



Executive MBA 2014-2015

José Manuel Abad Valera

Pedro Díaz Cid

Fátima Forcén Carvalho

María Teresa García González

Eduardo Merino Pérez

Alberto Núñez Velázquez

Contenido

.....	1
Bloque 1. Modelo de Negocio.....	5
1.1. Introducción a Bid&Eat	6
1.2. Visión, misión y claves del negocio	9
1.3. Desarrollo de la idea de negocio.....	11
Bloque 2. Análisis del Entorno	13
2.1. Introducción	14
2.2. Análisis del Entorno Político - Legal	14
2.3. Análisis del Entorno Económico	14
2.4. Análisis del Entorno Social	19
2.5. Análisis del Entorno Tecnológico	21
Bloque 3. Análisis del Sector	24
3.1. Características del sector	25
3.2. Competencia	33
3.3. Posicionamiento y diferenciación	39
Bloque 4. Análisis Estratégico	43
4.1. Introducción	44
4.2. Modelo de Negocio	44
4.2.1. Canvas	45
4.2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	49
4.2.3. Cadena de Valor	60
4.2.4. DAFO cruzado	62
4.3. Escalabilidad y expansión.....	66
4.3.1. Integración con bares y restaurantes.....	66
4.3.2. Diversificación del negocio.....	67
4.3.3. Expansión nacional e internacional.....	67
4.3.4. Alianzas.....	67
4.4. Objetivos estratégicos.....	69
Bloque 5. Plan Comercial	70
5.1. Plan Comercial.....	71
5.1.1. Estimación del volumen y dimensión del mercado	71
5.1.2. Objetivos de captación.....	72
5.1.3. Ventas.....	78

5.1.4.	Posicionamiento de marca.....	88
5.1.5.	Estrategia de fijación de precios.....	95
5.2.	Plan de Marketing.....	100
5.2.1.	Marketing online (posicionamiento y captación).....	100
5.2.2.	Marketing en redes sociales (social e-commerce).....	103
5.2.3.	Marketing offline.....	109
5.2.4.	Marketing viral.....	109
5.2.5.	E-mail marketing.....	110
5.3.	Estrategia de Postventa.....	114
5.3.1.	CRM (Customer Relationship Management).....	114
5.3.2.	Servicio Atención al Cliente (SAC Bid&Eat).....	115
Bloque 6. Plan de Operaciones.....		116
6.1.	Claves de generación de valor.....	117
6.2.	Modelo de gestión de las operaciones.....	117
6.2.1.	Procesos ligados a plataforma.....	117
6.2.2.	Procesos marketing y ventas.....	133
6.2.3.	Procesos Post-venta.....	136
6.2.4.	Procesos financieros.....	138
Bloque 7. Plan de Recursos.....		141
7.1.	Introducción.....	142
7.2.	Plan de Recursos Humanos.....	142
7.3.	Organigrama empresa.....	143
7.3.1.	Definición de Puestos de Trabajo.....	145
7.4.	Plan de Formación.....	155
7.5.	Plan de Recursos Externos.....	156
7.6.	Recursos Materiales.....	157
Bloque 8. Plan Financiero.....		157
8.1.	Introducción e hipótesis de partida.....	158
8.2.	Inmovilizado.....	159
8.3.	Estructura de capital.....	160
8.4.	Previsión de ingresos de explotación.....	161
8.5.	Previsión de gastos de marketing y captación de usuarios.....	164
8.6.	Previsión de gastos generales.....	165
8.7.	Gastos de personal.....	166
8.8.	Gastos de desarrollo IT y Mantenimiento IT.....	166

8.9.	Cuenta de Resultados.....	168
8.10.	Balance de Situación	170
8.11.	Flujos de caja previstos	171
8.12.	Valoración de Empresa.....	172
8.13.	Tributación	173
8.14.	Escenario óptimo y pesimista de Bid&Eat.....	174
Bloque 9. Modelo de gestión		175
9.1.	Definición de los procesos y procedimientos de seguimiento, control y gestión.....	176
9.1.1.	Objetivo	176
9.1.2.	Planificación	176
9.2.	Indicadores clave de gestión del negocio	177
9.2.1.	Marketing y Ventas	177
9.2.2.	Servicio Post-Venta y Atención al Cliente	177
9.2.3.	Económico – Financieros.....	177
9.3.	Control.....	179
Apéndice 1. Validación Negocio con Bares y Restaurantes		182
1.1.	Preparación a la validación	182
1.2.	Validación-encuestas.....	183
1.3.	Resultados	183
1.4.	Conclusiones.....	185
Apéndice 2. Validación Negocio con Potenciales Consumidores.....		186
2.1.	Preparación a la validación	186
2.2.	Resultados	188
Bibliografía y Referencias.....		191



Bloque 1:

Modelo de Negocio

Contenidos

- 1.1.Introducción a Bid&Eat.....6
- 1.2.Visión, misión y claves del negocio9
- 1.3.Desarrollo de la idea de negocio11

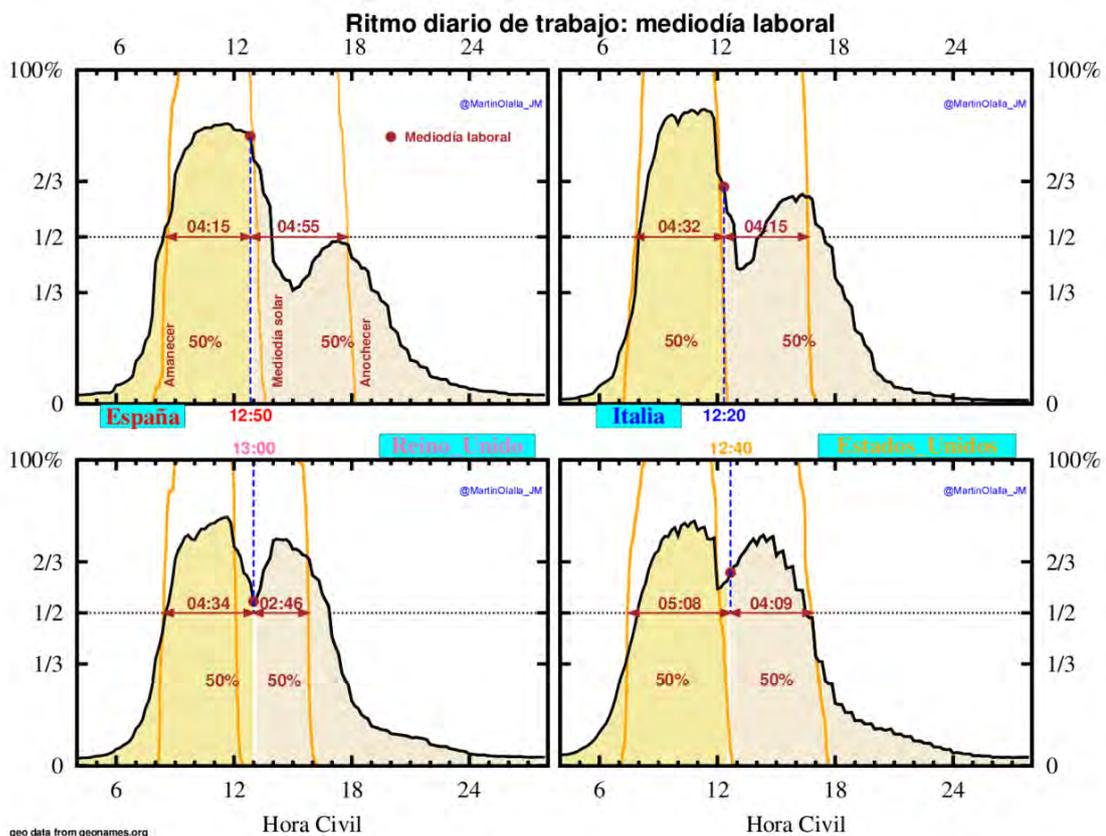
1.1. INTRODUCCIÓN A BID&EAT

Bid&Eat surge para evolucionar el sector de la restauración dando un paso más en el aprovechamiento de la información que nos aporta las nuevas tecnologías ligadas a internet. Se trata de una plataforma que pone en contacto comensales y restauradores con el objetivo de mejorar la eficiencia de los recursos disponibles en los restaurantes y a su vez reducir el desperdicio de alimentos.

Lo innovador de Bid&Eat está en el uso de las tecnologías disponibles para abaratar los costes y aumentar la demanda en las horas menos atractivas para los consumidores. Por medio de un sistema PUSH basado en **la subasta en real time**, conseguimos que los restaurantes **suavicen los picos de demanda** que tienen a determinadas horas del día y de esta manera disponer de horario con demanda efectiva más amplio.

La propuesta de valor reside en la mejora continua y la reducción del despilfarro aplicando dos principios fundamentales de la filosofía LEAN.

Reducción del despilfarro. El objetivo fundamental es reducir aquellos procesos que no generan valor añadido al negocio. Hasta ahora se ha identificaba cómo invendido la comida que se tira a la basura. Esto no deja de ser una consecuencia de una mala gestión. El invendido realmente está en las mesas vacías y recursos (camareros, luz, alquiler, etc...) no utilizados durante gran parte del horario de apertura de los restaurantes.



Mejora continua. La manera de reducir estos picos de demanda es conseguir que sea atractivo ir al restaurante fuera de estos horarios. Por medio de Bid&Eat se generará un pool de ofertas por parte de los restaurantes que harán más atractivos sus locales fuera de ese prime time. A medida que el restaurador use la plataforma irá aprendiendo a cómo ser más atractivo para el cliente y ganar visibilidad.

A su vez, por medio de la **gamificación** y del uso del sistema de subasta similar al de la bolsa de valores, el usuario podrá conseguir mejores precios en los servicios y productos de sus restaurantes favoritos.

Por tanto, la mejor manera de describir nuestro negocio es desde el punto de vista del usuario:

- Para el comensal:
“Nuestro negocio es un servicio diario de ofertas en bares y restaurantes cuyo precio varía dependiendo de la hora del día, demanda, etc... por lo que comprarlos es como jugar a la bolsa: tú decides si te aseguras la oferta y compras, o te arriesgas a perderlo y esperas a que el precio baje.”
- Para el restaurador:
“Ponemos a tu disposición una plataforma donde anunciar ofertas que se diferencia de las actuales porque las decides en cualquier momento y las modificas a lo largo del día. Los clientes estarán enganchados al divertido sistema de ofertas. Y tu negocio conseguirá aumentar la demanda en los momentos valle gracias a la flexibilidad e inmediatez que te permite lanzar ofertas según lo que vayas viendo en tu local. Porque no todos los días son iguales, tú no tienes por qué ofrecer lo mismo todos los días.”



“1300 millones de toneladas de alimentos se desperdician en el mundo cada año”

“Cada español tira 163 kilogramos de comida al año”

“La basura es el destino de un tercio de los alimentos que se producen”

En resumen, nuestra propuesta de valor es aumentar la demanda a través del mítico juego de subasta en real time. De esta manera conseguiremos reducir la cantidad de comida que se tira a la basura (coste). Subastando en este caso menús o maridajes queremos suavizar los picos de demanda de los restaurantes.

1.2. VISIÓN, MISIÓN Y CLAVES DEL NEGOCIO

La visión con la que nace Bid&Eat es con la de penetrar en un sector que genera entorno al 7,2% del PIB de España. Mediante la gamificación, Bid&Eat pretende posicionarse entre las primeras plataformas de reservas online y de esta manera conseguir una mejor gestión de los recursos disponibles, tanto naturales como de infraestructuras.

Nuestra misión se centra en potenciar los beneficios de nuestros clientes de una manera sostenible y duradera, contribuyendo a reducir los costes estructurales de su negocio. De esta manera conseguimos generar valor a todos los implicados en el proceso basándonos en:

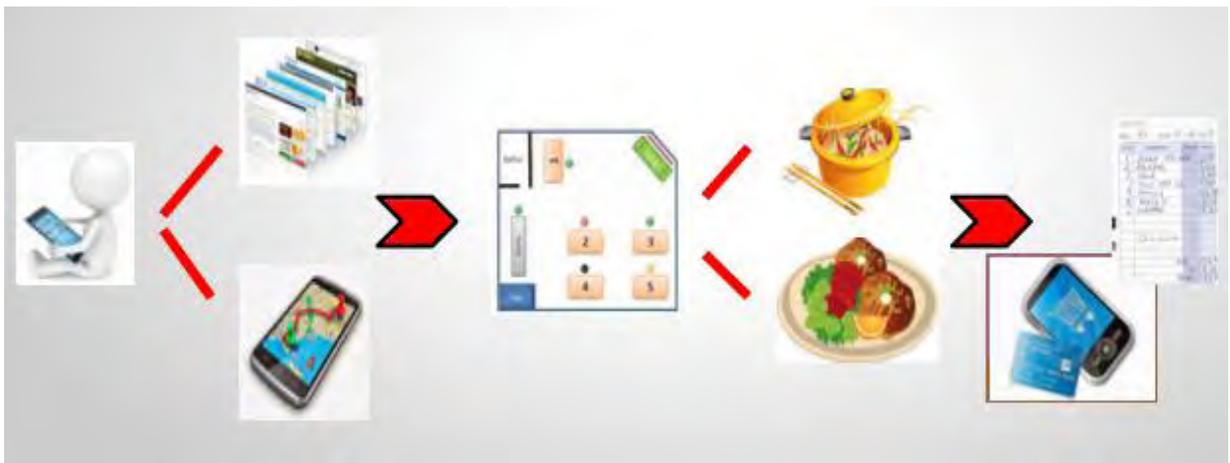
- Estar cerca de los clientes identificando sus necesidades.
- La innovación como palanca grabada en el ADN.
- Fomentando la competitividad.
- Trabajando para crear una cultura basada en el compromiso y la transparencia.

Por tanto, estableciendo estos pilares fundamentales, Bid&Eat tiene por misión:

“Aprovechar al máximo las capacidades de nuestros clientes,

innovando y usando de una manera justa y eficiente los recursos disponibles”

De acuerdo a esta visión y misión, se han establecido unas claves de negocio sobre las que se sustentan los valores de la compañía: Bid&Eat está orientado a la **optimización de los recursos** disponibles aumentando el rendimiento en los negocios de restauración. De esta manera conseguimos una mayor satisfacción de otro de nuestros pilares fundamentales, el cliente. Queremos fidelizar al usuario a través de la plataforma puesto que conseguiremos una mayor rapidez y agilidad en el servicio prestado.

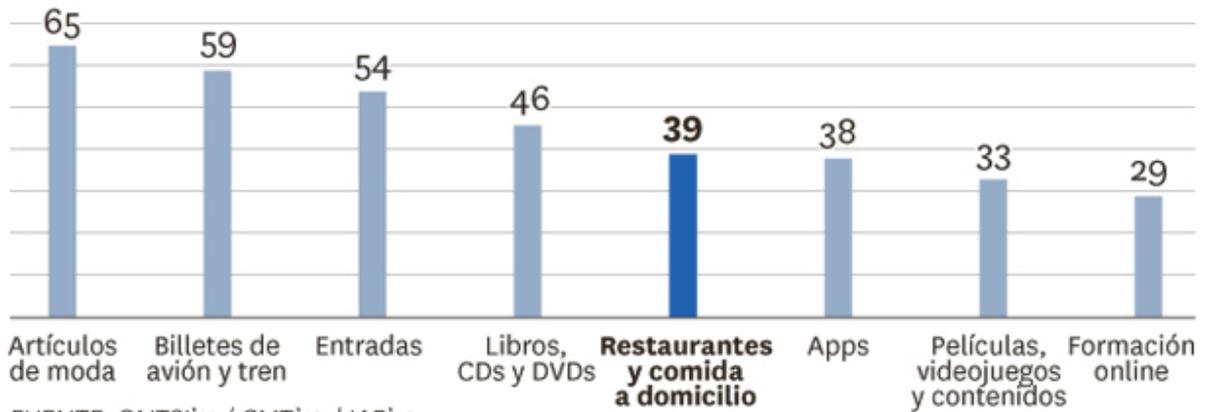


Los objetivos estratégicos de Bid&Eat están basados, como no podía ser de otra manera, en las claves del negocio anteriormente descritas. Cada uno de los objetivos lo que pretende es cubrir todas las áreas que hemos considerado claves para el buen desarrollo de la compañía. Por tanto nos hemos fijado como objetivos iniciales:

- ✓ Captar alrededor de los 1200 restaurantes en el primer año, ayudándoles a ganar visibilidad y rentabilidad añadiendo una nueva pata en su negocio: web de reservas online.

¿QUÉ PRODUCTOS HAS COMPRADO ONLINE EL ÚLTIMO AÑO?

Expresado en % respecto al total



FUENTE: ONTSI'11 / CMT'12 / IAB'13

- ✓ Lograr una conversión del 15% de clientes para llegar a alcanzar la cifra de los 10.000 usuarios en un año.
- ✓ Alcanzar una cuota del 10% del mercado de ofertas en restauración compitiendo con otras empresas asentadas en el sector que veremos más adelante en el análisis del sector.
- ✓ Para ello Bid&Eat va a ser líder en el volumen de ofertas, lanzando más de 300.000 el primer año.
- ✓ Llegar a ser un negocio rentable y solvente, con **beneficios a partir del 3er año** y un **TIR del 20%**.
- ✓ **Replicar el modelo en Barcelona el 2º año**, para trabajar en la expansión del negocio basado en el fuerte crecimiento.

El potencial que nos da el mundo de los Bits hace que la innovación y escalabilidad de este proyecto esté intrínseco en su ADN. Una vez implementado el software y habiendo desembolsado el coste de la inversión inicial, los costes marginales de mantenimiento del proyecto se irán acercando a cero.

Por otro lado, el número de usuarios irá en aumento y además los usuarios aprenderán a usar la plataforma, convirtiéndola en una herramienta de ahorro en su día a día.

¿Con la comida no se juega?

Eso nos decía nuestros padres y madres, pero vamos a cambiar los hábitos. Mediante **gamificación** queremos que el comensal ahorre y el restaurador aumente sus beneficios y reduzca sus pérdidas, vendiendo lo que hasta ahora no podía. Será como jugar en bolsa, pero sabiéndote ganador ahorrando unos euros en tus gastos del día a día.



1.3. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Objetivo: Aumentar beneficios dando salida al invendido en el día a día de los restaurantes.

USP: comercializa en tiempo real tu producto y reduce los costes de tu negocio

Muchas veces los restaurantes se quedan con mesas vacías, lo que les dificulta la planificación diaria a la hora de comprar producto o dimensionar el personal. En Bid&Eat queremos ayudarles a dar salida a esas mesas día a día, flexibilizando los precios y en función de la previsión que tengan poder vender a un precio u otro, pero siempre vender, y así no tirar los productos perecederos que no haya conseguido vender en el día.

Para ello cada día ofrecerán a través de la plataforma X mesas a un precio inicial. Estará fijada la hora de la comida, y el menú podrá estar acotado (sólo menú del día, carta, postres, etc). Los clientes deciden en Real Time si comprar esa mesa o esperar a que cambie la cotización. Una vez que el cliente acepta el precio se paga la comida, para garantizar la transacción con el restaurante.

El restaurante podría ofertar un número diferente de mesas, dependiendo del día de la semana y la hora. Por ejemplo, en una zona de oficinas los lunes sale menos gente a comer que los jueves, por lo que tiene más mesas vacías los lunes. Bid&Eat le da la flexibilidad de sacar partido a su invendido, pudiendo maximizar el funcionamiento en todos los turnos. Así no sólo aumenta los ingresos, sino que también reduce la comida perdida y distribuye mejor los gastos fijos.

El cliente a su vez tiene la oportunidad de disfrutar de una forma original y diferente del negocio de la restauración, mientras obtiene un descuento. Jugando con la aplicación puede ver que negocios son los más populares y su cotización sube, puede apostar por locales emergentes que salen por debajo del valor de mercado... Puede estar "a la caza del chollo" de las horas bajas, igual que en el sector viajes hay gente que prefiere viajar en temporada baja para encontrar ofertas de precio ajustado.

En definitiva: usuario y cliente se encontrarán en Bid&Eat, como si fuera un parque virtual de la restauración donde encajan la oferta y la demanda.

El modelo de negocio de Bid&Eat es multiplataforma. Dos segmentos de clientes, los restauradores y los comensales; para que uno de ellos reciba valor debe existir el otro. Los comensales necesitan comer al mejor precio posible, casi precio de coste, y sólo pueden conocerlo a través de la plataforma. Los restauradores necesitan dar salida a sus mesas vacías,

para no perder dinero, aunque sea sin obtener grandes beneficios. Son segmentos interdependientes que se benefician mutuamente.



Bloque 2:

Análisis del Entorno

Contenidos

2.1.Introducción	14
2.2.Análisis del Entorno Político - Legal	14
2.3.Análisis del Entorno Económico	14
2.4.Análisis del Entorno Social	19
2.5.Análisis del Entorno Tecnológico	21

2.1. INTRODUCCIÓN

A la hora de empezar cualquier negocio hay que conocer el entorno en el que se va a desarrollar la actividad, y por ello en los próximos apartados analizaremos la situación global económica, política y legal.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

El comercio electrónico también conocido como e-commerce consiste en la compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos tales como internet y otros medios informáticos.

El marco legal para una empresa cuyo negocio está desarrollado en el sector online es el mismo que para cualquier empresa tradicional que desarrolla su negocio en el mundo físico sumado a la normativa legal propia del comercio electrónico.

La empresa de comercio electrónico como cualquier otro tipo de empresa además de cumplir con los requisitos de carácter mercantil, fiscal, laboral y de la seguridad social, ha de obtener una autorización administrativa.

En lo que respecta a la legislación propia del comercio electrónico las principales normas legislativas que aplican son las siguientes:

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE) + Ley 56/2007 de Impulso (LISI).
- Ley 34/1998, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- Ley 26/1984, de 19 julio, General de Defensa de Consumidores.
- Ley 7/1996, de Ordenación de Comercio Minorista, reformada por Ley 1/2010 de 1 de marzo.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Ley Orgánica 15/1982, de 5 de mayo, sobre protección del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y la propia Imagen.
- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual + Reforma LPI
- Ley 32/2003, de 3 noviembre, General de Telecomunicaciones.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.
- Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento esperado de la economía mundial para el presente año 2015 y el próximo se espera que sea moderado, debido en gran parte al estancamiento de las economías de los países desarrollados. De acuerdo al último informe WEO de abril de 2015 del Fondo Monetario Internacional,

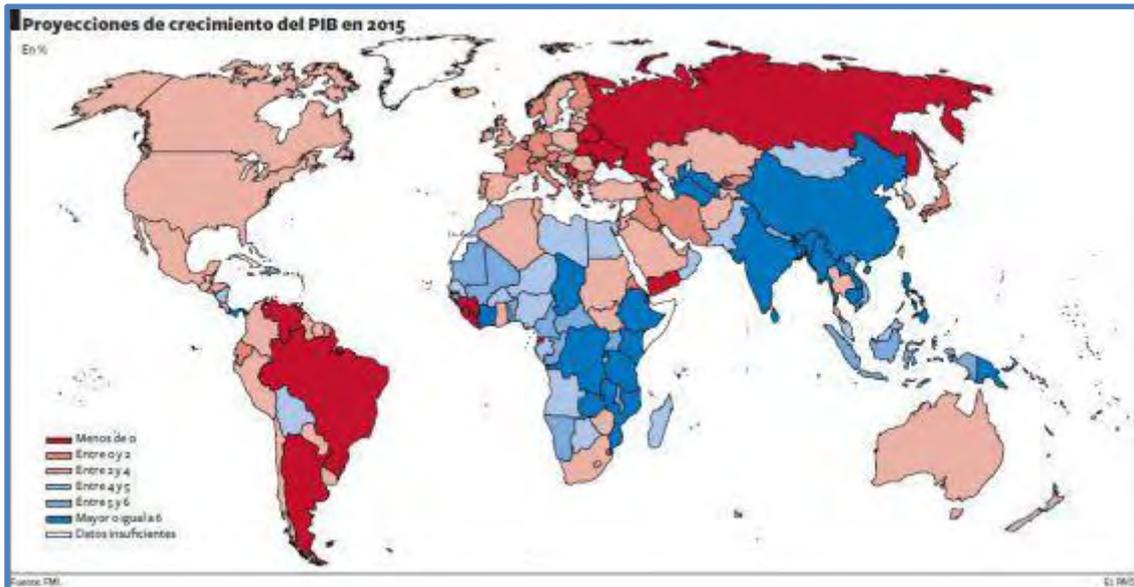
el crecimiento proyectado para la economía mundial apunta a un aumento moderado en 2015–16, de 3,3% en 2014 a 3,5% en 2015 y 3,7% en 2016.

	Year over Year						Q4 over Q4		
	2013	2014	Projections		Difference from January 2015 WEO Update ¹		2014	Projections	
			2015	2016	2015	2016		2015	2016
World Output²	3.4	3.4	3.5	3.8	0.0	0.1	3.2	3.5	3.7
Advanced Economies	1.4	1.8	2.4	2.4	0.0	0.0	1.7	2.5	2.3
United States	2.2	2.4	3.1	3.1	-0.5	-0.2	2.4	3.1	2.8
Euro Area ³	-0.5	0.9	1.5	1.6	0.3	0.2	0.9	1.7	1.6
Germany	0.2	1.6	1.6	1.7	0.3	0.2	1.5	1.7	1.7
France	0.3	0.4	1.2	1.5	0.3	0.2	0.2	1.6	1.3
Italy	-1.7	-0.4	0.5	1.1	0.1	0.3	-0.5	1.0	1.1
Spain	-1.2	1.4	2.5	2.0	0.5	0.2	2.0	2.4	1.8
Japan	1.6	-0.1	1.0	1.2	0.4	0.4	-0.7	2.4	0.5
United Kingdom	1.7	2.6	2.7	2.3	0.0	-0.1	2.7	2.7	2.2
Canada	2.0	2.5	2.2	2.0	-0.1	-0.1	2.6	1.8	2.0
Other Advanced Economies ⁴	2.2	2.8	2.8	3.1	-0.2	-0.1	2.6	3.0	3.1
Emerging Market and Developing Economies⁵	5.0	4.6	4.3	4.7	0.0	0.0	4.6	4.4	5.0
Commonwealth of Independent States	2.2	1.0	-2.6	0.3	-1.2	-0.5	-1.2	-4.9	1.7
Russia	1.3	0.6	-3.8	-1.1	-0.8	-0.1	0.1	-6.4	2.0
Excluding Russia	4.2	1.9	0.4	3.2	-2.0	-1.2
Emerging and Developing Asia	7.0	6.8	6.6	6.4	0.2	0.2	6.7	6.8	6.4
China	7.8	7.4	6.8	6.3	0.0	0.0	7.2	6.8	6.3
India ⁶	6.9	7.2	7.5	7.5	1.2	1.0	6.8	7.9	7.5
ASEAN-5 ⁷	5.2	4.6	5.2	5.3	0.0	0.0	5.0	5.0	5.5
Emerging and Developing Europe ⁸	2.9	2.8	2.9	3.2	0.0	0.1	2.7	4.1	2.1
Latin America and the Caribbean	2.9	1.3	0.9	2.0	-0.4	-0.3	1.1	0.5	2.4
Brazil	2.7	0.1	-1.0	1.0	-1.3	-0.5	-0.2	-1.4	2.3
Mexico	1.4	2.1	3.0	3.3	-0.2	-0.2	2.6	3.3	3.2
Middle East, North Africa, Afghanistan, and Pakistan	2.4	2.6	2.9	3.8	-0.4	-0.1
Saudi Arabia	2.7	3.6	3.0	2.7	0.2	0.0	2.0	2.8	2.7
Sub-Saharan Africa	5.2	5.0	4.5	5.1	-0.4	-0.1
Nigeria	5.4	6.3	4.8	5.0	0.0	-0.2
South Africa	2.2	1.5	2.0	2.1	-0.1	-0.4	1.3	1.6	2.4

Este crecimiento en gran medida viene impulsado por la caída de los precios del petróleo y la depreciación del euro y del yen. Sin embargo, estos factores afectan de forma opuesta a los distintos países. La caída de los precios del petróleo está siendo positiva para aquellos países importadores de petróleo y materias primas, pero por el contrario está afectando de manera negativa a los países exportadores. Lo mismo sucede con la depreciación de las monedas. Esta depreciación está siendo favorable para aquellos países que están vinculados al euro o al yen, y menos favorable para aquellos relacionados con el dólar.

