



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA START-UP: *“FITTABLE”*

Autor: María del Pilar Somé Parra
Director: Rafael Castellote Azorín

MADRID | Marzo 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	5
1.2. ANTECEDENTES	5
1.3. MISIÓN	6
1.4. VISIÓN	6
1.5. OBJETIVO: FINALIDAD DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD.....	6
1.6. NECESIDADES A SATISFACER DEL MERCADO	7
1.7. ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
1.7.1. Análisis Pestel	7
1.7.2. Análisis de Porter	10
1.7.3. Business Model Canvas.....	14
2. PLAN OPERATIVO.....	19
2.1. LOCALIZACIÓN	19
2.2. TIEMPOS Y FASES	21
2.2.1. Primera Fase.....	21
2.2.2. Segunda Fase	21
2.2.3. Tercera Fase	22
2.2.4. Cuarta Fase.....	22
3. PLAN ESTRATÉGICO.....	25
4. PLAN DE MARKETING.....	27
5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	33
6. PLAN FINANCIERO	35
6.1. INVERSION INICIAL	35
6.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	36
6.3. CAPITAL SOCIAL.....	36
6.4. ANÁLISIS DE COSTES	37
6.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL	39
6.6. BALANCE PROVISIONAL	40
6.7. MODELOS DE OBTENCIÓN DE INGRESOS	40
6.8. ESCENARIOS DE INGRESOS PREVISTOS	42
6.8.1. Escenario neutro.....	43
6.8.2. Escenario positivo.....	44
6.8.3. Escenario negativo	45
6.9. PROYECCIONES A FUTURO	46
6.9.1. Valor Actual Neto.....	47
6.9.2. Tasa Interna de Retorno.....	47

FITTABLE

6.10.	RATIOS.....	48
7.	<i>PLAN TECNOLÓGICO.....</i>	<i>51</i>
7.1.	APLICACIÓN Y WEB	51
7.2.	GEOLOCALIZACIÓN	52
7.3.	GEOCODIFICACIÓN.....	52
7.4.	TECNOLOGÍAS DE PAGO	53
7.5.	TECNOLOGÍA DISRUPTIVA.....	53
8.	<i>PLAN DE RIESGOS.....</i>	<i>54</i>
8.1.	RIESGOS DE MERCADO.....	54
8.2.	RIESGOS FINANCIEROS	54
8.3.	RIESGOS NO FINANCIEROS	55
8.3.1.	Business Continuity Planning	55
8.3.2.	Ciberseguridad	55
8.3.3.	Data Privacy	56
8.3.4.	Obsolescencia.....	56
8.3.5.	Country Risk.....	57
8.3.6.	Legal risk.....	57
8.3.7.	Riesgo de reputación	58
9.	<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>59</i>
10.	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>62</i>
11.	<i>ANEXOS.....</i>	<i>65</i>
11.1.	ANEXO I	65
11.2.	ANEXO II.....	71

RESUMEN

En este proyecto se expondrá el Plan de Negocio de la Start up FiTTable, cuyo objetivo principal es ser el elemento conector entre clientes y empresas del sector de la restauración. El servicio que ofrecerá la compañía será el de las reservas online a través de su aplicación, incluyendo la posibilidad de solicitar comandas adelantadas. También prevé convertirse en una red social basada en recomendaciones de bares y restaurantes de forma que su comunidad de usuario pueda retroalimentarse.

En este documento se presentarán y describirán las fases, áreas y actividades esenciales para la creación de la Start up, así como para su posterior desarrollo y viabilidad. Además, mostrará la necesidad del mercado del servicio ofrecido, así como el atractivo que pueda suponer a los potenciales inversores.

Palabras clave: Plan de Negocio, sector de la restauración, Aplicación, Start up, reservas online, comanda anticipada, inversores.

ABSTRACT

This dissertation will present the Business Plan of the Start up FiTTable, whose main objective is to be the connecting element between customers and companies in the restaurant sector. The service that the company will offer will be online reservations through its App, including the possibility of requesting advance orders. It also plans to become a social network based on bar and restaurant recommendations so that its user community can provide feedback.

This document will present and describe the essential phases, areas and activities for the creation of the Start up, as well as for its further development and viability. It will also show the market need for the service offered, as well as its attractiveness to potential investors.

Key words: Business Plan, restaurant sector, App, online reservations, advance order, investors.

1. INTRODUCCIÓN: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

“FITTABLE”.

1.2. ANTECEDENTES

FiTTable surge de una clara necesidad de renovación en el mercado de la hostelería en lo que respecta a la forma de interacción entre clientes y bares y restaurantes a la hora de realizar sus reservas.

Tras el reciente impacto que el Covid-19 ha tenido en la economía, uno de los sectores más afectados ha sido el de los bares y restaurantes. Estas empresas se caracterizan por ofrecer un servicio al público que, en la desescalada de la pandemia, ha sido claramente limitado, tanto por medidas gubernamentales como por un gran porcentaje de clientes que han intentado minimizar su exposición al virus. En consecuencia, ha habido un gran abandono de este tipo de actividades.

Al igual que otros sectores como el mundo del cine, del teatro, conciertos, etc., el sector hostelero necesita renovarse. Es por ello, que muchos bares y restaurantes han incorporado a sus servicios la opción de comida a domicilio y han tratado de darse a conocer por otras vías como pueden ser las redes sociales.

Un claro ejemplo de antecedente es *Skyscanner*. Esta plataforma ofrece al usuario todas las combinaciones de vuelo posibles, con transbordos incluidos, que se ajustan a las necesidades de viaje del usuario y optimizan dichas opciones en función de los filtros establecidos por él mismo en la web.

FiTTable es el scanner que la hostelería necesita.

Mediante su App, trata de ofrecer a usuarios y restaurantes distintas ventajas que crean una simbiosis entre ellos.

El usuario o cliente disfrutará de una plataforma que le permitirá conocer y acceder en tiempo real a los posibles bares y restaurantes de la zona que él mismo determine, que se ajusten a los filtros que haya establecido y que tengan disponibilidad en su franja horaria. De este modo consigue en cuestión de segundos tener una visión completa de sus opciones. Además, FiTTable también introduce otra función que permite realizar la comanda deseada por adelantado, es decir, permite al cliente evitar tiempos de espera y disfrutar de su experiencia desde el primer momento.

FITTABLE

Por otro lado, los bares y restaurantes encuentran en la aplicación, no solo un método para darse a conocer, sino también la ventaja de optar a una elevada rotación de mesas gracias a la previsión que la comanda adelantada proporciona.

FiTTable va más allá y adapta el paradigma de Spotify a la hostelería. Spotify no solo da acceso a todas las canciones y artistas, sino que también permite a sus usuarios crear sus propias listas y compartirlas, incluso publicar qué están escuchando. FiTTable utiliza este antecedente y proporciona la opción de crear perfiles y compartir con “tus amigos” aquellos sitios que el propio usuario ha visitado y de los que ha quedado satisfecho.

1.3. MISIÓN

La misión de FiTTable es ofrecer a todos los amantes de la comida y de la hostelería una aplicación que les permita, no solo conocer y probar sitios nuevos que se ajusten a sus gustos y necesidades, sino sobretodo, una App que optimice y reduzca el tiempo que el cliente suele invertir en la búsqueda. Esto permitirá además, al usuario, obtener un resultado mucho más personalizado y satisfactorio. Desde otra perspectiva, restaurantes y bares obtendrán una nueva forma de dar a conocer su negocio y aumentar sus ingresos.

1.4. VISIÓN

Ser la empresa referente en aplicaciones móviles en el mundo de la hostelería por la calidad del servicio y la facilidad a la hora de ser utilizada.

1.5. OBJETIVO: FINALIDAD DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD

La finalidad de la empresa es ofrecer valor añadido a dos sectores.

El primer sector, conformado por los usuarios individuales de la App, descubrirán en el uso de la aplicación la posibilidad de innovar a la hora de salir a comer o cenar ahorrando un valioso tiempo, así como la comodidad de llegar al restaurante o bar y eliminar la frecuente y molesta espera que se crea desde que son atendidos hasta que reciben el servicio demandado.

Para nuestro otro sector, que es el mundo de los bares y restaurantes, FiTTable espera ofrecer una mayor visibilidad desde la App gracias a la función de recomendaciones y ajuste de los perfiles “lugar de la App” e “individuo de la App”, aumentando la fidelidad de la clientela. Así como, un elevado crecimiento de la rotación de mesas gracias a la posibilidad de atender la comanda de los clientes de forma previa a su llegada.

1.6. NECESIDADES A SATISFACER DEL MERCADO

La App da un vuelco a lo que hoy conocemos como “salir a tomar algo” o “salir a cenar” y trata de eliminar las barreras más comunes de estas actividades.

Ofrece una personalización del servicio y de las sugerencias que la misma ofrece y lo hace mediante un diseño muy cercano al consumidor como es el de las redes sociales.

Permite aprovechar las ventajas que el mercado muestra gracias a la gran oferta de restaurante existentes, y lo conecta con la demanda de aquellos consumidores que desean innovar, pero desconocen cómo hacerlo o carecen del tiempo necesario para ello.

Por otra parte, ofrece a bares y restaurantes un sistema que permite un mejor ajuste al cliente y una capacidad de organización mucho mayor gracias a toda la información previa que reciben del cliente antes de que éste acuda al establecimiento

1.7. ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para realizar un análisis efectivo y real del mercado utilizaremos el modelo de análisis PESTEL y las 5 FUERZAS DE PORTER

1.7.1. Análisis Pestel

Este análisis nos permite analizar y conocer los factores macroambientales que impactan en FiTTable. El objetivo principal es crear y aprovechar las ventajas competitivas que el mercado pueda estar ofreciendo, así como buscar la mejor manera de diferenciarnos de las otras empresas del sector.

El presente análisis trata los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicas, del entorno y legales que pueden afectar a FiTTable en su actividad.

Factores políticos:

FiTTable comienza su actividad en Madrid, España. Los factores políticos a los que habrá de hacer frente son eminentemente los posibles cambios de gobierno que de forma disruptiva puedan traer consigo notables cambios en el mundo de la hostelería.

Sin embargo, la compañía cataloga como un riesgo más factible y complejo, la posible imposición de nuevas medidas para prevenir el Covid-19 que no sean implantadas con un previo aviso mínimo. Este tipo de medidas, al no ser previsibles, imposibilitan tanto a FiTTable como a los establecimientos relacionados, elaborar planes y medidas estratégicas que mitiguen los efectos adversos de las mismas en el ejercicio normal de su servicio ofrecido al público.

Factores sociales:

Volviendo a mencionar las dificultades y miedos que el Covid-19 ha traído al mundo y, en concreto a España, la pandemia también ha afectado considerablemente en el día a día de los consumidores y ha potenciado un temor hacia la realización de actividades en el espacio público.

En concreto, el sector hostelero va completamente de la mano de las relaciones sociales y la convivencia fuera del entorno familiar, lo que se ha asociado al peligro de contagio y a la necesidad de reducción de aforos. Tras vencer las normativas gubernamentales que han limitado la actividad de estos espacios, las nuevas tendencias sociales a rehuir zonas cerradas han provocado que siga siendo un reto para este sector volver a completar sus aforos y progresar en su pronóstico de ingresos.

El mayor reto al que se enfrenta FiTTable es lograr transmitir al consumidor la confianza necesaria que le permita volver a situar el mundo de la hostelería dentro de sus actividades de ocio deseadas. Esto conlleva un cambio de mentalidad que ha de ser potenciado por las medidas de seguridad que los establecimientos decidan aplicar. Sin embargo, esta nueva necesidad no deja de ser una ventaja para aquellos que puedan proporcionar un espacio seguro. En FiTTable cada establecimiento tendrá un perfil con una breve descripción que incluya todos estos datos que al cliente le puedan interesar.

A su vez, en las secuelas de la pandemia podemos encontrar una gran fortaleza basada en aprovechar el cese que se ha producido en la vida comunitaria y encontrar la ventaja competitiva en una nueva ilusión que el consumidor valorará al volver a disfrutar de todas las experiencias que la hostelería siempre ha ofrecido. Tanto la calidad de servicio como el disfrute del tiempo invertido en ocio pueden ser impulsores de la compañía a la hora de encontrar un mercado fiel para la App, ya que les ofrece resolver necesidad.

Así mismo, el cliente al estar inmerso en el mundo de las redes sociales encontrará en el diseño de la App una interfaz¹ sencilla y similar a los modelos ya conocidos por el mercado.

Factores económicos

La App de FiTTable no se verá realmente afectada por un cambio de gobierno con nuevas medidas económicas ya que, en lo previsto para el mundo de la hostelería, no tienen un alcance tan amplio ni específico como para suponer un cambio disruptivo.

El mayor reto económico al que se enfrenta la App es la crisis financiera que ha venido de la mano del Covid-19. La pandemia ha supuesto la imposición de múltiples medidas gubernamentales consistentes en importantes restricciones en el sector hostelero. Estas han abarcado desde medidas de higiene hasta medidas de reducción de aforos. Debido al

¹ Desglosada en el apartado **4. PLAN DE MARKETING**

FITTABLE

desconocimiento existente respecto a la posible evolución del virus, los mandatos adoptados por el gobierno varían con gran facilidad y con un margen de tiempo mínimo que imposibilita la adaptación previa a los mismos.

Todos estos factores han supuesto un gran quebranto financiero para restaurantes y bares y, además, los han alejado de sus clientes más fieles. FiTTable, al ser intercomunicador de clientes y establecimientos, ofrece una vía de mejora ante toda esta situación.

Factores tecnológicos:

Gracias al gran surgimiento y desarrollo de las Apps de los últimos años, la diseñada para FiTTable no comportará ningún tipo de dificultad, ya que no requiere de estudios que no se hayan implementado actualmente y de forma común en otras aplicaciones.

La compañía, al haber corroborado con distintas empresas del sector informático su idea de negocio y su diseño de App, ha podido confirmar que ésta es desarrollable y no comporta ningún tipo de dificultad técnica insalvable. Además, gracias al crecimiento de colectivos de desarrolladores de aplicaciones que actualmente trabajan por cuenta propia, los presupuestos estimados del desarrollo de la App disminuyen considerablemente para la configuración de un primer Producto Mínimo Viable.

Factores ecológicos:

FiTTable no se va a ver realmente afectada por este factor debido a que carece de fábricas u otros edificios que puedan emitir gases o productos dañinos al medio ambiente. En su lugar, funciona como una App y no tiene repercusiones medioambientales. Podemos afirmar que la actividad de la App se llevará a cabo mediante internet en su totalidad, sin contar con las consecuencias que se derivan de los servicios ofertados y que a continuación se mencionan. Sin embargo, podemos afirmar que su huella ambiental será mínima si no nula.

Directamente relacionado con los factores sociales, el servicio de atención a la comanda de forma previa a la llegada del consumidor puede comportar ciertos riesgos en caso de “no-show”² del cliente.

Es por ello que, la App planea sistemas de recogida de comida por otros usuarios que se encuentren en zona cercana al restaurante concreto y se elabora un sistema de reventa con un precio sustancialmente menor. Este sistema de reventa elimina el desperdicio de comida y presenta al consumidor un servicio añadido similar al que realiza con gran éxito la empresa “To good to go”. Además, ofrece al restaurante o bar una segunda salida y una

² El “no-show” hace referencia a aquellos clientes que realizan una reserva en un restaurante y, posteriormente, sin mediar cancelación, no acuden a la cita. La consecuencia directa incluye que el local desconoce que la mesa reservada no será ocupada.

FITTABLE

mayor fuente de ingresos, ya que obtiene el primer y completo pago adelantado del servicio que iba a ofrecer y un segundo pago proveniente del nuevo consumidor final.

Este subproyecto forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa de la Compañía y se conecta de forma directa con compromiso global que FiTTable pretende incluir en sus valores principales.

Además, desde FiTTable se tomarán medidas para concienciar al usuario de los problemas causados por el “*no-show*” y las repercusiones a corto y largo plazo que produce, tanto en los empresarios hosteleros como en el mundo a escala global.

Factores legales:

La empresa comienza en España por lo que centramos el factor legal al marco normativo español actual.

Será de gran importancia cómo afecte a la aplicación la Ley de Protección de Datos del Consumidor, ya que recogerá un gran volumen de información de sus usuarios. Para poder analizar los potenciales riesgos, seremos los propios fundadores quienes hagamos un estudio exhaustivo de este campo gracias a nuestra formación en Derecho.

Además, FiTTable contará con un seguro de responsabilidad civil que le permita afrontar las contrariedades que durante su ejercicio puedan surgir.

1.7.2. Análisis de Porter

AMENAZA DE POTENCIALES COMPETIDORES

Realmente, al estar en el mundo de las Apps no hay grandes barreras que impidan la entrada a nuevos competidores.

La normativa mercantil será la que regule la entrada de nuevas empresas al mercado y estas habrán de atenerse a los requisitos exigidos por el legislador.

Este sector puede resultar muy atractivo para futuros competidores ya que, realmente, lo complicado es conseguir que los bares y restaurantes se involucren en el proceso y quieran comprometerse con la App. Una vez FiTTable haya franqueado esa barrera y el negocio se haya demostrado útil y rentable para los establecimientos, cualquier sustitutivo podría hacerse hueco con una estrategia fuerte de inmersión en el mercado, siempre y cuando aportara un valor añadido que FiTTable no estuviera cubriendo³.

³ Riesgo de obsolescencia, analizado en el apartado **8. PLAN DE RIESGOS**

FITTABLE

En relación a la barrera económica, basándonos en el plan financiero que posteriormente se detalla, la inversión inicial no es realmente un impedimento para futuros competidores. La inversión de capital necesaria para crear un servicio similar centrándose en la idea base de FiTTable no es de gran cuantía. Sin embargo, posterior al Producto Mínimo Viable que la compañía ofrece en su lanzamiento se prevén nuevas funcionalidades que, por su complejidad y por el aumento de usuarios, sí requieren de una mayor inversión.

Podemos concluir que la amenaza de introducirse en el mercado en fase inicial es alta.

El mayor reto para los potenciales competidores y para FiTTable es lograr la confianza de los usuarios y de los restaurantes durante la fase inicial, ya que es de vital importancia tener una oferta y una demanda mínima al lanzar la aplicación.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Siendo los productos sustitutivos aquellos que cubren mismas o muy similares necesidades, podríamos afirmar que el sustitutivo más claro a día de hoy es la aplicación “Flipeat”.

El mayor atractivo que Flipeat presenta es la ventaja temporal que posee respecto a FiTTable, sin embargo, centra su actividad únicamente en mostrar disponibilidad aportando una lista de bares posibles, algo bastante más limitado que el Producto Mínimo Viable que FiTTable aporta.