En lo que respecta al crecimiento de las economías de los países emergentes, se espera que sea del 4.3% durante este año y aumente al 4.7% en el próximo año 2016. Cabe destacar que este crecimiento se estima menor a lo esperado hace un año debido principalmente a la contracción de la inversión de China que está afectando al resto de los países asiáticos, y a la recesión económica de Rusia con un crecimiento económico esperado para el 2015 igual a -3% como consecuencia de la bajada de los precios del petróleo y de su actual situación geopolítica.

El crecimiento de las economías avanzadas de acuerdo a las proyecciones del FMI se estima que aumente del 1.9% del año 2014 al 2.4% en el año 2015 y 2016. Dentro de este aumento cabe destacar la gran diferencia entre los principales agentes económicos involucrados. Por un lado se prevé un aumento de la economía de Estados Unidos de 0.7% tanto en 2015 como en 2016 respecto del 2.4% del 2014 como consecuencia del afianzamiento y aumento de confianza de su demanda interna privada y de sus políticas expansionistas. Por otro lado las proyecciones económicas de Japón y la Zona Euro han sido revisadas a la baja.

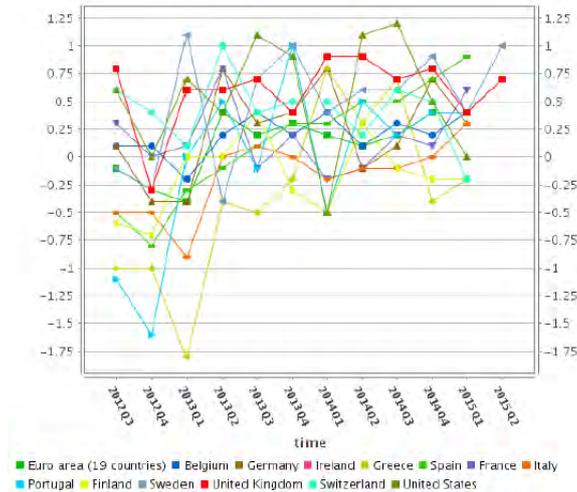


A pesar de los recientes cambios en su política monetaria y fiscal, del abaratamiento del precio del petróleo, la disminución de las inversiones en la Zona Euro sumada a la inestabilidad generada por la situación en Grecia han provocado que su crecimiento económico se haya revisado a la baja con respecto a lo que se había proyectado a comienzos de 2015, estimándose este crecimiento en un 1.5% para el 2015 y un 1.6% para el 2016.

Como consecuencia de las predicciones sobre esta debilidad en la recuperación de la economía europea, desde el comienzo de este año el BCE está actuando con firmeza para combatir esta situación tomando medidas para que la inflación aumente hasta los niveles deseados, cerca del 2%, y para mantener los tipos de interés en niveles reducidos fomentando de esta manera el dinamismo de las economías de los países de la Zona Euro. Las medidas adoptadas por el BCE en su política monetaria para combatir esta situación están siendo la ampliación de la compra de activos de los países de la eurozona.

Además la aplicación de estas medidas junto con las subidas de interés del FED que comenzaron a finales del pasado año, están prolongando la tendencia de la depreciación del euro siendo este un factor positivo para el incremento de competitividad del comercio exterior de los países de la zona euro.

En España, aunque la situación financiera de las economías avanzadas ha mejorado respecto al comienzo de la crisis en el año 2008, las predicciones de crecimiento para los próximos años son moderadas debido al lento crecimiento de la zona euro y a la baja actividad del comercio exterior.



A pesar de encontrarse en una situación de decrecimiento superior a la media de la zona euro en el año 2013, sus previsiones de crecimiento han cambiado desde entonces esperándose que supere a la media europea durante este año y que continúe con esta misma tendencia a lo largo del próximo año. Esto queda reflejado en el datos del PIB trimestral según los cuales el producto interior bruto de España en el primer trimestre de 2015 ha crecido un 0.9% respecto al trimestre anterior, siendo además esta tasa 5 décimas superior a la de la zona euro para el mismo periodo.

(% a/a salvo indicación contraria)	1T14	2T14	3T14	4T14	1T15	2014	2015 (p)	2016 (p)
Gasto en Consumo Final Nacional	1,1	1,8	2,1	2,4	2,6	1,8	2,5	1,9
G.C.F Privado	1,3	2,3	2,7	3,3	3,4	2,4	3,1	2,4
G.C.F AA, PP.	0,3	0,3	0,3	-0,5	0,1	0,1	0,8	0,6
Formación Bruta de Capital	2,1	4,8	5,2	4,6	5,1	4,2	5,3	6,0
Equipo y Maquinaria	15,8	12,9	10,2	10,4	9,4	12,2	7,8	6,7
Construcción	-7,4	-0,7	0,1	2,4	4,9	-1,5	4,3	5,4
Vivienda	-6,6	-2,0	-0,2	2,1	2,3	-1,8	4,5	9,0
Demanda nacional (*)	1,2	2,3	2,6	2,7	3,0	2,2	3,0	2,7
Exportaciones	6,4	1,0	4,5	4,7	5,7	4,2	6,1	7,5
Importaciones	9,4	4,9	8,6	7,7	7,4	7,6	6,5	7,8
Saldo exterior (*)	-0,6	-1,1	-1,0	-0,7	-0,3	-0,8	0,0	0,1
PIB real pm	0,6	1,2	1,6	2,0	2,7	1,4	3,0	2,7
PIB nominal pm	0,0	0,8	1,4	1,4	3,2	0,9	3,8	4,9
Pro-memoria								
Empleo total (EPA)	-0,5	1,1	1,6	2,5	3,0	1,2	3,0	2,9
Tasa de Paro (% Pob. Activa)	25,9	24,5	23,7	23,7	23,8	24,4	22,3	20,7
Empleo total (e.t.c.)	-0,4	1,0	1,7	2,4	2,8	1,2	2,6	2,4

(*) Contribuciones al crecimiento; (p): previsión.
Fuente: BBVA Research a partir de INE y BdE

Al igual que el resto de las economías de la Eurozona, el crecimiento económico de España se ha visto impulsado por la mejora de factores externos como la contención de los precios del petróleo, el cambio de rumbo hacia políticas más expansivas del BCE cuya consecuencia más directa ha sido la depreciación del euro, y la mejora de la demanda europea. A estos factores externos se ha sumado la contribución de factores internos como la mejora del mercado laboral y la confianza de los consumidores impulsados por las reformas llevadas a cabo durante los últimos años, lo que ha favorecido un aumento en el consumo y de la inversión tanto pública como privada.

En lo que respecta al mercado laboral nacional, las expectativas son que las tasas de desempleo sigan disminuyendo de manera lenta pero progresiva a lo largo de este año y el siguiente, esperándose una disminución aproximadamente de un millón de parados para finales del año 2016.

La ciudad de Madrid muestra la misma tendencia que el conjunto de España dando claros signos de recuperación de su actividad económica. Esta recuperación de la economía madrileña está siendo impulsada en su mayor parte por el sector servicios, siendo el crecimiento en este sector tan elevado que ha compensado incluso la desaceleración de otros sectores como el de la industria, en particular la manufacturera.

Madrid y España: crecimiento del PIB y contribución por sectores en 2014 (a/a, % y p.p.)



Fuente: BBVA Research a partir de INE

Los factores que han impulsado el crecimiento de la economía madrileña, los mismos que para el caso de España, han sido principalmente la bajada de los precios del petróleo, el cambio de tendencia del BCE hacia políticas monetarias expansivas, la recuperación de las economías externas y el aumento de la demanda interna. Estos factores han acelerado tanto el crecimiento de las exportaciones como el aumento del consumo y la inversión interna. En la recuperación de la demanda interna cabe añadir que además del precio del petróleo y las políticas del BCE también han influido factores como la ausencia de presiones inflacionistas, la expectativa de que los tipos de interés se mantengan históricamente bajos, la restauración de la confianza y el ajuste del ahorro, la recuperación de la renta disponible real de las familias asociada a la creación de empleo.

Además como consecuencia de la caída de los precios del petróleo los costes tanto del transporte como de producción de las empresas se han reducido sustancialmente provocando un aumento del consumo y de la inversión en la comunidad de Madrid al aumentar entre otras cosas el disponible de las familias y el turismo tanto nacional como extranjero.

Madrid y España: crecimiento de viajeros y pernoctaciones y aportación por residencia en 2014 (p.p.)



Fuente: BBVA Research a partir de INE

El pasado año el crecimiento en la actividad del sector turístico fue superior al 10% tanto en número de viajeros como en pernoctas llegando a alcanzar los 10 millones de viajeros llegados a la comunidad, convirtiéndose en la cifra histórica más alta desde que el INE tiene registros. La tendencia de crecimiento en este sector se ha mantenido durante los dos primeros trimestres del presente año 2015 y se espera que lo siga haciendo a lo largo de todo el año. Este crecimiento ha venido impulsado no únicamente por la bajada de los precios del petróleo, sino también por la depreciación del euro frente al dólar y a la libra que han incentivado el aumento de la demanda de turismo extranjero, y por el aumento del turismo nacional estimulado por el aumento de la demanda interna.

Los resultados esperados como consecuencia de los factores anteriormente comentados es un crecimiento del PIB madrileño del 3.3% para este año y del 3.1% para el 2016. Además se espera que este aumento en la actividad económica lleve consigo una mejora progresiva del mercado laboral con incremento estimado en el número total de 170 mil empleados más.

2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

De acuerdo a la Dirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid a 1 de Enero de 2015 la Ciudad de Madrid cuenta con 3.141.991 habitantes. Como puede observarse en la tabla que se muestra a continuación ha habido una disminución alrededor de 20mil habitantes respecto a la misma fecha del año anterior. Comparando con el mismo periodo de los años anteriores entre 2013 y 2014 entre los cuales se produjo un descenso de alrededor de 50mil habitantes podría decirse que los niveles de migración se están estabilizando.

	Evolución de la población por distrito										(Total)
	2005	2006	2007	2008	Población a 1 de enero						2015
					2009	2010	2011	2012	2013	2014	
01. Centro	148.714	149.718	141.396	142.270	143.674	143.908	142.876	139.952	138.400	134.271	131.106
02. Arganzuela	146.833	148.797	149.577	152.744	154.345	154.787	154.717	153.923	154.062	151.608	150.177
03. Retiro	126.058	125.978	124.530	124.258	123.969	123.159	122.058	121.146	120.252	118.743	117.934
04. Salamanca	150.775	151.254	146.763	147.707	147.961	147.735	147.380	146.055	145.623	143.598	142.388
05. Chamartín	141.302	142.045	143.778	145.088	146.347	146.358	146.117	145.162	144.546	142.684	141.435
06. Tetuán	150.379	152.615	152.206	154.470	156.658	157.527	156.433	155.764	155.684	152.523	150.860
07. Chamberí	150.810	150.631	145.593	145.934	145.794	145.144	143.773	141.394	141.085	138.586	137.285
08. Fuencarral-El Pardo	206.688	209.255	212.710	220.085	225.954	229.758	231.897	232.924	233.852	232.651	232.889
09. Moncloa-Aravaca	118.815	119.322	117.356	118.068	118.724	118.931	118.705	117.057	117.041	115.713	115.901
10. Latina	257.431	258.761	256.644	258.476	258.012	255.402	251.569	246.542	243.603	237.953	234.222
11. Carabanchel	239.782	246.076	248.350	253.678	256.973	256.645	254.991	250.800	247.404	242.780	240.230
12. Usera	132.145	135.876	136.391	139.594	141.189	141.755	140.263	138.135	136.063	133.655	132.744
13. Puente de Vallecas	241.661	243.474	241.907	244.151	245.180	244.038	240.988	237.612	233.240	228.739	226.135
14. Moratalaz	106.858	106.344	104.923	104.494	103.704	102.671	101.112	99.766	97.965	96.171	94.813
15. Ciudad Lineal	231.029	231.364	226.805	228.171	229.290	228.835	225.789	222.586	219.013	214.256	211.736
16. Hortaleza	153.848	158.221	161.661	168.702	172.388	174.686	175.648	174.640	173.966	172.705	174.343
17. Villaverde	143.388	146.859	146.184	148.252	149.727	149.736	148.599	146.462	144.286	142.040	140.599
18. Villa de Vallecas	65.842	66.846	67.163	73.281	80.711	88.201	92.365	95.076	97.490	98.767	99.636
19. Vicálvaro	63.881	66.563	66.299	68.716	70.050	70.726	71.052	70.757	70.391	69.729	69.363
20. San Blas-Canillejas	148.985	151.912	153.128	155.795	157.367	158.311	157.298	155.992	155.578	153.372	152.447
21. Barajas	42.200	43.423	43.698	44.274	44.989	45.797	46.211	46.192	46.089	45.586	45.747
Ciudad de Madrid	3.167.424	3.205.334	3.187.062	3.238.208	3.273.006	3.284.110	3.269.861	3.237.937	3.215.633	3.166.130	3.141.991

Dentro de los países de la unión europea, la ciudad de Madrid ocupa el tercer lugar en número de habitantes siendo superada únicamente por Gran Londres con alrededor de 8,539 millones en el año 2014 y por Berlín con una población de aproximada de 3,422 millones en el año 2013. Inmediatamente

por debajo en tamaño de población estarían Roma con aproximadamente 2.872 millones en el año 2014 y París con 2.248 según datos del 2012.

Comparando el tamaño por número de habitantes con el resto de ciudades principales de España se concluye que el tamaño poblacional de la ciudad de Madrid es el doble que la segunda ciudad más grande en población que es Barcelona y cuatro veces mayor que la tercera ciudad que es Valencia.

CIUDAD	POBLACIÓN	5 CIUDADES ESPAÑOLAS CON MAYOR POBLACIÓN			POBLACIÓN
		%SOBRE PAÍS	%SOBRE REGIÓN	REGIÓN	
MADRID	3.166.130	6,77%	49,05%	COMUNIDAD DE MADRID	6.454.440
BARCELONA	1.602.386	3,43%	21,31%	CATALUÑA	7.518.903
VALENCIA	786.424	1,68%	9,36%	COMUNIDAD DE VALENCIA	8.402.305
SEVILLA	696.676	1,49%	13,92%	ANDALUCIA	5.004.844
ZARAGOZA	666.058	1,42%	50,25%	ARAGÓN	1.325.385

Fuente: INE 1 de Enero de 2014

Del patrón de la población de la ciudad de Madrid por grupos de edades se puede concluir que su población muestra características de pirámide regresiva, como consecuencia de un descenso de la natalidad frente a un aumento del envejecimiento de la población.

PATRÓN DE POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE MADRID POR GRUPOS					
GRUPO POR EDAD	POBLACIÓN TOTAL	%SOBRE TOTAL	MUJERES	HOMBRES	
0-15	432.283	13,66%	220.967	211.316	
15-24	281.130	8,88%	140.738	140.392	
25-34	443.481	14,01%	213.718	229.763	
35-50	792.673	25,04%	386.312	406.361	
51-69	734.123	23,19%	330.221	403.902	
Más de 70	481.545	15,21%	181.047	300.498	

Fuente: INE 1 de Enero de 2014

Si estos datos se comparan con los del patrón de población del conjunto de España, se puede observar que la población madrileña entre los 25 y los 50 años está algo por encima de la media española. Esto se debe mayoritariamente al elevado movimiento migratorio del resto de ciudades de España a la ciudad de Madrid como consecuencia de mayores oportunidades laborales.

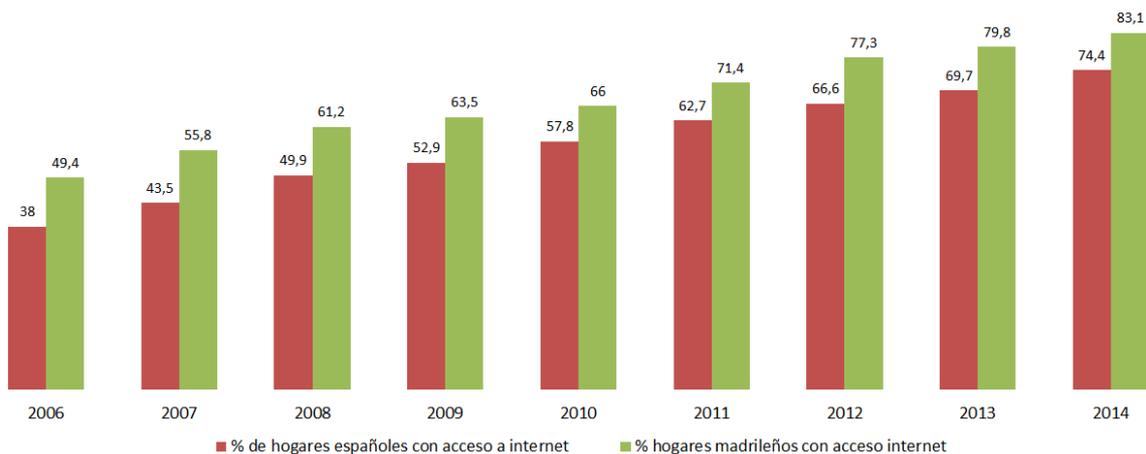
PATRÓN DE POBLACIÓN DE ESPAÑA POR GRUPOS					
GRUPO POR EDAD	POBLACIÓN TOTAL	%SOBRE TOTAL	MUJERES	HOMBRES	
0-15	6.853.676	14,41%	3.426.838	3.426.838	
15-24	4.454.002	9,36%	2.227.001	2.227.001	

25-34	6.275.262	13,19%	3.137.63	3.137.63
			1	1
35-50	11.461.102	24,09%	5.730.55	5.730.55
			1	1
51-69	11.319.422	23,79%	5.659.71	5.659.71
			1	1
Más de 70	7.207.646	15,15%	3.603.82	3.603.82
			3	3

Fuente: INE 1 de Enero de 2014

2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

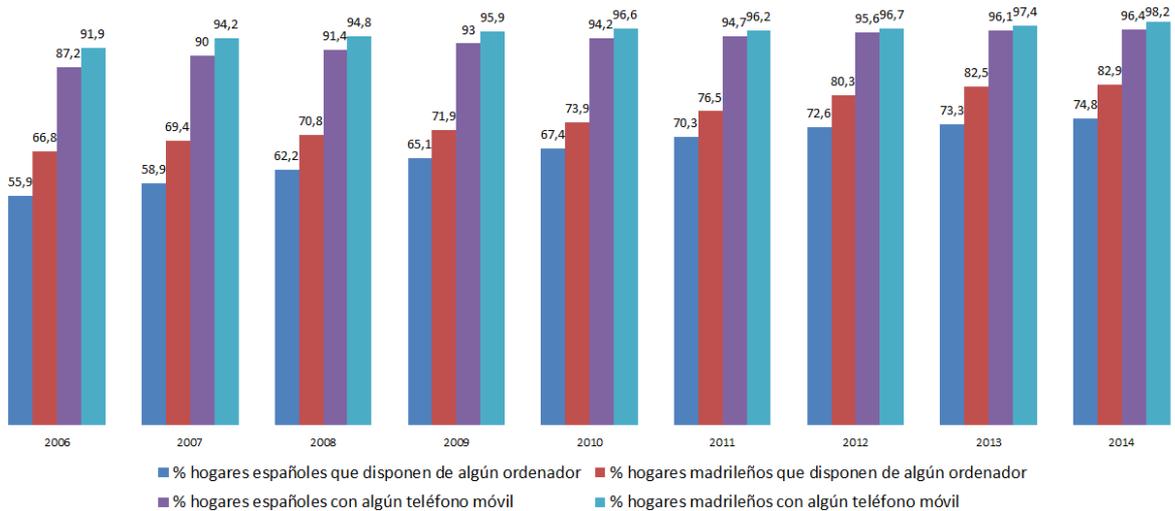
La implantación de las nuevas tecnologías en los hogares españoles ha tenido una importante evolución a lo largo de los últimos años. Actualmente el número de viviendas españolas que dispone acceso a internet se ha duplicado desde el año 2006. En el siguiente gráfico se muestran la evolución del número de hogares con acceso a internet tanto a nivel nacional como en la comunidad de Madrid.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Evolución datos de viviendas.

Como puede observarse casi el 75% de los hogares españoles cuentan en la actualidad con conexión a internet, siendo esta cifra mayor en la Comunidad de Madrid que llega a alcanzar el 83%.

En lo referente al equipamiento tecnológico, y en particular a los ordenadores y teléfonos móviles, también ha habido una evolución substancial desde el año 2006 en el número de hogares que cuentan con uno o ambos de estos equipos. En el año 2014 aproximadamente el 75% de los hogares españoles contaba con al menos un ordenador, siendo esta cifra todavía mayor en la comunidad de Madrid llegando en este caso hasta el 83% de los hogares. Estas cifras son ampliamente superadas por los teléfonos móviles, llegando a alcanzar más del 96% a nivel nacional y más del 98% en la comunidad de Madrid.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Evolución datos de viviendas.

Respecto a los teléfonos móviles cabe destacar que alrededor de un 75% de estos teléfonos móviles son móviles inteligentes o smartphones los cuales tienen la opción de permitir al propietario del terminal el acceso a internet desde este dispositivo.

Pero además del ordenador y del Smartphone que son los dispositivos que se usan con mayor frecuencia para acceder a Internet, existen otros dispositivos que aunque no tan extendidos en estos momentos, permiten igualmente al usuario conectarse a internet y realizar cualquier tipo de consulta o compra desde ellos.

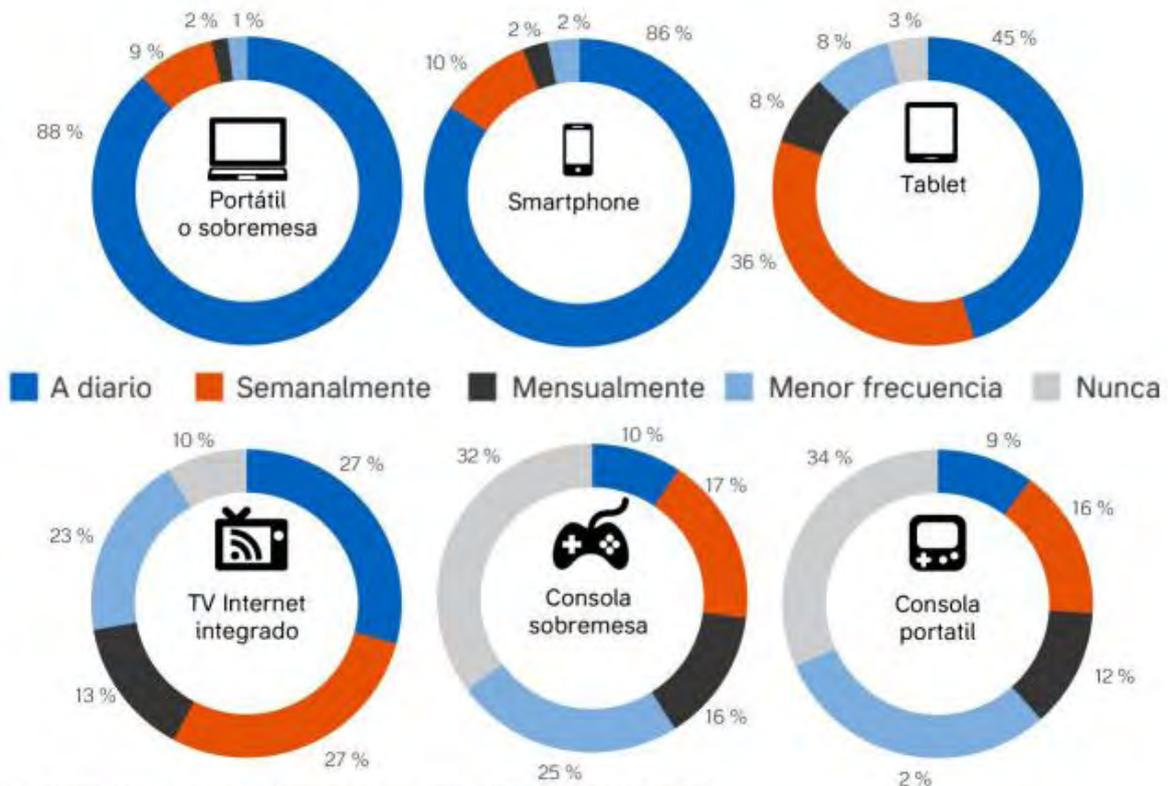


Gráfico elaborado por ditrendia a partir de datos de IAB-The Cocktail Analysis

Fuente: Informe ditentria. Mobile en España y en el mundo. Frecuencia de acceso a internet desde diferentes dispositivos.



Bloque 3:

Análisis del Sector

Contenidos

- 3.1. Características del sector 25
- 3.2. Competencia 33
- 3.3. Posicionamiento y diferenciación 39

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El objetivo del estudio es analizar en profundidad la estructura, dimensión económica y tendencias del sector de la restauración. De esta manera conseguiremos una visión más amplia de las vicisitudes que presenta la actividad a emprender.



El trabajo se ha centrado en la búsqueda y revisión de bases documentales disponibles y publicaciones para analizarlos y tratar de plasmar en este estudio una visión completa del sector en el que nos adentramos con esta plataforma.

Adelantándonos a las conclusiones del análisis, es importante citar que la localización de la actividad de *Bid&Eat* se iniciará en la Comunidad de Madrid. A medida que avancemos en el estudio, iremos comprendiendo del porqué de la elección.

Los modelos de negocio que hay entorno al consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar se pueden clasificar según las actividades del local. Podrían ser agrupadas en dos grandes categorías:

- **Restauración comercial**, abarca todas actividades de restauración que se desarrollan en locales comerciales.
- **Restauración colectiva**, integra aquellas actividades basadas en la utilización de *caterings*, comedores y cocinas centrales de comedores de empresas, instituciones, colegios, etc...

De una forma más detallada se puede ver la clasificación completa recogida en el cuadro resumen a continuación:

Tabla 1_ Fuente Comunidad de Madrid

CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE RESTAURACIÓN		
A. Restauración comercial		
	Tradicional	Moderna
Restauración en establecimientos turísticos y afines	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes y cafeterías de hoteles, campings, albergues, etc. • Celebraciones, banquetes, eventos, jornadas en hoteles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fast-food</i>, <i>Vending</i>, minibares, etc.
Restauración en establecimientos especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes, casas de comidas, asadores, etc. • Cafeterías • Mesones, jamonerías, tabernas, etc. • Heladerías, pastelerías, chocolaterías, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fast-food</i> (<i>burger</i>, <i>pizzeria</i>, etc.) • <i>Take away</i> • Bufet/Autoservicio • Croissantería, boquería, etc. • Restauración en ruta/aeropuertos • Congresos, ferias, etc. • Ocio, museos, etc. • Centros comerciales • Temáticos/étnicos • Grandes superficies/almacenes • Tiendas 24 horas
Restauración en establecimientos de bebidas y afines	<ul style="list-style-type: none"> • Bares, café-bar, tascas, bodegas, mesones, etc. • Bares de copas • Discotecas, salas de fiestas, salas de flamenco y otros espectáculos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de cafeterías/<i>coffee-shop</i> • Cadenas de cervecerías
Restauración automática y/o de impulso		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vending</i> • Kioscos, puestos de heladas y similares • Tiendas de conveniencia • Videoclubes, salones de juego, cines, teatros, etc.
B. Restauración colectiva		
<ul style="list-style-type: none"> • Comedores de empresa o entidades (públicas o privadas) • Restauración en instituciones/colectividades • Restauración para viajeros (aviones, trenes, barcos, etc.) • Salones especializados en eventos (bodas, fiestas, banquetes, etc.) • Restauración a domicilio/servicio individualizado o colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparado en la propia colectividad/institución (cocinas centrales o similares) • Preparado por una empresa de catering o restaurador • Preparado por operadores independientes, especializados o coyunturales 	

La estructura empresarial del sector es bastante compleja y enrevesada, y para poder hacer un análisis global del sector de la restauración debemos ampliar el concepto a lo que es conocido como la HORECA; Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.

Con el fin de hacernos una idea global de la actividad empresarial del sector, hacemos un análisis de las magnitudes económicas respecto al volumen de negocio y empleo. La distribución de la actividad está recogida en la siguiente gráfica:

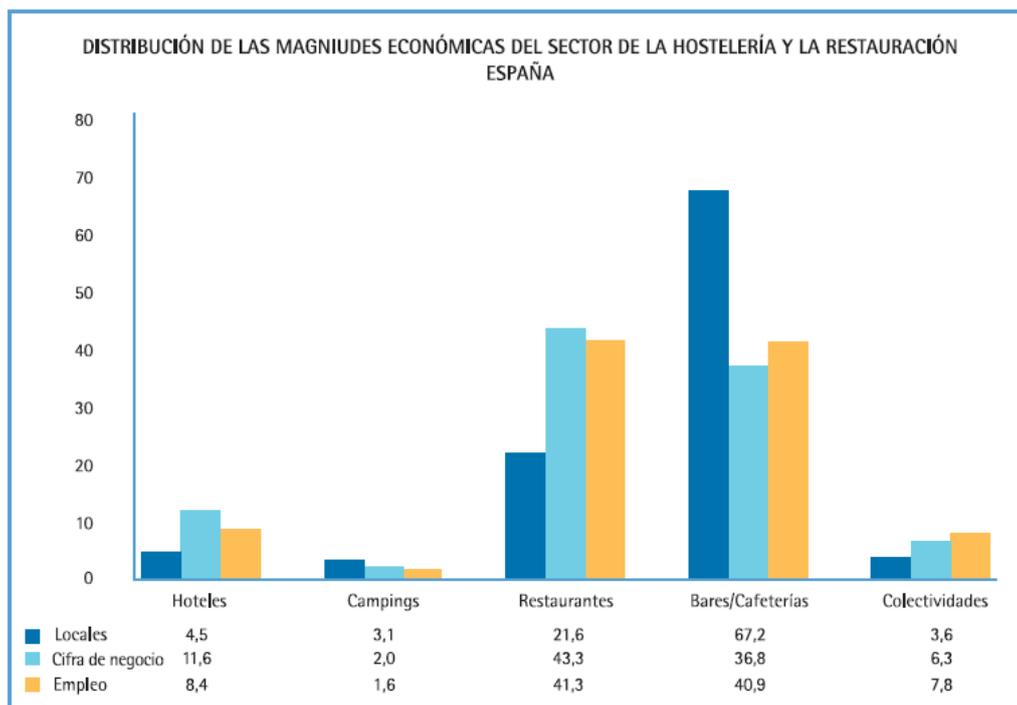


Ilustración 1_ Fuente Encuesta Anual de Servicios INE

Cabe destacar que aunque no se haga referencia en este estudio a la restauración colectiva, anteriormente mencionada, engrosa un volumen de negocio entorno a los 3.500 millones de euros.

En clave Nacional

Como se indicaba anteriormente el sector de hostelería española contaba en 2013 con 295.276 establecimientos entre restaurantes, cafeterías, bares y hoteles. Estos establecimientos tuvieron una producción de 120.739 millones de euros, con un ligero avance de un 0,7% respecto a un año atrás, y dieron empleo a un total de 1.332.600 personas. Representa un 7,4% del PIB español, que integrándolo en el sector servicios se posiciona como uno de los motores de nuestra economía nacional.

Más de un 80% de la producción total de los locales de hostelería, corresponde a los establecimientos de comidas y bebidas. En los años de fuerte crisis hemos visto cómo han cerrado más de 40.000 establecimientos año tras año. Por el contrario, durante los últimos años se han reabierto también anualmente otros 40.000 locales. Se trata de un sector con relativa estabilidad aunque en los últimos años fuertemente marcados por la crisis económica, ha ido aumentando la cifra de establecimiento que cierran frente a la de los que se animan a abrir sus puertas.

Cerca de 200.000 es la cifra de bares que a día de hoy dan servicio a toda España. Los bares son los establecimientos más numerosos, que comparando con el año 2012 han tenido un descenso en 2013 de un 1,4%, hasta un total de 194.530 establecimientos en ese año. Este subsector es el que mayor porcentaje de producción representa dentro del conjunto del sector hostelero, un 43%, con un total de 51.101 millones de euros facturados en 2013, el único en el que se ha reducido respecto al año anterior, con un pequeño descenso de un 0,5%.

A diferencia de los bares, los restaurantes y empresas dedicadas a servicios de restauración ha incrementado su volumen de negocios, ganando cada vez más y más penetración en la población.

El censo de estos establecimientos en 2013 estima en España la existencia de 72.294 establecimientos, incluyendo las cafeterías que sirven comidas. Los restaurantes y los puestos de comida representaron el 34% de la producción en 2013, con 40.597 millones de euros, un 0,4% más respecto al año anterior.

Respecto al otro gran grupo de restauración colectiva, en 2013 fue el único subsector de la hostelería que tuvo un incremento positivo respecto al año anterior en cuanto al número de establecimientos, con un avance de un 2,6%, hasta un total de 13.671 locales con 11.615 millones de euros facturados. Este dato es indicativo del aumento de gente que come fuera de su hogar.

En lo que a empleo se refiere, en el último trimestre del 2013 hubo un aumento significativo, sobre todo en las actividades de comidas y bebidas, con 46.000 ocupados más frente a los 25.700 más del subsector del alojamiento, con un incremento en el conjunto de la hostelería de 71.700 nuevos ocupados.

Entorno a los 1.332.600 empleos fue lo que se generó de media durante el año pasado, 313.200 en actividades de alojamiento, y 1.019.400 en las de restauración, que debido a la evolución negativa de los primeros meses, supuso un ligero descenso de un 0,3%. Sin embargo los últimos datos de la EPA referidos a 2015 son positivos, con incrementos en el primer trimestre entorno al 3,5% y al 5,1% en el segundo, respecto al 2014. No obstante, aunque poco a poco se van viendo signos de mejora, ésta se produce lentamente y todavía se tardará en recuperar los niveles de ocupación de los años anteriores a la crisis.



Ilustración 2_Segmentación por tipo de establecimiento

El sector de la restauración es un sector en el que influyen mucho los cambios sociales y económicos (inmigración, envejecimiento, turismo, población escolar, etc.), tanto en los hábitos de consumo, como en los tipos de actividades incluidas en el sector.

Perfil del nuevo consumidor

La restauración pertenece a un sector en el que influyen mucho los cambios sociales y económicos (inmigración, envejecimiento, turismo, población escolar, etc.), tanto en los hábitos de consumo, como en los tipos de actividades incluidas en el sector. Por este motivo y derivado de los años que nos han venido precediendo desde 2008, merece la pena resaltar la figura del nuevo consumidor fuera del hogar, el consumidor postcrisis.

En un estudio, realizado por la consultora de hábitos de consumo [AECOC](#), resaltaban que de los más de 10.800 momentos de consumo analizados a lo largo de un mes, un 50% se hacen fuera del hogar. De éstos, más de un 44% responden a consumos en establecimientos de restauración y más de un 5% a comidas llevadas desde casa al centro de trabajo, estudio, etc...Aunque esta tendencia está cambiando.

Finalmente, según el estudio de [AECOC](#), las tendencias generales para el futuro del mercado se centrarán en aportar comodidad, espacio y ahorro de tiempo al consumidor, aportar salud a través del valor del producto natural, que sea un producto de conveniencia, práctico y funcional.

Resaltar que un 57% de los consumidores encuestados afirma que cuando pase la crisis volverá al consumo fuera del hogar.

Los últimos estudios realizados sobre los hábitos de los consumidores, se ha venido observando cómo los consumidores están cambiando sus criterios de consumo a un perfil más racional aunque fuertemente ligado a lo emocional. Se trata de un criterio más racional puesto que el usuario de hoy tiene acceso a diversas plataformas dónde informarse, comparar y esclarecer lo que está buscando. Ante este nuevo consumidor postcrisis lo que prima es la calidad y el precio.

Internet, el canal que está moviendo los cimientos de multitud de sectores, no iba a ser una excepción en este negocio. En la siguiente gráfica se muestran cuáles son los productos más demandados por los usuarios de internet.



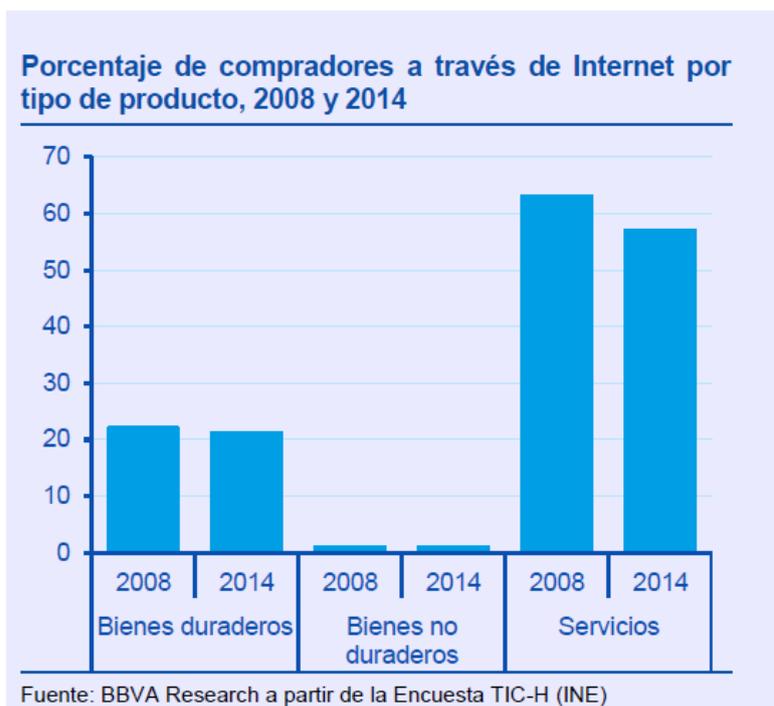


Ilustración 3_ Productos demandados por lo usuarios a través de internet

Claramente se evidencia la amplia penetración que tiene internet en el sector servicios, dónde está englobado este producto. Las reservas online se posicionan como el canal más efectivo para llegar a nuevos clientes ya que las opiniones de los usuarios dejadas en webs de reservas y redes sociales facilitan la selección del establecimiento.

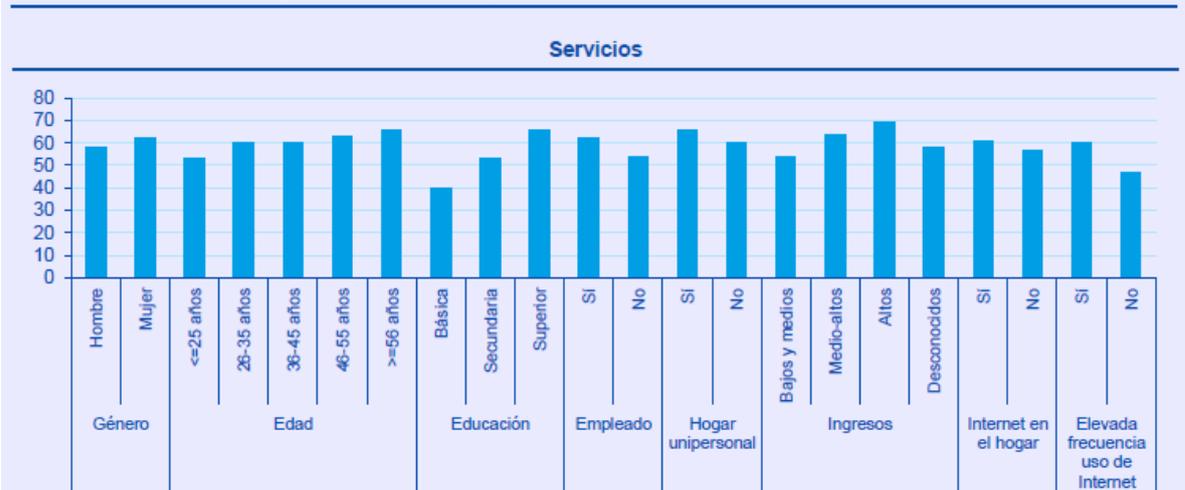
El móvil, en este sector como en muchos otros, se ha convertido en un protagonista fundamental y conductor del cambio. En 2013 un 25% de las reservas online en restaurantes se hacían a través de un dispositivo móvil. Y en 2014 se hicieron más de un 40% de las reservas.

Las reservas online de restaurantes crecieron en España un 170 % en el último año. A lo largo del 2013 se realizaron más de 3.500.000 de reservas online en nuestro país. Un volumen de 38 millones de euros corresponden a esas reservas online del 2013, demostrando que Internet es una herramienta favorable, y que en estos momentos se hace más que indispensable para la gestión del modelo de negocio en restauración.

Reservar mesa online representa todavía un mercado pequeño, de los cerca de 72.000 establecimientos que existen en España, tan solo un 6% permite reservar por Internet. Por lo que es importante resaltar que se trata de un mercado que todavía **no está saturado** y que posee un fuerte potencial de crecimiento. Existen multitud de pequeñas empresas que están posicionándose en este sector y aunque mueven un negocio reducido, comparten la filosofía de ofrecer el mejor servicio en términos de funcionalidad, en lugar de apostar por el precio. Más adelante analizaremos algunos de estos nuevos jugadores.

La siguiente pregunta que surge tras este análisis es: ¿Quién es el público objetivo de consumidores de servicios a través de internet? A través del estudio realizado por la entidad BBVA Research podemos hacer una segmentación de estos consumidores:

Porcentaje de compradores a través de Internet por tipo de producto, características socioeconómicas y factores relacionados con Internet (promedio 2008-2014)



Fuente: BBVA Research a partir de la Encuesta TIC-H (INE)

Ilustración 4_Distribución de la población que compra vía internet

Analizando los datos de la gráfica, el estudio concluye afirmando que la probabilidad de realizar compras on-line es mayor para los hombres y aumenta con la educación alcanzada y el nivel de renta. Además, la edad del individuo afecta a la decisión de comprar bienes, no de servicios.

Pongamos que hablo de Madrid....

En los últimos años se ha generado en numerosos ámbitos, un creciente interés por el denominado consumo fuera del hogar o extra doméstico. Este interés responde al hecho de que dicho consumo representa entre el 30% y el 33% de todo el consumo de alimentos y bebidas que realizan los españoles, con previsión de superar el 50% en 15 o 20 años.

La Comunidad de Madrid destaca en este ámbito. Entre sus calles se encuentran más de 34.000 establecimientos, casi el 11,5% de toda España. Las más de 30.500 empresas que gestionan estos locales, representan un volumen de negocio que se mueve en el orden de los 7.000 millones de euros (17,6% nacional) y emplea a más de 170.000 personas.

Siguiendo con los datos de consumo extra doméstico, el 44,2% de los productos consumidos por los madrileños son bebidas (Cerveza, vino, refrescos, café y licores). El otro 55,8% cubre el consumo de alimentos, repartiéndose un 15% el consumo de carne y un 12% el consumo de pescado.

La comida es la ingesta que un mayor número de madrileños realiza alguna vez de lunes a viernes fuera de casa (36,3%), y además muy frecuentemente (3,1 veces/semana laboral), mientras que el desayuno y la cena sólo lo hace fuera aproximadamente un 10%.

El madrileño medio asume un gasto, cómo media a lo largo del día un gasto medio de unos 14€.



Hábitos de consumo

Uno de cada tres madrileños mayores de edad come diariamente fuera de casa de menú del día casi todos los días de la semana. Esta práctica es prolongada en el tiempo y la razón principal suele tener origen en los motivos laborales, eligiendo principalmente el establecimiento por cercanía y precios. El precio medio de menú del día en la Comunidad de Madrid es de 10,6€.

Aunque la variedad de oferta de los restauradores es suficientemente amplia y varía en alimentos cómo para poder alimentarse de una manera saludable, la mayor parte de los madrileños no tienen la percepción de estar alimentándose fuera de casa de una forma sana.

La configuración de los menús del día, cómo norma general, es de primer y segundo plato, bebida y postre. Esto induce a los restauradores a comprar productos perecederos a diario. Los productos no perecederos y bebidas, las suelen comprar semanal o quincenalmente. Y raras veces compran platos preparados o congelados.

Aunque los comensales piensan que el tamaño de las raciones es el adecuado, hay un alto porcentaje de mujeres que piensa que es excesivo. Aun así se tiran más de 63.000 toneladas de comida al año en el territorio nacional.

Los consumidores de menús del día, suelen elegir alimentos que en su casa no toman, seguramente por falta de habilidades culinarias o porque llevaría mucho tiempo su elaboración.

3.2. COMPETENCIA

En estos últimos años, estamos viendo cómo se están generando nuevos modelos de negocio entorno a la restauración y fundamentalmente por el crecimiento del consumo que hemos denominado anteriormente extradoméstico. La previsión de que en unos 10 o 15 años este consumo, fuera del hogar, vaya a suponer más del 50% de los gastos en alimentos de todos los españoles hace que multitud de empresas quieran formar parte de este negocio.



Según se ha definido en el apartado de *Claves del Modelo de Negocio* se consideran cómo competencia a las siguientes empresas que están actualmente en operación, tanto en España cómo fuera de España por su potencial riesgo de empezar a operar en territorio nacional.

Competidores potenciales:

- El Tenedor
- Onfan
- Restalo
- Gastro Web
- Restaurantes.com
- Pidemesa.es
- Heyplease
- Nevera Roja/Just eat
- Groupon/Groupalia/Lets Bonus

Estos competidores han sido elegidos por la similitud de los servicios ofertados con los que Bid&Eat incluye en su cartera. Esto no resta que puedan surgir nuevos competidores no contemplados que cambien el escenario planteado. Tampoco se han incluido en este estudio empresas que no aporten diferenciación, en cuanto a la propuesta de valor, de las ya enumeradas para el análisis.

A continuación se incluye un estudio pormenorizado de cada una de las empresas con la intención de desgranar cuáles son sus competencias clave sobre las que han basado sus diversos modelos de negocio.

El Tenedor

El gigante nacional del sector de las reservas por internet. Fue adquirido por TripAdvisor 2014 y dispone de más de 7.000 establecimientos en España, gestionando más de 10 millones reservas. El grupo suma más de 12.000 locales asociados, da empleo a 200 personas en Francia, Suiza y España y acumula más de medio millón de opiniones de clientes que ayudan a los más indecisos a encontrar el restaurante donde encontrarse más a gusto.

Su cuota de mercado es del orden del 68% con el que en un año ha generado al sector un volumen de negocio de 24 millones de euros. La previsión de facturación para el cierre fiscal de este año está en los 16 millones de euros. (Facturación de todo el grupo)

Cómo claves del modelo de negocio está en su segmentación, seis de cada 10 clientes se encuentran entre 25 y 50 años, por los cuales El Tenedor cobra una comisión al restaurante de Dos euros en caso de reservas de grupos inferiores a 10 personas y tres euros por comensal para grupos mayores.

Las condiciones de las ofertas principalmente son, que no funcionan con cupones. Las reservas se hacen en tiempo real y el propio proveedor (el restaurante) elige la oferta que quiere hacer. Es decir, el porcentaje de descuento que quiere aplicar y los momentos y días en los que los quiere proponer, comúnmente conocido cómo sistema Push de comercialización. Lo habitual es que sean promociones de un 50% de descuento en carta, pero las hay de un 20%.

Únicamente trabajan con los productos que mejor funcionan. Tienen un total de 4.500 restaurantes en toda España y de todo tipo. El principal criterio para aceptarlos es que admitan reservas y que tengan una carta, para no encorsetar las opciones del cliente. Si sólo ofrecen menú, no las aceptan. El precio de la oferta tampoco es importante; tienen restaurantes con menús de entre 15 y 25 euros, hasta cien, los más caros.

A través de la página web y de una aplicación móvil gestiona todas las reservas. Esta plataforma dispone de geolocalización de restaurantes y el 40% de las reservas la envían desde sistemas móviles.

Adicionalmente dispone de una solución para la gestión de restaurantes, Mi Tenedor. De esta manera el restaurador puede gestionar su local y publicar las ofertas sin necesidad de manejar diferentes programas o sistemas de gestión.

Onfan

Onfan ofrece otro modelo de negocio diferente. Se trata de una gastroweb y app que geoposiciona y recomienda especialidades culinarias. Se trata de un modelo de red social de prescriptores. Está apadrinada por Andoni Luis Adúriz.

Comienzo 30 enero 2013 y aunque en Junio de 2014 estaba todavía en fase beta, ha conseguido tener 300.000 páginas vistas y captar a unos 60.000 usuarios únicos en cuatro meses.

El modelo de negocio de Onfan se articulará en diversos pilares como geoposicionamiento de marcas, reservas y marketing de especialidades, también localización del usuario a través de sugerencias contextuales y dinámicas que, a través de gamificación, consigue hacer una segmentación por perfil de consumidor (más atrevido, explorador, conservador en sus tendencias de gusto)

Esta aplicación en forma de red social promete ser uno de los jugadores principales en el sector de las reservas por internet. Aúna la recomendación de especialidades con la gamificación, haciendo que el usuario se lo pase bien mientras interactúa en las ofertas publicadas.

Restalo

Líder en reservas hasta aparición de El Tenedor. Básicamente su modelo de negocio es muy similar al ya explicado de El Tenedor. Cobra comisiones al restaurante, añade también una herramienta para gestión de restaurantes, en este caso llamada Ressbook.

Aun habiendo sido desbancado por El Tenedor, tras una temática de búsqueda de restaurantes (entre amigos, cumpleaños,...) dispone de un total de 8.000 restaurantes afiliados en tres países — España, Italia y Australia— y 120 empleados.

La empresa tramitó casi 5.500 reservas diarias en 2013 y prevé que en 2014 su facturación supere los seis millones de euros.

En esta plataforma no disponemos de geoposicionamiento, lo cual dificulta la localización por cercanía y requiere de muchos comerciales para generar el volumen de ofertas necesarias.

GastroWeb

Se trata de una aplicación de gestión de restaurantes basada en el software como servicio (SaaS). Trabaja con dos perfiles, socios y administradores. Para llevar a cabo todas las tareas necesarias, el gestor de Sociedades Gastronómicas cuenta con 2 tipos de acceso. Acceso del Administrador de la Sociedad y Acceso de los Socios. Cada uno de ellos tiene unas características y funcionalidades específicas.

Gastroweb ha desarrollado un software versátil, puesto que además de poder instalarlo en el ordenador, también se puede acceder a él desde el móvil. La aplicación móvil nos permite hacer la reserva de la mesa y la cantidad de comensales cómodamente.

Este software también está preparado para funcionar con una pantalla táctil de manera que se amplía su usabilidad. Cada socio puede gestionar su cuenta con un dedo o con el ratón, como más cómodo le resulte.

De entre las ventajas de GastroWeb destaca el software altamente intuitivo y que está en continua mejora con un alto rendimiento de dónde además se pueden generar gran cantidad de informes exportables a Word y Excel. La facilidad de reserva de mesas a través del móvil es otra de las cualidades que vemos a esta empresa

Restaurantes.com

Se trata del modelo tradicional de publicación de ofertas. Una de sus principales cualidades es que da visibilidad también a locales que no admiten reserva online. No está enfocado a promociones, sino a dar visibilidad de los restaurantes de su cartera. Básicamente, se trata de una guía de restaurantes.

Su cartera publicita alrededor de 20.000 establecimientos, de los que solo 1.500 permiten pedir mesa por Internet.

Restaurants.com contabilizó en 2013 unas 700 reservas diarias, duplicando los resultados de 2012, y su cifra de negocio se acercó a medio millón de euros.

Pidemesa.es

Este modelo de negocio es muy singular puesto que no está enfocado en publicar promociones, sino que su valor diferenciador está en la geolocalización. A través de su página web puedes encontrar todos los restaurantes que tienes a tu alrededor y hacer la reserva en el que más te convenga.

Su funcionalidad en la gestión de la solicitud hace que sea una forma de reservar muy sencilla y amigable para los usuarios. Usuarios que dejan de una manera muy sencilla sus opiniones, dando mucho valor añadido a esta aplicación.

Pese al contexto de crisis de 2013, la empresa facturó 150.000 euros. Aun así la empresa prevé crecer un 25% este año y su estrategia de expansión pasa por Latinoamérica.

Heyplease

Se trata de una plataforma que permite conocer los hábitos de consumo de sus clientes a los locales de hostelería y marcas de bebidas con el objetivo de desarrollar promociones ad hoc y aumentar la segmentación y fidelización de los mismos.

A través de los *smartphones*, Heyplease pretende mejorar la experiencia de los usuarios en restauración permitiéndoles pedir y pagar más rápido, sin esperas en los restaurantes. Otro punto fuerte es que la solución móvil de HeyPlease no contempla una inversión inicial por parte del local ya que su tecnología se integra en el propio software de gestión del local.

Dispone de más del 90% de capital español y la aplicación ha sido reconocida con diferentes galardones y ha sido ganadora del BStartup10 entre más de 400 *startups* en 2014 así como del Seedrocket Bertelsmann en 2013. Además fue elegida mejor app internacional de restauración en los Mobile Premier Awards 2014.

Sus principales ventajas están ligadas a la gestión de comandas vía móvil por el propio comensal. Es decir, el software del teléfono te permite pedir y pagar al mismo tiempo, sin necesidad de esperas. Además publica promociones y descuentos para los usuarios e incluso te permite pedir para llevar a domicilio.

Por último y no menos importante, esta aplicación permite capturar el Big Data generado por el comensal y por el propio restaurante.

Heyplease todavía está en proceso de lanzamiento, pero seguramente se posicione entre los principales competidores del segmento en el que se desarrolla nuestro modelo de negocio.

Groupon/Groupalia/Lets Bonus

El modelo de negocio de este tipo de empresas es tipo plataforma dónde ponen en contacto por un lado a pequeños negocios de venta al por menor (restaurantes, clínicas, agencias, etc...) y por el otro lado están los particulares, muy enfocados en gente con acceso a las redes sociales y un espectro de edades muy acotado, entre 18 y 35 años.

Los pequeños negocios hacen uso de la plataforma para hacer ofertas muy agresivas entre el 50% y el 75%. Así de esta manera atraer la atención del público y a su vez pueden beneficiarse por deshacerse del stock, combatir la estacionalidad o lanzar nuevos productos.

Para poder hacer una oferta en estas páginas webs, exigen ofrecer un descuento de entre un 30% y un 80% sobre el precio habitual. Además, hay que sumar la comisión por venta, que se trata de un 50% para la mayor parte de los casos.

Más del 80% de la cuota de mercado está en manos de cuatro operadores: Groupon, Groupalia, LetsBonus y Offerum.

En España el mercado de los cupones está dominado en un 35 % de cuota de mercado Let's Bonus y le siguen con un 26% Groupalia y Groupon respectivamente.

Sin embargo, estas páginas webs tratan de ofertas puntuales y de clientes que van en busca del "chollo", por lo que en la mayor parte de los casos, el cliente no se fideliza y no vuelve. Lo que acaba por no ser rentable.

A su vez, no hay que olvidar que estas empresas de cupones tienen unas cláusulas de permanencia, siendo la de Groupon la más agresiva, con dos años de permanencia y una sanción de 2.500 euros por campaña que se haga en una empresa de la competencia.

Nevera Roja/Just eat

Se han añadido tanto a la Nevera Roja cómo a Just eat en el análisis porque ambos tienen modelos de negocio similares, aunque con alguna pequeña diferencia.

Estos *players*, al igual que los anteriores han apostado por un modelo de negocio que añade un punto de diferenciación, comida a domicilio. Además, comida a domicilio de cualquier tipo de cocina: Tradicional, chino, italiano, turco, indio, sushi, etc.

El funcionamiento de estas aplicaciones (y de otras similares) es que engloban en un único sitio todos los tipos de cocina, con lo que se elige lo que al usuario le apetece y posteriormente aparecen todos los restaurantes dónde te la pueden servir. La geolocalización es otra utilidad incorporada a este modelo para poder ofrecer al usuario el local más cercano que puede proveer la comida elegida.

Una vez usas la aplicación de estas empresas, identificas la propuesta de valor. De una forma muy rápida y sencilla, desde tu móvil puedes buscar, elegir, comprar y pagar la cena que te apetezca.

En cuanto a las ventajas para el restaurante, el comercio tiene la posibilidad de llegar a más clientes de los que puedan conocerlos por cercanía (vecinos de la zona), por referencia o recomendaciones.

Además esta forma de llegar a más clientes no implica una mayor inversión en publicidad para el restaurante, ya que de eso se encarga Just eat o La Nevera Roja.

La forma en que monetizan ambas empresas, es directamente con comisiones al restaurante por cliente. El restaurante puede recibir más pedidos y paga un porcentaje a quien se los ha conseguido, sin que esto suponga un incremento de coste al cliente final.

Según estimaciones del sector, los envíos a domicilio permiten a los restaurantes facturar, de media, entre un 15% y un 25% más en un periodo de seis a doce meses. Estos portales se quedan con una comisión variable, en función de los servicios que proporcionen (si se encargan de los envíos o no) y que pueden oscilar entre un 10% y un 30%.