FiTTable busca ir más allá y encontrar mayores beneficios de rotación y de recopilación de datos con respecto a los clientes. Además, la interfaz definida para FiTTable nada tiene que ver con la de su sustitutivo Flipeat, ya que se buscará mostrar al cliente un mapa donde pueda conocer rápidamente cuáles son sus opciones y qué distancia le separa de ellas. La compañía cuenta entre sus principales preocupaciones con la necesidad del diseño de una interfaz⁴ que incite al uso de la aplicación gracias a las similitudes con otras aplicaciones que el usuario ya utilice.

Con lo cual, FiTTable pretende optimizar todos sus servicios para crear mayor valor añadido y conseguir que el consumidor se sienta cómodo en el uso de la App, no solo introducir algo nuevo al mercado.

RELACIONES CON USUARIOS DE LA APP

Analizaremos este apartado según el número de usuarios y la fidelidad de los mismos.

⁴ Queda mostrada posteriormente en el apartado **4. PLAN DE MARKETING**

FITTABLE

Con respecto al número de usuarios, al ser realmente mínimo el porcentaje de ingresos proveniente de cada individuo⁵, el poder de los mismos sobre la App se ve claramente mermado. Su decisión de utilizar la App a menudo o no hacerlo no representa gran menoscabo económico para la empresa. Sin embargo, sí tienen una gran relevancia con respecto a la influencia del negocio hacia nuevos usuarios y de cara a cómo esto afecta a las relaciones y el servicio ofrecido por la compañía a los restaurantes. A medida que la aplicación vaya creciendo, el poder de los usuarios individuales irá aumentando, pues son ellos quienes dan utilidad al servicio propuesto por FiTTable.

Referente al costo de cambio, si los clientes de cualquier producto o servicio tienen una gran facilidad para cambiar a cualquier otro producto sustitutivo existente o que pueda surgir, entonces gozarán de un bajo costo de cambio. Si esto ocurre podrá deberse a una baja diferenciación del servicio que ofrecerá FiTTable.

Sin embargo, FiTTable pretende no sólo ser una App útil, sino también actuar como red social y personalizar el servicio a cada cliente según sus búsquedas e intereses. Esto hace que el costo de cambiar a otro producto sustitutivo aumente, ya que el usuario tendrá que volver a mostrar a la App qué tipos de establecimientos le interesan, así como a acostumbrarse a una nueva interfaz y a una nueva forma de gestionar el servicio. Por ello podemos concluir que realmente el proceso de fidelización de los clientes se prevé bastante efectivo.

RELACIONES CON RESTAURANTES Y BARES

Del mismo modo en que se ha analizado el impacto económico de los individuos en el marco de ingresos de FiTTable, analizamos el caso de los restaurantes y bares con un resultado completamente opuesto. Dichos establecimientos sí suponen el grueso de los ingresos de la Compañía. El abandono masivo de los mismos hacia otros servicios sustitutivos afectaría a FiTTable considerablemente.

Con respecto al costo de cambio que dichos establecimientos experimentarán, este es alto, ya que también el restaurante acaba creando en su perfil una reputación gracias al *feedback* que los individuos pueden aportar. Es por ello que, no supone una gran amenaza, pues para que se produzca el abandono de los locales estos mismos deberían estar dispuestos asumir que se perdiera todo su *feedback*, así como las recomendaciones recibidas, y tener que abrirse hueco desde cero en una nueva aplicación.

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Se consideran proveedores aquellos que suministran a las empresas los recursos necesarios para producir el bien o servicio que ofertan al mercado.

⁵ Datos mostrados en el apartado **6. PLAN FINANCIERO**

FITTABLE

Al estar ante una empresa que ofrece su actividad mediante una aplicación, los únicos proveedores de FiTTable serán los equipos informáticos encargados de crear la propia aplicación y de mantenerla actualizada y activa.

Podemos contar entre ellos al desarrollador del software y de la página web, aquellos encargados del mantenimiento y el equipo que dirija las actualizaciones del sistema y provea de servicio web, host y dirección. Estas relaciones se detallan en el apartado de costes del presente documento.

En el campo de las aplicaciones, son muy numerosos los profesionales que se ocupan de todos estos servicios ya mencionados de mantenimiento, servidores, etc., con lo cual, ante FiTTable se presentan múltiples opciones de contratación. Esto provoca que el poder que los proveedores puedan ejercer sobre la empresa sea mínimo, su poder de negociación se reduce considerablemente ya que FiTTable podrá acudir a otro.

Para que la premisa basada en que el costo de cambio sea alto⁶ para los proveedores, FiTTable desarrollará su aplicación sobre estándares abiertos, obteniendo así una licencia “scrow” que le permita tener el manejo absoluto del sistema.

A la hora de escoger el sistema operativo sí que el mercado marca considerablemente dos únicas opciones que abarcan el 90% del mismo. Los principales proveedores son iOS y ANDROID. Estos sistemas dominan el mercado y, en este caso, constituyen un duopolio de facto.

COMPETIDORES ACTUALES

Su principal competidor es Flipeat, aplicación que utiliza tecnologías muy parecidas a las de FiTTable pero que no ofrece las mismas funcionalidades ni el mismo valor añadido (Flipeat, s.f.). Sin embargo, tiene más experiencia en el mercado y puede comportar dificultades para FiTTable a la hora de mantener o conseguir cuota de mercado.

“El tenedor” es otro competidor que basa su actividad en la reserva de locales vía online y que contiene una base de datos profunda que permite a su usuario conocer detalles de los lugares que planea reservar. Además, tiene una función de retroalimentación gracias al *feedback* que ofrecen sus usuarios.

Por último, empresas de comida a domicilio como Glovo suponen un riesgo para FiTTable, aunque ofrecen un servicio bastante diferente. Por ello se centran en un sector de la población distinto, un sector que prefiere la comida a domicilio. Será importante velar por la evolución de dichos competidores en relación a las posibles expansiones y búsqueda de usuarios que FiTTable prevea en el futuro.

⁶ Establecido en el apartado anterior **RELACIONES CON RESTAURANTES Y LOCALES**

1.7.3. Business Model Canvas

Para explicar de forma más visual y esquematizada los puntos más importantes y definitorios de la actividad pretendida por FiTTable, en el presente apartado utilizaremos el análisis propio del Business Model Canvas. Esta herramienta pone de manifiesto los nueve elementos más significativos del modelo de negocio de FiTTable.

1) Propuesta de valor

FiTTable tiene como objetivo ser la aplicación que ponga en contacto durante el día a día a consumidores y restaurantes. De esta forma busca ofrecer una optimización del tiempo de ambos, una mayor rotación de mesas, un servicio más personalizado, así como un completo rediseño de lo que hoy implica, en grandes ciudades como Madrid, salir a comer o a cenar, o incluso a tomar algo.

La asistencia que ofrece a los usuarios o potenciales clientes de los restaurantes presentes en la App, pretende ofrecer al consumidor una nueva perspectiva de los establecimientos que se encuentren en la zona seleccionada.

Mediante los filtros implementados en la aplicación, el big data y el uso de analytics permite ofrecer al usuario lugares que se ajustan a su demanda habitual y a la específica que pueda producirse.

Para los ofertantes, es decir, bares y restaurantes, aporta visibilidad, organización, y, sobre todo, un crecimiento de sus ingresos. Conocer la demanda con antelación, así como la comanda, permite al restaurante estar preparado cuando llega el cliente y eliminar tiempos muertos de espera en el proceso de decisión de la carta y en el posterior tiempo invertido en cocina.

2) Segmentos de mercado

FiTTable puede ser usado por todas aquellas personas que sean mayores de edad. Sin embargo, encuentra su foco de atención más intenso en las edades comprendidas entre los 18 y los 67 años.

Basándonos en un formulario (ver Anexo I) realizado a más de 500 personas, podemos afirmar que las edades dispuestas a usar la App son las mencionadas y que, dentro de ese segmento, varía en función de la zona de Madrid concreta. Esta conclusión refleja las diferencias existentes según los barrios en los que pueda operar FiTTable, algunos serán universitarios, otros familiares, etc.

Además, enfoca su atención al sector de los locales y restaurantes que representarán su mayor fuente de ingresos gracias a la perdurabilidad esperada de sus planes de suscripción.

3) Canales

FiTTable se desarrolla y llega al mercado en forma de App y planea estar presente tanto sobre la plataforma Android como en iOS. Es por ello que, trabaja con las licencias de Google Play y de Apple Store, como se ve reflejado en las transacciones recogidas en sus cuentas anuales⁷.

Así mismo, la empresa desarrollará una página web donde pueda exponer su cultura y objetivos, a largo y medio plazo y la descripción de su negocio. Además, la página web⁸ proporcionará un sistema de soporte para resolver las dudas de los usuarios y para crear nuevos perfiles. Estas consultas vendrán resueltas por una lista finita de las cuestiones que con más frecuencia se dan en los usuarios.

Además, se añade al soporte un teléfono móvil asociado a la empresa con la finalidad de poder atender al usuario vía WhatsApp y conseguir así una mayor agilidad y eficacia.

Por otro lado, FiTTable estará presente en distintas ferias y eventos tales como la HIP anual en IFEMA para facilitar un acercamiento enfocado hacia los potenciales restaurantes que están buscando un servicio como el ofrecido. Aprovechará esta vía de igual modo para darse a conocer.

También las campañas de marketing enfocadas a las redes sociales conformarán otra vía de acercamiento al cliente y a los locales. FiTTable cuenta con un perfil de Instagram dirigido sobretodo hacia los usuarios individuales y otro de LinkedIn que le permite estar presente en el mundo profesional.

Por último, otro canal utilizado por la compañía será el físico, el *face to face*. El objetivo de este procedimiento es facilitar a los restaurantes pioneros de la App la instalación de la misma y la creación de sus perfiles acordes a sus modelos de negocio. FiTTable quiere un trato muy personal con los mismos que permita el aprovechamiento máximo de las ventajas que la aplicación ofrece, considera que esta acción es clave para los inicios de la App⁹.

4) Relaciones con clientes

Como hemos explicado antes, se facilitará desde la pagina web un servicio de atención al cliente, tanto al usuario individual como a los restaurantes y bares, que funcionará con el método de las preguntas frecuentes resueltas. Para casos de mayor complejidad o que no puedan ser resueltos por dicha vía, el teléfono de WhatsApp de soporte estará disponible para todos los usuarios.

⁷ Recogidas en el apartado **6. PLAN FINANCIERO**

⁸ La Web de FiTTable no ofrece el servicio de la App, su funcionalidad es únicamente de soporte y de presentación de la compañía. También permite la creación de perfiles y modificación de los mismos.

⁹ Detallado en el apartado **2. PLAN OPERATIVO**

FITTABLE

Para seguir mejorando el trato al cliente FiTTable velará por el mejor funcionamiento de su servicio y por ofrecer a sus clientes las mejores condiciones de fiabilidad y seguridad.

Así mismo, como se ha mencionado en el apartado anterior, el trato con los locales durante el lanzamiento y primer año de la App será muy personal de cara a maximizar la eficacia de la App y todo lo que esta ofrece.

5) Fuentes de ingresos

Desde sus inicios la empresa espera recibir sus ingresos por medio de dos fuentes.

Con respecto a los usuarios individuales, más abajo se detallan los paquetes de suscripción mensuales a los que se podrán acoger.

Por otro lado, y de donde se espera que provengan la mayor parte de los ingresos, hemos de considerar la tarifa que se aplicará a los restaurantes por formar parte de la App. Esta otra vía de ingresos, además de mayor, será más perdurable en el tiempo.

FiTTable basa sus estimaciones de ingresos tanto en datos poblacionales del INE (INE, 2020), como en la encuesta lanzada a usuarios y locales, de las cuales se extrajeron significantes conclusiones positivas (ver Anexo II).

6) Recursos claves

El recurso clave de la compañía sin duda será el *freelance* que contrate. Este profesional desarrollará la aplicación y la página web, además de gestionar el mantenimiento de las plataformas y solucionar los posibles errores que vayan surgiendo, así como del mantenimiento correctivo y el mantenimiento evolutivo.

Otro recurso clave serán los *influencers* de confianza de FiTTable, que ayudarán a atraer y conquistar al mercado mientras dan a conocer la aplicación. Se trata de una forma muy útil y valiosa de conseguir la atención del público y de crear, para la compañía, un nombre en el mundo de la hostelería. La cuenta de Instagram ya existente está recibiendo ofertas de webs que están interesadas en anunciar la plataforma, por lo que añadir *influencers* a la estrategia de marketing de la compañía hará crecer su visibilidad de forma exponencial¹⁰.

Su perfil de LinkedIn también le está aportado una visibilidad mucho más profesional, es decir, dirigidas a otras empresas, posibles inversores y fuentes de financiación.

¹⁰ Detallado en el apartado **4. PLAN DE MARKETING**

7) Actividades clave

Con respecto a aquellas actividades que han sido puestas en marcha, FiTTable ha conseguido hacerse un hueco las redes mencionadas en el apartado anterior. Ambas plataformas ya están consiguiendo seguidores y publicando *posts* para mostrar lo que la empresa pretende realizar en el mercado. La estrategia de marketing es fundamental en el nacimiento de la empresa para poder atraer a un número suficiente de ofertantes y demandantes del servicio.

Otra actividad fundamental es el soporte que se ofrece a los usuarios desde la página web de la compañía explicado en el apartado “canales”. Es muy posible que los mismos utilicen otras vías como Instagram para preguntar dudas, es por ello que serán los fundadores los que se encarguen de gestionar dichas plataformas. Posteriormente, se contratará a una persona que gestione el soporte al enfrentar una demanda superior.

El buen funcionamiento de la aplicación será crucial para el éxito de la misma. FiTTable habrá de realizar una labor de comprobación muy continuada para garantizar que cumple los requisitos mínimos y que se adapta y moldea a lo que el cliente espera de ella.

8) Asociaciones clave

La principal asociación que FiTTable necesita es contratar al *freelance* que desarrolle la aplicación y la página web. Hasta su expansión planeada en el año 3, será esta misma persona quien lleve el mantenimiento de las mismas y quien resuelva los problemas y errores que puedan surgir en ellas.

Posteriormente la compañía necesitará de una empresa especializada en este sector que pueda dedicar un mayor tiempo a la labor hasta entonces llevada por el *freelance*. Esto se deberá a su crecimiento tanto en localizaciones ofrecidas como en usuarios y locales presentes.

A la hora de financiar el nacimiento de la empresa, serán vitales dos asociaciones¹¹: los inversores y el banco prestamista.

FiTTable busca sus inversores mediante todos los medios de comunicación a su alrededor y, más concretamente, a través del evento Comillas Emprende, donde presentará su modelo de negocio y todo lo que a este concierne que pueda resultar útil para los mismos. También necesitará de la concesión de un préstamo bancario, junto con la cuantía recaudada gracias a los inversores, que le permita hacer frente a la inversión inicial necesaria para el nacimiento de la Start up.

Por último, locales e individuos serán de vital importancia para dotar de viabilidad y sentido a la idea de negocio que FiTTable pretende implantar. Es por ello que, desde el

¹¹ Detallado en el apartado **6. PLAN FINANCIERO**

FITTABLE

comienzo de la investigación, la compañía ha buscado constantemente el feedback de ambos para poder ofrecer aquello que realmente necesitan.

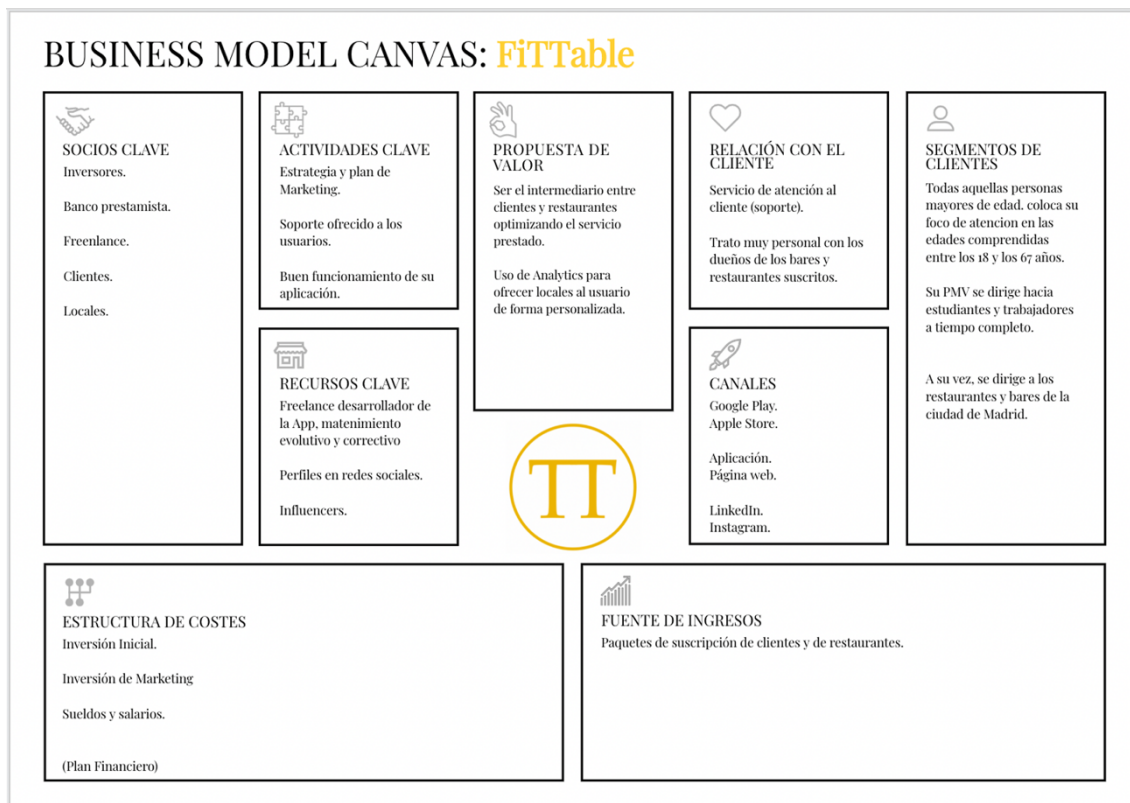
9) Estructura de costes

Los costes se centrarán principalmente en cubrir las necesidades que la creación y mantenimiento de la app requieran.

Así mismo, habrá una gran inversión en marketing para poder impulsar el crecimiento de la compañía y su entrada al mercado.

Todos los costes quedan reflejados en el Plan Financiero.

Figura 1: Business Model Canvas de FiTTable



Fuente: elaboración propia

2. PLAN OPERATIVO

En este apartado se describirán las operaciones realizadas por la empresa para la prestación del servicio, así como los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

FiTTable cubre unas necesidades muy concretas del mercado, además, su necesidad de poner en contacto a dos participantes muy distintos como son restaurantes y clientes, provoca que la puesta en marcha de la App deba tener un plan operativo muy específico durante su lanzamiento al mercado.