En este contexto, los portales de comida a domicilio en España son uno de los objetivos de business angels y venture capital. En el último año, estas firmas han levantado más de 10 millones de euros.

Finalmente mencionar que no se ha tenido en cuenta en este análisis algunas de las últimas compañías que están teniendo gran repercusión en los medios últimamente cómo UberEATS, Offerum, Resto-In y algunas más, debido a que se encuentran en fases de maduración por lo que no es posible hacer un análisis que sea de utilidad para este estudio.

3.3. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN

Cómo continuación al estudio en detalle de nuestra competencia, pasamos a identificar dónde se va a posicionar nuestro negocio dentro de este mercado. Atendiendo a las características de los modelos de negocio se han identificado cómo competidores potenciales, y partiendo de nuestras competencias *core*, se identifican a continuación cuales son las características que pueden dar a nuestro negocio una ventaja competitiva respecto de nuestros homólogos.

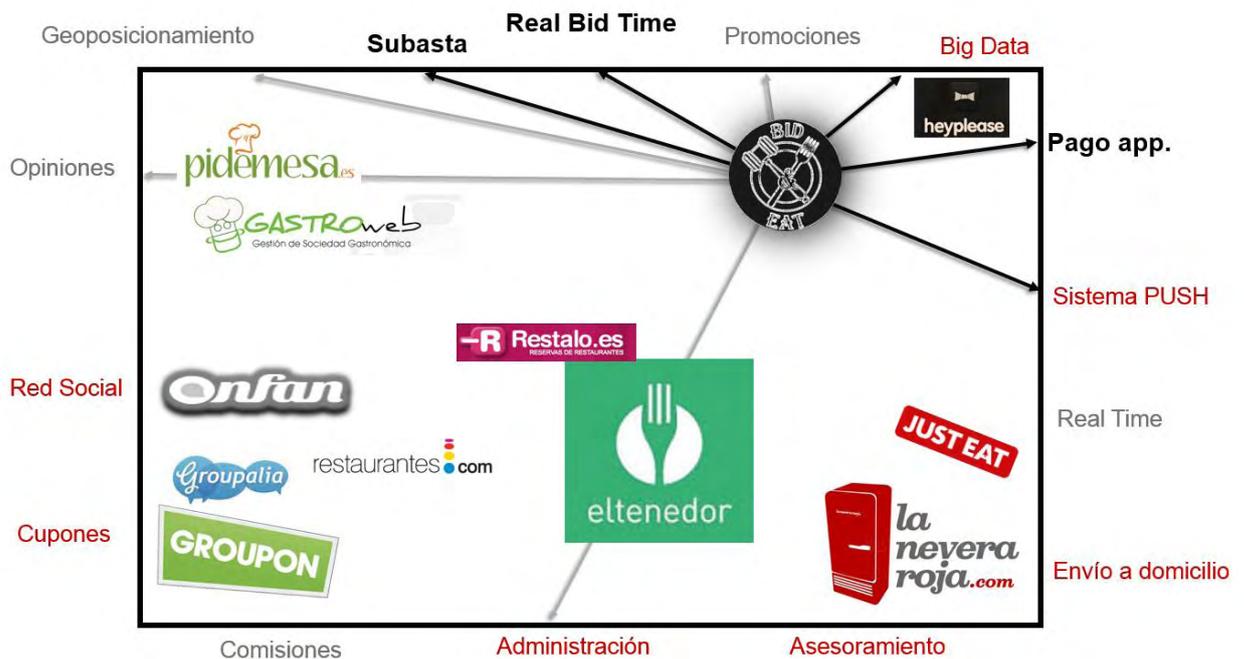
Muchos de los puntos que se van a tratar en este apartado estarán incluidos también en la parte del documento dónde se habla de estrategia. Eso sí, en ese apartado se tratará de estos asuntos desde el prisma estratégico y no descriptivamente cómo se hace a continuación.

Cómo parte del análisis estratégico se han valorado, a través del DAFO y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, cuáles son nuestras competencias clave, cómo conformamos nuestra propuesta de valor y cuál es nuestro perfil estratégico.

¿Dónde queremos estar...?

Para tener una visión global de dónde queremos estar compitiendo se ha confeccionado el siguiente gráfico dónde se puede ver:

- I. Quienes son nuestros competidores. El tamaño del logo se ha establecido por una proporcionalidad relativa a su cuota de mercado.
- II. En los laterales del gráfico podremos ver:
 - a. En Gris, las características consideradas cómo “*commodities*” para este nicho de mercado; es decir, características que deben estar incluidas en la mayoría de las empresas del sector que entren a competir, y que por tanto, no tienen un carácter diferenciador alto.
 - b. En negro se encuentran señaladas las características que se consideran core para nuestra plataforma. Son aquellas que nos van a permitir diferenciarnos de los demás.
 - c. Finalmente, en rojo, se han resaltado las características que alguna de las otras empresas de la competencia han usado para diferenciarse de sus competidores.
- III. Por último, las fechas están incluidas cómo indicadores de lo que, en un estado completamente maduro de nuestra empresa, debería recoger la plataforma de Bid&Eat.



Contestando a la pregunta de dónde queremos estar y de acuerdo a lo que se ve en el gráfico, queremos competir con las grandes y queremos ganar cuota de mercado arrebatándoselo a El Tenedor y la Nevera Roja/Just Eat. Además sabiendo que están entrando en juego muchas pequeñas empresas, queremos alcanzar un 20% de la cuota de mercado de las ofertas online en el segundo año. (Estos datos están más desarrollados en los objetivos estratégicos)

¿Por qué nosotros...?

Cómo se ha comentado en el apartado anterior, las competencias diferenciadoras de la competencia, no tiene nada que ver con nuestras competencias diferenciadoras.

El Geoposicionamiento, los cupones, la gestión de restaurantes, etc... son competencias en este mercado que ya están siendo explotadas por empresas asentadas en el sector online de la restauración.

Entonces, ¿en qué se diferencia nuestro modelo de negocio?. Pues en términos muy coloquiales: “nuestro negocio consiste en subastar comida”. A través de la plataforma *mobile responsive*, y mediante un sistema Real Time, se logra que los restauradores cuelguen sus ofertas con un precio mínimo de mercado y una fecha de caducidad, y la simple ley de la oferta y la demanda harán que el precio de la oferta fluctúe en función del periodo del día y la demanda entre otras variables. De esta forma, como se comentaba en la introducción, se conseguirán suavizar los “picos” de demanda que sufren los restaurantes en las horas habituales de comida o cena.

Además, se añade la percepción de la gamificación como diferenciación con el resto de competidores, ¡será como jugar en la bolsa! De esta manera se pretende incentivar/fomentar el consumo por parte de los comensales induciéndoles al ahorro por medio de un sencillo sistema de subasta.



¿Qué ventajas competitivas nos da este modelo de negocio?

La principal ventaja competitiva está en que el precio máximo lo marca el mercado. Por tanto, el delta de beneficios, dependerá del éxito que tengan las ofertas generadas.

Además, hasta ahora, todos los sistemas existentes en el mercado no permitían al restaurador cambiar las ofertas de una forma dinámica. En Bid&Eat, el restaurador va a poder modificar las ofertas en función de cómo sea la demanda del día, incluso, si “la cosa se pone fea” podrá modificar las ofertas en tiempo real permitiéndole modificar las ofertas en cualquier momento del día.



Bid&Eat no requiere de una tecnología muy complicada para su desarrollo puesto que basándonos en el uso de softwares sencillos existentes en el mercado, se podrá implantar este modelo en casi todos los sistemas de gestión que tengan los restaurantes.

En lo referente al pago a través de la plataforma pocos negocios, aunque cada vez más, tienen incluida en su plataforma la pasarela de pago. Con la integración de la pasarela de pago en nuestra plataforma se conseguirá ahorrar tiempo al comensal trasladándole, mediante un sencillo sistema, la responsabilidad de gestionar parte de la comanda. Por la otra parte está el restaurador, quien gracias a esta nueva funcionalidad verá como aumenta la rotación de sus mesas.

Además algo que es fundamental en nuestro modelo de negocio es que “disminuye la competencia”. El restaurador al ser capaz de modificar las ofertas en tiempo real, no sólo yendo a la batalla de los precios, sino modificando incluso el servicio que está dando, podrá hacer más atractivo su negocio frente a los demás restaurantes que usen plataformas similares a las anteriormente descritas ofrecidas por nuestros competidores.

Por último, destacar que cuanto más volumen de ofertas se generen, más se beneficiarán ambos usuarios de la plataforma; el comensal ahorrará en el precio de sus menús del día, puesto que tendrá

más dónde elegir; y el restaurador, conseguirá “colocar” el invendido de su restaurante, sacando el mayor provecho de los recursos que dispone.



Bloque 4:

Análisis Estratégico

Contenidos

4.1.Introducción	44
4.2.Modelo de Negocio	44
4.3.Escalabilidad y expansión	66
4.4.Objetivos estratégicos	69

4.1. INTRODUCCIÓN

Tras el análisis del entorno y del sector realizado en los apartados anteriores, en éste se perfilará la posición estratégica de Bid&Eat, dentro de la restauración online. Para ello se explicará en detalle el modelo de negocio, con la ayuda del modelo Canvas. A continuación se realizará el análisis estratégico a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, la evaluación de la cadena de valor y el análisis DAFO cruzado. A partir de toda esa información se establecerán los objetivos estratégicos del negocio.

4.2. MODELO DE NEGOCIO



Uno de los principales problemas del sector de la restauración es que la demanda es muy variable y depende de muchos factores no siempre previsible. Esa falta de capacidad de planificación lo convierte en un sector rígido, con poco margen de reacción ante cambios imprevistos en la demanda y poco proclive a la innovación o implantación de soluciones novedosas.

Bid&Eat nace con el objetivo de ayudar a los bares y restaurantes a flexibilizar su oferta, de manera que puedan reaccionar inmediatamente a las situaciones valle, en que la demanda baja por debajo de los niveles habituales, que detecten en su día a día.

Para ello Bid&Eat les ofrece la posibilidad de lanzar ofertas en cualquier momento del día a través de una plataforma online, de manera que puedan contrarrestar en tiempo real una baja afluencia.

Pero Bid&Eat es un sistema único, que no sólo maximiza el funcionamiento de los locales (bares y restaurantes) aumentando su clientela, sus ingresos, reduciendo las pérdidas en materia prima y distribuyendo mejor los gastos fijos. También beneficia a los comensales, al darles la oportunidad de disfrutar de una forma original y diferente del negocio de la restauración, mientras obtienen la misma calidad con la ventaja adicional de conseguir un descuento.

Bid&Eat les muestra ofertas cuyo precio varía según la hora del día, la demanda que tengan los locales... por lo que comprar es como jugar a la bolsa, el usuario decide en tiempo real si

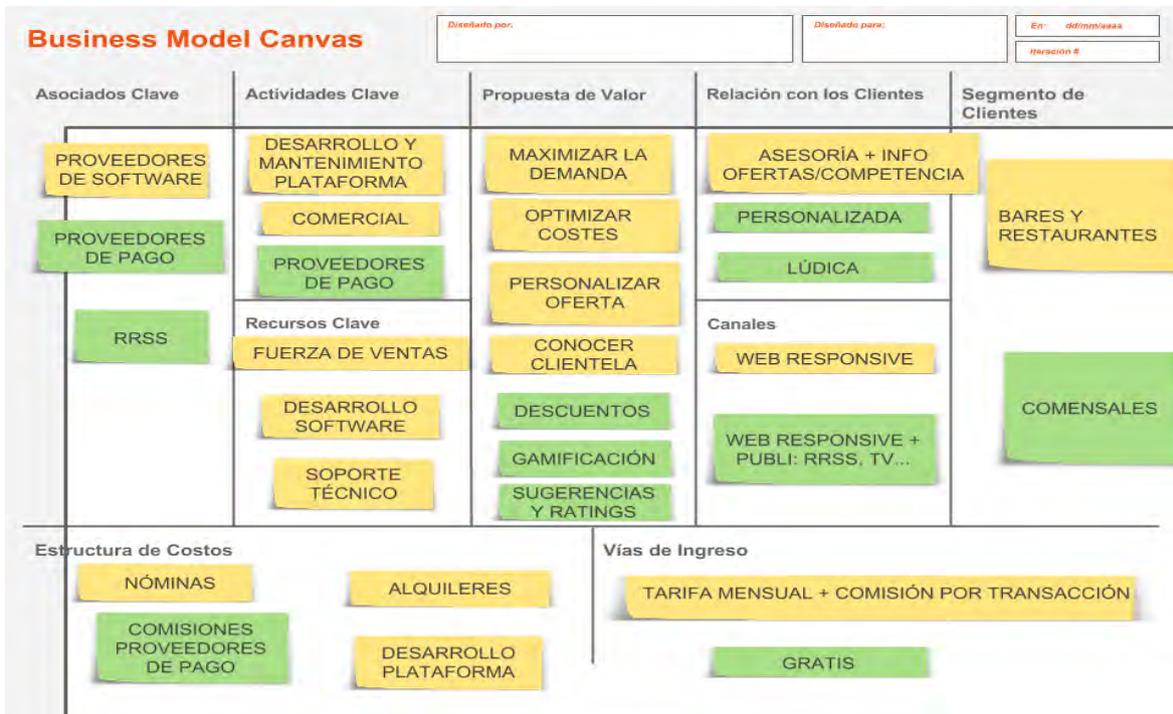
arriesgarse a perder el descuento y esperar a que baje, o asegurarse y comprar. De esta manera se incorpora un componente de gamificación a la compra: el cliente puede ver qué negocios son los más populares y cuya cotización sube, puede apostar por locales emergentes que salen por debajo del valor de mercado, puede estar a la caza del chollo de las horas valle...

En definitiva, restaurador y cliente se encontrarán en Bid&Eat como si fuera un parque virtual de la restauración, donde encajan la oferta y la demanda.

Nos encontramos por lo tanto ante un modelo de negocio multiplataforma, con dos segmentos de clientes: por una parte dueños de bares y restaurantes y por otra comensales; y para que cada uno de ellos reciba valor debe existir el otro. Son segmentos interdependientes que se benefician mutuamente.

4.2.1. Canvas

En 2008 Alexander Osterwalder presentó el lienzo Canvas como una herramienta en la que fácilmente visualizar el modelo de negocio. Partiendo de ella, a continuación se describirán los diferentes elementos del modelo de negocio de Bid&Eat:



Modelo de Canvas de Bid&Eat

4.2.1.1. Segmento de clientes

CLIENTE A. BARES Y RESTAURANTES

- Para el lanzamiento, se ha seleccionado la comunidad de Madrid, en zonas con mucho movimiento: zonas de oficinas, de ocio... Más adelante se expansionaría al resto de la ciudad y otras ciudades: Barcelona, Valencia...
- Pequeños y medianos negocios, no es el cliente principal las franquicias o cadenas.

CLIENTE B COMENSALES

- Clientes que usan habitualmente la tecnología (smartphones, tablets, ordenador...) que están a la última en el mundo online y les gusta jugar y apostar.
- Profesionales que comen fuera del menú del día, aunque sin dejar fuera cenas, cañas y tapas u otros horarios.
- Gente adicta a los chollos y ofertas.

4.2.1.2. Propuesta de valor

BARES Y RESTAURANTES

- Maximizar la demanda en el local
- Reducir la pérdida de materias prima por la dificultad de prever la demanda
- Optimizar los costes de stocks
- Optimizar los costes fijos
- Conocer hábitos de consumo de la clientela perfil, qué elige, cuándo...
- Personalizar ofertar
- Posibilidad de evaluación de productos (nuevos y habituales) y servicios recibidos
- Conocimiento de los puntos fuertes y débiles de su carta

COMENSALES

- Descuentos en bares y restaurantes
- Jugar a la “bolsa de consumiciones”
- Conocer nuevos locales en una zona determinada a través de la evolución de la cotización y los comentarios

4.2.1.3. Relación con los clientes

BARES Y RESTAURANTES

- Asesoría sobre el tipo de ofertas a lanzar para rentabilizar al máximo la plataforma
- Paquetes de información con ratios de consumo por perfiles de clientes, información de la competencia...
- Optimización, mantenimiento y mejoras de la plataforma

COMENSALES

- Gamificación
- Personalización de los anuncios en los mensajes (siempre que hayan iniciado sesión)
- Conocer sus gustos a través del área privada
- Poder dar su opinión, gustos y recomendaciones de todo tipo sobre el local visitado
- Redes sociales

4.2.1.4. Canales

- La plataforma se presentará en un sistema web responsive
- También estará disponible una app en las tiendas habituales para smartphones: Apple Store, Google Play y Android Market
- Publicidad en televisión, redes sociales foros y blogs

4.2.1.5. Vías de Ingresos

- Tarifa mensual y comisión por transacción a los restaurantes

4.2.1.6. Actividades clave

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
- Servicio soporte técnico y atención al usuario
- Fuerza de ventas: aparte de con los propios bares y restaurantes, establecer relaciones con los centros de decisión e influencia del sector, por ejemplo, asociaciones de hostelería, etc.

- Gestión y análisis de la información clave para los restauradores
- Posicionamiento SEO/SEM
- Presencia en ferias y exposiciones.
- Gestión con diferentes pasarelas de pago
- Pruebas piloto con productos mínimos viables de la plataforma

4.2.1.7. Recursos clave

- Fuerza de ventas
- Desarrolladores de software
- Soporte técnico
- Empresas externas de servicios de televenta

4.2.1.8. Asociados clave

- Proveedores de software
- Redes sociales
- Proveedores de pago

4.2.1.9. Estructura de costes

- Nóminas de empleados
- Desarrollo y mantenimiento de plataforma.
- Comisiones pago proveedores de pago electrónico
- Gastos de alquileres
- Puesta en marcha del producto mínimo viable y estudios a realizar
- Primer mes gratuito para todos los restaurantes como prueba piloto y parte de la estrategia de marketing.
- Servicio atención al usuario y asistencia técnica

4.2.2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

En los capítulos anteriores se ha hecho un análisis detallado del entorno y del sector. Sin embargo para analizar la rentabilidad de un negocio una herramienta básica es el modelo de competitividad desarrollado por Michael Porter en 1980, también conocido como modelo de las 5 fuerzas. Consiste en analizar las interacciones de las cinco fuerzas de presión competitiva que determinan la intensidad competitiva y rentabilidad de un sector en el corto y largo plazo.



Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Analizaremos a continuación la situación de Bid&Eat en base a este análisis:

4.2.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

La llegada de nuevas empresas a un sector supone una amenaza para las ya existentes, pero cada sector posee unas características que reduce la entrada de nuevos rivales. En este caso serían:

Economías de escala.

A día de hoy Bid&Eat no tiene un competidor directo, ya que no hay una plataforma de este tipo en el mercado español. Sin embargo una futura amenaza, que no hay que descartar sería la entrada de empresas ya consolidadas en el sector de la restauración en Internet, como las ya mencionadas en el capítulo de análisis del sector, que decidieran abrirse paso en este tipo de plataforma. Se tratan de empresas con un importante tráfico, por lo que su alto número de usuarios junto con la confianza que tienen muchos restaurantes en ellos podría ser una importante barrera de entrada en el futuro.



Alta Inversión Inicial

Como en muchos negocios online, los requisitos de capital no son excesivos, dado que los costes principales son el desarrollo software de la plataforma y la campaña de marketing para la captación de comensales y restaurantes.

Acceso a proveedores y canales de distribución

Tampoco representa un problema para Bid&Eat, ya que el principal canal de distribución de Bid&Eat es Internet. Además la mayor parte de los restaurantes españoles son de dueños particulares, no pertenecen a grupos de restauración; por lo que incluso descartando franquicias o cadenas que no estén interesadas en adherirse a una plataforma de este tipo, todavía queda un sector con un volumen atractivo.

Alta diferenciación de algún producto existente

Como ya se ha mencionado, en el sector de ofertas de restauración por internet El Tenedor, Groupon... son importantes competidores ya consolidados en el mercado nacional. Una de las principales barreras de entrada de Bid&Eat es conseguir comunicar su diferenciación respecto a los productos existentes, para fidelizar a sus usuarios y conseguir restaurantes. Para ello tiene que potenciar la versatilidad que da a los restaurantes poder publicar ofertas a lo largo del día adaptándolas a las necesidades en tiempo real del negocio. Además el sistema de ofertas actuales obliga al restaurador a dar un descuento fijo durante un periodo de tiempo (normalmente, mínimo una semana). Bid&Eat permite variar ese descuento según la hora del día, el día de la semana...

Por otra parte, la falta de fidelidad habitual entre los usuarios del sector es una ventaja para Bid&Eat en sus comienzos, ya que facilitará la adquisición de clientes.

Ventajas en costes independientes de la escala

Aunque este sector no requiere tecnología o equipamientos muy especializados, la falta de experiencia en la industria de Bid&Eat es una barrera de entrada por el periodo de aprendizaje que necesitará. Se podría solventar encontrando socios con experiencia en el mundo de la restauración o de ofertas online.

Barreras legales y política gubernamental

A día de hoy no existen barreras legislativas o gubernamentales para la entrada de plataformas digitales en el mundo de la restauración. Los mayores problemas de este tipo serán para el pago por Internet, aunque es un problema ya solventado por múltiples comercios electrónicos.

En la siguiente figura se muestra un diagrama radial con las barreras de entrada resultantes de Bid&Eat; y se pone de manifiesto que no son muy altas y requieren concentrarse en la diferenciación del producto, tanto en el corto como en el largo plazo:

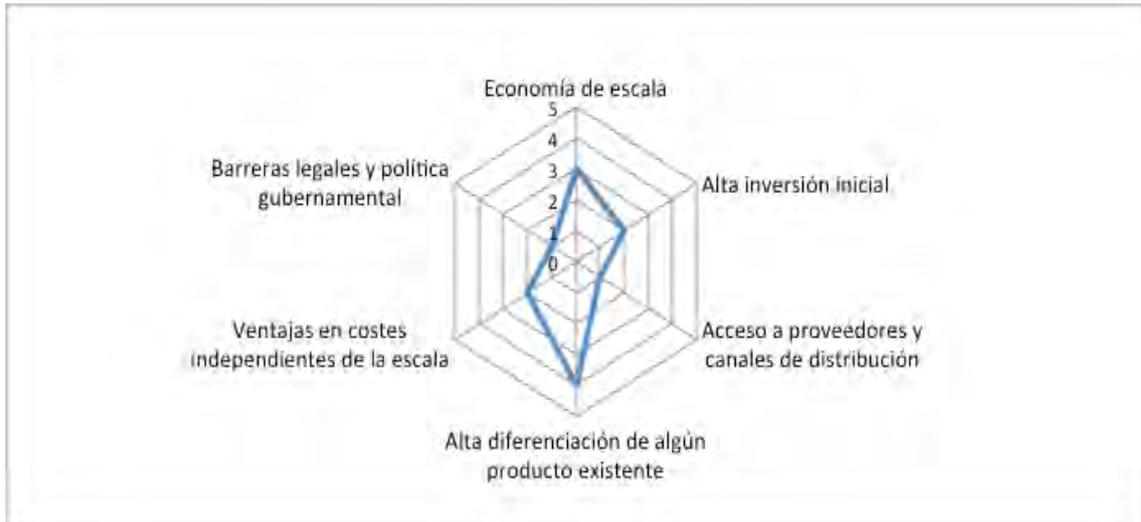


Diagrama radial de las barreras de entrada

4.2.2.2. Rivalidad entre las empresas

Cualquier movimiento de la competencia, bien sea defensivo o bien porque han detectado una oportunidad de mejora, es vigilado por las empresas similares generando la rivalidad entre competidores, que depende de los siguientes factores:



Concentración y Diversidad

El sector de ofertas de restauración por Internet, como se ha visto en el capítulo anterior, está bastante fragmentado y es muy diverso, desde empresas multi-producto (Groupon) hasta especialistas en nichos (ClubKviar). Esto provoca una fuerte rivalidad en el sector, donde cualquier innovación significativa es rápidamente copiada. Sin embargo hay que tener en cuenta que Bid&Eat ofrece un producto bastante diferenciado del de sus competidores, por lo que tiene una posición de ventaja competitiva que le posibilita un hueco en el mercado.

Crecimiento del mercado

Tal y como se ha visto en el capítulo anterior, el mercado online de ofertas es un sector en crecimiento (a día de hoy sólo un 6% de la restauración utiliza este canal), lo que diluye las rivalidades al ser posible crecer sin robar cuota a los competidores.

Diferenciación del producto

Al centrarse inicialmente Bid&Eat en un nicho de mercado, las ofertas en tiempo real, la amenaza de los movimientos de la competencia disminuye, limitándose el impacto de las guerras de precios.

Altos costes fijos o de almacenamiento

Aunque los costes fijos no es uno de los factores críticos del sector, es importante que Bid&Eat los mantenga bajos para no verse presionado a estrategias muy agresivas que además aumentarían la rivalidad con la competencia.

Intereses estratégicos

A los líderes del sector como El Tenedor y Groupon les interesará mantener el liderazgo, por lo que es esperable que dediquen muchos a defender su posición.

Barreras de salida

- Barreras de salida económicas

Los costes laborales asociados a la liquidación del negocio serán moderados con la legislación vigente española, ya que los contratos de desarrolladores o comerciales suelen ser por proyecto, lo que facilita que las indemnizaciones por despido sean bajas.

Además para desarrollar el negocio Bid&Eat no necesita adquirir activos fijos costosos, ya que su principal activo es el software de la plataforma. La mayor barrera de salida serían posibles acuerdos económicos/legales a los que se haya llegado con los dueños de los restaurantes.

- Barreras de salida estratégicas

Al ser un negocio novedoso, no existen barreras estratégicas tipo querer liquidar una línea de negocio pero necesitar mantenerlo por cuestiones de imagen o para limitar la competencia en el resto de líneas de negocio. Lo más parecido a este tipo de barreras sería conseguir la cuenta de un restaurante importante, o de una cadena de restaurantes, pero que no resultase rentable. Aunque entonces pudiera interesar mantener el acuerdo para que el resto de pequeños restaurantes no quisieran rescindir el contrato.

- Barreras de salida personales y emocionales

Éstas salidas pueden ser bastante altas, ya que el fracaso de un negocio no está socialmente aceptado en España, y se puede intentar mantenerlo más allá de lo necesario. Además los vínculos del equipo de dirección con la idea pueden dificultar la toma de esta decisión.

- Barreras sociales y gubernamentales

Al tratarse de un negocio incipiente en un nicho de mercado no es de esperar que el impacto social y político desanime el cierre de la empresa.

A continuación una figura mostrando con un diagrama radial la rivalidad entre empresas en el sector. Bid&Eat tendrá que vigilar la concentración y diversidad del mercado, así como los intereses de la competencia.



Diagrama radial de la rivalidad entre empresas

4.2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

La disponibilidad de productos sustitutos por parte del usuario limita la rentabilidad del sector, por lo que las empresas que ofrecen esos sustitutos son competidores en potencia. Analizaremos a continuación los factores que determinan esta amenaza:

Rendimiento relativo de los sustitutos respecto al precio

Desde el lado de la plataforma-restaurante, los posibles sustitutos que surjan no es esperable que tengan un precio muy distinto al del mercado de ofertas de restauración online, ya que las comisiones cobradas están bastante ajustados.

Sin embargo desde el lado de la plataforma-comensal podrían surgir sustitutos que ofrezcan actividades de ocio alternativas con una relación calidad/precio más atractiva. Aún así no es una amenaza preocupante ya que Bid&Eat es una plataforma fácilmente expandible a otro tipo de actividades.

Coste de cambiar para el comprador

Cuanto mayor volumen de clientes adquiera Bid&Eat mayor será el coste de cambio para los restaurantes, ya que uno de los atractivos de la plataforma es anunciarse fuera de su público habitual. Así que este riesgo irá disminuyendo conforme se vaya ganando masa crítica con el tiempo.

Sin embargo por parte de los comensales el coste sería muy bajo, ya que el uso de una plataforma online no les supone ningún gasto. Es por ello que Bid&Eat quiere y tiene que potenciar el lado lúdico de la compra para el usuario; de manera que no se trate sólo de conseguir una oferta, sino de divertirse en el proceso. De esta manera se mitigarán estos riesgos.