2.1. LOCALIZACIÓN

Por la especificidad de la aplicación y la sinergia que establece entre usuarios y locales, se ha decidido que el Producto Mínimo Viable se implante en la ciudad de Madrid y, en concreto, en el distrito de Chamberí.

Madrid ha sido el foco de la aplicación desde los inicios de FiTTable. Esta ciudad se encuentra ante una población con una tasa de crecimiento del 1,59%, un número muy significativo con respecto a otras ciudades españolas. Además, la capital cuenta con un 43% de personas foráneas lo que le da la connotación de ciudad abierta y sometida a constante cambio e innovación. Es por ello que, para FiTTable, supone una oportunidad única para lanzar su aplicación, ya que el tipo de consumidor es considerablemente variado, además de inquieto. Por otra parte, el factor de contar con una población conformada por personas de toda España facilita considerablemente la posterior expansión de la App por el país.

FiTTable presenta en su año 0 una aplicación que mejorará las salidas de los madrileños y que las dotará de innovación y utilidad, pero apuesta por expandirse a otras provincias tras su adaptación a la capital.

Tras el análisis en profundidad de la encuesta realizada por FiTTable, la compañía es capaz de encontrar uno de los focos con necesidades más urgentes que cubrir y que, además, está muy presente en Madrid debido al tráfico y a la gran dimensión de la ciudad. Este es el de estudiantes y profesionales que se ven obligados durante los días laborables de la semana a comer en las zonas cercanas a sus oficinas y edificios. Esta tediosa rutina se ve, además, contaminada por los largos tiempos de espera y convierte una oportunidad de descanso en otro momento de estrés. Estos usuarios encuentran en FiTTable una herramienta que no solo facilita la búsqueda sino, que reduce el tiempo que tienen que invertir cada día durante el descanso del mediodía. Además, pueden seguir aprovechando las múltiples ventajas explicadas anteriormente.

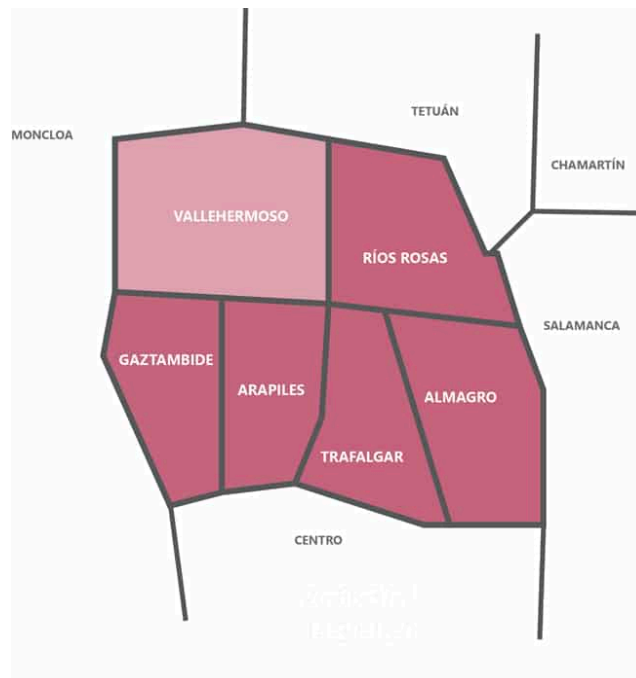
El distrito de Chamberí se ha escogido a través de un estudio de mercado basado en el formulario lanzado (ver Anexo II). En el mismo, dicho barrio es reconocido como la zona más transitada y valorada a la hora de decidir salir a tomar algo, a cenar o a comer. Es por

FITTABLE

ello que, FiTTable dirige su Producto Mínimo Viable a dicho distrito, ya que concluye que es el lugar en el que puede crear más valor ante un mercado que hoy desconoce la aplicación.

Las previsiones de la compañía concluyen que los primeros clientes serán universitarios debido a la multitud de facultades que se encuentran en la zona, así como de residencias universitarias y de pisos de estudiantes. Además, al ser los fundadores estudiantes de una de las universidades de dicha zona, poseen una influencia muy valiosa en los primeros potenciales clientes. Por último, la App ha sido valorada por los mismos como un medio que satisface necesidades reales, motivo por el que la descargarían, e incluso, por lo que estarían dispuestos a pagar. Estas conclusiones, en gente joven, son muy valiosas, ya que la idea de pagar por una App suele ser rechazada desde un primer momento.

Figura 2: Distrito de Chamberí



Fuente: Elaboración propia

Por ello, los puntos clave de conexión con clientes serán las universidades y los grandes comercios como el Corte Inglés que allí se sitúan, y que poseen un gran número de empleados a tiempo completo.

A modo de conclusión, FiTTable centra su lanzamiento en la ciudad de Madrid por las ventajas que la misma ofrece, más en concreto, dirige su Producto Mínimo Viable al distrito de Chamberí, por ser el destino más deseado, y espera llegar principalmente a un tipo de usuario que comprende estudiantes y trabajadores.

Fueron analizadas en el estudio de mercado previo de FiTTable otras grandes ciudades españolas como Barcelona y Valencia, pero quedaron descartadas porque la capital ofrecía mayores oportunidades para el nacimiento de la empresa.

2.2. TIEMPOS Y FASES

En este apartado se va a analizar el plan de operaciones de la empresa previo al lanzamiento final de la App. Este análisis incluye un orden cronológico de las fases necesarias para la captación de clientes y de restaurantes, así como para el desarrollo del producto. Todas las fechas van referidas al año actual, 2022.

2.2.1. Primera Fase

PMV 0: Enero – marzo

El equipo de FiTTable, es decir, sus fundadores centraran sus actividades en recabar información de las necesidades básicas de sus principales vías de ingresos, los clientes y los restaurantes. Para ello se hará un estudio de mercado centrado en un formulario lanzado a un número de personas que permita obtener datos válidos. De este formulario se obtendrá información de lo que el consumidor individual necesita del mundo de la hostelería, lo que le preocupa y lo que cambiaría, y cuánto está dispuesto a invertir por dicha evolución del mundo de la hostelería.

Para obtener datos de los locales y restaurantes, se hará una investigación a base de entrevistas personales realizadas a dueños de establecimientos de los barrios más votados del cuestionario anteriormente explicado. Estos fueron Chamberí, Argüelles y el Barrio de Salamanca.

En el más votado de los mismos se centrará el Producto mínimo Viable, es decir, en Chamberí.

2.2.2. Segunda Fase

PMV 1: Abril, imitar el servicio de la app antes de su creación

Creación del producto mínimo viable que garantice la adaptación al mercado y reduzca la inversión inicial necesaria para el desarrollo y mantenimiento de la App.

Esto es, valorar la idea completa de App que propone FiTTable y diseñar un primer modelo más simple que facilite a los usuarios la comprensión de su utilidad y permita a la App ir mejorando a medida que vaya creciendo. Esto no solo permite una mejor adaptación actual y posterior, sino que permite valorar otras funcionalidades que puedan ir surgiendo a medida que la App vaya creciendo.

Se prepararán simulaciones con clientes y restaurantes para valorar de forma más acertada las posibilidades de la App y sus puntos débiles.

2.2.3. Tercera Fase

PMV 2: Mayo, diseño de una App muy básica con funciones mínimas útiles

Culmina el desarrollo del Producto Mínimo Viable de la App y queda creada. Aun no está presente en las tiendas de aplicaciones ya que la primera prueba de acceso al mercado se realiza en la siguiente fase.

Durante esta fase se invierten la mayor parte de los recursos en las campañas de publicidad y marketing que darán a conocer la App a los potenciales usuarios para que la idea vaya tomando forma en sus necesidades.

Mediante estas técnicas de marketing se persigue captar un gran número de usuarios que estén interesados en utilizar la aplicación e incluso en darla a conocer mediante el boca a boca. La captación de restaurantes se prevé menos efectiva mediante estas técnicas ya que no están enfocadas a dicho sector. Además, los locales de la zona serán añadidos al proyecto durante los inicios mediante entrevistas personales, ya que el número de interesados no será muy alto y también para poder explicar el modelo de negocio y resolver dudas.

2.2.4. Cuarta Fase

PMV 3: App inicial en uso

- **Mayo – Junio:**

Se prevé la captación real de establecimientos que quieran participar en la prueba piloto en Chamberí de nuestro Producto Mínimo Viable. Será una aparición en la App completamente gratuita durante el mes de prueba. Confiamos en que la prueba demuestre el potencial de la App y retenga locales. Además, esta forma nos permite también hacernos ver entre el sector de los bares y locales de comida.

- **Julio:**

Con la prueba piloto exitosa, pretendemos haber atraído inversores que estén interesados en apostar POR el negocio y en facilitar la ampliación de la App mediante la aportación de recursos económicos.

- **Julio – Diciembre:**

La App irá creciendo en distritos y en funcionalidades. Esto se deberá al aumento de la demanda de la App y a su crecimiento en las redes.

Mediante la financiación obtenida, se destinarán los recursos al desarrollo de una App mucho más profesional y dinámica que permita un servicio más avanzado que permita adecuarse al usuario de forma más personalizada.

- **Noviembre – Diciembre:**

Los restaurantes que hayan decidido continuar tras la prueba piloto, así como todos los locales que se hayan incorporado después, deberán haber contratado un plan de suscripción.

Durante estos meses FiTTable irá obteniendo sus primeros ingresos por esta fuente.

FITTABLE

También los usuarios habrán empezado a utilizar los servicios ofrecidos en los paquetes de pago y supondrá otro éxito para la App. Esta vía de ingresos se prevé que oscile considerablemente más que la de restaurantes.

A continuación, en la siguiente, página se muestran gráficamente las fases del Plan Operativo:

FITTABLE

Figura 3: Representación gráfica del Plan Operativo

PMV	Actividad	Cronograma												Indicador	Objetivo	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Presupuesto	Estado
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
	Realizar estudio de mercado exhaustivo para conocer las expectativas de FITTable desde la perspectiva del establecimiento													Nº de entrevistas a gerentes	10	Semanal	n.a.	0 €	Hecho
	Realizar estudio de mercado exhaustivo para conocer las expectativas de FITTable desde la perspectiva del usuario													Nº de encuestas a usuarios	500	Semanal	n.a.	0 €	Hecho
PMV 1	Creación del PMV1 enfocado a usuarios													Simulación del servicio a usuarios	5	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
PMV 2	Creación de la App													Calidad	Que funcione	Semanal	n.a.	500 €	Pendiente
	Realizar campaña de publicidad y marketing													Nº visualizaciones	5000	Mensual	n.a.	0 €	Pendiente
	Captación de usuarios													Nº descargas de la App	50	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
	Captación de establecimientos													Nº de suscripciones	10	Semanal	n.a.	0 €	Pendiente
	Captación de financiación													Capital obtenido (€)	23629	Semanal	n.a.	23.629 €	Pendiente
PMV 3	Desarrollo de la App													Calidad	La misma que Flipeat	Mensual	- Servicio de desarrollo de la APP - Gestor de la APP	3.000 €	Pendiente
	Realizar campaña de publicidad y marketing													Nº visualizaciones	50000	Mensual	Plan comercial y marketing	Plan financiero	Pendiente
	Captación de usuarios													Nº descargas de la App	400	Mensual	X	Plan financiero	Pendiente
	Captación de establecimientos													Nº de suscripciones	100	Mensual	X	Plan financiero	Pendiente
	Cobro a establecimientos													Capital obtenido (€)	Plan financiero	Mensual	X	Plan financiero	Pendiente

Fuente: Elaboración propia

3. PLAN ESTRATÉGICO

El sector de la hostelería está siempre en continua expansión y renovación. Tras la crisis financiera que el Covid-19 ha traído consigo, este sector está ahora además en un proceso de búsqueda de implementación de nuevas técnicas y de innovación en todas sus operaciones. Es por ello que FiTTable se dirige a un receptor que se muestra alerta a todos aquellos cambios que puedan potenciar su crecimiento y que puedan crear una fidelidad de entre aquellos que utilizan sus productos o servicios, es decir, la fidelidad del cliente.

FiTTable es consciente de su propio potencial y de las posibilidades de crecimiento futuras que puede esperar de su paso por el mercado. Además, pretende alcanzar ciertos objetivos que le permitan proyectar en el mercado la imagen que pretende. Para ello considera imprescindible focalizar su plan estratégico a la consecución de una serie de objetivos fundamentales para la empresa.

Al ser una Start up, FiTTable encuentra en su popularidad uno de los mayores retos en los que invertir sus recursos. Es por ello que la empresa decide explotar la zona más demandada, Chamberí¹². P pretende captar a sus primeros usuarios en dicha zona y comenzar a crear una reputación propia mediante un servicio muy focalizado a las necesidades de los clientes de la zona. Esta actividad focalizada es meramente temporal, pues el objetivo principal es expandirse no solo a otros distritos sino, además, a otras ciudades y países.

Dicha expansión anteriormente mencionada busca la prosperidad del negocio a largo plazo, es decir, que la necesidad que FiTTable pretende cubrir se dirija no solo a un tipo de consumidor de una zona concreta, sino que pueda adaptarse y perfeccionarse, a través de los datos que la App vaya recogiendo, para aportar un valor añadido personalizado a cada usuario.

Al hablar de expansión geográfica y crecimiento de clientes FiTTable acompaña dichas metas con las consecuentes actualizaciones y posteriores desarrollos de la aplicación y su servicio. Crea un eje cronológico de las nuevas implementaciones de la App que seguirán al Producto Mínimo Viable presentado en sus inicios para la prueba piloto. Esta estrategia o planificación busca no abrumar al consumidor y crecer junto con sus necesidades, de forma que el producto ofrecido no presente una complejidad pretenciosa que impida la captación de sus primeros usuarios. Quiere presentarse como algo simple, útil, esperado y deseado.

Además, la compañía no quiere dejar de lado su impacto en la sociedad. Es por ello que, dentro de su estrategia, prevé una serie de riesgos que puedan afectar a su entorno y diseña su propia responsabilidad corporativa. Esta queda centrada principalmente en la concienciación del bien escaso que caracteriza a la comida.

¹² Formulario ANEXO II

FITTABLE

La forma en que FiTTable pretende tratar dicha concepción es buscando las funciones necesarias de forma que su servicio siempre aporte valor. Uno de los principales riesgos de su servicio de comanda anticipada se ve inevitablemente conectado con el factor “no show”, es decir, con las reservas no canceladas a las que el usuario no asiste. Aunque monetariamente no implica ningún coste ni para FiTTable ni para los locales presentes en su modelo de negocio, sí afecta al aprovechamiento de los recursos utilizados que quedan sin consumidor final. Es por ello, que la empresa facilita un plan B para dichos pedidos que quedan sin dueño, la solución aportada es la reventa.

La reventa consiste en la creación de una alerta para los usuarios que se encuentran por la zona y que ofrece la posibilidad de recibir dicho pedido mediante la recogida en el establecimiento y el pago de una cantidad mínima que sirva para solventar los gastos de empaquetamiento de la comida. Con ello no solo cumple FiTTable con su responsabilidad social, sino que, además, incluye tanto a usuarios como locales en esta concepción de cuidado de los recursos del planeta, y aporta un valor mucho más importante que el económico.

Con respecto a las mejoras y actualizaciones que la compañía prevé incorporar a su servicio se destacan las siguientes.

FiTTable no pretende ser únicamente una aplicación que ofrezca un servicio útil que cubra unas necesidades determinadas. La compañía pretende ir más allá y convertir la plataforma en una variante de red social que permita al usuario interactuar con sus amigos y familiares. Esta funcionalidad busca la retroalimentación y el *feedback* entre los usuarios. Al igual que la plataforma Spotify permite seguir a otros usuarios, ver lo que están escuchando y aquellas listas musicales que más les interesan, FiTTable busca que sus usuarios puedan encontrar en otros perfiles ideas que incorporar a sus salidas o, incluso, valoraciones a la hora de elegir a dónde ir. Todo este campo comporta un nuevo sector de trabajo y crecimiento para los *influencers*, que normalmente hacen sus recomendaciones vía Instagram de forma momentánea y que quedan en el olvido.

4. PLAN DE MARKETING

Mediante la elaboración de su Plan de Marketing, FiTTable pretende enfocar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos establecidos en su Plan Estratégico.

- 1) **Publicitarse:** para FiTTable es fundamental que los usuarios de las redes sociales conozcan la propuesta de valor que la compañía hace al mercado. La empresa confía en que, superada la barrera de desconocimiento de la aplicación, las descargas de la misma crecerán de forma exponencial. Basan estas afirmaciones en los datos recogidos mediante formularios propios y en estudios sobre los hábitos tecnológicos de los consumidores post Covid-19.

Para lograr el objetivo expuesto, la compañía pretende centrar su actividad publicitaria en la plataforma Instagram. Esto lo hará mediante anuncios que la propia aplicación ofrece.

Más allá de sus propios anuncios, planea una asociación con diversos *influencers* que le permita acercarse al potencial usuario de una forma mucho más cercana y eficaz. Además, la presencia de dichos *influencers* en su red, permite a FiTTable dar un carácter de red social a la aplicación y la dota de la posibilidad de crear interacciones y *feedback* entre sus usuarios.

- 2) **Ser líder en el mercado:** para ello FiTTable necesita ofrecer al consumidor y a los restaurantes un valor añadido que no puedan encontrar en otras aplicaciones o que no satisfaga sus necesidades de igual forma.

Es por ello que la compañía busca transmitir en su política de marketing todas aquellas posibilidades que el servicio ofrecido permite a los usuarios y locales. Resulta de vital importancia para la misma lograr que se capte su mensaje y que el potencial usuario recuerde su existencia y desee descargarla.

- 3) **Fidelizar a usuarios y locales:** gracias al Machine Learning que FiTTable pretende aplicar a las interacciones en su aplicación, podrá obtener de las mismas datos que le permitan ajustar los servicios ofrecidos de forma personalizada al usuario en cuestión.

El hecho de ofrecer a los usuarios aquello que buscan o que les puede interesar, permite a la aplicación mejorar su utilidad y crear en el usuario una potencial fidelización gracias a que responde a sus necesidades más allá de lo esperado.

Con respecto a los locales, FiTTable espera incrementar la demanda de sus servicios, la rotación de sus mesas y la publicidad que reciben. De esta forma se espera una mejora de sus ingresos que rentabilice rápidamente el dinero invertido por los mismos en los paquetes de firmados.

FITTABLE

Los costes que dichas campañas de marketing implicarán quedan reflejados en el apartado financiero del documento. De igual forma la empresa buscará tener presencia en ferias y eventos donde se potencie un trato más cercano con el consumidor y, sobretodo, le permita establecer lazos con los potenciales locales a los que proponer paquetes de suscripción.

Tras la consecución de los anteriores objetivos en el entorno nacional, FiTTable busca crecer de forma internacional. Para la selección del futuro lugar de expansión habrá de llevar a cabo estudios de mercado que le aporten información útil respecto a cuáles son los que presentan una mayor probabilidad de éxito y un número de potenciales clientes más alto.