Propensión del comprador a cambiar

Históricamente la fidelidad de los comensales a este tipo de plataformas es baja, por lo que habrá que vigilar este aspecto; tanto con estrategias de fidelización como vigilando los sustitutos y estudiando la posibilidad de integrarlos en Bid&Eat. Además habrá que luchar contra un sustituto natural como es el comer en casa o de tupper, aunque aquí igual que antes, la parte lúdica de la plataforma juega una parte fundamental.

En el caso del restaurador, la adquisición de masa crítica disminuirá la tendencia a cambiar.

Como se puede ver en el gráfico radial a continuación, la amenaza de productos sustitutivos es muy grande en Bid&Eat, por el bajo coste de cambiar y la baja fidelidad del cliente:



Diagrama radial de productos sustitutivos

4.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores también son una fuerza competitiva a tener en cuenta, ya que su política de precios impacta directamente en los márgenes del sector. Las características de este poder son las siguientes:

Concentración y tamaño de los proveedores

En el caso de Bid&Eat el proveedor medio es pequeño y no está concentrado, por lo que ésta no es una gran amenaza.

Costes de cambiar

Ya sea desde el punto de vista del software o de los restaurantes que suministran las ofertas, Bid&Eat no puede cambiar de proveedores con total libertad; ya que la calidad de su producto final estará muy relacionado con la de sus proveedores. Por lo tanto es un poder a vigilar y tener en cuenta.

Capacidad del proveedor para integrar hacia delante

Es una amenaza pequeña, ya que difícilmente los restaurantes pueden dedicar los recursos necesarios a realizar ofertas online en tiempo real.

Competencia entre proveedores

En el caso de Bid&Eat la alta competencia que hay en el sector de la restauración representa una ventaja competitiva.

Coste del producto frente al coste total

El poder del desarrollador del software se diluirá con el tiempo, ya que el mayor coste será el inicial; aunque habrá que vigilar los costes en las siguientes etapas de mantenimiento y mejoras.

Diferenciación del producto

Tanto en el sector de la restauración como en el de desarrollo de soluciones informáticas la diferenciación no es lo suficientemente significativa como para que el poder de negociación de los proveedores sea alto frente Bid&Eat.

Por lo tanto y tal y como se refleja en el diagrama radial del poder de los proveedores el principal factor a vigilar son los costes de cambio:

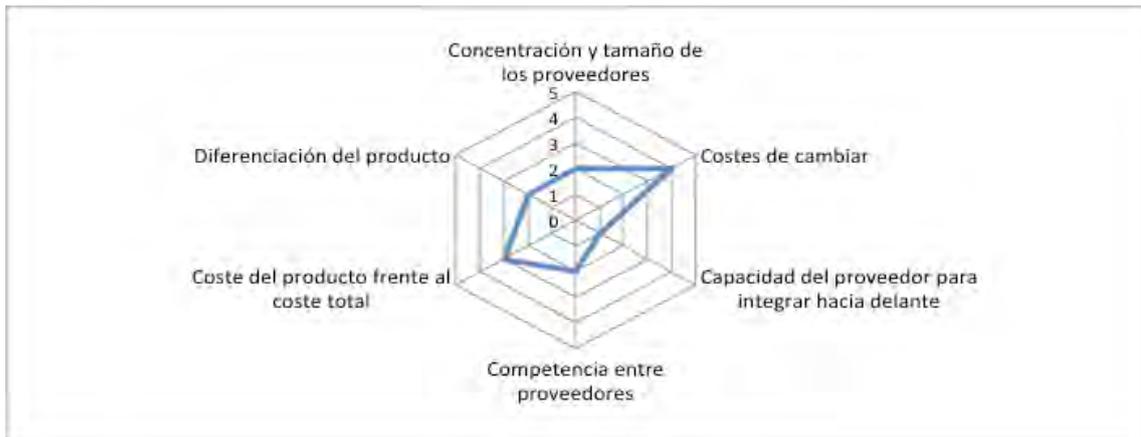


Diagrama radial de negociación de los proveedores.

4.2.2.5. Poder de negociación de los clientes

Al igual que los proveedores, los clientes ejercen su poder constantemente, erosionando los márgenes al buscar un producto de mayor calidad a menor precio. Los factores que determinan esta fuerza competitiva son:

Concentración y tamaño de los compradores

Bid&Eat no busca como principal cliente dentro del sector de la restauración a las cadenas y franquicias, por lo que el tamaño y concentración no representa una amenaza grave. Lo mismo sucede con los compradores de las ofertas online.

Costes de cambiar

Como se ha visto anteriormente el poder de sustitución es mayor para los comensales que para los restaurantes, cuyo capacidad para presionar a Bid&Eat irá disminuyendo conforme crezca el negocio.

Capacidad del comprador para integrarse hacia atrás

Bastante baja, tanto si analizamos los clientes-restaurantes como si lo hacemos con los clientes-comensales. Esta integración no correspondería a un movimiento de crecimiento orgánico.

Competencia entre compradores

La alta competencia del sector de la restauración favorecerá el desarrollo del negocio de Bid&Eat, ya que fomentará la publicación de ofertas al ver cómo funcionan las de la competencia.

En el lado comensal Bid&Eat fomenta esta competencia, al jugar con la variabilidad y temporalidad de la oferta, y potenciando el comprar “ahora” para no arriesgar la compra.

Coste del producto frente al coste total

Este coste puede ser una amenaza con los clientes-restaurantes, por lo que es importante encontrar una tarifa equilibrada que justifique el valor añadido aportado a su negocio. Sin embargo será transparente para los comensales.

Diferenciación del producto

Bid&Eat es un producto diferenciado respecto a los actuales sistemas de ofertas de restauración online, por lo que tiene un valor añadido diferenciador para todos sus clientes (la inmediatez de la oferta, la parte de gamificación...). Esto mitiga el riesgo de cambio y el poder de los compradores.

Así que los clientes de Bid&Eat ejercen su poder principalmente a través del coste de cambio, por la facilidad que ello conlleva en el sector, tal y como se ve en el diagrama radial de abajo, donde se representan los factores que determinan el poder de negociación de los clientes:

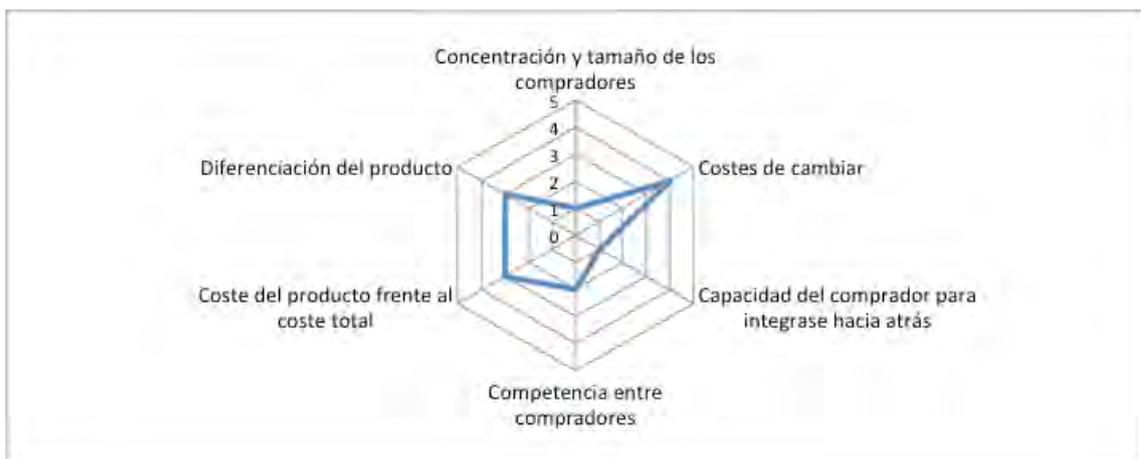


Diagrama radial de negociación de los clientes.

4.2.2.6. Conclusión

Si realizamos un diagrama radial resumen de lo expuesto anteriormente, donde se muestra la magnitud media de cada una de las fuerzas de presión competitiva, vemos como en el caso de Bid&Eat la principal amenaza es la de los productos sustitutos, por lo que la estrategia de la empresa tiene que ir claramente orientada a defenderse de la competencia:

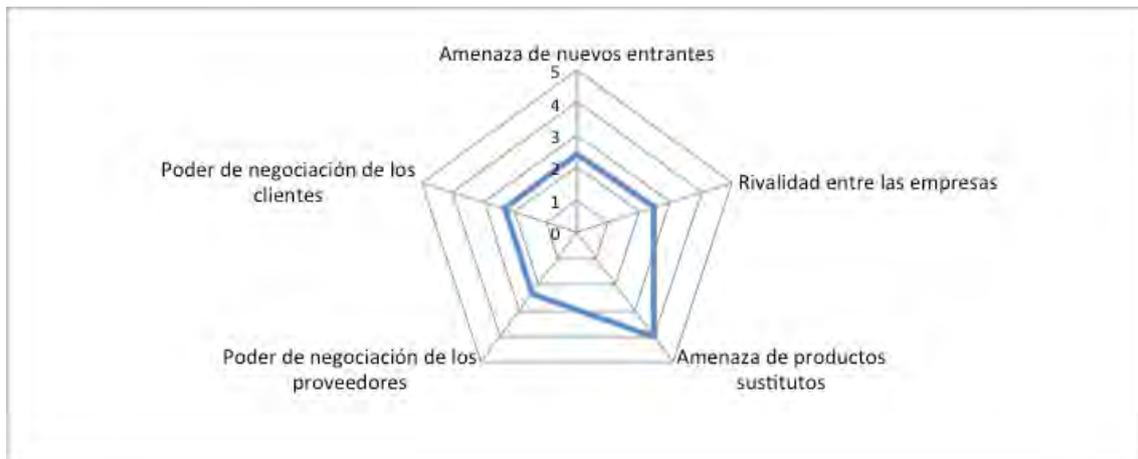


Diagrama radial de negociación de los clientes.

En cualquier caso Bid&Eat tiene un producto original y distinto, que le permite hacer frente a la competencia. Además, el modelo de Porter tiene algunas carencias, como por ejemplo la cooperación entre empresas o alianzas. Bid&Eat tiene también bastante recorrido en estas estrategias, como se analizará más adelante.

4.2.3. Cadena de Valor

Otra herramienta de análisis estratégico frecuentemente usada en el mundo empresarial es la cadena de valor, que permite determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de la empresa. Esa ventaja se encuentra al caracterizar los procesos de liderazgo en costes o en diferenciación a lo largo de los diferentes eslabones, es decir, aquellos procesos que aportan valor al consumidor final.

A continuación se analizará la cadena de valor de Bid&Eat, de acuerdo con la metodología desarrollada por Michael Porter en 1985, donde distinguía entre actividades primarias y de apoyo.



Cadena de valor Bid&Eat

Actividades primarias.

Aquí están englobadas todas las actividades imprescindibles para el desarrollo del negocio:

Logística interna: en el caso de Bid&Eat está directamente delegada en los restauradores; quienes desde sus propios smartphones, tablets, ordenadores... subirán las ofertas que quieran publicar junto con la descripción y foto del producto. También establecerán parámetros básicos como precio mínimo, etc. Si se realizara desde las oficinas de Bid&Eat la plataforma perdería la inmediatez buscada y aumentarían los costes. Es por ello que éste es uno de los eslabones fundamentales de la cadena, que habrá que cuidar y desarrollar para que tenga un funcionamiento óptimo y sencillo.

Operaciones: este eslabón es muy reducido, al ser Bid&Eat un agente que intermedia entre los bares y restaurantes y los comensales. Comprenderá las labores de supervisión de las ofertas publicadas, del correcto funcionamiento de la plataforma, soporte a incidencias y pagos...

Logística Externa: también esta parte de la cadena es mínima, ya que la entrega del “producto” al consumidor final se realiza de forma automática a través de la web.

Marketing y Ventas: donde estarán las actividades asociadas a la promoción de la plataforma entre los bares y restauradores, con la política de precios y una fuerza de venta dedicada a captar clientes. También las actividades dedicadas a la promoción entre los comensales, con campañas de publicidad en medios, social media, etc. Es otro de los eslabones importantes que aporta valor al proceso para aumentar el margen del negocio.

Servicio Post-venta: fundamental, para fidelizar a bares y restaurantes y darles confianza en el uso de Bid&Eat, así como asesoría técnica y estratégica. Igualmente con los clientes, para resolver incidencias de pago, etc

Actividades secundarias o de apoyo.

Serían aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias y se encuentran transversalmente a lo largo de toda la cadena de valor.

Infraestructura: comprendiendo dirección general, desarrollo de negocio y estrategia, la sección de finanzas, control de costes y contabilidad, legal...

Recursos Humanos: actividades relacionadas con la selección, contratación, formación y retribución del personal.

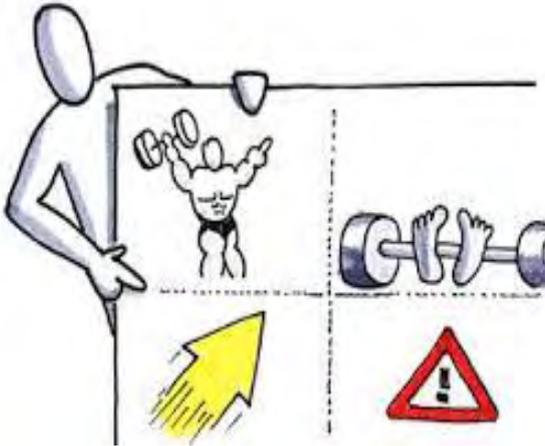
Tecnología: principalmente englobará las tareas alrededor del software de la plataforma: su desarrollo, la implementación de nuevas funcionalidades, el soporte a incidencias, sistema de pagos...

Realización: compuesto por las funciones de compra de todos los inputs utilizados a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.

4.2.4. DAFI cruzado

Después de haber evaluado en profundidad el modelo de negocio, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y la cadena de valor de Bid&Eat; es hora de plasmar la situación de Bid&Eat en un análisis DAFI cruzado, para determinar los objetivos estratégicos del negocio.

Para ello se puntúan entre -3 y 3 las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a los competidores que se detecten en Bid&Eat; de manera que al sumarlas identificamos la línea estratégica y las prioridades de acción. La metodología aplicada es:



- Cuando una fortaleza sirve para sacar partido a una oportunidad, es +, cero si el efecto es neutro y – si es contrario.
- Cuando una fortaleza bloquea una amenaza es +, cero si es neutro y – si expone a ella.
- Cuando una debilidad impide sacar partido de una oportunidad es -, cero si el efecto es neutro y + si ayuda a sacar partido.
- Cuando una debilidad expone a una amenaza es -, cero si es neutro y + si la bloquea.

Empezaremos explicando los factores que se han elegido para el DAFO:

Oportunidades

Se trata de un sector que desde hace pocos años se está modernizando y todo indica que no ha terminado con esa renovación, especialmente en las empresas más pequeñas, por lo que todavía queda mucho margen para introducir elementos de innovación.

Además es un sector muy rígido, al que le interesa fuertemente encontrar un sistema con el que poder ser más flexibles ante las variaciones de demanda y poder reaccionar más rápido.

Por otra parte, y visto desde el punto de vista del comensal, durante los últimos años factores como la revolución tecnológica y la crisis han supuesto un cambio de paradigma en el consumo; siendo el cliente mucho más consciente de los costes y teniendo por lo tanto un interés creciente en la búsqueda de precios ajustados.

Amenazas

El sector de la restauración es un sector muy tradicional, con altas reticencias a los cambios, aunque las circunstancias de los últimos años les ha obligado a empezar a renovarse.

También hay que tener en cuenta que es un mercado muy atomizado, donde predominan las pequeñas empresas.

Además y tal y como se ha explicado anteriormente, es un sector muy poco fiel en ambos lados de la plataforma, tanto por parte de restauradores como de comensales.

Fortalezas

Bid&Eat tiene tres características básicas y fundamentales que le hacen único en el sector:

- el ser un sistema Real Time, con toda la flexibilidad que aporta al restaurador;
- la gamificación, eje alrededor del que gira la plataforma, y que sirve de enganche al público
- y la capacidad para aumentar la demanda del restaurador en momentos valle.

Debilidades

Como recién llegado al negocio Bid&Eat tiene que luchar contra una competencia fuerte y en crecimiento, que podría copiarle con relativa facilidad. Además está en una situación de desventaja a la hora de emprender acciones defensivas, ya que necesita crecer y alcanzar masa crítica para poder ser un auténtico rival en el mercado.

4.2.4.1. Conclusiones

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		Sector en renovación	Sector con necesidad de flexibilizar oferta	Cultura búsqueda ofertas	Sector Tradicional	Mercado atomizado	Baja Fidelidad	
		ESTRATEGIA DE ATAQUE			ESTRATEGIA DE DEFENSA			
FORTALEZAS	Real Time	3	3	1	2	1	2	12
	Gamificación	3	1	2	1	0	2	9
	Aumenta demanda en momentos valle	2	3	1	3	1	0	10
		ESTRATEGIA DE ORIENTACIÓN			ESTRATEGIA DE ABANDONO			
DEBILIDADES	Competencia fuerte	-2	0	-3	1	-2	-3	-9
	Fácil de copiar	-3	0	-1	0	0	-3	-7
	Necesidad de crecer y alcanzar masa crítica	2	0	0	-2	-2	-1	-3
		5	7	0	5	-2	-3	

DAFO cruzado de Bid&Eat

Al analizar globalmente el resultado del DAFO cruzado y puesto en perspectiva se observa que la estrategia a seguir ha de ser de ataque. Todas las fortalezas son importantes, mientras que la debilidad de ser una empresa nueva puede tener sus ventajas, al ser un sector en proceso de modernización. La mayor fortaleza de Bid&Eat es el Real Time, ya que permite modernizar al

sector y flexibilizar al sector. También es buena la característica de gamificación, que permite paliar la baja fidelidad del sector.

Sin embargo su principal debilidad es que le puede copiar una competencia fuerte que ya tiene un hueco en el mercado, por lo que tendrá que protegerse y trabajar el conocimiento de marca. En contra de lo que parecía al principio, la competencia también tiene su parte positiva, ya que se ha abierto camino en un mercado tradicional haciéndolo más receptivo a nuevas propuestas.

Desde el punto de vista del sector no hay ninguna amenaza significativa, mientras que la oportunidad de satisfacer la necesidad de los bares y restaurantes de un sistema más flexible es grande. Cabe destacar también que la cultura de búsqueda de ofertas queda neutralizada por la competencia; y es que es un elemento común a muchos negocios, por lo que se tiene que conjugar siempre con elementos innovadores y diferenciadores para realmente destacar. Por otra parte la modernización que necesita el sector está en equilibrio con las reticencias al cambio, lo que es bueno.

Y por último la atomización del mercado no acaba siendo tan grave, siempre que se adopten políticas de adquisición adecuadas.

4.3. ESCALABILIDAD Y EXPANSIÓN

El crecimiento es el movimiento natural y esperado de cualquier empresa, y es el punto en el que espera estar Bid&Eat a partir del tercer año. Una vez que se alcance una situación financiera estable es el momento de pensar en la expansión y escalabilidad, para garantizar la supervivencia del negocio a largo plazo. Al fin y al cabo la escalabilidad es la capacidad de un negocio de crecer y expandirse aumentando los ingresos de manera rentable. Bid&Eat pretende hacerlo a través de 3 vías distintas, cada una con una hoja de ruta temporal propia:

- integración con bares y restaurantes
- diversificación negocio
- expansión nacional/internacional
- alianzas

4.3.1. Integración con bares y restaurantes

La integración con bares y restaurantes es necesaria desde el minuto cero, para aprovechar completamente las sinergias entre el restaurador y el software. Es necesario conocer al detalle

sus necesidades y preocupaciones, para poder cumplir el objetivo principal de la empresa de aumentar la demanda en momentos valle. Es por ello que Bid&Eat desplegará desde el principio distintos paquetes (ver capítulo de ventas), en los que se incluirán servicios de asesoría para ayudarles con las decisiones estratégicas.

Estas labores de comparación con la competencia y recomendación de mejores prácticas será más fácil de conseguir cuantos más detalles se conozcan del negocio. Aunque lógicamente el software de Bid&Eat tiene que ser sencillo y manejable para los restauradores desde su Smartphone, el objetivo para el año 2 es sincronizarse con el software propio del local (normalmente openbravo, crbravo), en aquellos casos que lo tengan. De esta manera la publicación de ofertas, generación de estadísticas o facturación será más fácil.

4.3.2. Diversificación del negocio

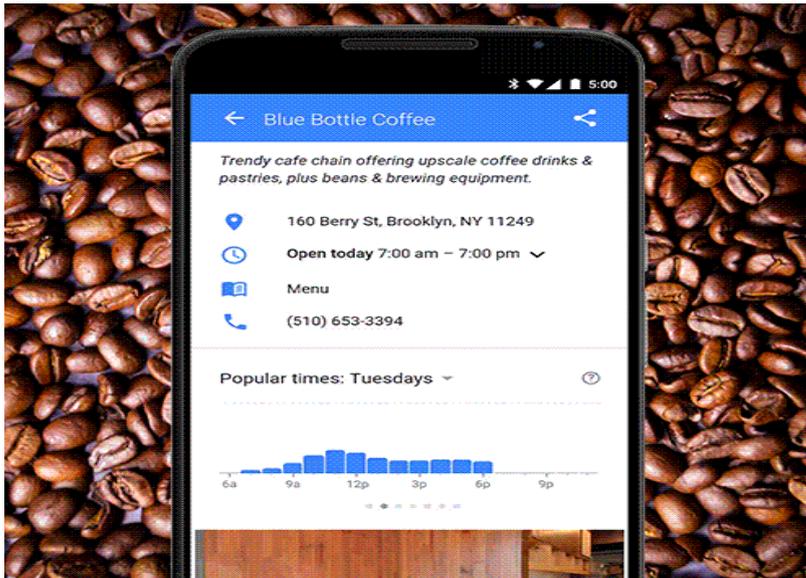
El sistema de real time de Bid&Eat es fácilmente aplicable a otro tipo de servicios, no se tiene por qué limitar al sector de la restauración. Aunque durante los dos primeros años el negocio se centrará en bares y restaurantes para afianzarse y crear una imagen de marca, a partir del tercer año se empezarán a publicar otro tipo de ofertas y pujas de eventos especiales, como por ejemplo en locales de copas.

4.3.3. Expansión nacional e internacional

Una de las grandes ventajas de Bid&Eat es que es un negocio fácilmente expandible a otros núcleos urbanos españoles, puesto que las necesidades del sector de la restauración y de los comensales son similares en todo el territorio nacional. Por ello se contempla a partir del 2º año replicar el negocio en Barcelona e incluso Londres, para dar el salto internacional a través de una ciudad cosmopolita que en muchos aspectos es un hub del comercio electrónico. Además, el trabajo y la imagen de marca construida hasta entonces en Madrid ayudará a facilitar la implantación.

4.3.4. Alianzas

Bid&Eat espera poder establecer alianzas con empresas afines, ya que hoy en día hay varias empresas que están desarrollando ideas novedosas en el sector de la restauración online y el Real Time. Por ejemplo, Google ha anunciado hace poco que va a empezar a publicar en su buscador en qué horas de cada día está más ocupado un local, junto con los horarios de funcionamiento:



Fuente: Google

Este tipo de funciones es muy útil para Bid&Eat, ya que le permiten conocer exhaustivamente los hábitos de los comensales y así ayudar a los restauradores a suavizar los picos de su demanda y convertirla en más estable; consiguiendo en definitiva mejorar sus rendimientos.

4.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como se ha visto en las anteriores secciones, el mercado y la competencia son favorables a que Bid&Eat se haga un hueco en el mercado de la restauración online.

Para su éxito necesita trabajar duramente en el conocimiento de marca y fidelidad, apoyado en la originalidad e innovación de su producto.

Además y especialmente en el caso de que detecte movimientos de copia por parte de la competencia, tiene que buscar alianzas con negocios del sector. Es por todo ello, y en base al análisis realizado en los apartados anteriores, que Bid&Eat se marca los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Competir con los líderes del sector en facturación, alcanzando una **cuota del 10%** en la restauración online en 5 años.

Se posicionará a través del volumen de negocio, con una estrategia intensiva de captación.

- ✓ Para ello Bid&Eat va a ser líder en el **volumen de ofertas**, lanzando más de **300.000 el primer año**.

La flexibilidad que permite la plataforma al poder anunciar descuentos en cualquier momento junto con la estrategia de captación de restaurantes permite liderar un sector que a día de hoy maneja volúmenes bastante inferiores; al mantener las mismas ofertas durante días o semanas.

- ✓ Llegar a ser un negocio rentable y solvente, con **beneficios a partir del 3er año** y un **TIR del 20%**.

Bid&Eat se basa en la constante captación de usuarios, gracias al uso intensivo de RRSS y publicidad.

- ✓ **Replicar el modelo en Barcelona el 2º año**, para trabajar en la expansión del negocio basado en el fuerte crecimiento.

En los próximos capítulos se irán desgranando los distintos planes estratégicos, sus hitos y requisitos, con los que satisfacer estos objetivos.



Bloque 5:

Plan Comercial

Contenidos

5.1. Plan Comercial	71
5.2. Plan de Marketing.....	100
5.3. Estrategia de Postventa	114

5.1. PLAN COMERCIAL

5.1.1. Estimación del volumen y dimensión del mercado

RESTAURANTES

Teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio y basándonos en el estudio realizado de nuestra competencia y de las características del sector entendemos que, una de nuestras principales bazas es la de tener, de forma constante, una buena cantidad de restaurantes de forma que, los usuarios siempre dispongan de un amplio número, no sólo de ofertas, sino de destinos a los que acudir. Esto es, si dispones de un número pequeño de establecimientos que se anuncian en tu sistema te puede llevar a dos posibles escenarios:

- **Restaurantes concentrados sólo en una zona muy concreta.** Esto implica que para todos los usuarios cuyo lugar de residencia o de trabajo este fuera de esa zona, limita la posibilidad de hacer uso de nuestro producto, por tanto limitas el número de interesados y por otro lado reduces el tiempo de vida de los mismos, ya que tienen que hacer un desplazamiento importante para poder beneficiarse de las ofertas recibidas (aumentas considerablemente el CAC o coste por comprador, además de disparar el coste de marketing para poder alcanzar los objetivos marcados). En definitiva, reduces el tráfico de usuarios, número de páginas vistas, el tiempo de navegación y aumentas la tasa de rebote o bounce. Esto provoca que reduces el LTV (life time value) y provocas el aumento de pérdidas de usuarios y por tanto minimizas el número de compradores, lo que hace que dispares tu presupuesto de marketing para alcanzar los objetivos comerciales marcados en el plan de negocio.
- **Restaurantes dispersos por una amplia zona.** Las consecuencias son similares ya que, tener un escaso número de locales, con independencia del número de ofertas que publiquen y el atractivo de la mismas, implica que el usuario siempre tenga que consumir en el mismo centro o en los 2-3 restaurantes de siempre, lo que puede desembocar en una “rutina y monotonía” que acabe terminando en las mismas consecuencias descritas en el punto anterior.

USUARIOS

De la misma forma, tenemos que tener un número importante de usuarios y por tanto de compradores que puedan hacer frente al número de ofertas publicadas por cada restaurante. Esto es, un número limitado de usuarios provoca estos escenarios, perjudiciales tanto para el negocio como para el restaurante:

Un pequeño número de usuarios implica que el porcentaje de ofertas aceptadas frente al número de ofertas publicadas sea menor.

- Un número reducido de usuarios implica que el número de compras por año por cada comprador deba ser excesivamente alto para que al restaurante le merezca la pena seguir publicando y por tanto ver la utilidad de nuestra herramienta, además de poder amortizar la inversión en el pago de su cuota mensual por hacer uso del servicio (ver cartera de productos para el restaurante)

- Disponer de una masa de usuarios pequeña implica que el porcentaje de compradores deba ser muy alto, pero elimina uno de los principales objetivos que aporta nuestra herramienta de cara al restaurante, la de publicitar su negocio y por tanto tener la posibilidad de poderse dar a conocer a un número importante de personas y por tanto captar nuevos clientes.
- Una de las grandes novedades de nuestra solución es la parte de gamificación que ofrece nuestra herramienta. Esto es, los usuarios saben que, además del tiempo limitado del que disponen para poder adquirir la oferta, implica que un alto número de usuarios también competirán por adquirir la misma. Si disponemos de un pequeño número de usuarios lleva implícito que las ofertas tendrán pocos demandantes; pocos demandantes implica que la oferta tenga pocas visitas y pocas visitas provoca que el precio de la oferta disminuya por lo que el usuario siempre esperará sabiendo que el precio de salida publicado acabará bajando en la mayoría de ofertas. Esto provocará una aceptación, por un precio de venta al público, siempre inferior al precio de salida (perjudicial para el restaurante) además de perder una de nuestras ventajas competitivas más diferenciales, la gamificación e interactividad que te ofrece sólo nuestro modelo de negocio.

En resumen, para que nuestra herramienta sea atractiva e interesante para todas las partes descritas, siempre deben ir de la mano un importante número de restaurantes con un número importante de usuarios y así eludir todos los principales escenarios negativos descritos en los puntos anteriores.

Bien es cierto que, dentro de la ciudad de Madrid, el grueso de nuestra cartera de restaurantes se concentrará en el centro de la capital de Madrid por varios motivos:

- Es donde más se concentra la actividad económica y empresarial.
- Donde mayor número de restaurantes y de habitantes se concentran
- Lugares bien conectados en cuanto a transportes públicos y desplazamientos.
- Donde más actividades de ocio y entretenimiento se desarrollan (en familia, amigos, etc)

5.1.2. Objetivos de captación

Después de analizar nuestro estudio de mercado, en este caso basado en los restaurantes, vemos que un restaurante publicaría de media de una a 1,3 ofertas al día lo que nos da un total de 40 ofertas por restaurantes. Esto no da un total de 130 ofertas al día o 3.900 ofertas al mes por cada 100 restaurantes que tengamos en cartera aproximadamente, lo que nos da una importante y variada lista de ofertas que proponer a nuestros usuarios. Es por ello, que nuestro objetivo a corto plazo es el de comenzar con al menos 200 restaurantes para nuestro mes 1 de actividad con un objetivo de captación de 100 restaurantes nuevos dentro del Q1 lo que nos dará un total de más de 35.000 ofertas lanzadas dentro de nuestro primer trimestre.

Teniendo en cuenta que no todos los restaurantes serán clientes fieles indefinidamente (algunos dejarán de publicar algún mes puntual o bien directamente deciden no utilizar más

nuestra herramienta) aplicaremos un porcentaje del 5% de pérdida de nuestra cartera total acumulada mensual. Estos son los motivos por los cuales estimamos este porcentaje:

- Como oferta de lanzamiento, la primera mensualidad, es totalmente gratuita, lo que ayudará enormemente, no sólo a alcanzar nuestros objetivos de captación, sino que una vez hayan probado y comprobado por sí mismos los resultados de hacer uso de nuestra propuesta, ayudará a fidelizar nuestra cartera de restaurantes.
- El no imponer ningún tipo de oferta, ni el número de las mismas (más allá de recomendaciones) ayuda a mantener la fidelidad de los mismos.
- Dado que cada oferta es exclusiva de publicación y consumo en el mismo día, el restaurante no tendrá la necesidad de realizar ninguna estimación ni dimensionado de ventas ya que él mismo será quien publique en base a las necesidades que detecte cubrir.
- Además, al ser ofertas exclusivas para consumo el mismo día de la publicación, prácticamente elimina la posibilidad de que se pueden presentar clientes con id de compra falsos o ya consumidos, lo que minimiza al máximo el posible riesgo de fraude. Esto es, si publica 20 ofertas y se aceptan 5, sabe que no pueden presentarse ese día más de 5 clientes con sus respectivos comensales.

En resumen, hacer ver al restaurante que él es el dueño de sus propias gestiones y que desde Bid&Eat no imponemos ningún tipo de condición para su uso, ayuda a tenerlo en cartera más tiempo y por tanto aumentar las probabilidades de fidelizarle, ya que nuestra propuesta le permite unas libertades que la competencia no le ofrece, lo que ayuda en la captación y en la fidelización de los mismos.

Es por ello que, para poder ofrecer a nuestros usuarios el mayor número de ofertas variadas del mercado y por tanto dar la posibilidad a nuestros clientes (los restaurantes) de que le visiten mayor número de clientes distintos cada día, implica la necesidad de tener un importante crecimiento en el número de restaurantes en cartera, lo que será sinónimo de un elevado y variado número de ofertas diarias para nuestros usuarios.

*NOTA: Los restaurantes publicarán sus ofertas al mes siguiente de haber sido captados. Esto se debe a que será necesario una breve introducción, a pesar de la simplicidad de nuestro sistema, del funcionamiento de toda la operativa contratada, aviso de ofertas aceptadas, además de un informe de asesoramiento y consultoría en el caso de haber optado por alguno de nuestros paquetes avanzados (**consultar cartera de productos/ofertas para nuestros restaurantes**).*

Más allá de los objetivos descritos de este apartado, otro de los motivos que nos impulsa a perseguir esos resultados es el de convertirnos en el sistema que más ofertas de restaurantes lanza del mercado. De esta forma ayudará a la captación de un mayor número de usuarios ya que la oferta es amplia y variada, no sólo en cuanto al número de ofertas, sino al número de lugares de donde poder disfrutarlas. Al mismo tiempo, este aumento de número de usuarios, apoya y refuerza nuestro argumento de ventas para que sean cada vez más, el número de restaurantes que se quieran adherir a nuestra herramienta. Bid&Eat será el tren en el que, quedarse fuera, puede ser altamente perjudicial para su negocio.

Así mismo y para facilitar las posibilidades de captación, el equipo de ventas (telemarketing y sales forcé) enfocarán sus esfuerzos en llamar a locales que hayan trabajado con nuestros principales competidores. Esto ayudará en la argumentación ya que podremos mostrar de una forma mucho más fácil, las ventajas y diferenciaciones de nuestra propuesta frente a los competidores. De esta manera, conseguiremos:

- Aumentar la calidad de la base de datos que tenemos que llamar/visitar
- La propia calidad de la lista de contactos, ayudará a aumentar el número de contactos útiles.
- Un mayor número de contactos útiles que implica mayor probabilidad de cerrar ventas.

En base a la información reflejada, nos dará unas cifras tal y como se muestra en los siguientes datos sin olvidar el porcentaje de pérdidas mensual del total de nuestra cartera ya comentado.

Objetivo de captación del 1er año

- **Primer trimestre (Q1 + pre-lanzamiento).**
 - Captar un total de 500 restaurantes.
 - Publicarán en estos 3 meses un total de 866 restaurantes.
 - Se lanzarán un total de 36.048 ofertas.
- **Segundo trimestre (Q2).**
 - Captar un total de 410 nuevos restaurantes.
 - Publicarán en estos 3 meses un total de 1.686 restaurantes
 - Se lanzarán un total de 70.235 ofertas.
- **Tercer trimestre (Q3).**
 - Captar un total de 300 nuevos restaurantes (debido a la estacionalidad)
 - Publicarán en estos 3 meses un total de 2.477 restaurantes
 - Se lanzarán un total de 103.160 ofertas.
- **Cuarto trimestre (Q4).**
 - Captar un total de 300 nuevos restaurantes
 - Publicarán en estos 3 meses un total de 3.177 restaurantes
 - Se lanzarán un total de 132.314 ofertas.

AÑO 1	Pre + 1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Restaurantes captados	500	410	300	450
Total cartera restaurantes*	457	782	959	1.250
Total restaurantes que publican (acumulado por trimestre)	866	1.686	2.477	3.177
Total ofertas publicadas	36.048	70.235	103.160	132.314
Ofertas media por restaurante	42	42	45	42

Esto implica que al finalizar el primer año tendremos un total de restaurantes de 1.250 en cartera que, partiendo de un inicio de 200 restaurantes, supone un crecimiento del 626% en cuanto a captación. El esfuerzo de captación es de 121 nuevos restaurantes de media cada mes durante todo el año.

Con respecto al número de ofertas, estamos hablando de un total de más de 325.000 ofertas frente a las 8.000 ofertas del mes 1 (40 veces más que el mes de lanzamiento) en más de 1.000 restaurantes en el primero año lo que es una cifra más que respetable y variada para convertirse en un sistema más que atractivo para nuestros usuarios.

Objetivo de captación del 2º año

Comenzamos nuestro segundo año con 1.250 restaurantes y terminamos con 2.130, lo que supone una captación total de 880 nuevos restaurantes en cartera realizando el esfuerzo de 1.907 restaurantes captados.

Esto supone un crecimiento del 70% en cuanto a captación. El esfuerzo de captación es de 160 nuevos restaurantes de media cada mes durante todo el año.

Con respecto al número de ofertas, estamos hablando de un total de más de 850.000 ofertas en más de 2.000 restaurantes distintos para el segundo año lo que es una cifra más que respetable y variada para convertirse un sistema más que interesante para nuestros usuarios. Esto supone un aumento de casi el triple de ofertas que el año anterior.

Esto supone un incremento, de casi tres veces más ofertas que en el primer año, lo que supone un excelente argumento para captar nuevos usuarios y por tanto un aumento del número de compradores.

Objetivo de captación del 3º año

Comenzamos nuestro segundo año con 2.130 restaurantes y terminamos con 2.814, lo que supone una captación total de 880 nuevos restaurantes en cartera realizando el esfuerzo de 2.180 restaurantes captados.

Esto supone un crecimiento del 29% en cuanto a captación. El esfuerzo de captación es de 180 nuevos restaurantes de media cada mes durante todo el año

Con respecto al número de ofertas, estamos hablando de un total de más de 1.300.000 ofertas en casi 3.000 restaurantes distintos para el tercer año lo que es una cifra más que respetable y variada para terminar de convertirse en el sistema que variedad y cantidad pone a disposición de los usuarios (un aumento de casi el doble de ofertas que el año anterior)

Objetivo de captación del 4º año

Comenzamos nuestro segundo año con 2.814 restaurantes y terminamos con 3.391, lo que supone una captación total de 577 nuevos restaurantes en cartera realizando el esfuerzo de 2.452 restaurantes captados.

Esto supone un crecimiento del 21% en cuanto a captación. El esfuerzo de captación es de 204 nuevos restaurantes de media cada mes durante todo el año

Con respecto al número de ofertas, estamos hablando de un total muy próximo a 1.700.000 ofertas en casi 3.400 restaurantes distintos para el cuarto año lo que nos convierte en una firme candidatura para ser los líderes en restaurantes y ofertas propuestas para el usuario final.

Objetivo de captación del 5º año

Comenzamos nuestro segundo año con 3.391 restaurantes y terminamos con 3.911, lo que supone una captación total de 600 nuevos restaurantes en cartera realizando el esfuerzo de 2.725 restaurantes captados.

Esto supone un crecimiento del 15% en cuanto a captación. El esfuerzo de captación es de 225 nuevos restaurantes de media cada mes durante todo el año.

Con respecto al número de ofertas, estamos hablando de un total de más de 2.000.000 ofertas en casi 4.000 restaurantes distintos para el quinto año, cumpliendo uno de los objetivos descritos en el apartado de percepción de marca, es decir, llegar a convertirnos en el modelo de referencia tanto para restaurantes como para usuarios.

Movimientos a tener en cuenta en la cartera de restaurantes

Más allá del objetivo principal descrito, otros motivos, por los cuales queremos ampliar el número de restaurantes captados cada mes/año se basa en:

- Sabemos que hay un número de restaurantes que pueden cerrar todos los años lo que provoca una pérdida constante del total de nuestra cartera (necesidad de captar un volumen mayor que la pérdida para seguir creciendo en cuanto al número de establecimientos en cartera)
- La estacionalidad implica que en los meses de Junio y Julio, el número de restaurantes abiertos disminuye, por lo que disponer de una buena cartera permite mantener un buen número de ofertas para el usuario en estas fechas (uno de los ADN de nuestro negocio)
- Además, sabemos que también tendremos un porcentaje de pérdidas causadas por cambio de dueños, traspaso o simplemente no quieren seguir con nuestro modelo de negocio por cualquier motivo (somos conscientes de que no puedes gustar a todo el mundo)

La pérdida, en base a los motivos descritos, se estima entre un 5 y un 10% mensual del total de nuestra cartera total de restaurantes acumulada.

Total resultados primeros 5 años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Restaurantes captados	1.660	1.907	2.180	2.452	2.725
Total cartera de restaurantes al final de año	1.250	2.130	2.814	3.391	3.911
Total restaurantes que publican (acumulado anual)	8.205	20.543	29.929	37.506	44.106
Total ofertas publicadas	341.757	866.253	1.312.389	1.694.002	2.091.722
Ofertas media por restaurante	42	42	44	45	47

USUARIOS - COMPRADORES

Basándonos en los objetivos de captación de restaurantes anteriormente descritos nuestro objetivo es captar el mínimo de usuarios posibles para que, en base al número de ofertas publicadas, tengamos una base de datos suficientemente amplia como para que el 5% de nuestra base puedan aceptar 1 de cada 4 ofertas publicadas.

Esto implica que debemos arrancar con, al menos 40.000 usuarios el mes de lanzamiento acabando el mismo año con un total mínimo de 260.000 registros en el año 1 pasando a 450.000

el año 2, 625.000 para el tercer año, 800.000 el 4º año, acabando con 925.000 usuarios mínimos en el 5º año de nuestra actividad.

Este objetivo está basado en una serie de variables que describiremos a continuación y por los cuales estimamos que, nuestra tasa de pérdidas de usuarios y por tanto pérdida de compradores, se estima en un 13% de media mensual, del total de nuestra base de datos acumulada en estos 5 años. Estas variables son:

- Numero de compras al año estimadas por comprador (6 por año)
- Debido a la exclusividad de las ofertas que están publicadas (están por tiempo muy limitado) hace que el usuario tenga un interés mantenido en el tiempo dado que sabe que si no lo acepta rápidamente puede perderlas.
- Además, dado que las ofertas se lanzan sólo y exclusivamente para aceptarlas el mismo día de la publicación, hace que los usuarios no sepan, ni el número, ni el tipo de ofertas a las que podrá acceder cada día, lo que genera una expectación diaria entre los usuarios, convirtiendo cada una de las compras en una adquisición exclusiva.
- Además el gran número de ofertas y el amplio número de locales a los que puede acceder hacen aún más atractiva el uso de nuestra herramienta.
- Saber que, al igual que tú, hay miles de usuarios que pueden adelantar su decisión y por tanto hacerte perder la oferta que te interesa, favorece, al igual que los puntos descritos anteriormente, no sólo a mejorar el tráfico de nuestros usuarios sino disminuir el número de usuarios y compradores al mes.
- La gamificación de nuestro sistema ya descrito, favorece la captación de usuarios y por tanto de compradores de forma viral.

Para lograr los objetivos de captación descritos, utilizaremos distintas prácticas marketinianas tanto para captación, como para generar tráfico y visitas a las ofertas publicadas que describiremos con detalle dentro del plan de marketing.

5.1.3. Ventas

BID&EAT basa sus ventas en dos fuentes distintas de ingresos:

- **Ingresos fijos:** pago de una cuota fija, donde el restaurante, en base a sus necesidades elegirá uno de nuestros paquetes ofertados
- **Ingresos variables:** pago por comensal que consuma en establecimiento.

Esto supone que, aunque sea el restaurante quien genera nuestra fuente de ingresos, no hay que olvidar que a mayor número de comensales que entren en su negocio, mayor será nuestra fuente de ingresos variables.

En base a estudios de mercado, encuestas y entrevistas realizadas a restaurantes y usuarios y un estudio de la competencia más directa sacamos las siguientes conclusiones:

1. Un restaurante publicaría una media de 40 ofertas al mes.

2. Los restaurantes publicarían ofertas desde menús típicos de comida, hasta cenas y tapas-aperitivos.
3. El PVP medio de dichas ofertas sería de 9€. Es un ticket medio algo más bajo que la media de las ofertas de la competencia de los modelos de negocio basados en cupones de descuento por ejemplo o empresas como el tenedor o la Nevera roja, pero entendemos que las ofertas deben ser cuanto menos igual de atractivas que la competencia para poder ser diferenciales. Además el restaurante, salvo el pago de la cuota fija se lleva casi el 90% de la facturación bruta de la oferta, más todo aquello que se consuma fuera de la misma (más refrescos, otro café, un postre, etc)
4. El número medio de comensales por oferta aceptada se situaría en 3-4 personas.
5. Algunos restaurantes están dispuestos a pagar una cuota superior (distintos tipos de paquetes-servicios que ofrece Bid&Eat) si con ello ayuda a una mejor posición y una mayor conversión y aceptación de sus ofertas.

Por tanto, basándonos en estos datos y en los objetivos de captación descritos en el apartado anterior, estos serán los datos de nuestras ventas previstas:

1. Objetivos de porcentaje de restaurantes que publicarán en los siguientes rangos de ofertas al mes.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
De 0 a 10 ofertas	5%	4%	4%	4%	4%
De 10 a 25 ofertas	25%	23%	21%	20%	18%
De 25 a 50 ofertas	30%	32%	32%	30%	28%
De 50 a 75 ofertas	35%	35%	37%	39%	41%
De 75 a 100 ofertas	4%	5%	5%	5%	6%
Más de 100 ofertas	1%	1%	1%	2%	3%

2. Objetivos de porcentaje de restaurantes que comprarán distintos paquetes de mensualidades ofertados.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago cuota 50€/mes	97%	95%	90%	85%	80%
Pago cuota 75€/mes	3%	3%	6%	10%	15%

Pago cuota 100€/mes	0%	1%	2%	3%	3%
Pago cuota 150€/mes	0%	1%	2%	2%	2%

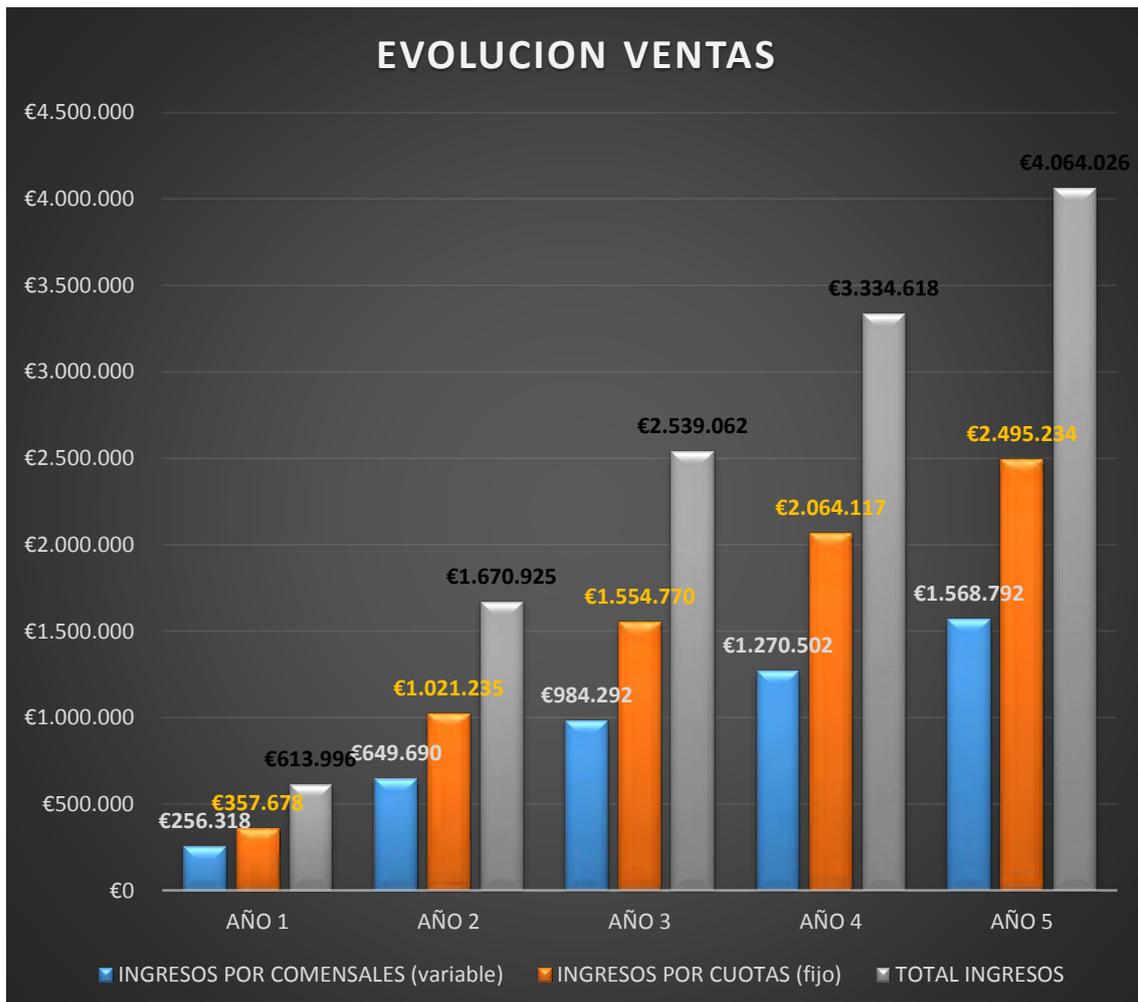
Total ofertas aceptadas = 25%

Número comensales media por oferta = 3

Cobro medio Bid&Eat por comensal = 1€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos fijos (pago mensualidad)*	357.678 €	1.021.235 €	1.554.770 €	2.064.117 €	2.495.234 €
Ingresos variables (comensales)	256.318 €	649.690 €	984.292 €	1.270.502 €	1.568.792 €
TOTAL INGRESOS	613.996 €	1.665.271 €	2.539.062 €	3.334.618 €	4.064.026 €

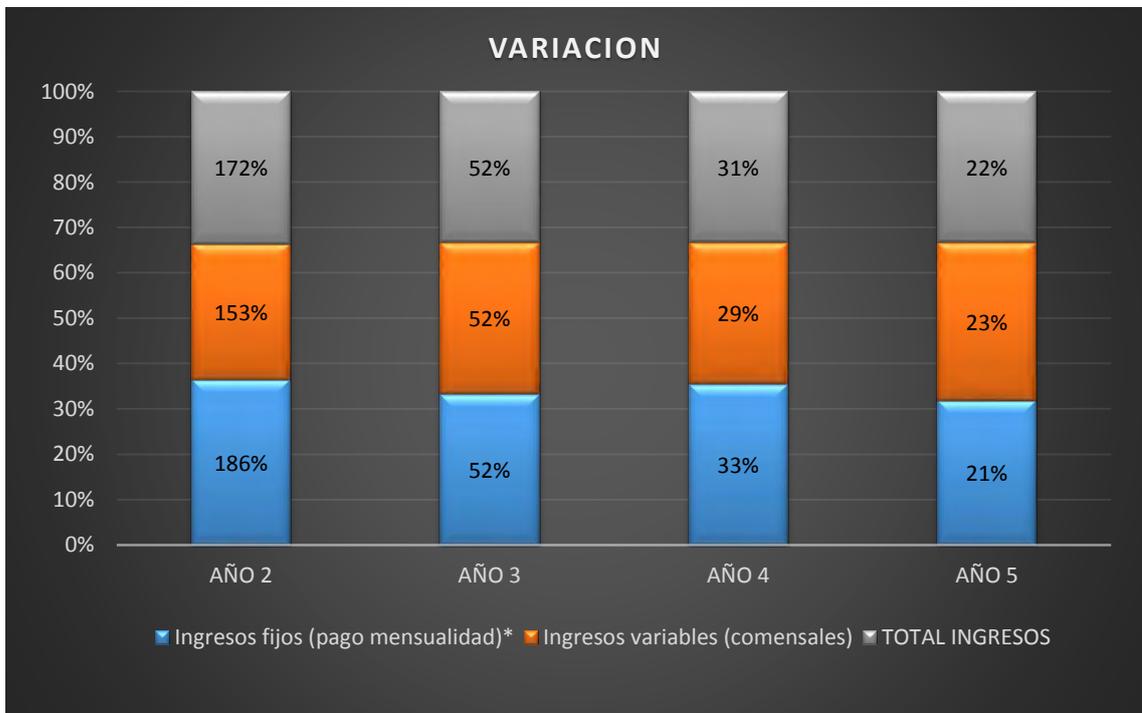
*primer mes gratuito (oferta promocional)



5.1.3.1. Tasa de crecimiento anual

A continuación podremos ver un gráfico donde veremos la variación y el crecimiento de cada año frente a los datos del ejercicio anterior:

VARIACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos fijos (pago mensualidad)*		186%	52%	33%	21%
Ingresos variables (comensales)		153%	52%	29%	23%
TOTAL INGRESOS		172%	52%	31%	22%

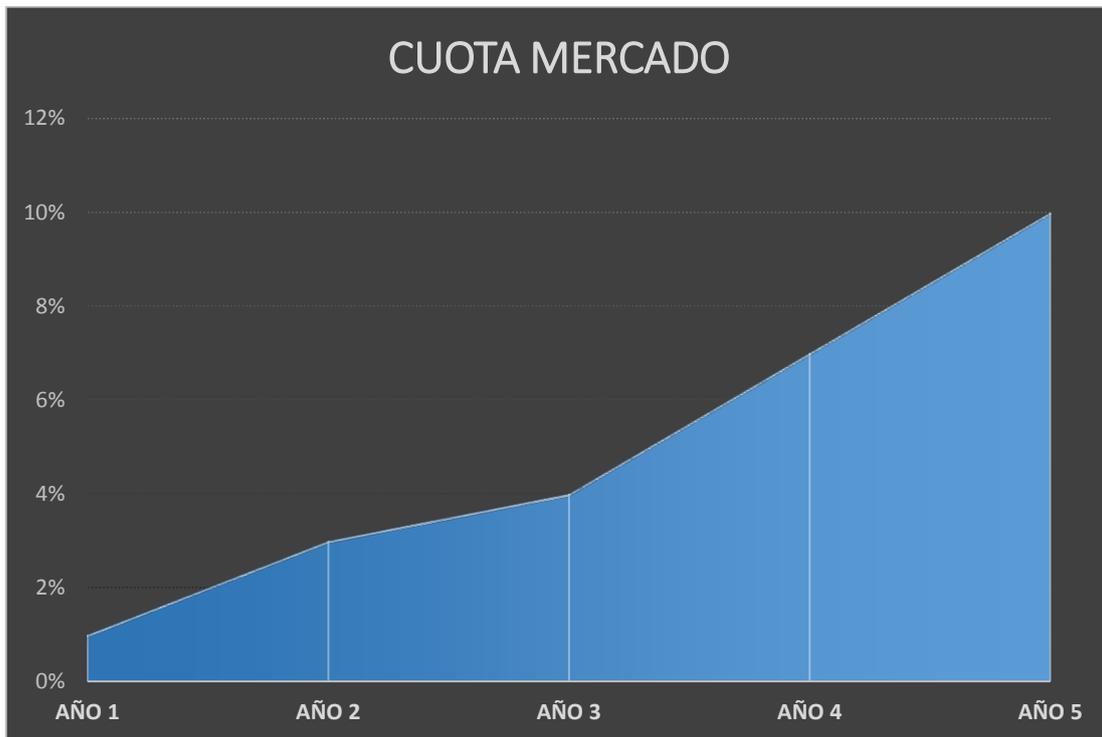


5.1.3.2. Cuota de mercado

En base al análisis del sector y del entorno ya comentados y de acuerdo con nuestro objetivo de cómo quiero que mi marca sea percibida tenemos como objetivo alcanzar en nuestros primeros 5 años de actividad el 15% de la cuota de mercado, dividiendo cada año en estas metas:

- **Año 1. Hay un nuevo Sheriff en la ciudad.** Queremos hacer ver a los restaurantes y a los usuarios que comienza una nueva forma de “hacer negocios” en el sector. Se realizan los primeros estudios para nuestro plan de expansión.
- **Año 2. Notoriedad y expansión.** Queremos hacernos notar, ser la gran novedad del mercado, la alternativa sin condiciones a los restaurantes y una nueva forma, activa, participativa e interactiva para el usuario. Replica el modelo en Barcelona.

- **Año 3. Abridnos paso.** Somos conocidos, somos la gran alternativa para los restaurantes y los usuarios madrileños y comenzaremos a prepararnos para proyectarnos por otras ciudades.
- **Año 4. Escalabilidad.** Empezaremos por aplicar el modelo de negocio a otros sectores como locales de copas.
- **Año 5. Lucha por el liderazgo.** Queremos empezar a ser uno de los equipos que quieren y pueden pelar por ganar la liga.



5.1.3.3. Estacionalidad de las ventas

Es evidente que todo negocio tiene una estacionalidad más o menos marcada pero nunca lineal en todos los meses que componen el año.