FiTTable valora la expansión a países similares a España, en cuanto a cultura, clima, costumbres, geografía, etc. Uno de los países cuya expansión queda valorada sería Portugal debido a las similitudes mencionadas anteriormente.

Además de la plataforma de Instagram se utilizarán otras como Facebook ya que es uno de los principales canales de comercialización de TheFork, representando un 31,48% de su distribución en redes sociales (Similarweb, s.f.).

También han de destacarse otros medios de marketing como puede ser el perfil creado en la plataforma LinkedIn, cuyo objetivo se centra en la búsqueda de locales y restaurantes.

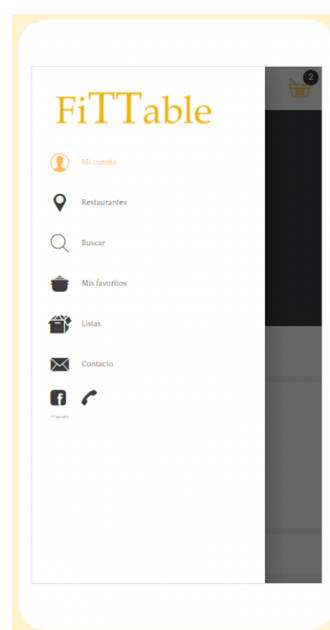
Interfaz

A continuación, se presenta una aproximación de la interfaz prevista para la aplicación de FiTTable¹³:

Figura 4: Iniciación de la App



Figura 5: Menú de la App



¹³ Las Figuras mostradas en el apartado **4. PLAN DE MARKETING** son todas de elaboración propia

Figura 6: Búsqueda de la App

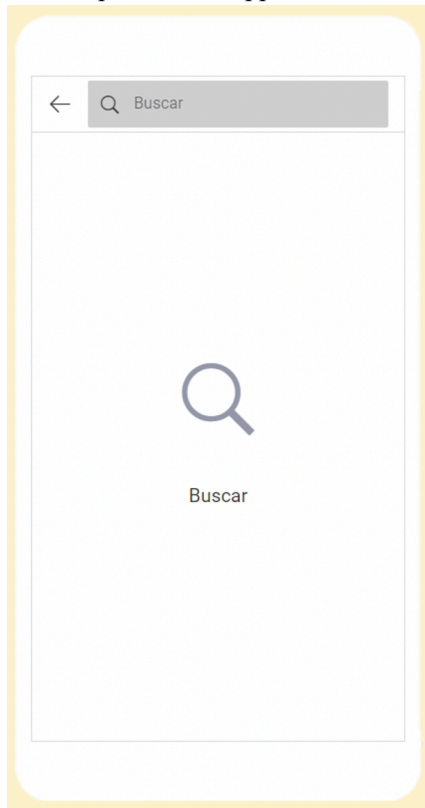


Figura 7: Restaurantes ofertados

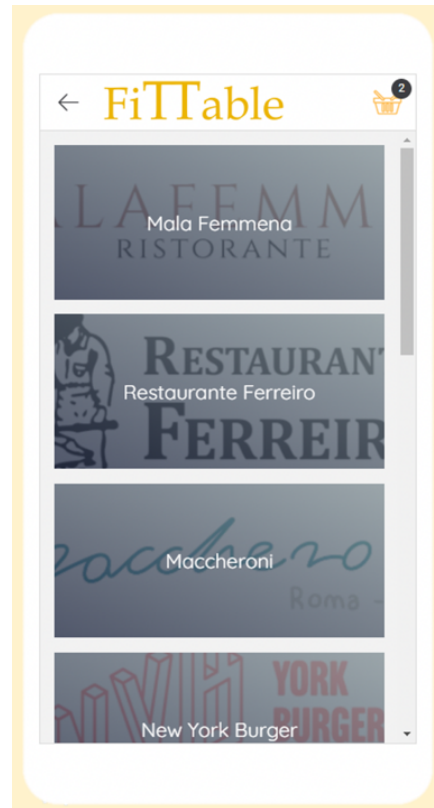


Figura 8: Locales cercanos al usuario

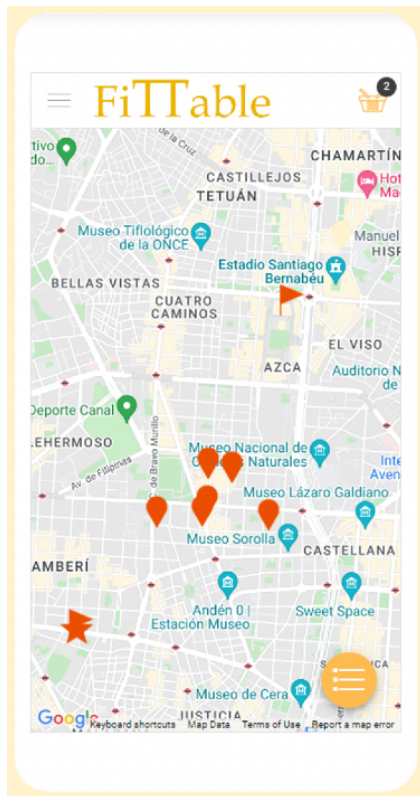


Figura 9: Favoritos del usuario

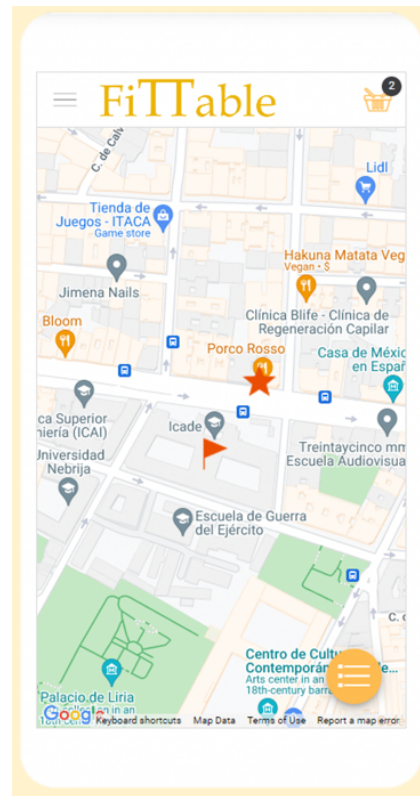


Figura 10: Lista de favoritos del usuario

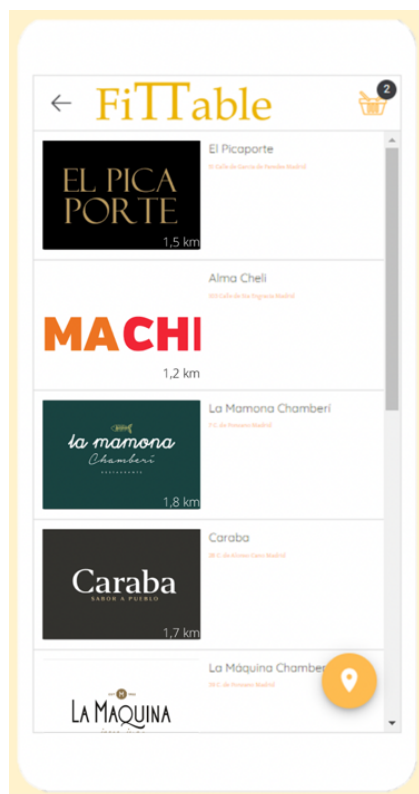


Figura 11: Compartir desde la App

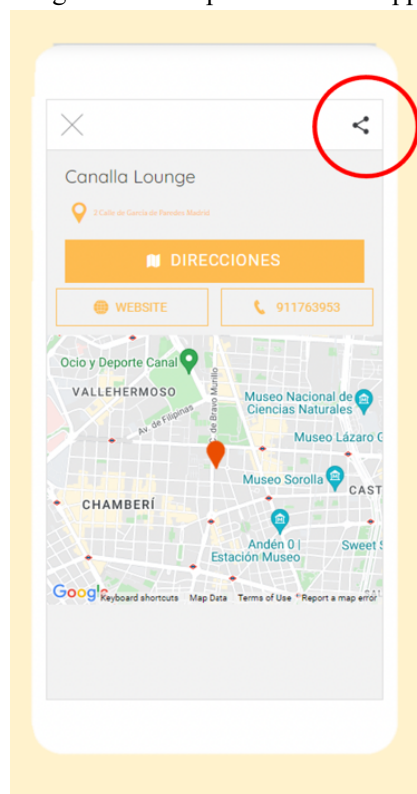


Figura 12: Reserva desde la App

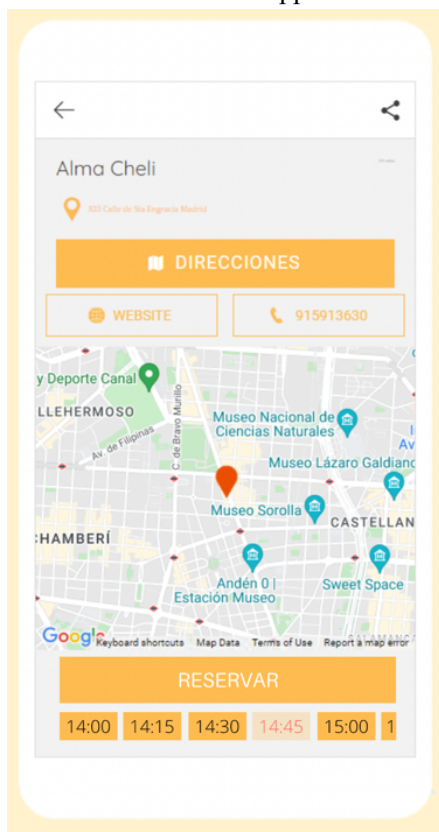


Figura 13: Comanda anticipada

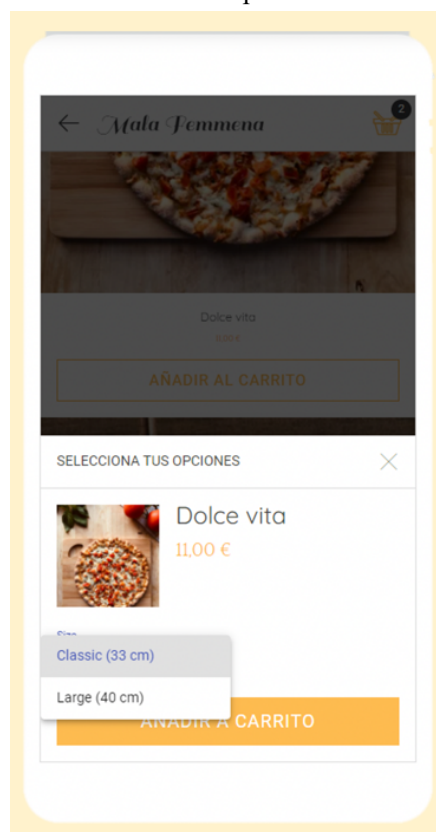


Figura 14: “Carrito” del usuario (servicios contratados)

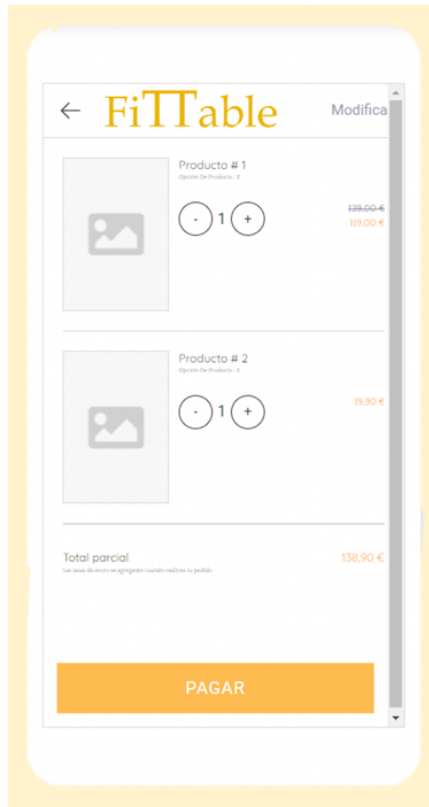
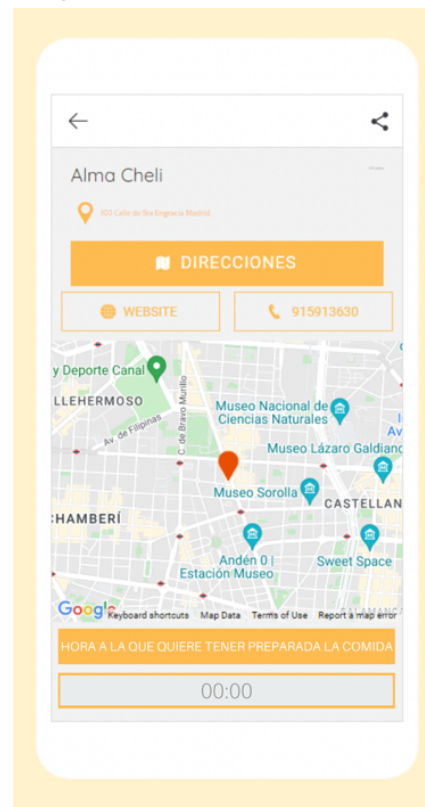


Figura 15: Personalización del servicio



Más en detalle...

Figura 16: Desglose y funciones rápidas



FITTABLE

FiTTable busca ofrecer al consumidor una interfaz clara y sencilla, que recuerde al método de uso de Google Maps, de forma que el usuario sepa moverse por la misma y se encuentre cómodo.

La aplicación incluirá un tutorial inicial para enseñar al usuario las principales funcionalidades de la App y cómo comenzar a usarla.

5. ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo del marketing es que el consumidor elija el producto o servicio anunciado para satisfacer sus necesidades (Editorial Vértice, 2008). Para ello es necesario un estudio del mercado y de los hábitos de consumo de los potenciales clientes.

FiTTable, a la hora de diseñar una idea que lanzar al mundo de la hostelería se centra, en el corto-medio plazo, en un *target* muy específico, aquellos clientes que comen fuera de casa por motivos laborales y de estudios, es decir, personas que tienen poco tiempo para dedicarle a esta necesidad.

Para determinar este *target*, primero lanza un formulario al mercado que le permita conocer, de entre los usuarios, qué necesidades hay latentes, qué buscan resolver y cómo quieren resolverlo. Dicha encuesta online es lanzada y acogida por 504 individuos de cuyas respuestas la compañía extrae sus conclusiones.

De entre los datos recogidos, aquel al que más importancia da el consumidor y que más se reitera es el problema de los prolongados tiempos de espera desde el momento en el que se realiza la comanda hasta el momento en que se sirve. Es por ello que, FiTTable incorpora a su servicio como oportunidad innovadora la comanda anticipada, siendo pionera en este campo. De esta forma proporciona a los usuarios un servicio mucho más eficaz y útil. De la misma forma, esta necesidad que queda satisfecha para el individuo, trae consigo el aumento de ingresos, ya explicado, de bares y locales, gracias a una mejor gestión de los tiempos. Además, este nuevo servicio, permite la fidelización de clientes, quienes encuentran en dicho lugar un medio fácil y rápido al que acudir en sus respectivos descansos.

Otro de los motivos por el que incorpora a sus servicios la posibilidad de comanda anticipada es debido a que más de un 50% de los encuestados reflejan en una de las preguntas formuladas que para ellos, invertir tiempo en la hostelería implica perder gran parte del mismo. Esto quiere decir que encuentran una gran desventaja en los restaurantes y dicha desventaja es el tiempo allí invertido sin haber comenzado a disfrutar de los productos pedidos en la comanda. Incluso se ve reflejado en momentos posteriores como la espera en el proceso de pago. La media de las respuestas con respecto al tiempo que suelen invertir esperando la comanda ronda los treinta minutos e incluso hay ciertos usuarios que aportan cifras mayores de tiempo. Con lo cual, queda manifiesta una necesidad del individuo de poder invertir su tiempo de forma útil y poder seguir disfrutando de todo aquello que la hostelería le ofrece.

El 93,7% de los encuestados afirma querer descargarse una aplicación que les permita reducir los tiempos de espera mencionados.

FITTABLE

FiTTable encuentra su viabilidad en el 38,3% de usuarios que afirma estar dispuestos a pagar en un futuro por una App que resuelva los problemas descritos. Esta cifra contiene datos tanto de personas jóvenes como de adultos, con lo cual pasa a ser muy valiosa para FiTTable porque le permite aumentar su *target* a un rango que incluya a todas las generaciones intermedias.

Por último, como ya ha sido mencionado en el plan operativo, del cuestionario se deduce que el distrito más solicitado por el consumidor es el de Chamberí. Es por ello que FiTTable diseña en el mismo su prueba piloto que pondrá a prueba su Producto Mínimo Viable. Esta prueba piloto le permitirá determinar la viabilidad de la aplicación y su impacto en el mercado.

Además, FiTTable basa también sus estimaciones de crecimiento en los datos que el Instituto Nacional de Estadística ofrece en su página web. Utiliza como datos previos a sus análisis la población por provincias, edad, nacionalidad, sexo y año, así como las cifras oficiales de población resultantes de las revisiones del Padrón municipal (INE, s.f.).

Con respecto a los restaurantes, los fundadores de FiTTable han desarrollado un trabajo de campo a través de entrevistas personales con dueños de bares aleatorios de la zona y de otros distritos.

Las conclusiones obtenidas muestran una necesidad de publicidad por parte de los locales y de un sistema que les permita y facilite la fidelización de clientes. Además, encuentran una gran ventaja en la comanda anticipada no solo por la mayor rotación de mesas sino por el efecto positivo que ejerce sobre el cliente la posibilidad al ofrecerle sus servicios en un tiempo menor. Añadir, que de igual forma encuentran ventajas en lo que respecta a sus empleados, pues les permite repartir su tiempo de trabajo según la demanda de clientes esperada y ofrecer un servicio mucho más personalizado y, sobretodo, eficaz y veloz.

6. PLAN FINANCIERO

6.1. INVERSION INICIAL

La inversión inicial de una Start up comprende la financiación necesaria para realizar la actividad empresarial prevista. En el caso de FiTTable la inversión inicial consistirá en obtener los medios necesarios para la creación de la App y su lanzamiento y gestión durante los primeros 6 meses. En concreto, la inversión inicial se centraría en el diseño y creación de la plataforma, así como el desarrollo y contratación del software, campañas de marketing y, por último, en los cargos constitutivos de la sociedad.

Figura 17: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	24.544,72 €
Inmovilizado intangible	3.203,32 €
Aplicaciones informáticas: software y aplicación móvil	3.000,00 €
Licencias	117,15 €
Licencia Google maps	6,26 €
Licencia Apple Store (membresía anual)	88,53 €
Licencia de Google Play (creación)	22,36 €
Propiedad industrial	86,17 €
Inmovilizado material	542,40 €
Teléfono empresa	542,40 €
Tesorería	20.799,00 €
Gastos legales	300,00 €
Inscripción y constitución de la sociedad	300,00 €
Campañas de lanzamiento en RRSS	4.100,00 €
Anuncios redes sociales	3.600,00 €
Campañas influencers	500,00 €
Eventos y ferias	700,00 €
Sueldos y salarios	15.500,00 €
Fundadores	3.500,00 €
Freelance, desarrollador	12.000,00 €
Seguro	199,00 €

Fuente: Elaboración propia

Las principales inversiones de capital, como se observa en la tabla anterior, pertenecen al salario percibido por el desarrollador y a la necesidad de constitución del inmovilizado intangible¹⁴ que permita la actividad de la empresa.

¹⁴ Queda desglosado en el apartado **6.6. BALANCE**

6.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para poder hacer frente a la inversión inicial, FiTTable apostará por tres vías de financiación.

La primera de ellas se conforma por la aportación que los socios hagan al negocio.

La segunda, espera ser obtenida de Business Angels que quieran apostar por el modelo de negocio en este documento reflejado. Una de las principales vías para llegar a dichos inversores es mediante la participación en el concurso “Comillas Emprende”. Otra vía será el “boca a boca” y las campañas de marketing lanzadas por las redes sociales, así como los perfiles asociados a la compañía.

Por último, la tercera vía de financiación se logrará mediante la concesión de un préstamo bancario por valor de 9.000€.

A continuación, se muestra gráficamente cómo quedarían estructuradas las fuentes de financiación de la compañía:

Figura 18: Fuentes de Financiación

FUENTES DE FINANCIACION	PORCENTAJE APORTADO	IMPORTE (€)
Aportaciones socios fundadores	24 %	6.000 €
Business angels	40 %	10.000 €
Préstamo bancario	36 %	9.000 €
TOTAL	100 %	25.000 €

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las participaciones quedarían en manos de los socios fundadores, pero habría una gran presencia de inversores dentro de la Start up.

6.3. CAPITAL SOCIAL

En la siguiente tabla se muestra la estructura del Capital Social de la empresa en sus primeros años:

Figura 19: Capital social

CAPITAL SOCIAL	16.000 €
Número de participaciones	2500
Valor nominal	10,00 €
Porcentaje de los fundadores	60 %
Número de participaciones por fundador	1600
Total valor acciones de los fundadores	16.000 €

Fuente: Elaboración propia

6.4. ANÁLISIS DE COSTES

En este apartado serán expuestas las estimaciones de los costes que enfrentará la empresa durante el año de la inversión inicial y los siguientes siete años. Los mismos quedan clasificados según su naturaleza fija o variable

Figura 20: Costes Fijos

ESTRUCTURA DE COSTES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES FIJOS	15.816,15 €	31.316,15 €	33.100,15 €	51.703,15 €	51.703,15 €	51.703,15 €
Sueldos y Salarios	15.500,00 €	31.000,00 €	32.784,00 €	46.460,00 €	46.460,00 €	46.460,00 €
Fundadores	3.500,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
Freelance, desarrollador	12.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Empresa informática	0,00 €	0,00 €	0,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Administración	0,00 €	0,00 €	1.784,00 €	4.460,00 €	4.460,00 €	4.460,00 €
Marketing por empresa externa	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.776,00 €	4.776,00 €	4.776,00 €
Seguros	199,00 €	199,00 €	199,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Licencias	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €
Licencia Apple Store	88,53 €	88,53 €	88,53 €	88,53 €	88,53 €	88,53 €
Licencia Google Play	22,36 €	22,36 €	22,36 €	22,36 €	22,36 €	22,36 €
Licencia Google maps	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €
Comunicaciones	542,40 €	419,88 €	419,88 €	419,88 €	419,88 €	419,88 €

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los recursos queda invertida en los sueldos y salarios del personal de la empresa, así como en el primer desarrollador de la misma y los posteriores desarrolladores.

Figura 21: Costes Variables

ESTRUCTURA DE COSTES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES VARIABLES	4.800,00 €	5.300,00 €	6.300,00 €	3.200,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
Campañas de lanzamiento en RRSS	4.100,00 €	4.600,00 €	5.600,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Anuncios redes sociales	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Campañas influencers	500,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Eventos y ferias	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €	700,00 €
Asesoramiento legal puntual	0,00 €	0,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

La cuantía estimada de los costes variables se ve afectada principalmente por la inversión en marketing adaptada a las necesidades de cada año. Es uno de los principales focos de la organización, ya que lo considera imprescindible para poder obtener una cuota de mercado.

Figura 22: Costes Totales

ESTRUCTURA DE COSTES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES TOTALES	21.152,29 €	37.029,77 €	39.813,77 €	55.316,77 €	54.816,77 €	54.816,77 €

Fuente: Elaboración propia

FITTABLE

Como queda reflejado en las figura 20, se producen variaciones en el modo de operar del año cero al año 3 y, de nuevo, en el año 7.

Con respecto a las necesidades tecnológicas que FiTTable enfrentará, la compañía decide impulsarse mediante la contratación primera de un *freelance* que desarrolle la aplicación y la página web. Así mismo, dicho contrato incluirá una permanencia durante los años cero, uno y dos.

Durante ese período de tiempo, las actividades de mantenimiento evolutivo y correctivo serán llevadas por dicho *freelance*. Así mismo, será fundamental que el desarrollo de la aplicación y la página web de la compañía se realice sobre estándares abiertos, obteniendo así una licencia “*escrow*” que le permita tener el manejo absoluto del sistema para posteriores contrataciones informáticas.

Pasado dicho período, debido al crecimiento que FiTTable estima lograr, la empresa acudirá a un negocio especializado de soporte y diseño de aplicaciones que garantice un mejor funcionamiento de la aplicación y la web que pueda adaptarse a la nueva oferta y demanda dentro de la App.

En el año siete la compañía prevé un aumento de los costes en este sector por un nuevo crecimiento y necesidad de adaptación al mismo. Los contratos con los nuevos desarrolladores se irán renovando constantemente para así poder garantizar los resultados esperados. Estos últimos periodos no se muestran en las tablas ya que se corresponden con planes estratégicos de la compañía cuyos costes aún no pueden ser estimados financieramente.

Con respecto a la campaña de marketing, y como su propio apartado lo refleja, el equipo de fundadores de FiTTable llevará personalmente su estrategia y necesidades de inversión en lugar de dejarlo en manos de otra empresa subcontratada. La motivación de esta decisión es garantizar que, en los años más importantes de crecimiento e inserción en el mercado, la estrategia de marketing sea completamente eficaz y abarque todas las vías contempladas como válidas.

Llegado el año tercero, FiTTable acudirá a una empresa externa que garantice un mantenimiento y renovación continuada de la estrategia de marketing. Aun así, la compañía no dejará de invertir por cuenta propia en publicidad provista por parte de *influencers* de las redes sociales, así como en la publicidad que la participación en ferias y eventos pueda proporcionarle.

6.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

Figura 23: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
a) Ingresos de explotación	12.083 €	16.846 €	26.926 €	47.721 €	52.267 €	90.944 €
Resultado de ventas	12.083 €	16.846 €	26.926 €	47.721 €	52.267 €	90.944 €
b) Gastos de explotación	15.953 €	31.531 €	33.315 €	46.991 €	46.991 €	46.991 €
Sueldos y salarios	15.500 €	31.000 €	32.784 €	46.460 €	46.460 €	46.460 €
Comunicaciones	342 €	420 €	420 €	420 €	420 €	420 €
Licencias	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €	110,89 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-3.871 €	-14.684 €	-6.389 €	730 €	5.276 €	43.953 €
2) Gastos financieros	225 €	225 €	180 €	135 €	90 €	0 €
Intereses de deudas	225 €	225 €	180 €	135 €	90 €	0 €
RESULTADO FINANCIERO	-225 €	-225 €	-180 €	-135 €	-90 €	0 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-4.096 €	-14.909 €	-6.569 €	595 €	5.186 €	43.953 €
Impuesto sobre beneficios	0 €	0 €	-1.642 €	149 €	1.296 €	10.988 €
RESULTADO DEL EJERCICIO (bº neto)	-4.096 €	-14.909 €	-6.569 €	595 €	5.186 €	43.953 €

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, se esperan obtener ingresos desde el año de lanzamiento de la aplicación, es decir, desde el año cero. Sin embargo, no será hasta el año tres que la empresa supere sus pérdidas y comience a generar un beneficio neto positivo.

6.6. BALANCE PROVISIONAL

Figura 24: Balance Provisional

BALANCE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO NO CORRIENTE	6.806,64 €	6.806,64 €	6.806,64 €	12.806,64 €	12.806,64 €	12.806,64 €
Inmovilizado intangible	3.203,32 €	3.203,32 €	3.203,32 €	6.203,32 €	6.203,32 €	6.203,32 €
Aplicaciones informáticas	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Licencias	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €	117,15 €
Propiedad Industrial	86,17 €	86,17 €	86,17 €	86,17 €	86,17 €	86,17 €
Inmovilizado material	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Teléfono	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
ACTIVO CORRIENTE	14.098,00 €	3.284,00 €	11.624,00 €	4.419,00 €	14.374,00 €	54.133,00 €
Tesorería	14.098,00 €	3.284,00 €	11.624,00 €	4.419,00 €	14.374,00 €	54.133,00 €
TOTAL ACTIVO	20.904,64 €	10.090,64 €	18.430,64 €	17.225,64 €	27.180,64 €	66.939,64 €
PATRIMONIO NETO	11.904,49 €	1.090,53 €	9.430,92 €	10.025,82 €	21.780,81 €	65.139,32 €
Capital Social	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €	16.000,00 €
Reserva legal de los beneficios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-656,91 €	59,49 €	518,59 €
Reserva voluntaria	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-5.912,17 €	535,40 €	4.667,33 €
Resultado del ejercicio	-4.095,51 €	-14.909,47 €	-6.569,08 €	594,89 €	5.185,92 €	43.953,40 €
Resultado negativo de ejercicios anteriores		-4.095,51 €	-19.004,99 €	-9.166,32 €	-9.166,32 €	-9.166,32 €
PASIVO NO CORRIENTE	9.000,00 €	9.000,00 €	7.200,00 €	5.400,00 €	3.600,00 €	0,00 €
Deudas a largo plazo	9.000,00 €	9.000,00 €	7.200,00 €	5.400,00 €	3.600,00 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	0,00 €	0,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Deudas a corto plazo	0,00 €	0,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
TOTAL PN Y PASIVO	20.904,49 €	10.090,53 €	18.430,92 €	17.225,82 €	27.180,81 €	66.939,32 €

Fuente: Elaboración propia

6.7. MODELOS DE OBTENCIÓN DE INGRESOS

Estimación de ingresos

FiTTable por su naturaleza cuenta con tres tipos de perfiles dentro de su propia aplicación: usuarios de la versión gratuita, usuarios Premium y locales ofertantes.

La compañía comenzará con una prueba piloto en el Distrito de Chamberí con una duración de un mes. En la misma se ofrecerá un número mínimo de restaurantes y bares con perfiles en la App que permitan dotarla de utilidad y así dar valor a la prueba piloto. Durante la misma los restaurantes inscritos no habrán de suscribir ningún contrato con la misma ni se les cobrará la participación. El valor que se espera sacar de la prueba es la corroboración de la futura viabilidad y un primer acercamiento al mercado.

Se procede a la clasificación de los usuarios:

El usuario normal limita su uso de la App a la versión completamente gratuita, por lo que otorga ingresos nulos a FiTTable. Sin embargo, sí aporta otro tipo de valor como la inserción de la App en el mercado. Forma parte de la estrategia de marketing fidelizar a

FITTABLE

este tipo de cliente. Por otro lado, sí podrá dotar de ingresos a la App en el caso de realizar comandas con antelación, ya que pagaría a través de la misma y FiTTable obtendría una comisión.

El usuario Premium normal hace referencia a aquel mayor de 25 años. No está comprendido en la clasificación de jóvenes/estudiantes. Podrá optar por una prueba de 1 mes gratis o los consiguientes paquetes Premium de 1 mes – 3 meses – 6 meses y 1 año de suscripción. Este tipo de suscripción sí dota a FiTTable de unos ingresos mensuales que reflejará en sus cuentas anuales¹⁵.

Figura 25: Suscripción usuario Premium Normal

Duración	1 mes	3 meses	6 meses	1 año
Precio (€)	0	10 €	25 €	45 €

Fuente: Elaboración propia

El usuario Premium joven es uno de los más esperados en la prueba piloto, ya que se prevé que los primeros ingresos provengan de una fuerte aceptación de estos sectores. Los planes de suscripción a los que pueden optar son de menor precio que los establecidos para el usuario Premium normal ya que FiTTable opta por adaptarse a la situación de cada consumidor y así abarcar más mercado. Podrá optar por una prueba de 1 mes gratis o los consiguientes paquetes Premium de 1 mes – 3 meses – 6 meses y 1 año de suscripción.

Figura 26: Suscripción usuario Premium Joven

Duración	1 mes	3 meses	6 meses	1 año
Precio (€)	0	7,50 €	16 €	30 €

Fuente: Elaboración propia

El escenario neutro explicado en el siguiente apartado apuesta porque el paquete de seis meses sea el que tenga un mayor éxito entre los usuarios jóvenes.

Los restaurantes y bares asociados, durante la prueba piloto no habrán de desembolsar ningún tipo de cuota. Será a partir de la finalización de esta cuando deberán firmar un contrato de suscripción expreso, en el que se comprometerán con FiTTable a dar el servicio que la App promete.

El primer mes correspondiente a la prueba piloto será gratuito, apareciendo paquetes de suscripción para periodos mayores. Se espera una gran acogida debido a los estudios de mercado previamente realizados¹⁶.

¹⁵ Estimaciones de ingresos en el apartado **6.8 ESCENARIOS DE INGRESOS PREVISTOS**

¹⁶ Detallado en el apartado **5. ANÁLISIS DE MERCADO**

FITTABLE

Figura 27: Suscripción locales

Duración	1 mes	6 meses	1 año
Precio (€)	0	200 €	360 €

Fuente: Elaboración propia

Figura 28: Resumen de los paquetes de suscripción del negocio

	PAQUETES DE SUSCRIPCIÓN			
DURACIÓN	1 mes	3 meses	6 meses	1 año
Usuario premium normal	- €	10,00 €	25,00 €	45,00 €
Usuario premium joven	- €	7,50 €	16,00 €	30,00 €
Restaurantes	45,00 €	- €	200,00 €	360,00 €

Fuente: Elaboración propia

6.8. ESCENARIOS DE INGRESOS PREVISTOS

A continuación, se presentan tres escenarios que la compañía ha estimado como posibles. Se tratan, por orden, un escenario neutro, un escenario positivo y un escenario negativo.

Para la obtención de dichos escenarios, la empresa ha realizado un estudio de mercado basado en datos poblacionales de la Comunidad de Madrid, tasas de crecimiento poblacional (INE, 2020), influencia del sector turismo en la hostelería (INE, 2020), crecimiento anual de bares y restaurantes, datos de los segmentos de mercados establecidos, y cuotas de mercado de otras aplicaciones ya asentadas y del mismo sector que FiTTable.

Quedan como resultado los siguientes datos provistos en las tablas de crecimiento para el período comprendido entre el año cero y el año cinco.

Figura 29: Estimación del crecimiento de los restaurantes en la App

	Crecimiento de los RESTAURANTES		
	Escenario negativo (0,06%)	Escenario neutro (0,12%)	Escenario positivo (0,24%)
AÑO 0	27	40	53
AÑO 1	35	57	78
AÑO 2	54	81	107
AÑO 3	88	133	177
AÑO 4	116	173	231
AÑO 5	156	200	231

Fuente: Elaboración propia

FITTABLE

Figura 30: Estimación del crecimiento de los clientes en la App

	Crecimiento de los CLIENTES		
	Escenario negativo (0,06%)	Escenario neutro (0,12%)	Escenario positivo (0,24%)
AÑO 0	332	664	1328
AÑO 1	443	886	1771
AÑO 2	872	1744	3488
AÑO 3	1717	3434	6869
AÑO 4	3156	2873	5745
AÑO 5	4142	8284	16567

Fuente: Elaboración propia

6.8.1. Escenario neutro

Este escenario con el que la compañía trabajará y al que adaptará las previsiones de sus cuentas anuales por ser el más neutral.

Para calcular sus estimaciones se ha partido de distintas suposiciones. La primera de ellas es estimar cuántos de los usuarios individuales esperados contratarán un modelo de suscripción de pago. Partiendo de los datos de la tabla “CRECIMIENTO DE LOS CLIENTES INDIVIDUALES – Escenario neutro” se ha estimado que el 70% de ellos optarán por la versión gratuita de la aplicación y el 30% restante contratará un bono de suscripción.

Figura 31: Porcentaje de individuos Premium en el Escenario Neutro

	NÚMERO CLIENTES PAGA	NÚMERO CLIENTES NO PAGA
Escenario neutro (0,03%)	30%	70%
664	199	465
886	266	620
1744	523	1221
3434	1030	2404
2873	862	2011
8284	2485	5799

Fuente: Elaboración propia

Figura 32: Porcentaje de usuarios Premium jóvenes y adultos en el Escenario Neutro

	Pagan 30%	JOVENES	ADULTOS
NEUTRO	0,3	50%	50%
AÑO 0	199	100	100
AÑO 1	266	133	133
AÑO 2	523	262	262
AÑO 3	1030	515	515
AÑO 4	862	431	431
AÑO 5	2485	1243	1243

Fuente: Elaboración propia

FITTABLE

Tras los cálculos anteriores se concluye el siguiente escenario neutro:

Figura 33: Pronóstico de suscripciones Escenario Neutro

	ESCENARIO NEUTRO					
PRONÓSTICO DE SUSCRIPCIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cientes premium	4.083 €	5.446 €	10.726 €	21.121 €	17.667 €	50.944 €
Jóvenes	1.593 €	2.125 €	4.186 €	8.242 €	6.894 €	19.881 €
Adultos	2.489 €	3.321 €	6.540 €	12.878 €	10.772 €	31.064 €
Restaurantes	8.000 €	11.400 €	16.200 €	26.600 €	34.600 €	40.000 €
TOTAL INGRESOS	12.083 €	16.846 €	26.926 €	47.721 €	52.267 €	90.944 €

Fuente: Elaboración propia

6.8.2. Escenario positivo

El escenario que aquí se presenta es el más optimista, supone un crecimiento superior a los otros dos escenarios y, por tanto, trae consigo ingresos de mayor magnitud.

FiTTable ha estimado que el 60% de ellos optarán por la versión gratuita de la aplicación y el 40% restante contratará un bono de suscripción.