En el caso de Bid&Eat más allá de sus objetivos de captación de restaurantes y de usuarios entendemos que tenemos de una estacionalidad marcada por varios factores:

1. La ciudad de lanzamiento es Madrid capital por lo que va directamente asociado que el número de ventas es menor durante los meses de Julio y Agosto (como también queda reflejado en el número de restaurantes captados en nuestros objetivos de captación)
2. Factores climatológicos:

- a. El buen tiempo y un buen clima invita a las personas, en este caso a nuestros usuarios, a salir y a consumir más en bares, cafeterías, restaurantes y bares de tapas pero no es menos cierto que dicho aumento de demanda en meses de mejor clima lleva implícito que los restaurantes también tengan menos necesidad de dar salida a sus invendidos.
 - b. A raíz de lo comentado en el punto anterior también podemos entender que una mayor demanda invita a los restaurantes a publicitarse más (una de las finalidades del uso de nuestra herramienta) para poder captar ese aumento de personas que salen a consumir.
 - c. El mal tiempo también es sinónimo de que la gente sale menos a consumir fuera de sus hogares o centros de trabajo, pero no es menos cierto que unas buenas ofertas pueden activar la demanda, sabiendo que tendrán jugosas ofertas a las que poder optar. Además el mal tiempo hace que las tareas de ocio se practiquen más en casa y la gamificación que ofrece nuestro modelo de negocio hace que la gente, además de hacer un mayor uso de la herramienta, salgan de sus hogares al ver las numerosas e interesantes ofertas.
 - d. Hemos comentado que el mal tiempo lleva asociado a que la gente en teoría sale menos para las actividades de ocio pero también es cierto que, por ejemplo en Diciembre, llegan la fechas de comidas y cenas de empresa por lo los restaurantes no tengan la necesidad de publicitarse o tienen menos invendidos, pero también es cierto que una buena masa de restaurantes decidan utilizar nuestra herramienta para poder llegar a más clientes. De esta manera les permite competir con aquellos que también decidan anunciarse y tener por tanto, una ventaja sobre aquellos establecimientos que no lo hagan o bien no trabajen con nosotros.
3. Factores económicos. Por un lado sabemos que en los meses de Noviembre, Diciembre la gente dedica parte importante de sus ingresos en la compras navideñas (regalos, comidas, cenas, etc) y por otro en Enero, como consecuencia de los gastos en meses anteriores es cuando gran parte de todos los negocios hacen su campaña de rebajas por lo que podríamos decir que este sería un buen mes de ventas como consecuencia de que por los gastos realizados en meses anteriores, los clientes buscan ofertas atractivas.

Fruto de todos los factores comentados, la gráfica nos muestra una idea de lo que sería la estacionalidad de nuestro modelo de negocio.



5.1.3.4. Principales clientes por tipo de actividad

Más allá de que es el restaurante quien paga por hacer uso de nuestra solución dividiremos este apartado en dos grupos (restaurantes y usuarios) ya que los comensales que consuman en el local generan algo más del 40% de nuestros ingresos.

RESTAURANTES

En este caso dividiremos este segmento por el tipo de actividad que desarrolla:

Restaurantes de trabajo.

En este caso nos encontramos los restaurantes donde su actividad se concentra en los menús de comida diaria, siendo los trabajadores por cuenta propia y ajena sus principales clientes por unos menús que van desde los 10 a los 12€. Apenas tienen actividad para cenas no siendo los fines de semana uno de sus puntos fuertes. Serán uno de los principales grupos a los que dedicaremos importantes esfuerzos ya que empatiza bastante con nuestro modelo de negocio además de ser locales, los cuales, por sí mismos, tendrían muchísimas dificultades y falta de recursos para poder publicitar su negocio. Estos suelen tener dificultad para el uso de herramientas tecnológicas y suelen tener unos clientes bastante fieles en cuanto al menú del día, por ello y para facilitar la explicación y ventajas de nuestra propuesta enfocaremos nuestros esfuerzos de captación en restaurantes que hayan trabajado con nuestros competidores. El mismo menú fuera de horarios habituales y comidas para los fines de semana serán los servicios los cuales más utilicen nuestra herramienta.

Restaurantes de ocio.

Estos restaurantes de inicio serán los más complicados de captar ya que son bastantes reacios a trabajar con cualquier tipo de solución alternativa a su gestión tradicional. Las

principales dificultades serán que son negocios donde es muy difícil poder hablar y localizar al gerente o dueño del restaurante. Serán los comerciales de calle quienes más ataquen este tipo de locales ya que es en el trato directo donde más y mejor se podrá argumentar las ventajas de trabajar con nuestra propuesta. Los locales que hayan trabajado con la competencia, en este caso sobre todo con *El Tenedor*, compondrán la principal base de datos a las que habrá que enfocar nuestros esfuerzos de captación. La cantidad de negocios que trabajen con nosotros y el número de usuarios finales de los que disponemos serán uno de los puntos fuertes a destacar para facilitar su captación. Las ofertas de cenas entre semana serán sus principales ofertas.

Cafeterías.

Estos locales representarán una buena partida de gancho de cara a la captación de usuarios ya que está más que demostrado que entre las numerosas ofertas de “packs” de desayunos y la mejora de la economía del país, la gente desayuna cada vez más fuera de casa. Además en este tipo de locales suelen ser donde más esfuerzos hacen por publicitar ofertas en los desayunos tanto en carteles exteriores como interiores (sus medios principales de difusión) por lo que nuestro modelo de negocio es su gran oportunidad de poder hacer llegar a mucha más gente todas sus ofertas en tiempos reales y actualizados. La principal dificultad se encuentra en el ticket medio que al ser bastante bajo necesita sacar ofertas donde el número de comensales deberá ser elevado para compensar el pago de la cuota por uso de la herramienta de cara al local. El foco del uso de nuestra herramienta será como medio publicitario para darse a conocer entre un número importante clientes potenciales. De esta manera, para futuras ocasiones, los clientes que hayan visitado su establecimiento, les tendrán en cuenta como otro lugar donde ir y consumir. Las ofertas de mañana de lunes a domingo y aperitivos serán la base de sus ofertas.

Bares de tapas.

Estos locales serán una mezcla de todos los grupos comentados ya que nos podemos encontrar un importante número de ofertas por debajo del ticket medio establecido, suelen tener un público bastante fiel, sobre todo de cara a los fines de semana. Suelen ser locales gestionados por personal joven o bien por personas receptivas al uso de alternativas que puedan ayudar a sus negocios.

Bares de copas

Este tipo de locales serán enfocados, una vez “testado” el correcto funcionamiento de nuestro modelo de negocio como una prueba piloto, sobre todo en el cuarto año, donde los resultados de los mismos despejarán el futuro de este grupo de cara a ampliar el mercado de nuestro modelo de negocio. De obtener un resultado positivo pueden llegar a convertirse en un grupo importante de cara a nuestra cuenta de resultados ya que tiene todas las variables para que el modelo funcione para todas las partes. La principal dificultad se encuentra en que son ofertas consumidas principalmente en 2-3 días a la semana, sólo por la noche.

USUARIOS

Empleados por cuenta ajena y autónomos para los menús de comida diarias.

Este tipo de usuarios irá enfocado principalmente al grupo 1 descrito en el punto anterior. La principal dificultad se encuentra en obtener un número importante de restaurantes cerca de los principales centros empresariales de la ciudad. La cantidad y la variedad junto con la proximidad serán claves para este grupo.

Padres de familia

Este tipo de usuarios irá enfocado al grupo 2 y 4 descritos en el punto anterior. Este será un grupo donde los restaurantes podrán sacar mucho partido a consumiciones fuera de la oferta debido a la particularidad del grupo como por ejemplo el consumo de los niños.

Parejas para las ofertas de noche y fines de semana

Serán un grupo válido para todos los grupos descritos anteriormente (el grupo 1 en menor medida). Estos grupos, al igual que el grupo anterior son de los que más pueden consumir (otro refresco, un segundo postre o café, etc) más allá de la oferta lanzada. Es un grupo muy importante ya que gran parte de los mismos forman parte del primer grupo por lo que una experiencia positiva en cualquier de los dos grupos ayudará a consumir y recomendar como parte del otro.

Grupo de amigos.

Este grupo será de comportamiento muy similar al anterior con la ventaja para todas las partes (Bid&Eat y restaurantes) El número de comensales por oferta es ampliamente superior por lo que la rentabilidad por oferta aceptada es la más alta de todos los grupos ya descritos. Una de los puntos más débiles de este grupo de cara a todas las partes implicadas es que se producirán sus consumos en 3-4 días a la semana que son los días donde más fácilmente se juntan grupos de amigos para tomar algo (ejemplo de jueves a domingo).

5.1.3.4.1. Ventas por grupos de clientes

Basándonos en los mismos criterios descritos en el punto anterior también dividiremos este apartado en restaurantes y usuarios por los motivos ya explicados.

RESTAURANTES

Restaurantes de ocio

Este grupo será junto con el denominado *restaurantes de trabajo* uno de los principales componentes de nuestra cartera de restaurantes, los cuales representará cerca de un 40% tanto de las ofertas publicadas como el 40% de la facturación de nuestro modelo de negocio.

Restaurantes de trabajo

Este grupo representará un 30% de las ofertas publicadas y un 40% de la facturación de nuestro modelo de negocio.

Cafeterías.

Este grupo representará un 10% de las ofertas publicadas y un 5% de la facturación de nuestro modelo de negocio.

Bares de tapas

Este grupo representará un 20% de las ofertas publicadas y un 15% de la facturación de nuestro modelo de negocio.

Bares de copas

Este grupo, como se ha descrito en el capítulo anterior, será nuestra primera prueba piloto para testar la escalabilidad de nuestro modelo de negocio a otros sectores como por ejemplo a empresas de ocio y actividades de entretenimiento, por lo que todo lo que venga derivado de su prueba serán considerados a corto plazo como ingresos extraordinarios o ingresos recibidos de otras actividades.

5.1.4. Posicionamiento de marca.

5.1.4.1. Como quiero que mi marca sea percibida.

Bid&Eat se basa en un modelo de negocio multiplataforma, que nace con el objetivo de ayudar a los bares y restaurantes a flexibilizar su oferta, de manera que puedan reaccionar inmediatamente a las situaciones valle que detecten en su día a día. Para ello Bid&Eat les ofrece la posibilidad de lanzar ofertas en cualquier momento del día a través de una plataforma online, de manera que puedan contrarrestar en tiempo real una baja afluencia.

Por tanto, queremos que nuestra marca sea perciba de la siguiente manera:

Para los restaurantes: el modelo de negocio que le aporta todos los puntos positivos de nuestros competidores (captación de nuevos clientes, posibilidad de publicitar mi negocio a un bajísimo coste, etc) eliminado todas las obligaciones y duras condiciones que deben cumplir como contraprestación por los servicios recibidos. Esto es, tener todas las ventajas de un modelo de negocio similar siendo, el dueño del establecimiento, su propio jefe y gestor de este tipo de modelos de negocio donde decido el qué, el cuándo, el cómo y a qué precio debe sacar cada una de las ofertas es responsabilidad exclusiva del responsable del local. Esto es, como el propio plan de negocio de cada local pero publicitándolo a cientos de miles de personas.

Para los usuarios: la alternativa divertida e interactiva de poder acceder a la mayor partida de ofertas del mercado en el sector de la hostelería donde lo que veo, lo quiero y lo consumo siempre y cuando no se adelanten tus “competidores”. Sin necesidad de tener que llamar para reservar (recordemos que las ofertas dicen para que día y hora) con la ventaja de poder disfrutar, poco tiempo después, de aquello que me ha interesado por lo que la impulsividad que me ha llevado a aceptar la propuesta queda aún latente (recordemos que las ofertas se publican horas antes de poder consumirla, lo que en cierta medida, aporta al consumidor que haya adquirido la oferta un aire de exclusividad)

5.1.4.2. Donde quiero estar en 6 meses, 1 año y 5 años.

Bid&Eat se plantea como una solución alternativa y libre para los restaurantes con el objetivo de mejorar la actividad de los locales del sector de la hostelería y una nueva forma de acceder a las mejores ofertas del sector de una forma rápida, sencilla, interactiva y divertida de poder adquirir cada una de ellas para los usuarios.

En los 6 primeros meses de actividad el objetivo lo llamaremos “**curiosidad**”.

De cara al restaurante. Dada nuestra política de precios (que describiremos en capítulos posteriores) de dar el primer mes de uso de forma gratuita, una forma de testar nuestra solución de forma que pueda ver el restaurante por sí mismo las ventajas que tiene el hacer uso de nuestra propuesta. No necesita realizar ningún tipo de inversión en tecnología, ya que Bid&Eat le proporciona una herramienta web para poder generar las ofertas. Su imaginación e ingenio

es todo lo que tiene que hacer para ofrecer las ofertas más atractivas posibles. El resultado, que podrá palpar por sí mismo, es lo que le mantendrán con la curiosidad de qué más podría obtener de hacer un correcto uso de nuestra propuesta.

De cara al usuario. Como la novedad al sistema de ofertas y cupones de descuento altamente conocida por el usuario. La forma actual adquirir las ofertas es monótona y lineal, además de saber que la oferta que ve la tiene disponible por un periodo largo de tiempo lo que genera una pérdida de la impulsividad inicial que pueda provocar la oferta. En el caso de Bid&Eat las ofertas duran sólo unas horas (ofertas denominadas exprés) lo que le proporciona a la compra de cada una de ellas, cierta connotación de exclusividad para el usuario ya que pocas personas podrán adquirir esa oferta. Además, el competir con el resto de usuarios por la misma oferta y la fluctuación de la misma provocará que la compra se convierta además en un juego donde el comprador se podrá sentir como un bróker y un ganador. Si a esto añades que después solo tienes que acudir sin necesidad de llamar para reservar, simplifica todo el proceso de compra además de ser diferente y divertida.

A partir del primer año de actividad el objetivo lo llamaremos **“expansión”**.

De cara al restaurante lo dividiremos en dos grupos:

- **El restaurante que ya ha trabajado con nosotros.** Para este restaurante empezaremos a ser una alternativa real y fiable para mantener la captación de clientes omitiendo las reglas y normas establecidas por los modelos anteriores de nuestros competidores. No tendrá una masificación de clientes, si no lo desea ya que el dueño del restaurante es el que decide qué, cuándo, por cuánto y para cuántos.
- **El restaurante que aún no ha trabajado con nosotros.** Para este restaurante supondrá la alternativa que andaba buscando manteniendo las ventajas y eliminando los inconvenientes y el esfuerzo titánico, que muchas veces, le impone la competencia para poder trabajar con ellos. Además el aumento de nuestra cartera le hará ver que nuestra solución es el futuro de este modelo de negocio y una tendencia en el sector en el que si no lo hace él, otros restaurantes de la zona lo harán por él, lo que le provocará una situación de desventaja frente a sus competidores de no hacerlo.

De cara al usuario. El nuevo juego gratuito que hay en el mercado, donde te podrás sentir como un bróker compitiendo y eligiendo las mejores ofertas con cero riesgos de tu inversión de capital. Esto es la nueva forma, sencilla y divertida de acceder a las mejores ofertas.

En quinto año de actividad el objetivo lo llamaremos **“asentamiento y escalabilidad”**.

De cara al restaurante. Esperamos ser la primera opción de cualquier restaurante para publicitar su negocio, sus ofertas y sus productos, donde el propio proceso de aprendizaje que Bid&Eat ha obtenido durante todo este tiempo ayudará a evolucionar con las nuevas tendencias y necesidades del sector. Este aprendizaje, se proyectará a nuestros restaurantes en concepto de ayuda, asesoramiento y desarrollo de negocio, gracias a la importante cantidad de datos ya recopilada durante todo este tiempo de tipos de ofertas más aceptadas, comportamientos de usuarios, precios de venta recomendados, tendencias, etc. Esto provocará que se incremente

el número de restaurantes que adquieran alguno de nuestros paquetes más completos, debido a nuestra más que demostrada y amplia experiencia en el sector.

De cara al usuario. Ser la empresa con el mayor número de ofertas diferentes y exclusivas que hay en el mercado, siempre sin perder uno de nuestros puntos diferenciales desde el comienzo de cara al usuario: hacerlo de forma dinámica, rápida, atractiva e interactiva.

5.1.4.3. Ranking Alexa

En base a los objetivos de ventas, de captación, número de ofertas publicadas y sobre todo de cómo quiero que sea percibida mi marca tanto para los usuarios como para los restaurantes queremos que, después de cinco años de actividad, nuestra web se encuentre entre las 50.000 sites más visitados del país, con un tiempo medio de visita entre los 2-3 minutos y 4-5 páginas vistas por usuario.

De esta manera entraremos en el “juego” de competir directamente con algunos de nuestros competidores más directos como el tenedor o la nevera roja entre otros.

Así mismo, compraremos todos los dominios para bidandeat.

Enfoque de ventas y distribución.

5.1.4.4. Cartera de productos.

La cartera de productos de Bid&Eat se basa en una serie de paquetes que ponemos a disposición del restaurante los cuales, tienen una serie de prestaciones y servicios, siendo de obligatoria contratación el paquete más básico que es el que le da la posibilidad de poder hacer unos de nuestra herramienta. Este cartera de productos será la fuente de nuestros ingresos fijos más un ingreso por variables basado en el número de comensales de cada oferta aceptada.

Estos servicios se basan en:

PAQUETE BASICO: Sólo uso de nuestra herramienta. Pago de una cuota o alquiler de nuestro servicio sin ningún tipo de ayuda o asesoramiento de ningún tipo salvo ayuda tecnológica y un servicio de atención al cliente para cualquier duda o consulta relacionada con el funcionamiento, etc.

PAQUETE BIG DATA: Uso de la herramienta + mejor posicionamiento de sus ofertas + información y asesoramiento sobre su historial con Bid&Eat (tráfico de sus ofertas, ofertas con mayor interés, ofertas desapercibidas, etc) El mejoramiento de posicionamiento se basa en que sus ofertas aparecerán por delante de publicaciones de los establecimientos que hayan contratado un paquete inferior.

PAQUETE GOLD: Uso de la herramienta + información y asesoramiento sobre su historial con Bid&Eat + mejor posicionamiento de sus ofertas + ayuda en la elaboración de textos y

fotografías para hacer más atractivas sus ofertas. Sus ofertas estarán siempre por delante de todos los restaurantes que paguen por alguno de los paquetes anteriormente descritos.

PAQUETE PREMIUM: Uso de la herramienta + mejor posicionamiento de sus ofertas + ayuda en la elaboración de textos y fotografías para hacer más atractivas sus ofertas + información y asesoramiento tanto de su historial como del sector y competencia más directa por proximidad. Esto es, sus ofertas estarán mejor posicionadas que las ofertas de los restaurantes que abonen cualquiera de los paquetes anteriores. Además, el análisis no se limitará a su historial con Bid&Eat como en el paquete 2 y 3, sino que se ampliará para saber qué ofertas son las más generadas, qué productos son los más ofertados, los más demandados y aceptados, PVP medio, etc tanto del sector como de sus competidores más directos por proximidad o actividad sin facilitar el nombre de sus competidores

5.1.4.5. Equipo de ventas.

El equipo de ventas será una de los pilares de nuestro modelo de negocio ya que será la fuente principal de captación de restaurantes y por tanto de nuestra cartera de clientes. El equipo formado por televendedores estará subcontratado por empresas expertas del sector de la televenta. El motivo que impulsa esta toma de decisión se basa en que el telemarketing es un sector donde el porcentaje de rotación es elevado. Esto implica que, de realizarlo con personal de empresa, corramos el riesgo de estar con continuos y numerosos procesos de selección (sobre todo al principio hasta que el servicio se estabilice) no sólo por la posible rotación comentada, sino por no terminar de dar con el personal adecuado, lo que conlleva por un lado un elevado coste, además de tener el servicio incompleto hasta un nuevo reclutamiento. Con una empresa de servicios, estos costes corren a cargo de la empresa además de tener que cumplir una serie de SLA's como por ejemplo una sustitución o reemplazo del agente en un periodo de tiempo inferior al que te tendrías que llevarlo a cabo por su cuenta.

El equipo de comerciales de calle (sales force) sí estará formado por personal empleado por la empresa, ya que de sufrir los mismos escenarios descritos en el párrafo anterior siempre tendremos en funcionamiento el equipo de televenta. Además entendemos que este tipo de personal, al tener otras condiciones económicas más favorables, una experiencia y especialización mayor, sí queremos que sean parte del personal de la empresa.

El equipo de ventas quedaría configurado de la siguiente manera:

Equipo de telemarketing. Equipo formados por televendedores, los cuales, desde su puesto realizarán llamadas de emisión con el fin de captar el mayor número de restaurantes posibles. El motivo por el cual se elige este grupo como primer equipo comercial en el cronograma de Bid&Eat se debe al número de restaurantes que pueden contactar en corto espacio de tiempo, sin necesidad de desplazamientos, con una simple llamada.

Sus tareas se dividirán en cuatro funciones:

- **Tareas de hunting.** Esto es, captar nuevos restaurantes para que lancen las ofertas de sus productos en nuestra plataforma. Su tarea además formalizar el contrato (se hará mediante la grabación de la llamada, más el envío del contrato para su firma). Para facilitar y agilizar la gestión de formalización de los contratos, estos ya vendrán con la firma del empleado de la empresa con tales poderes.
- **Tareas de farming.** Esto es, la tarea de mantener nuestra cartera de clientes ya captados. Esta gestión se basará en re-captar todos aquellos que por diversos motivos hayan dejado de abonar su cuota y por tanto hayan dejado de publicar ofertas de manera puntual pero alargada en el tiempo (ejemplo 2 meses)
- **Tareas de reactivación.** Esto es, reactivar aquellos clientes que hayan notificado de manera oficial su intención de no querer trabajar más con nosotros. Esta actividad se llevará a cabo 6 meses después de la fecha de notificación.
- **Tareas de retro-alimentación.** Esto es, trabajar para que nuestra cartera de clientes apuesten por un paquete de nuestros productos superior al anterior (entendemos que la inmensa mayoría de restaurantes contratarán el paquete denominado básico)

Todas estas tareas están reflejadas en su plan de incentivos que se describirá en apartado *Plan de incentivos*.

Fuerza de ventas. Equipo formado por comerciales especializados en venta fría, directa y con un alto dote de donde gentes y trato en las cortas distancias.

Su misión se basará en dos funciones:

- **Apoyo al equipo de televenta.** El equipo de televendedores no siempre podrá cerrar los contratos por teléfono a pesar de estar los dueños o gerentes de los restaurantes convencidos y estar conformes ya que en más de una ocasión, demandarán cerrar el contrato de una forma personal o bien necesita una explicación del funcionamiento de forma presencial.
- **Captación de restaurantes de más alto nivel.** Algunos restaurantes, por la particularidad de los mismos requiere de una gestión mucho más compleja y siempre de forma personal y directa, por lo que este equipo tendrá en esta labor uno de sus principales objetivos, es decir, captar restaurantes de mayor nombre o caché.
- Las tareas de **farming y retro-alimentación** estarán también presentes dentro de sus objetivos para los restaurantes de su cartera.

Estimación de fuerza de ventas en base a los objetivos de captación

TELEVENTA	Televendedores	Coste fijo	Coste variable	Coste total
Pre lanzamiento mes 1	3	2.323 €	- €	6.9678 €
Pre lanzamiento mes 2	3	2.323 €	- €	6.9678 €
Año 1	3	83.6134 €	14.440 €	98.053 €
Año 2	4	111.484 €	19.958 €	131.443 €
Año 3	4	111.484 €	21.038 €	132.523 €
Año 4	5	139.356 €	27.540 €	166.896 €
Año 5	6	167.227 €	34.603 €	201.830 €

FUERZA DE VENTAS	Fuerza de ventas	Coste fijo	Coste variable	Coste total
Pre lanzamiento mes 1	0	- €	- €	- €
Pre lanzamiento mes 2	0	- €	- €	- €
Año 1	2	61.223 €	9.626 €	70.849 €
Año 2	2	61.223 €	9.979 €	71.203 €
Año 3	3	91.834 €	15.779 €	107.613 €
Año 4	3	91.834 €	16.524 €	108.358 €
Año 5	3	91.834 €	17.302 €	109.135 €

ESTIMACION COSTE Y CAPTACION	Restaurantes captados	Coste total	Captados por vendedor	coste por captación
Pre lanzamiento mes 1	100	6.968 €	33	69,68 €
Pre lanzamiento mes 2	100	6.968 €	33	69,68 €
Año 1	1460	168.902 €	24	115,69 €
Año 2	1900	202.645 €	26	106,66 €
Año 3	2180	240.136 €	26	110,15 €
Año 4	2452	275.254 €	26	112,26 €
Año 5	2725	310.966 €	25	114,12 €

5.1.4.6. Plan de incentivos

El objetivo de este plan de incentivos no se basa sólo en premiar la captación de restaurantes, sino la de fomentar una implicación mayor que la mera captación. Es por ello, que además de las comisiones por contrato generado, se premie también por:

- Que los restaurantes contraten paquetes de pago más elevado que el paquete básico.

- Que no dejen de publicar ofertas, lo que implica un mantenimiento del pago de la cuota fija además de los ingresos por variables descritos.

En resumen, con el plan de incentivos abajo descrito, fomentamos, no sólo la captación de restaurantes, sino premiar por mantener una constante publicación de ofertas por parte de los restaurantes, además de intentar que el número de las mismas aumente cada mes/año sin olvidarse de fomentar las ventajas que tienen para su negocio, la contratación de paquetes más completos.

PAGOS COMISIONES		
PAGO POR CONTRATO REALIZADO		
NUEVOS CONTRATOS	30,00 €	POR CONTRATO
CONTRATOS REACTIVADOS	30,00 €	POR CONTRATO
CONTRATOS FARMING	10,00 €	POR CONTRATO
PAGO POR PAQUETES CONTRATADOS		
50 EUROS MES	- €	POR CONTRATO
75 EUROS MES	10,00 €	POR CONTRATO
100 EUROS MES	15,00 €	POR CONTRATO
150 EUROS MES	20,00 €	POR CONTRATO
PAGO POR OFERTAS PUBLICADAS		
0 - 10 OFERTAS	- €	POR CONTRATO
10 - 25 OFERTAS	1,00 €	POR CONTRATO
25- 50 OFERTAS	3,00 €	POR CONTRATO
50 - 75 OFERTAS	5,00 €	POR CONTRATO
75 - 100 OFERTAS	8,00 €	POR CONTRATO
MAS DE 100 OFERTAS	10,00 €	POR CONTRATO

La revisión del plan de incentivos se realizará cada año.

El pago de la comisión empezará a computarse a partir del mes en el que el restaurante realice su primer pago ya que el primer mes, como parte de la estrategia de captación, es gratuito para el cliente.

5.1.4.7. Canales de distribución utilizados

Dado que el modelo de negocio de Bid&Eat no se basa en la fabricación, distribución o venta de cualquier producto físico, nuestros principales canales de distribución utilizados se dividirán en tres grupos:

- **Captación y servicio de atención de restaurantes.** Se realizarán por medio de nuestra red comercial (televendedores y comerciales) mediante el teléfono o correo electrónico.

- **Captación de usuarios y generar tráfico.** En este apartado pondremos en prácticas distintas acciones de marketing offline y online para la captación de usuarios que describiremos dentro de nuestro plan de marketing.
- **SAC Bid&Eat.** De cara a prestar un mejor servicio a nuestros usuarios, estos tendrán a su disposición un servicio de atención al cliente en el que podrán ser atendidos por teléfono, correo electrónico o servicio de chat online, de tener descargada nuestra app gratuita.

5.1.5. Estrategia de fijación de precios.

En Bid&Eat se tiene muy presente las complejidades del sector y del amplio número de players con una experiencia y trayectoria demostrada y con productos y servicios bien asentados entre los usuarios. Por ello y basándonos en uno de nuestros puntos diferenciales, como es la libertad de maniobra que permite nuestro sistema a los restaurante para que publiquen las ofertas que deseen, nos permite poder centrarnos en la fijación de precios tanto para el cobro de un fijo mensual, en concepto de alquiler por uso de la herramienta, como en el cobro por comensal, el cual está basado en el éxito de las ofertas publicadas por el responsable del negocio. Esta estrategia refuerza aún más la idea de que el restaurante vea por un lado el pago como un alquiler de uso (pago fijo) y por otro el pago sólo base a ofertas aceptadas por los comensales, es decir, paga por éxito. Si él gana nosotros también (pago variable)

La estrategia decidida en este apartado es sencilla: asegurarse, al menos, un ingreso fijo y constante de los restaurantes, con independencia del número de ofertas que publique y el éxito de las mismas. De esta manera, los ingresos fijos serán los que se encarguen de soportar la mayoría de nuestros gastos de explotación dejando a los ingresos por clientes que entren en su local (variables) los que aporten los beneficios de nuestro modelo.