Figura 34: Porcentaje de individuos Premium en el Escenario Positivo

	NÚMERO CLIENTES PAGA	NÚMERO CLIENTES NO PAGA
Escenario positivo (4%)	40%	60%
1328	531	797
1771	708	1063
3488	1395	2093
6869	2747	4121
5745	2298	3447
16567	6627	9940

Fuente: Elaboración propia

Figura 35: Porcentaje de usuarios Premium jóvenes y adultos en el Escenario Positivo

	NÚMERO CLIENTES PAGA	JOVENES	ADULTOS
<u>POSITIVO</u>	0,4	50%	50%
AÑO 0	531	266	266
AÑO 1	708	354	354
AÑO 2	1395	698	698
AÑO 3	2747	1374	1374
AÑO 4	2298	1149	1149
AÑO 5	6627	3313	3313

Fuente: Elaboración propia

FITTABLE

Tras los cálculos anteriormente explicados y mostrados, el escenario positivo queda reflejado:

Figura 36: Pronóstico de suscripciones Escenario Positivo

	ESCENARIO POSITIVO					
PRONÓSTICO DE SUSCRIPCIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cientes premium	19.916 €	26.567 €	52.320 €	103.028 €	86.179 €	248.508 €
Jóvenes	7.966 €	10.627 €	20.928 €	41.211 €	34.472 €	99.403 €
Adultos	11.950 €	15.940 €	31.392 €	61.817 €	51.707 €	149.105 €
Restaurantes	19.080 €	28.080 €	38.520 €	63.720 €	83.160 €	83.160 €
TOTAL INGRESOS	38.996 €	54.647 €	90.840 €	166.748 €	169.339 €	331.668 €

Fuente: Elaboración propia

6.8.3. Escenario negativo

El escenario negativo es el más pesimista, supone un crecimiento inferior a los otros dos escenarios y, por tanto, trae consigo menores ingresos y una adaptación menos eficaz al mercado correspondiente a FiTTable.

La compañía ha estimado que el 90% de ellos optarán por la versión gratuita de la aplicación y sólo el 10% restante contratará un bono de suscripción.

Figura 37: Porcentaje de individuos Premium en el Escenario Negativo

	NÚMERO CLIENTES PAGA	NÚMERO CLIENTES NO PAGA
Escenario negativo (0,01%)	10%	90%
332	33	299
443	44	399
872	87	785
1717	172	1545
3156	316	2840
4142	414	3728

Fuente: Elaboración propia

Figura 38: Porcentaje de usuarios Premium jóvenes y adultos en el Escenario Negativo

	NÚMERO CLIENTES PAGA	JOVENES	ADULTOS
<u>NEGATIVO</u>	0,15	50%	50%
AÑO 0	33	17	17
AÑO 1	44	22	22
AÑO 2	87	44	44
AÑO 3	172	86	86
AÑO 4	316	158	158
AÑO 5	414	207	207

Fuente: Elaboración propia

FITTABLE

Tras las anteriores estimaciones se muestran en la siguiente tabla los ingresos previstos para el escenario negativo.

Figura 39: Pronóstico de suscripciones Escenario Negativo

	ESCENARIO NEGATIVO					
PRONÓSTICO DE SUSCRIPCIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cientes premium	290 €	387 €	763 €	1.502 €	2.761 €	3.624 €
Jóvenes	124 €	166 €	327 €	644 €	1.183 €	1.553 €
Adultos	166 €	221 €	436 €	859 €	1.578 €	2.071 €
Restaurantes	1.215 €	1.575 €	2.430 €	3.960 €	5.220 €	7.020 €
TOTAL INGRESOS	1.505 €	1.962 €	3.193 €	5.462 €	7.981 €	10.644 €

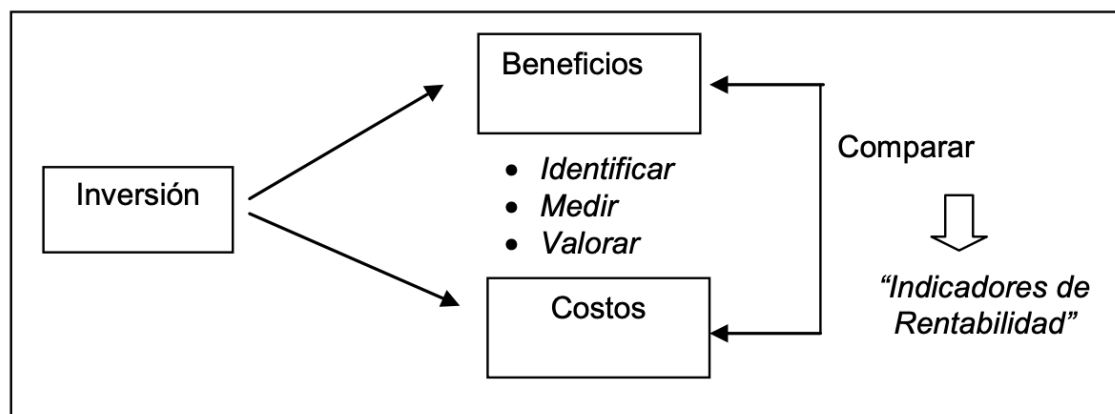
Fuente: Elaboración propia

6.9. PROYECCIONES A FUTURO

En el campo empresarial las decisiones de inversión conforman los posteriores planes estratégicos. Es por ello, que se calcularán los indicadores de rentabilidad VAN y TIR para analizar las proyecciones a futuro de la empresa.

Las proyecciones financieras aquí analizadas, son las que FiTTable prevé en un periodo de seis años. Estas vendrán marcadas por los objetivos que la compañía quiere alcanzar y que se basan, en demostrar la viabilidad y el crecimiento exponencial que se espera de la app en sus inicios para poder garantizar su potencial de éxito, así como la perspectiva de obtención de ingresos de la misma con el paso del tiempo.

Figura 40: Pronóstico de suscripciones Escenario Negativo



Fuente: (Valencia, W. A, 2011)

Los datos utilizados para el cálculo de dichas tasas parten de las estimaciones a futuro que FiTTable propone en su plan financiero. Dichas estimaciones esperan ser lo más cercanas a la realidad posible.

6.9.1. Valor Actual Neto

El van es un indicador de rentabilidad que actualiza los cobros y pagos ocurridos en un determinado período de tiempo. Con respecto a su formula, la misma acumula los ingresos y costes en el período cero (Valencia, 2011).

Aplicamos a la siguiente fórmula una tasa del 3,5% para el cálculo del Valor Actual Neto:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

$$VAN = 39.440,83\text{€}$$

Con respecto a la interpretación de los posibles valores obtenidos:

VAN > 0: FiTTable generará beneficios con la tasa de descuento elegida y los ingresos y costes previstos

VAN = 0: FiTTable no generará ni beneficios ni pérdidas.

VAN < 0 : FiTTable generará pérdidas con el proyecto de inversión propuesto

Como el Valor Actual Neto calculado para la inversión propuesta por FiTTable es mayor que cero, la misma generará beneficios a la tasa de descuento elegida y el proyecto será rentable, es decir, no se rechazará.

6.9.2. Tasa Interna de Retorno

La TIR, expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por período (Rocabert, 2007). Al medir la rentabilidad, una mayor TIR será un indicativo de que el proyecto evaluado genera más beneficios.

$$TIR = 30.97 \%$$

Podemos concluir que ambos indicadores resuelven que el proyecto de inversión propuesto por FiTTable será generador de beneficios y que los mismos tendrán una tendencia a crecer con el paso de los años operativos de la empresa.

Es por ello, que FiTTable muestra su propuesta de negocio como útil para el mercado y viable para los inversores.

6.10. RATIOS

En este apartado serán analizados y expuestos aquellos ratios que puedan proporcionar a FiTTable una perspectiva fiel a la realidad de la situación en la que se encuentra patrimonial y financieramente.

$$\text{Sales to assets (year 0)} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Total Assets}} = \frac{12.083}{20.905} = 0,57799$$

$$\text{Sales to assets (year 1)} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Total Assets}} = \frac{16.846}{15.497,64} = 1,08702$$

Se da una proporción creciente con el paso del tiempo.

Ratios de rentabilidad

$$ROE (0) = \frac{\text{Net profit}}{\text{Average Equity}} = \frac{-4.096}{11.904} = -0,34403123$$

$$ROE (1) = \frac{\text{Net profit}}{\text{Average Equity}} = \frac{-14.909}{6.497,5} = -2,29457$$

$$ROA (0) = \frac{EBIT * (1 - t)}{\text{Average Total Assets}} = \frac{-3.871 \text{ €} * (1 - 2,5\%)}{20.905} = -0,18054$$

$$ROA (1) = \frac{EBIT * (1 - t)}{\text{Average Total Assets}} = \frac{-14.684 * (1 - 2,5\%)}{15.497,64} = -0,92381$$

$$ROIC (0) = \frac{EBIT * (1 - t)}{\text{Average Invested Capital}} = \frac{-3.871 * (1 - 2,5\%)}{20.916,15} = -0,18045$$

$$ROIC (1) = \frac{EBIT * (1 - t)}{\text{Average Invested Capital}} = \frac{-14.684 * (1 - 2,5\%)}{28.766,15} = -0,4977$$

Todos presentan un crecimiento negativo que se ve provocado por el resultado negativo del ejercicio esperado en el año 1 y que alcanza una cuantía que sobrepasa considerablemente las pérdidas de cualquier otro año. Si realizamos los mismos ratios durante los años proyectados se contempla una tendencia creciente en lugar de

FITTABLE

decreciente. Sin embargo, estos resultados son lógicos en una empresa que acaba de ser lanzada al mercado y cuyos ingresos oscilan con un rango de diferencia bastante alto.

$$ROI (0) = \frac{Net\ profit}{Investment} = \frac{-8.833,37}{20.916,15} = -0,42232$$

$$ROI (1) = \frac{Net\ profit}{Investment} = \frac{-11.919,85}{54.403,15} = -0,00219$$

Ratios de solvencia

Los ratios calculados en este apartado presentan la relación entre la deuda de la empresa y el patrimonio neto poseído. Como podemos comprobar en el Plan Financiero, la deuda comienza a pagarse en el año 2, por lo que el siguiente ratio no es demasiado representativo de la situación de deuda de la empresa a largo plazo.

$$Debt\ to\ Equity\ (0) = \frac{Total\ Net\ Debt}{Equity} = \frac{9.000}{11.904,49} = 0,75601$$

$$Debt\ to\ Equity\ (1) = \frac{Total\ Net\ Debt}{Equity} = \frac{9.000}{1.090,53} = 8,2527$$

Ratios de liquidez

Estos ratios representan la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo con su pasivo circulante (Micle, 2015).

$$Current\ Ratio = \frac{Current\ Assets}{Curren\ Liabilities} = \frac{14098}{0} = N.A.$$

$$Current\ Ratio = \frac{Current\ Assets}{Curren\ Liabilities} = \frac{3.284}{0} = N.A.$$

Al no tener deuda a corto plazo, realmente la liquidez de la empresa no se verá afectada hasta llegado el año 2, en cuyo caso la fórmula quedaría:

FITTABLE

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Curren Liabilities}} = \frac{11.624}{1.800} = 6,45778$$

Vemos que los activos son claramente superiores a las deudas a corto plazo, podemos afirmar que no se esperan problemas de liquidez a corto plazo.

7. PLAN TECNOLÓGICO

FiTTable habrá de afrontar otro reto de vital importancia como es la protección de su patrimonio tecnológico, y lo hará mediante el cuidado de la gestión de su propiedad intelectual e industrial.

7.1. APLICACIÓN Y WEB

La primera de sus preocupaciones es la correcta gestión de la propia aplicación de FiTTable, que será aquella que soportará el peso del resto de las tecnologías desarrolladas y mantenidas por la empresa.

Para el desarrollo de la misma, FiTTable habrá de suscribir un contrato con su *freelance* desarrollador en donde figure el carácter de la aplicación. Con esto la compañía quiere prever y eliminar uno de los riesgos más importantes que afronta en el sector informático: la posterior posibilidad de poder cambiar de desarrollador sin efectos negativos para la empresa. Esto es, que el desarrollador habrá de diseñar la aplicación sobre estándares abiertos, obteniendo así una licencia “escrow” que le permita tener el manejo absoluto del sistema.

Con respecto a este tema, el Tribunal Supremo ha creado jurisprudencia debido a la posible situación de indefensión en la que puedan encontrarse tanto desarrolladores como clientes a la hora de determinar a quién pertenece el código fuente de las aplicaciones desarrolladas como objeto del contrato que vinculaba a dichas partes. Se han emitido varias sentencias al respecto que difieren en su solución en función de la especificidad del software creado.

Es la Audiencia Provincial de Valencia de 13 de marzo de 2006 (num. 164/2006) en la que se determina que las partes habrán de determinar en el contrato que suscriban la obligatoria entrega o no del código fuente al terminar el desarrollo de la aplicación informática. Así mismo, se deberá especificar en dicho contrato la retribución o compensación que percibirá el desarrollador por la entrega de dicho código fuente de su propia creación.

FiTTable habrá de minimizar estos riesgos a los que puede enfrentarse la empresa y, desde un primer momento, establecerá las bases del contrato con su desarrollador *freelance* de forma que sea FiTTable quien conserve la propiedad y todos los derechos sobre el código fuente utilizado para la creación de su App. Así mismo, durante el contrato suscrito con el desarrollador los tres primeros años, será diseñado y firmado un “contrato escrow” que permita el depósito del código fuente en un tercero de confianza, de forma que FiTTable pueda acceder a él en los casos de desaparición del desarrollador o si el mismo no pudiera garantizar el mantenimiento y soporte de la App y la Web.

7.2. GEOLOCALIZACIÓN

FiTTable basa su utilidad en poder aportar al usuario las mejores opciones que se encuentran a su alrededor o que aparecen en el rango de mapa seleccionado por el mismo. Es por ello que, la empresa clasifica como un objetivo clave aportar al usuario un mapa que no solo sea fácil de utilizar, sino que, además, resulte familiar.

Para ello como aparece en su inversión inicial, FiTTable suscribirá un contrato con Google para obtener la licencia de uso de Google Maps. Sin embargo, el tratamiento de los datos corresponde únicamente a FiTTable.

Debido al masivo tráfico de datos que se da en la actualidad y las numerosas demandas por el uso indebido de los mismos así como los riesgos de caídas del sistema provocadas, la compañía habrá de desarrollar una política de protección de datos de cara a cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO).

El documento legal que FiTTable habrá de desarrollar contendrá al menos los siguientes puntos. El primero es el desarrollo de la política de la empresa, la importancia que para la empresa implica su cumplimiento y la necesidad del desarrollo de la misma. Además, habrá de introducir un listado de términos claves que permitan aclarar el objetivo del documento y facilitar a sus empleados la comprensión del mismo. Tras estos dos puntos, será necesario mostrar el alcance subjetivo del documento a las personas implicadas. Por último, FiTTable habrá de manifestar su intención de cumplir con el documento así como de respetar los derechos que el Reglamento General de Protección de Datos otorga al usuario.

Los datos de la oficina de protección de datos designada así como el resto de requisitos formales habrán de estar de igual forma señalados en su política de protección de datos.

7.3. GEOCODIFICACIÓN

Para ofrecer un servicio de calidad y que vaya más allá de lo que el cliente pueda solicitar a la aplicación, la intención de FiTTable es utilizar los avances del “Machine Learning” como innumerables empresas de otros sectores como pueden ser Netflix o Spotify.

El “Machine Learning” llega como una tecnología enfocada al tratamiento de grandes volúmenes de datos de forma que permita, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas, el aprendizaje automático de inteligencia artificial (Russo, Ramón, Alonso, Cicerchia, Esnaola & Tessore, 2016). Para ello la empresa invertirá durante sus primeros años de actividad en investigación tecnológica de su propio target para desarrollar el método más efectivo a la hora de tratar e interpretar los datos. Estas inversiones en investigación se prevé que se realicen junto con las aportaciones de Business Angels que deseen apostar por el proyecto.

Esta tecnología permitirá a FiTTable procesar la información recabada sobre los intereses de aquellos clientes más fidelizados de forma que se les ofrezca de forma automática una mayor cantidad de ofertas que se ajusten de forma más exacta a sus perfiles.

Para el tratamiento de dichos datos FiTTable habrá de diseñar un contrato de Términos y Condiciones que incluya, entre otras muchas especificaciones, aquellas necesarias para no vulnerar los derechos del usuario establecidos en el art. 13 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD en adelante). Este artículo citado, como su propio nombre indica, establece el procedimiento a seguir con respecto a la información que deberá facilitarse al haber sido los datos obtenidos directamente del propio usuario. (R (UE) n° 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016)

7.4. TECNOLOGÍAS DE PAGO

Para facilitar el trámite de reserva de mesas, así como de la comanda anticipada, FiTTable planea incorporar a sus servicios pasarelas de pago que faciliten este trámite desde la App. Además, las pasarelas de pago permiten ayudar a reducir el potencial fraude de las cuentas bancarias utilizadas en la plataforma, evitando así posteriores riesgos legales.

FiTTable plantea como posibles pasarelas de pago Amazon Pay, Apple Pay y Pay Pal. Estas serán incorporadas a medida que el número de clientes y restaurantes se vaya incrementando. El coste de estas pasarelas de pago es proporcional a las transacciones, además de llevar incorporado un fijo mensual, es por ello por lo que FiTTable pospone su uso hasta que el nivel de ingresos lo permita. En caso de obtener una mayor financiación o de reestructuración de la estrategia de la empresa, podrían implementarse antes.

7.5. TECNOLOGÍA DISRUPTIVA

FiTTable no espera desarrollar tecnologías innovadoras al mercado, sino que plantea un uso mucho más eficaz de las ya existentes. Innova a la hora de aplicar los conocimientos que el mercado ya posee y enfocarlos a resolver las necesidades de la sociedad de un modo distinto y útil.

8. PLAN DE RIESGOS

8.1. RIESGOS DE MERCADO

Una de las mayores dificultades de la idea de negocio de FiTTable es la necesidad de que el crecimiento de usuarios y de restaurantes sea a la par. La App carece de utilidad si presenta una gran oferta y muy poca demanda, ya que los restaurantes participantes no obtendrían ningún tipo de beneficio. Como consecuencia cancelarían su suscripción y desaparecería un gran porcentaje de nuestros beneficios de nuestros ingresos.

Lo mismo sucedería si el crecimiento de usuarios es exponencial pero no hay suficiente oferta para dicha demanda. Dicha demanda acabaría desapareciendo ya que FiTTable no podría cubrir sus necesidades.

Es por ello que la compañía busca lograr una gran sinergia entre restaurantes y usuarios durante su prueba piloto. Durante el funcionamiento de su actividad los años posteriores se estima una tasa de abandono del 10% y que vendrá dada principalmente por aquellas personas que cambian de residencia, por los usuarios de mayores edades que descarguen la aplicación y puedan encontrarla complicada de utilizar y por aquellos usuarios que no encuentren su necesidad cubierta gracias a FiTTable.

8.2. RIESGOS FINANCIEROS

La principal preocupación de FiTTable será la financiación inicial, ya que sin la inversión inicial no podrá lanzar su proyecto y comenzar a ofrecer su servicio. Dicha financiación comprende en su 36% un préstamo bancario, cuya obtención dependerá de la confianza de la entidad bancaria en la viabilidad del proyecto. Cuanto mayor sea el riesgo detectado en el Business Plan de FiTTable, mayores serán los intereses a los que habrá de hacer frente en caso de la concesión del préstamo. Además, la compañía debe contemplar la posibilidad de que dicho crédito le sea negado, en cuyo caso habrá de buscar financiación en otro sector.

Pertenece a los Business Angels una previsión del 40% en cuanto a cesión de fondos para la inversión inicial de FiTTable. Se pretende llegar a los mismos mediante las técnicas de marketing empleadas y el “boca a boca”. Será un riesgo elevado no llegar a dichos inversores por una mala gestión de los recursos de comunicación.

Otro de los riesgos financieros a los que FiTTable dedicará su estudio es a la liquidez que habrá de mantener la empresa para poder continuar operando en su sector. Muchas Start ups pierden la totalidad de la liquidez y fracasan por no poder salir de dicha situación ni continuar operando.

El último riesgo analizado es la posible subida de tipos. Esto dependerá de las medidas gubernamentales nacionales y europeas. FiTTable habrá de mantenerse informado de todo aquello que pueda afectarle y prever formas de actuación en dichos escenarios negativos.

8.3. RIESGOS NO FINANCIEROS

Los riesgos presentados en el presente apartado son de índole no monetaria.

8.3.1. Business Continuity Planning

FiTTable, como empresa, asume desde su creación el riesgo de quiebra o de incurrir en insolvencia, así como los posibles riesgos de mal funcionamiento de sus plataformas, etc., que puedan llevarle al fracaso en su oferta de servicios. (Ochoa Garro, Toro Cartagena, Betancur Gallego & Correa García, 2009).

Para poder hacer un control fiable de su contabilidad, deberá además de seguir las indicaciones del Plan General de Contabilidad Pública y actuar con la diligencia debida, vigilar sus ratios de solvencia y liquidez, de forma que pueda ser consciente de la situación financiera en la que se encuentra en todo momento. Además, los mismos cálculos podrán ser utilizados para realizar previsiones para los años futuros inmediatos y, facilitar así, una mejor gestión de los recursos.

También la operativa comprenderá riesgos de vital relevancia como son el adecuado funcionamiento de la aplicación y la página web. El software desarrollado habrá de cumplir con las expectativas mínimas que la compañía deposita en su Producto Mínimo Viable. Este PMV será una de las pruebas de viabilidad que FiTTable desarrollará mediante el lanzamiento de su prueba piloto en el distrito de Chamberí en su año cero.

Tras este período cero y su correspondiente prueba piloto, FiTTable deberá incorporar a su plan operativo “Business Continuity Tests” que le permitan controlar la eficacia de sus operaciones, los riesgos que enfrentan y la probabilidad de éxito de las mismas.

Por último, la compañía deberá prever planes de actuación en casos de emergencias como podría ser la caída del sistema o ataques externos hacia el mismo. Todo esto deberá ser diseñado por un equipo profesional que analice el software de su sistema y determine sus debilidades.

8.3.2. Ciberseguridad

Para evitar posibles ataques a la aplicación y el robo masivo de datos personales de los usuarios, FiTTable ha de invertir en una estructura de seguridad informática que le permita garantizar la protección a sus usuarios ante posibles ataques. Un ejemplo podrían ser ataques de denegación de acceso que además de inhabilitar temporalmente la

aplicación impidan la protección de los datos que la misma contiene y recoge de sus usuarios. Invertir en la protección de su software será fundamental.

Para poder afrontar estos riesgos, FiTTable habrá de dedicar una parte de la inversión a este ámbito y el coste tendrá carácter anual. A la llegada del tercer año, con la nueva contratación de una empresa especializada en el mantenimiento evolutivo y correctivo de la App, FiTTable espera acogerse a una ampliación de su servicio que le provea de Ciberseguridad a la hora de operar.

Además, será fundamental la gestión de los permisos que solicite al usuario respecto a su dispositivo móvil, pues le sitúa en una mayor vulnerabilidad con respecto a posibles ataques de robo de datos. Esta gestión deberá ser revisada con cada actualización de la aplicación. (Vega, 2019).

8.3.3. Data Privacy

Estos riesgos se analizan ya en el apartado “PLAN TECNOLÓGICO” del presente documento no obstante, se resumen aquí los aspectos principales.

Será de vital importancia ya no solo para la viabilidad de FiTTable sino además, para su reputación que establezca un plan de tratamiento de datos personales conforme a las disposiciones del Reglamento General de Protección de Datos. De lo contrario la empresa no solo puede perder su cuota de mercado, sino además, tener que hacer frente a múltiples demandas y multas que dificultarán su continuidad.

La compañía habrá de desarrollar una política de protección de datos de cara a cumplir con el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo y con la jurisprudencia creada por el Tribunal Supremo durante los últimos años.

Así mismo, habrá de poner al disposición del cliente los términos y condiciones de dicha política de protección de datos para que pueda dar su consentimiento y conocer los fines del tratamiento de sus datos personales.

Será un equipo ajeno a la compañía el que se encargue del tratamiento de los datos recabados para sacar las conclusiones pertinentes de los usuarios de la aplicación. Por tanto, también este equipo habrá de suscribir un contrato acorde a la política de protección de datos de la empresa.

8.3.4. Obsolescencia

La principal aportación de FiTTable al mercado es su aplicación, seguida de la página web de la misma que ayuda al soporte de la plataforma y presenta el perfil de la compañía. Siendo la tecnología su principal forma de actuación e interacción con el cliente, será de vital importancia que la compañía dedique recursos a la investigación de la evolución del mercado en el que se encuentra. Esto le permitirá conocer las actualizaciones del sector y

los avances de los programas informáticos que puedan ofrecer sus servicios de una forma más eficaz.

Además, otra fuente de información serán sus posibles competidores y los sistemas que los mismos puedan estar utilizando para ganar cuota de mercado. FiTTable, además de crecer como empresa habrá de autorenovarse de forma constante para no caer en la obsolescencia.

Con respecto a los clientes, será de vital importancia que el software de los mismos se vaya actualizando de forma coordinada con las actualizaciones de la aplicación para evitar situaciones de incompatibilidad que puedan generar pérdidas masivas a la compañía. (Aguirre & Eduardo, 2019)

8.3.5. Country Risk

Este riesgo engloba los factores analizados en el PESTEL al inicio del presente documento.

El presente apartado hace referencia al riesgo que enfrenta FiTTable a la hora de prever en sus estrategias y planes futuros una expansión a nivel internacional.

A pesar de la globalización y las facilidades que la misma trae consigo a la hora de permitir una mayor movilidad de los servicios por el mundo, el incremento de la participación en el mercado de numerosos competidores con muy solventes fuentes de financiación, dificultan a las empresas extranjeras penetrar de forma exitosa nuevos mercados. (San-Martín-Albizuri & Rodríguez-Castellanos, 2010)

Es por ello por lo que, la necesidad que FiTTable pueda detectar en otros países en los que planee una expansión, deberá estar además cubierta por una serie de acciones que permitan adaptar el funcionamiento de la app en marcos geopolíticos completamente distintos al actual español.

Para ello se realizarán estudios previos tanto políticos, económicos, sociales y legales que permitan determinar si los mercados son adecuados para la inversión y, además, para poder reconocer las actividades y estudios que habrán de llevarse a cabo de forma previa para una implantación exitosa.

8.3.6. Legal risk

Para evitar los posibles riesgos legales que pueda enfrentar la empresa durante su actividad o en los documentos que afecten a la misma, serán los fundadores quienes, al poseer conocimientos jurídicos, examinen y guíen a la empresa en estos casos. De igual

forma, se contará con la posibilidad de acudir a otros expertos de la profesión que puedan aportar a FiTTable un servicio de mayor profundidad y especificidad.

8.3.7. Riesgo de reputación

Las empresas de por sí no tienen poder para crear una imagen pública propia, pero mediante la gestión de la identidad de la empresa pueden influir considerablemente en ella. (Pérez & del Bosque, 2014).

Existen dos tipos de reputación, la externa y la interna, es decir, la percibida por el cliente, proveedores y contratistas y la percibida por los trabajadores y miembros de la empresa. Ambas son objeto de análisis multidisciplinares debido a la multitud de factores que pueden llegar a influir en las mismas (Pérez & del Bosque, 2014).

FiTTable trabajará para crear ante ambas perspectivas el modelo de empresa que quiere que el mundo perciba de su compañía. Es por ello que, a nivel interno, plantea el desarrollo de un “Código Ético de FiTTable” que implique un pacto ético que cohesione la moral de la empresa como guía de consecución de los objetivos de la misma. Así como, que represente una guía de comportamiento para sus trabajadores y directivos, de forma que maximice la cordialidad y constituya una línea de crecimiento como equipo y empresa. (Martín, 2000).

Con respecto a la reputación externa, el equipo de FiTTable realizará un estudio en profundidad para seleccionar a los mejores candidatos a la hora de representar a la empresa por las redes sociales, ya que para la compañía es esencial que todos sus representantes compartan sus valores. De igual forma, todas aquellas empresas que suscriban un contrato con FiTTable para mostrar anuncios en la plataforma habrán de aceptar una serie de términos y condiciones que faciliten la resolución del contrato en caso de que se produzcan escándalos públicos. Igualmente, las empresas anunciantes habrán tenido que superar primero un proceso de selección en el que se haya comprobado que sus valores concuerdan con los de FiTTable.

9. CONCLUSIONES

La Hostelería queda reflejada como un sector de gran potencial que actualmente se ve desaprovechado. Debido a los últimos acontecimientos, su nivel de ingresos se ha visto considerablemente mermado. Es por ello que negocios de este sector han iniciado un movimiento de innovación y renovación buscando atraer una mayor cuota de mercado, recuperando así beneficios anteriores e, incluso, intentando mejorarlo.

FiTTable llega al sector de la hostelería y ofrece una nueva vía de innovación que resuelve necesidades latentes tanto en los consumidores individuales como en las propias empresas hosteleras.

Para ello plantea los siguientes objetivos:

1) Definir aquellas necesidades presentes en el mercado para poder determinar las variables que la compañía habrá de desarrollar posteriormente

Este primer objetivo es fundamental e imprescindible ya que otorga a la compañía la respuesta a si su proyecto de negocio tiene o no cabida en el mercado.

Para ello la compañía hace un estudio previo de lo que considera que son actualmente desventajas de este sector y redacta un formulario que utiliza dichas desventajas como guía.

Los usuarios individuales responden positivamente al formulario y ponderan de las desventajas propuestas aquellas que más urgencia presentan. Además, se les permite añadir necesidades propias en otra de las preguntas al ser de respuesta abierta. Mediante estos dos métodos FiTTable, logra confirmar las conclusiones de su estudio previo y añadir aquellos factores que influyen a los clientes y que no han sido tenidos en cuenta.

Con respecto a los locales, se practican entrevistas directas a los empleados de los mismos y a sus jefes, y se determinan las preocupaciones y principales problemas del servicio de hostelería actual percibidos de forma interna.

De esta forma FiTTable analiza cómo complementar las necesidades de ambos colectivos y, así, crear valor.

2) Desarrollo de la estrategia de lanzamiento

Ante la necesidad de atraer necesidades de muy distintos colectivos, el lanzamiento de la App necesita de una perfecta combinación de usuarios y locales de restauración que permita su adecuado funcionamiento.

Para ello, FiTTable desarrolla un Producto Mínimo Viable y decide implantarlo en Madrid, en el distrito de Chamberí, a través de una Prueba Piloto.

FITTABLE

La acogida de la aplicación por parte del público supondrá una prueba fehaciente de que el modelo de negocio propuesto tiene cabida en el mercado. Esto implicará que lo propuesto por FiTTable crea un valor añadido que supone una reducción de las desventajas del sector y, por tanto, la creación de ventajas con respecto a la situación anterior.

3) Alcanzar la financiación necesaria para crear FiTTable más allá de una mera Prueba Piloto

Gracias a los resultados de la prueba piloto, FiTTable espera obtener financiación por parte de los inversores que estén interesados en el proyecto. Su presentación en el concurso “Comillas Emprende” de la Universidad Pontificia será otra vía de llegar a posibles inversores.

Mediante dicha financiación la empresa espera poder invertir en recursos que le permitan tanto promocionarse vía marketing, como hacer frente a los gastos tecnológicos necesarios para su propio funcionamiento.

4) Vencer el *Break Even*

El Plan Financiero de FiTTable presenta un modelo de negocios que encuentra su *Break Even* o Punto Muerto en su tercer año. Sin embargo, la entrada de ingresos se produce desde los inicios de actuación de la compañía, por lo que podemos afirmar que FiTTable dedica estas primeras ganancias a cubrir los gastos necesarios para los comienzos de su actividad y los costes propios de la misma. Además, comprobamos que el modelo de negocio da resultados desde el nacimiento de la compañía

Para mejorar el modelo de ingresos, la empresa establece el sistema de comisiones para aquellos casos en los que al realizarse la comanda anticipada el cliente paga el servicio desde la propia App, es decir, utilizando sus pasarelas de pago. Estas comisiones se remitirán a los restaurantes sobre el total de la cuenta. Con lo cual, FiTTable contaría con una suma de beneficios mayor a la reflejada en todos los escenarios, que se han elaborado únicamente a partir del estudio de los planes de suscripción. El no introducir dichas comisiones al modelo financiero busca reflejar unos escenarios realistas que permitan a la compañía adaptarse a condiciones menos favorables.

Con respecto al resto de escenarios, se han incluido sus previsiones para valorar las posibles perturbaciones que puedan generar oscilaciones en el modelo financiero de la empresa. Esto vuelve a encontrar su motivación en el deseo de presentar un Modelo de Negocio que tenga la fortaleza suficiente para afrontar cambios desfavorables del mercado.

5) Ser la aplicación de referencia en el mundo de la hostelería

Tras toda la investigación e inversión de recursos en el estudio previo de creación de la compañía, así como lo dedicado a asegurar el funcionamiento de la misma, FiTTable busca y se ve capacitada para ser la empresa de referencia para todos aquellos clientes de los restaurantes de Madrid.

Pretende crear un nuevo concepto del mundo de la hostelería. Para ello vuelve del revés las aplicaciones de la hostelería y crea una “red social hostelera” que le permite establecer una comunidad online entre sus usuarios. Esto dota de un nuevo significado a las salidas de los potenciales clientes y les permite disfrutar de un servicio personalizado y repleto de nuevas posibilidades.

Se trata de una empresa con un gran potencial que busca traer la innovación al sector de la restauración.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- > Aguirre, V., & Eduardo, S. (2019). *Análisis de la obsolescencia de software por el avance de la tecnología* (Bachelor's thesis).
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4453>
- > Conoce los barrios de Chamberí: Vallehermoso. Retrieved 29 March 2022, from
<https://househunting.es/conoce-los-barrios-de-chamberi-vallehermoso/>
- > Editorial Vértice (2008). *Análisis de mercados*. Editorial Vértice.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sS49Z0VnhwIC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Editorial+V%C3%A9rtice+\(2008\).+An%C3%A1lisis+de+mercados.+Editorial+V%C3%A9rtice&ots=Of3hNonV4j&sig=A0P69GSwCLdl2kZrlHxsdCIspxY#v=onepage&q=Editorial%20V%C3%A9rtice%20\(2008\).%20An%C3%A1lisis%20de%20mercados.%20Editorial%20V%C3%A9rtice&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sS49Z0VnhwIC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Editorial+V%C3%A9rtice+(2008).+An%C3%A1lisis+de+mercados.+Editorial+V%C3%A9rtice&ots=Of3hNonV4j&sig=A0P69GSwCLdl2kZrlHxsdCIspxY#v=onepage&q=Editorial%20V%C3%A9rtice%20(2008).%20An%C3%A1lisis%20de%20mercados.%20Editorial%20V%C3%A9rtice&f=false)
- > Flipeat. (s.f.). Reserva en restaurantes y comparte tus experiencias entre amigos. Flipeat. <https://flipeatapp.com/>.
- > INE. (11 de diciembre, 2020). Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Serie 2016 – 2019. INEbase. https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf.
- > INE. (junio, 2020). El salto del comercio electrónico. Cifras INE. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE.
- > INE. (s.f.). Población por comunidades y ciudades autónomas y tamaño de los municipios. INEbase. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2915>.
- > INE. (s.f.). Población por provincias, edad (3 grupos de edad), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. INEbase. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=03001.px&L=0>.
- > Martín, V. R. (2000). Acuerdos y normas. Los códigos en la ética empresarial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 2(2), 278-283.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/4453>
- > Micle, R. M. (2015). *Plan de empresa para la puesta en marcha de una startup: Numerica Analytics* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). <http://hdl.handle.net/10251/53226>

- › Ochoa Garro, Y. V., Toro Cartagena, D. C., Betancur Gallego, L. A., & Correa García, J. A. (2009). El indicador Z, una forma de evaluar el riesgo de continuidad. <http://hdl.handle.net/10495/4937>
- › Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de gestión*, 14(1), 97-126. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>
- › Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). Diario Oficial de la Unión Europea L 119, del 4 de mayo de 2016. <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- › Rocabert, J. P. (2007). Los criterios valor actual neto y tasa interna de rendimiento. *E-Publica-Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, (1995), 1-11. https://www.researchgate.net/profile/Joan-Pasqual/publication/28239645_Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento/links/02bfe50f866d9c6031000000/Los-criterios-Valor-Actual-Neto-y-Tasa-Interna-de-Rendimiento.pdf
- › Russo, C., Ramón, H., Alonso, N., Cicerchia, B., Esnaola, L., & Tessore, J. P. (2016). Tratamiento masivo de datos utilizando técnicas de Machine Learning. <http://repositorio.unnoba.edu.ar:8080/xmlui/handle/23601/107>
- › San-Martín-Albizuri, N., & Rodríguez-Castellanos, A (2010). La imprevisibilidad de las crisis: un análisis empírico sobre los índices de riesgo país <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/35093/35357?inline=1>
- › Valencia, W. A. (2011). Indicador de rentabilidad de proyectos: el valor actual neto (van) o el valor económico agregado (eva). *Industrial data*, 14(1), 15-18. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>
- › Vega, A. C. (2019). MÁSTER UNIVERSITARIO EN INVESTIGACIÓN EN CIBERSEGURIDAD. <http://webdiis.unizar.es/~ricardo/files/TfMs/Analisis-Estatico-iOS-apps-mercados->

FITTABLE

[alternativos/Memoria_TFM_ULE_AnalisisEstatico_iOSAppsMercadosAlternativos.pdf](#)

- › Similarweb. (s.f.). TheFork social media. Similarweb.
<https://www.similarweb.com/website/thefork.com/#social-media>.

11. ANEXOS

11.1. ANEXO I

14/3/22, 23:14

FiTTable

FiTTable

Hola chicos! Somos un grupo de cinco emprendedores a los que nos encantaría haceros la vida más fácil. Para ello, se nos ha ocurrido una App con decenas de posibilidades. No obstante, nos vamos a centrar en lo más importante: la comida.

***Obligatorio**

1. ¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y sentir que pierdes mucho el tiempo en encontrar una mesa libre *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada identificado	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente identificado

2. ¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y acabar en el establecimiento de siempre por falta de ideas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada identificado	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente identificado

FITTABLE

14/3/22, 23:14

FiTTable

3. Ordena las siguientes características de un bar/restaurante en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
Calidad de la comida	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rapidez del servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente (personas)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Decoración	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atención del personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Facilidad para hacer la reserva	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. ¿Cuánto tiempo suele tardar un restaurante en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20) *

5. ¿Cuanto tiempo te gustaría que el restaurante tardara en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20) *

6. ¿Apoyarías un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No

7. ¿Cuáles de estas Apps has usado en los últimos 6 meses? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Glovo
- ☐ UberEats
- ☐ Deliveroo
- ☐ JustEat
- ☐ El Tenedor
- ☐ Flipeat
- ☐ Too Good To Go
- ☐ Ninguna

8. ¿Sueles ir a restaurantes sin realizar reserva previamente? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Siempre

9. ¿Cómo realizas la reserva cuando vas a un restaurante? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Llamando al propio establecimiento
- ☐ A través de su página web
- ☐ A través de Apps como El Tenedor
- ☐ Nunca realizo reserva

10. ¿Cuántas veces al mes sueles realizar reservas a través de Apps como el Tenedor? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ De 1 a 3 veces al mes
- ☐ De 4 a 6 veces al mes
- ☐ Más de 6 veces al mes

FITTABLE

14/3/22, 23:14

FiTTable

11. ¿Te gustaría poder reservar una mesa en un bar? (no en un restaurante) *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

12. ¿Estarías dispuesto a utilizar nuestra App o alguna otra aplicación que ofrezca el mismo servicio? (Con FiTTable puedes ver las mesas disponibles de tus bares y restaurantes favoritos en tiempo real, para que dejes de ir de un sitio a otro preguntando si hay mesa libre! *)

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

13. ¿Cuánto utilizarías la App recién descrita? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Mucho

14. ¿Qué consejo nos darías para mejorar nuestra App? ¿Qué servicio te haría la vida más fácil? (Esta pregunta no es obligatoria)

FITTABLE

14/3/22, 23:14

FiTTable

15. ¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium que te ofrezca descuentos y promociones? *

Marca solo un óvalo.

☐ Sí

☐ No

16. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium de un mes? (Por favor, contesta en euros. i.e. 2, 2,99, etc.) *

17. Edad (por favor, contesta con números. i.e., 22). *

18. Sexo *

Marca solo un óvalo.

☐ Hombre

☐ Mujer

☐ Otro

19. ¿Estudias o trabajas? *

Marca solo un óvalo.

☐ Estudio

☐ Trabajo

☐ Ni estudio ni trabajo

☐ Estudio y trabajo

FITTABLE

14/3/22, 23:14

FiTTable

20. ¿En qué ciudad de España vives? *

21. En caso de que la respuesta anterior haya sido Madrid, ¿por qué zona de Madrid te mueves?
(En caso de que no vivas en Madrid, esta respuesta no es obligatoria)

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Chamberí
- ☐ Salamanca
- ☐ Argüelles
- ☐ Malasaña
- ☐ Sol
- ☐ Chueca
- ☐ Salesas
- ☐ Los Austrias
- ☐ La Latina
- ☐ Lavapiés/Embajadores
- ☐ Retiro
- ☐ Chamartín
- ☐ Pacífico
- ☐ Arganzuela
- ☐ Paseo de Prado

Otro: ☐

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

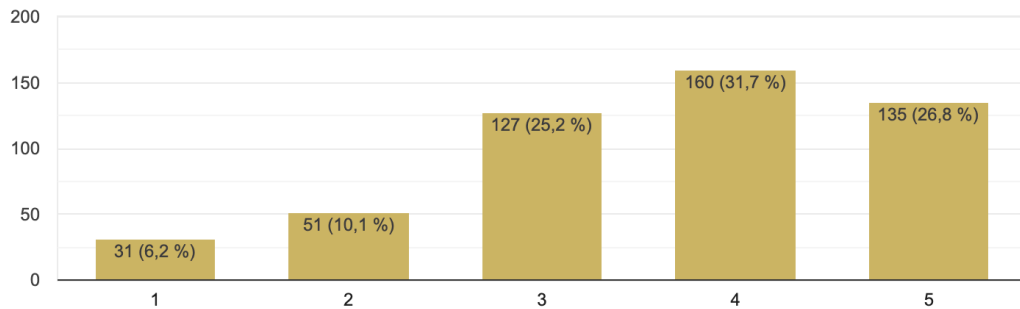
Google Formularios

11.2. ANEXO II

¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y sentir que pierdes mucho el tiempo en encontrar una mesa libre

[Copiar](#)

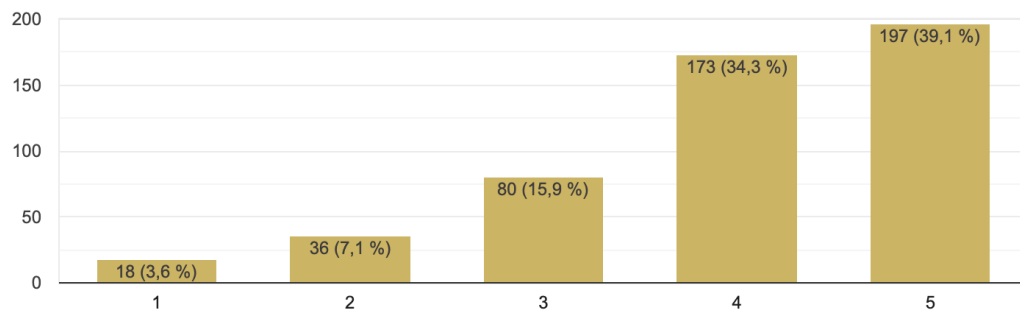
504 respuestas



¿Cómo de identificado te sientes con la siguiente situación?: Salir a tomar algo y acabar en el establecimiento de siempre por falta de ideas

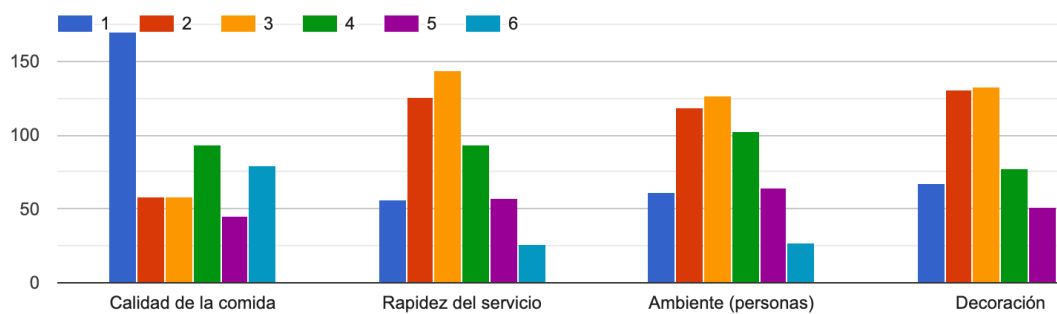
[Copiar](#)

504 respuestas



Ordena las siguientes características de un bar/restaurant en función de la importancia que tengan para ti. (1- lo más importante / 6- lo menos importante)

[Copiar](#)



FITTABLE

¿Cuánto tiempo suele tardar un restaurante en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20)

504 respuestas

20

15

30

10

25

15-20

15 minutos

10 minutos

5

¿Cuanto tiempo te gustaría que el restaurante tardara en servirte la comida? (Por favor, responde en minutos. i.e. 20)

504 respuestas

10

15

5

20

15 minutos

30

10 minutos

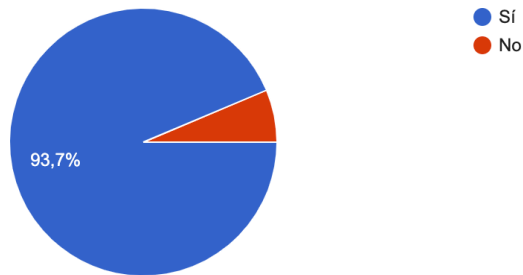
10-15

10 minutos

¿Apoyarías un método que mejorase la velocidad del servicio en restaurantes?

[Copiar](#)

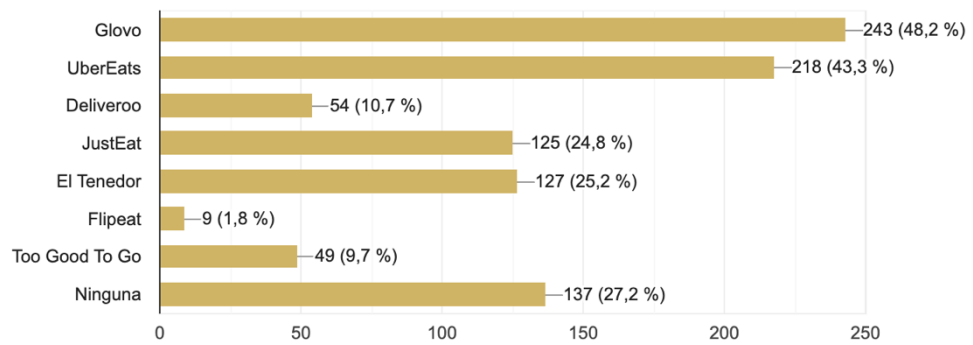
504 respuestas



¿Cuáles de estas Apps has usado en los últimos 6 meses?

[Copiar](#)

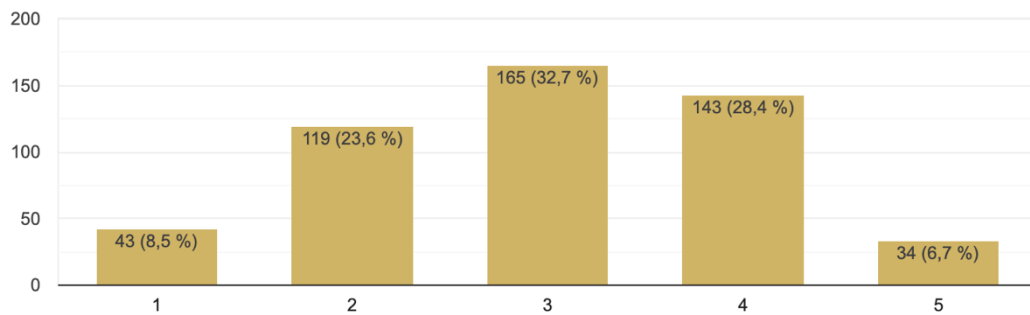
504 respuestas



¿Sueles ir a restaurantes sin realizar reserva previamente?

[Copiar](#)

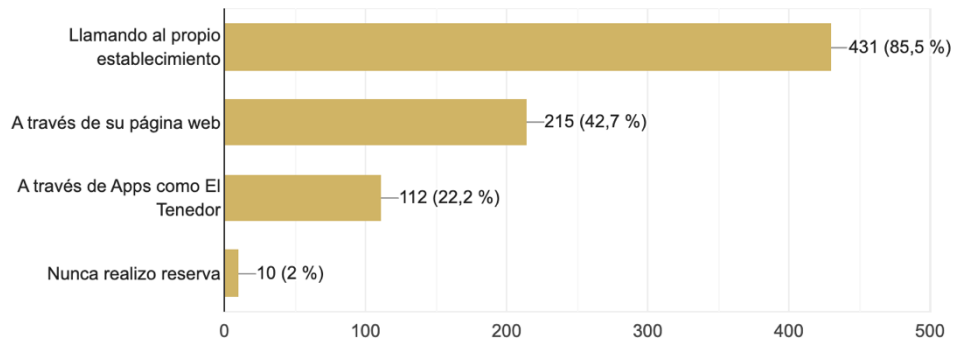
504 respuestas



¿Cómo realizas la reserva cuando vas a un restaurante?

[Copiar](#)

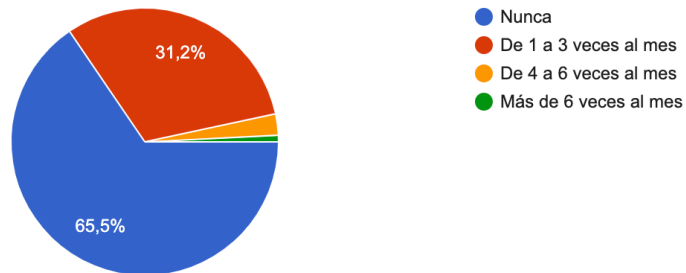
504 respuestas



¿Cuántas veces al mes sueles realizar reservas a través de Apps como el Tenedor?

[Copiar](#)

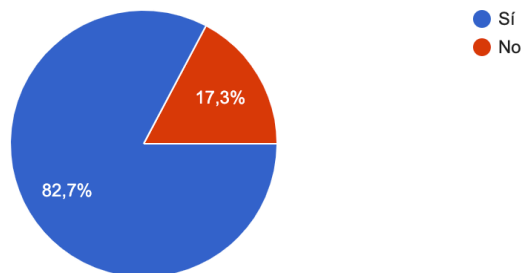
504 respuestas



¿Te gustaría poder reservar una mesa en un bar? (no en un restaurante)

[Copiar](#)

504 respuestas

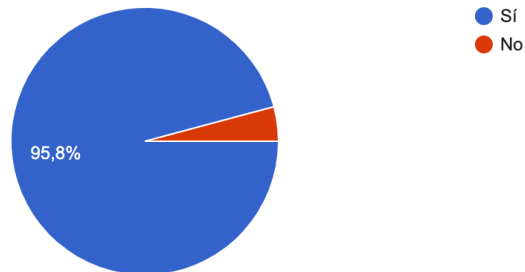


FITTABLE

¿Estarías dispuesto a utilizar nuestra App o alguna otra aplicación que ofrezca el mismo servicio? (Con FITTable puedes ver las mesas disponibles de tus bares y restaurantes favoritos en tiempo real, para que dejes de ir de un sitio a otro preguntando si hay mesa libre!

 Copiar

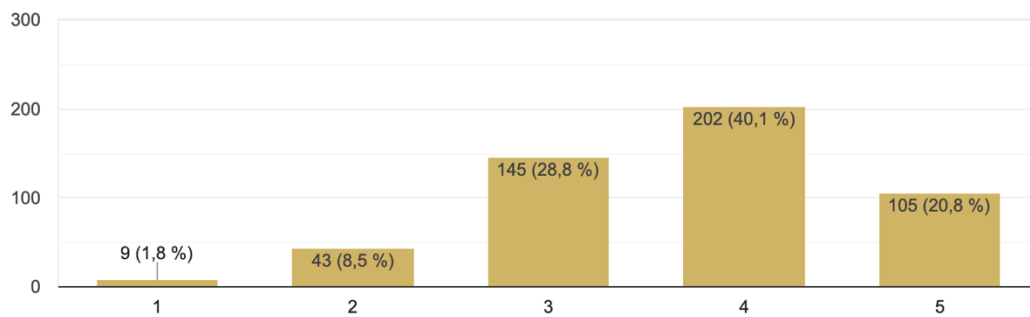
504 respuestas



¿Cuánto utilizarías la App recién descrita?

 Copiar

504 respuestas



FITTABLE

¿Qué consejo nos darías para mejorar nuestra App? ¿Qué servicio te haría la vida más fácil? (Esta pregunta no es obligatoria)

124 respuestas

Los platos que más salen

Que se actualizase cada 10 min minimo

Pedir la comida directamente y pagar desde la app

Estaría bien poder pedir y pagar por adelantado

App de fácil uso

Inmediatez en la respuesta

Que se fuera avisando de las mesas libres que hay en los diferentes restaurantes, creo que con eso además incentivaríais la demanda.

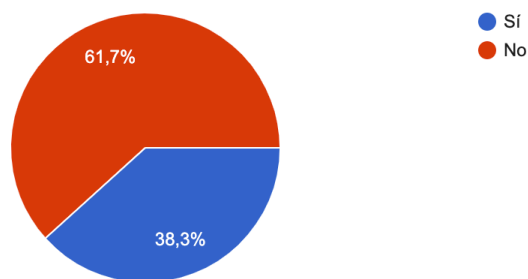
N/a

Selecciono hora.número de personas v fecha v me dice que disponibilidad hav en restaurantes de mi criterio

¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium que te ofrezca descuentos y promociones?

 Copiar

504 respuestas



FITTABLE

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio Freemium de un mes? (Por favor, contesta en euros. i.e. 2, 2,99, etc.)

504 respuestas

0
2
3
1
5
1,99
Nada
10
2€

Edad (por favor, contesta con números. i.e., 22).

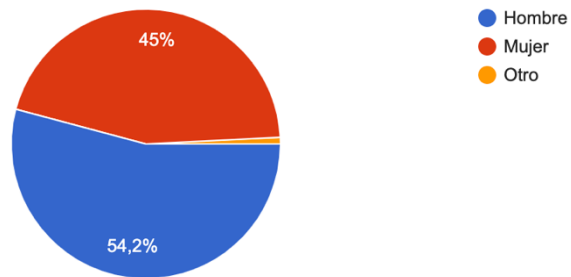
504 respuestas

22
23
21
55
54
40
39
50
56

Sexo

504 respuestas

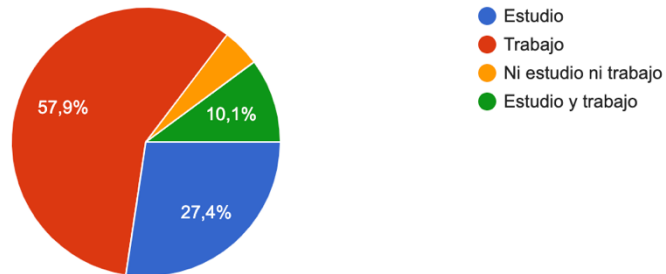
 Copiar



¿Estudias o trabajas?

504 respuestas

 Copiar



¿En qué ciudad de España vives?

504 respuestas

SEVILLA
Madrid
Sevilla
Madrid
Barcelona
A Coruña
Coruña
La Coruña
La Coruña
SEVILLA

En caso de que la respuesta anterior haya sido Madrid, ¿por qué zona de Madrid te mueves? (En caso de que no vivas en Madrid, esta respuesta no es obligatoria)

[Copiar](#)

190 respuestas