Nuestra estrategia es clara y sencilla: convertirnos en el modelo de negocio online que más ofertas pone a disposición del usuario en el sector de la hostelería. Para ello, necesitamos dos cosas:

1. Precios muy competitivos para el restaurante en concepto de pago por uso y pago por éxito
2. Servicio gratuito para el usuario que ya realiza su aportación al aceptar ofertas.

5.1.5.1. Cartera de productos (ingresos fijos)

La toma de decisión de los precios de nuestra cartera se basa en la percepción que pueda tener el restaurante por el pago de cada uno de ellos. Sus opciones oscilan desde los 50€ hasta los 150€ al mes.

- **PAQUETE BASICO. PVP 50€/mes**

- **PAQUETE BIG DATA: PVP 75€/mes**
- **PAQUETE GOLD: 100€/mes**
- **PAQUETE PREMIUM: 150€/mes**

En base a estos precios, si dividimos por los días que tiene un mes equivale a:

- **PAQUETE BASICO. PVP 1,66€/día**
- **PAQUETE BIG DATA: PVP 2,5€/día**
- **PAQUETE GOLD: 3,3€/ día**
- **PAQUETE PREMIUM: 5€/ día**

En resumen:

- Que el restaurante no perciba que el uso de nuestra herramienta le supone un alto coste diario/mensual.
- Que el restaurante vea que por esta mínima inversión al día le hacemos una campaña publicitaria de su negocio imposible de igualar si lo realiza por su cuenta o con sus medios.
- Siendo el primer mes gratuito provocamos la mejor forma de que un cliente acepte probar tus productos y ver resultados.
- La experiencia vivida le hará ver que, por 1,66€ al día, podrá estar presente y publicitar sus productos a miles de usuarios, que por otro lado serían inalcanzables por los propios medios del local y por ese coste.
- Que por menos de 1€ más al día puede ayudar sustancialmente a estar mejor posicionado frente a sus competidores.
- Analizando empresas de la competencia, este coste les supone mucho menor esfuerzo que hacer un descuento agresivo a sus productos o quedarse sólo con un porcentaje de la facturación.

Por todos estos motivos descritos en este apartado, entendemos que los PVP decididos para cada paquete cumplen por un lado:

- Soportar al menos nuestros costes de explotación.
- Relación inversión frente posible retorno diario en concepto de nuevos clientes en su local muy bajo y de poco riesgo.
- Ser percibidos por los restaurantes, como una inversión al día que no afecta a su cuenta de resultados, con independencia del éxito de las ofertas que publiquen.

5.1.5.2. Cobros por comensales (ingresos variables)

En este caso, con el objetivo de que los ingresos fijos cubran el grueso o la totalidad de nuestros costes fijos y de MK, la finalidad de esta fuente de ingresos es la de aportar el beneficio de nuestro modelo de negocio.

Este cobro se basará en función del número de comensales que visiten su establecimiento y el PVP de la oferta por cada uno de ellos:

- Entre 0-10€, se cobrará 1€ por comensal
- Entre 10-25€, se cobrará 1,5€ por comensal
- Entre 25-50€ , se cobrará 3€ por comensal
- Más de 50€, se cobrará 5€ por comensal

En este caso, de cara al restaurante, es casi un coste simbólico ya que le cobramos, al menos 1€ por cliente que haya visitado y consumido en su local (el estudio de mercado reflejó claramente que la gran mayoría de restaurantes estarían muy dispuestos a pagar 1€ por nuevo cliente que entre a su local).

Si el PVP de la oferta aumenta, como hemos reflejado en la tabla anterior, se le cobrará un mayor importe por comensal, manteniendo siempre, con respecto al precio a pagar por usuario, esa sensación de pago “simbólico” y siempre en base al ratio de éxito de las ofertas. De esta forma buscamos varios objetivos:

- Que el restaurante también perciba este coste variable un importe que, no sólo no tiene gran impacto al pagarlo a su cuenta de resultados, sino que va directamente vinculado a ventas de sus ofertas.
- El restaurante sabe que con que de 3 comensales que entren en su local, con uno sólo que consuma un refresco fuera de la oferta amortiza ese coste mínimo de 3€ (un euro por comensal mínimo) que abona a Bid&Eat.
- Si un restaurante publica 10 ofertas y se aceptan 3 de ellas a un pvp medio de 9€ y de media 4 comensales (grupo de amigos) factura 108€ de los cuales, con el paquete básico, le supone una inversión de 50€ de fijo + 12€ de variable lo que le deja un margen de 46€ más todo aquello que se consuma en su negocio, fuera de la oferta publicada.
- Además, por ese importe tiene la oportunidad de fidelizar a todos esos clientes con el fin de que, la próxima vez que ese grupo de amigos decidan salir a comer, cenar etc, tengan en cuenta su local como posible lugar donde acudir.
- Por último y como plus a su inversión, los comensales que han visitado su establecimiento pueden llegar a recomendar su local a otras personas, dejar constancia en sus redes sociales, etc.

En resumen, nuestra estrategia de precios se basa en conceptos como:

- **Estrategias de Precios de Penetración:** fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios.
- **Diferenciarse de los competidores con precios inferiores:** La idea principal de ésta estrategia de precios es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.
- **Equipararse con los precios de los competidores:** Se empleará cuando haya gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados.

5.1.5.3. Política de cobros.

COBROS INGRESOS FIJOS

El pago del producto seleccionado por parte del restaurante se realizará antes de comenzar el mes en el que hará uso de nuestra herramienta y por tanto poder publicitar sus ofertas (servicio de prepago). De esta manera evitamos posibles impagos por parte de los restaurantes y por tanto eliminamos la posibilidad de morosos.

En el caso de querer optar por un paquete distinto al contratado deberá notificarlo antes de 10 días de finalizar el mes al igual que su baja del servicio. De no cumplir este plazo de preaviso tanto para el cambio, como para solicitar su baja, se realizará el cobro correspondiente al paquete ya contratado.

Ese cobro se realizará mediante domiciliación bancaria por estos motivos:

- Evitar posibles retrasos de hacerlo en efectivo, transferencia o ingresos a cuenta.
- Facilitar las gestiones en el caso de querer seguir utilizando nuestra solución.
- No estar pendientes de los cobros para poder habilitar su uso.

COBROS DE INGRESOS POR OFERTAS.

Nuestra política de cobros se basa en estos motivos:

- **Facilitar las gestiones de pago por parte del usuario.**

La sencillez y la usabilidad en el comercio electrónico lo es todo. Por ello, el pago total de las ofertas aceptadas, se realizará en nuestra plataforma por medio de una pasarela de pago integrada en nuestro sistema en un entorno seguro (https:\). De esta manera, de no consumir más allá de la oferta el usuario, al abonarlo todo previamente, puede terminar e irse. Si consume

algo fuera de la oferta conocerá el precio original del restaurante y por tanto sabrá en tiempo real, el beneficio de la oferta que aceptó de una manera más tangible.

- **Facilitar las gestiones de cobro al restaurante.**

El restaurante cobrará, del comensal, todo aquello que se consuma fuera de la oferta y por tanto no ha sido abonado previamente por el usuario. De esta manera, el restaurante no tiene que tener en cuenta por un lado el PVP de la oferta, el PVP original, descontar, etc para efectuar el cobro correcto del importe total de la factura.

- **Financiación al 0% de interés.**

Disponer del importe del pago de cada oferta aceptada aporta una fuente de financiación y por tanto una mayor liquidez a la empresa durante un periodo de tiempo (se realiza el pago al restaurante cada 15 días) En estos 15 días la empresa puede tomar decisiones sobre cómo gestionar esa financiación gratuita que recibe diariamente.

5.2. PLAN DE MARKETING

5.2.1. Marketing online (posicionamiento y captación)

5.2.1.1. Posicionamiento

Dado nuestro modelo de negocio y del amplio número de competidores, muchos de ellos ya bien asentados, buscaremos, mediante distintas técnicas de marketing, el mejor posicionamiento posible de cara a los principales motores de búsqueda del mercado.

5.2.1.2. SEO

Dado el tipo de modelo de negocio que proponemos, con unos competidores ya asentados y con una base de usuarios considerable, nuestra única inversión en SEO será la de ofrecer contenidos de valor, útiles y divertidos en nuestro site que tengan relación directa con nuestra actividad. Un marketing de contenidos eficaz se articula con un repositorio de contenidos como un blog y una estrategia de difusión/interacción en redes sociales provocará que nuestros clientes lo compartirán contenidos con otras personas.

Gran parte del éxito de esta técnica se basa en el conocido método científico, esto es, prueba y error, hasta dar con la fórmula correcta no sostenible en el tiempo por cambio de reglas, por ejemplo, de Google.

Además, estudios reflejan que la importancia del SEO se va reduciendo gradualmente a medida que se incrementa el uso de las redes sociales (de ahí que una parte importante de nuestro esfuerzo marketiniano esté enfocado a las redes sociales)

Aun así, la idea es que dentro de nuestra web, para mejorar nuestro contenido y por tanto ser más atractivos de cara, por ejemplo, al algoritmo de Google, iremos enriqueciéndola con estas acciones:

- Blogs
- Estudios (evolución de ofertas tanto en cantidad como en aceptadas, satisfacción de los clientes, crecimiento, etc)
- Fichas de producto
- Recomendaciones y opiniones de clientes, estilo Tripadvisor
- Curiosidades
- Vídeos
- Blogs profesionales de gente relacionada con el sector (en fases posteriores intentaremos la colaboración de profesionales del sector)
- Influencers

Como nuestro negocio de inicio es bastante local, para mejorar nuestro posicionamiento, también inscribiremos nuestro negocio en el servicio Google Places. Esto es, potenciar la palabra MADRID, para mejorar nuestro posicionamiento y NO competir con el resto de España y poner nuestro foco en la ciudad. Ejemplos:

- “Restaurantes Madrid”

- “Ofertas restaurantes Madrid”
- “Ofertas Madrid capital”
- “menú barato Madrid”
- “comida casera Madrid”

Además, debemos recomendar a los restaurantes (ya que la gran mayoría optarán al menos de inicio por nuestro paquete básico) que los claims de las ofertas que publiquen, mediante el acceso a nuestra extranet de proveedores, es que piensen en sus títulos como enlaces directos a las ofertas.

Como punto final, para mejorar el rendimiento de todas estas actividades con el fin de mejorar nuestro posicionamiento y por tanto nuestro tráfico, validaremos nuestra web con Google Webmaster Tools, con el objeto de conocer cómo nos ve Google, como lugar atractivo e interesante para el usuario.

5.2.1.3. SEM

Somos conscientes de que, debido al poco tiempo que la oferta está disponible para los usuarios, necesitamos atraer y mantener un buen número de visitantes y por tanto un buen tráfico. Es por ello que, de cara a este objetivo, realizaremos inversiones constantes y permanentes en SEM con el ánimo de mantener de forma constante la mejor posición posible e intentar conseguir, al menos, un volumen de tráfico mínimo y aceptable.

Al igual que hemos comentado en el punto anterior y con el fin de mejorar nuestro tráfico validaremos nuestra web con Google Webmaster Tools con el objetivo ya descrito anteriormente.

5.2.1.4. Captación y de afiliación.

El marketing de afiliación es una de las maneras más útiles y fiables de monetizar nuestro modelo de negocio. Este tipo de publicidad para nuestra web, funciona a través de estas plataformas y permite la venta de banners o aplicaciones a partir de la actividad que ellos generen en el sitio de la marca, producto o servicio que estés publicitando.

Una de las claves está en el modelo de negocio y comisión basada en los resultados que queramos obtener, no excediendo de media, los 30€ - 40€ euros que estimamos como coste asumible de cara a nuestros objetivos y presupuesto de marketing destinado a tales tareas.

Dada la urgencia de obtener una importante base de datos inicial, seleccionaremos los programas de afiliados con mayor reputación, ya que los menos conocidos tienen un menor índice de conversión. Por ello, optaremos por contratar 3 o 4 proveedores de marcas reconocidas y así beneficiarnos de sus propios esfuerzos publicitarios que realizan en otros canales, y que finalmente revierten en una mejor conversión por un mayor conocimiento de marca.

Inicialmente necesitamos captar gran masa de usuarios para generar expectativas en un periodo corto de tiempo. Seguramente en años posteriores, no será necesario crecer tan deprisa ya que mantenemos una base, por la cual, nos basamos en la captación de restaurantes y

captación de usuarios. Esto es, los restaurantes marcarán la necesidad de captación de usuarios de la misma forma que una base de usuarios marcará la necesidad de captar más o menos restaurantes.

Para optimizar mejor nuestras inversiones y por tanto afinar mejor nuestras apuestas de captación, estudiar mejor el comportamiento de nuestros usuarios en la web y mapas de calor de nuestras newsletter, como objetivos prioritarios, nos basaremos en las estadísticas que nos ofrece Google Analytics, Statcounter u otros portales de software de pago como Semrush, siendo importante controlar las siguientes variables: usuarios únicos, porcentaje de rebote, páginas de aterrizaje, tiempo medio de visita, etc.

Aprovechar toda la información que nos reporta ayudará a conocer mucho mejor a las personas que visitan nuestro portal, qué tipo de ofertas son las más vistas, cuánto tiempo se quedan en cada una de ellas, o por qué palabras clave entran. Para ello uniremos Google Analytics con Google Webmaster Tools.

Como anunciante, nuestras comunicaciones nos permitirán la captación de clientes potenciales generando y aumentando nuestra base de datos, así como la generación de nuevos compradores, mediante las ventas de las ofertas publicadas de los restaurantes, pagando sólo por los resultados conseguidos.

En las campañas de afiliación, los resultados pueden ser desde generar rápidamente un volumen de leads (CPL) hasta el lanzamiento de un nuevo producto o servicio a promocionar en campañas de tráfico (CPC).

Dado que no tenemos ningún histórico sobre la evolución de nuestro modelo de negocio al igual que una experiencia marketiniana sobre qué plataformas de afiliación son las más óptimas de cara a nuestros objetivos, perfiles captados, etc, optaremos, por un lado, coger 3 o 4 redes de afiliación, tipo Zanox, Euroads, Publicideas, Affilire o Belboon y aglutinar la mayor cantidad de programas entre ellas.

Como hemos comentado, el objetivo principal es que el coste por comprador no exceda de media de los 30-40€ o superior al 1€ por registro en base al life time value estimado y el porcentaje de pérdida de compradores mensuales, todo comprador que supere ese coste serán compradores no rentables para el negocio en base al número medio de ofertas publicadas y al porcentaje de ofertas aceptadas estimadas en nuestro business plan.

Dentro de las distintas fórmulas de captación dentro del marketing online optaremos por las siguientes, descartando el resto, no por objetivos, si no por considerarlas de poca rentabilidad hoy en día

- **Pago por Registro o Lead con doble opt-in**

Es importante que el número de campos a rellenar no sea excesivo y esté optimizado tanto para escritorio como móvil.

- **Pago por CPA: remuneración fija por generar una venta**

Este es uno de los tipos de remuneración que más suelen utilizar los anunciantes, ya que ellos pueden calcular el retorno de su inversión de forma variable a las ventas generadas.

Este es el tipo de pago en el que los anunciantes se encuentran más cómodos, ya que pueden trazar de forma totalmente lineal sus costes, como un porcentaje de las ventas generadas, con la gran ventaja de que cobramos al contado pero podemos pagar a 60/90 días.

- **Partnership o Pago por Revenue Share o remuneración a porcentaje**

Mantendremos la búsqueda constante de empresas con las que podamos compartir intereses y se puedan generar sinergias. En este caso siempre se buscarán empresas ya bien asentadas en el mercado para apoyarnos en su tráfico. Es lo que llamaremos acciones de CO-Branding

En resumen, la base de nuestra estrategia de marketing de captación será mediante:

CPL: Por rellenar un formulario.

CPD: Coste por descarga.

CPA: Coste por acción o adquisición.

CPS: Coste por suscripción.

CPF: Coste por seguidor o fan.

CPV: Coste por visitante.

Como estrategia general para las distintas prácticas descritas, al igual que haremos de cara a nuestra estrategia en redes sociales, se realizarán diversas campañas, alternadas en el tiempo en el que los registros, las suscripciones, las descargas etc, podrán ser premiadas con descuentos en su primera compra y hasta poder salirte gratis.

5.2.2. Marketing en redes sociales (social e-commerce)

Está más que demostrado que las redes sociales se están convirtiendo en válidas plataformas que los clientes utilizan para chequear reviews de productos, informarse sobre las opiniones de otros usuarios del producto o servicio en cuestión, antes de tomar la decisión de compra. Por todo ello, es muy importante no sólo la presencia si no las actividades y estrategias que definamos para cada una de las redes sociales donde vayamos a estar. Además, gracias a nuestra app gratuita, fomentaremos aún más que los usuarios dejen sus comentarios y puntúen la experiencia de compra ya que funciona como un factor sumamente poderoso para consolidar la credibilidad y confianza de tus clientes.

Sumar esta posibilidad de opinar, valorar incluso criticar ayudará a generar más tráfico a nuestra web, mejorar nuestro ratio de conversión y nos hará más populares.

Según un reciente estudio en la industria del comercio electrónico, se han analizado los datos de 37 millones de visitas en las Redes Sociales que han llevado a 529.000 pedidos finales. Por tanto, de inicio, las redes principales donde vamos a poner nuestros esfuerzos de posicionamiento son:

Facebook

Tiene la mayor tasa de conversión para todos los medios de tráfico de comercio electrónico social con un 1,85%.

Será nuestra alma mater como red social. En ella, se pondrán gran parte de las estrategias que se definirán en el apartado ESTRATEGIAS, añadiendo Facebook como otro canal más de nuestro servicio de atención al cliente. Esto implica por un lado que cualquier duda, pregunta, consulta, queja o sugerencia deberá ser atendida con la mayor celeridad posible de la siguiente manera:

- Preguntas de información general se responderán de manera pública.
- Reclamaciones particulares se responderá de forma privada o bien le sugeriremos que contacte con nuestro SAC para poder atenderle de una forma más personal y privada

Una de las reglas principales es que nunca omitiremos cualquier comentario por muy perjudicial que pueda ser para nuestra empresa. En tal caso le remitiremos a nuestro SAC o bien le solicitaremos algún dato de contacto para poder analizar su experiencia negativa (siempre de forma privada)

Con la opción del retargeting en Facebook podremos recuperar a todos esos clientes que aún no nos hayan comprado.

Los grupos serán una herramienta adicional a nuestra página de Facebook en base a los distintos grupos de perfiles, de clientes o gustos. Ejemplos:

- Cazadores (para aquellos que siempre van a por la oferta de ultimísima hora e intentan sacar el mayor beneficio a su puja)
- **Parejas**
- **Familias**
- **Amigos**
- Por **tipos de comidas/restaurantes** (italianos, de tapeo, mexicanos....)
- Etc.

Estos grupos, serán fomentados con el fin de obtener información de primera mano, de una fiabilidad y frescura difícilmente accesible por otros medios, lo que ayudará a nuestras futuras estrategias, nuevas acciones de MK y sobre todo a dar el mejor asesoramiento a los restaurantes que contraten un paquete con asesoramiento e información.

Para toda esta gestión utilizaremos Facebook ADS ya que:

- Da la posibilidad de segmentar muy detalladamente y por tanto poder ajustar nuestros anuncios a los segmentos o clientes que definamos.

- Viralización absoluta de los anuncios ya que Facebook permite que los anuncios se expandan cada vez más entre los amigos de nuestros fans (una recomendación tiene mucha más fuerza cuando viene de alguien ajeno a la empresa)
- Sólo se paga por los clics obtenidos.
- **Nos otorga la posibilidad de interactuar con los usuarios mediante juegos, sorteos, concursos o simples encuestas, pudiendo así conocer sus intereses y utilizarlos en favor de nuestra empresa (objetivo comentado más adelante)**
- **Nos permite medir y por tanto analizar los resultados obtenidos.**

Twitter

Al igual que FB, Twitter será otro de nuestro pilar como red social en cuanto a estrategia de marketing online, aplicando la misma regla de atención e interacción con los usuarios utilizada para FB, dando a esta red social un enfoque más como reclamo publicitario de nuestras ofertas con los titulares más llamativos posibles.

La medición y el análisis de datos es fundamental para cuantificar nuestro trabajo en redes sociales, por lo que, al igual que se ha descrito para Facebook, para toda esta gestión utilizaremos Twitter Analytics ya que nos permitirá conocer, como muestra su página principal:

- Conocer la actividad de los tweets.
- Impresiones conseguidas en un intervalo de tiempo.
- Actividad de los tweets a tiempo real
- Detalles como por ejemplo el ciclo de vida de cada publicación o el mejor horario para publicar.
- Seguidores e intereses más destacados de los usuarios en Twitter Analytics de los miembros de nuestra comunidad.
- Twitter Cards que nos permitirá aportar un valor añadido a nuestras publicaciones y aumentar así, de una forma muy importante, el CTR (Click-Through Rate). Esto es, el interés y la eficiencia de un anuncio publicitario.
- Poder conocer qué enlaces a otros contenidos han sido los que más impresiones y clics han conseguido y así conocer qué temas serán los más demandados por nuestra comunidad en el futuro.

Pinterest e Instagram

Lugar donde más enfocaremos nuestra campaña publicitaria de los restaurantes manteniendo en el tiempo las mejores fotos de su local y nuestro “storytelling” basado en las fotos que compartan en nuestro Facebook y Twitter. Será el “book” de nuestros restaurantes y experiencias compartidas de nuestros usuarios.

Estrategias para las redes sociales:

Incrementar el tráfico: postear al menos 3 VECES AL DIA en Facebook

Es indispensable que nuestro e-commerce tenga presencia continuamente en las redes sociales, ya que es fundamental generar y conservar el posicionamiento de nuestra marca (recordemos el objetivo de cómo quiero que se vea mi marca en 6 meses, a un año y en 5 años). Por ello debemos postear al menos 3 veces al día, siendo entre 5 y 10 las recomendaciones estándares.

Subir diariamente contenido valioso para nuestros seguidores

Debemos llamar la atención, movilizar o inspirar a nuestros seguidores. Esto significa que va a ser necesario el contacto con nuestro público para conocer sus preferencias, gustos, intereses ya que publicar el contenido correcto aumentará las posibilidades de que tu post sea compartido y visto por más personas, impactando directamente en la visibilidad de nuestro portal, la cantidad de seguidores y potenciales compradores. No hay que olvidar que nuestro modelo de negocio tiene en la gamificación uno de sus puntos fuertes y diferenciales más la exclusividad de las ofertas, por lo que parte de nuestro contenido debe ir enfocado a:

- Ofertas ganados por usuarios (indicando sólo las iniciales del usuario)
- “luchas” más activas por ofertas más vistas.
- Ofertas “last minute” donde indicaremos un “viajeros al tren” indicando las ofertas que menos tiempo queda y que más interés están levantando en base al tráfico.
- Etc.

Conocer y analizar lo que están haciendo tus competidores

No dejar de investigar y chequear qué es lo que ellos suben, qué les funciona y qué no para que lo apliquemos a nuestro negocio. Analizar cuántos posts por día publican, cuáles son los temas que movilizan a su audiencia, cuántas y qué tipo de ofertas publican, en qué horario tienen mayor cantidad de interacciones, etc.

Elegir el mejor horario para postear y envío de alertas y notificaciones.

Anteriormente concluimos que es importante el contenido, pero mucho más aún es asegurarse de que sea visto por lo que será de vital importancia realizar seguimiento, mapas de calor de las newsletter, visitas, retwits, etc.

De inicio, más allá del seguimiento para realizar los cambios en base al comportamiento y datos obtenidos, nos basaremos en estos horarios para publicar en las principales redes sociales.

Facebook

Media mañana de cara a comunicar la apertura de la “bolsa” de Bid&Eat con el objeto de captar la atención de la hora del almuerzo (estudios reflejan que, a media mañana, en el tiempo del café en la oficina, la gente aprovecha para consultar su cuenta de correo personal, redes sociales etc.)

A media tarde, mismo objetivo de cara a cenas o las cañas después del trabajo (está demostrado que a esa hora, los usuarios, al salir del trabajo, consultan sus cuentas de camino a casa. Es uno de los momentos del día de mayor participación por parte de los usuarios)

Los fines de semana serán los ideales para compartir información y obtener resultados. Esto es, ofertas publicadas, restaurantes de los que dispones, ofertas destacadas y aceptadas, más todas las colaboraciones (fotos de amigos disfrutando de la oferta), comentarios y recomendaciones de los usuarios. En definitiva, sin olvidar los objetivos anteriores, ser el momento de relación recíproca con nuestros clientes.

Twitter

Mismo criterio definido para Facebook con mayor intención publicitaria basados en claims publicitarios, reforzando los días Jueves, Viernes, Sábados y Domingo como días en el que más actividad refleja esta red social.

Dado que una parte importante es seguir un patrón de comportamiento, nos basaremos para este tipo de actividad continuada en el tiempo alguna herramienta para ello como Postcron o Hootsuite para no pasar horas detrás de tu cuenta para realizar las actualizaciones y poder contestar directamente a los usuarios. Con este tipo de herramientas podremos programar posts en Facebook y Twitter ahorrando tiempo y manteniendo constante la presencia en las redes sociales.

Usar imágenes y videos para postear

Está comprobado que el 90% de la información transmitida al cerebro es visual, lo que se procesa muchísimo más rápido que un texto. De hecho los Smart-phones y sus aplicaciones están orientadas de forma que todo sea más visualmente friendly y fácil de asimilar.

Un estudio realizado por Hubspot indica que:

- 50% más de likes se obtiene de una foto que sobre el común de los post en Facebook
- 104% más de comentarios genera un post que incluye una imagen o un vídeo.
- 84% más de clicks reciben los post que incluyen una foto/video acompañada de un link que amplíe el contenido, respecto de aquellos que muestran un link y un gran texto.

Además, las fotos o videos publicados, deberán ir acompañados un link relevante que redireccione tráfico a nuestra web.

Incluir un “Call To Action” en cada post

Estudios realizados demuestran que los post que incentivan a los usuarios a participar de un sorteo, aprovechar una promoción, dejar una opinión, contar una historia o simplemente responder una pregunta, reciben mucha más participación, por lo que en muchos de ellos, sin llegar a saturar, pondremos en el post un link a nuestro producto para que puedan comprar, como por ejemplo en los post relacionados con nuestros tradicionales ofertas “last minute” “últimos billetes” “conviértete en el mejor bróker”.

Ejecutar campañas de preguntas y respuestas

Todas nuestras acciones en redes sociales, no sólo irán encaminadas con el fin de dar notoriedad a nuestra marca y modelo de negocio, sino que, para fomentar el marketing viral, además de fidelizar a nuestros seguidores, nuestras acciones deben ser, en la medida de lo posible, con el mayor nivel interactivo posible.

Por ello, fomentaremos el llamado call to action de nuestros post y elegiremos un día a la semana provocar a nuestra comunidad a postear preguntas referidas a nuestros productos, usabilidad de nuestro modelo de negocio, recomendaciones de todo tipo como nuevos sistemas de pujas, etc con el fin de recopilar información de nuestra comunidad más fiel como otra tarea de CRM diseñada en nuestro servicio postventa. A este día le llamaremos “Puja también por tu mejor servicio” donde pre-informaremos a la comunidad Bid&Eat el día en el que necesitamos su opinión para continuar creciendo y haciendo de nuestro modelo, el más interesante y divertido sistema de acceso al mayor contenido de ofertas de hostelería del mercado. Además, el objetivo de esta acción no es sólo la de fidelizar a nuestros clientes, sino la de apoyar nuestras campañas virales además de provocar mayor aumento del tráfico.

En resumen:

- En los post donde hablamos de las “luchas” más activas, last minute y similares, el post irá acompañado con el link de dicha ofertas para “entregar en mano” la oferta al interesado, de forma que le sea más fácil su compra, dado que son productos de compra bastante impulsiva.

De esta manera no sólo ayudamos a mejorar el tráfico sino fomentamos la venta además de facilitarle, al usuario, el acceso para poder hacer la compra desde la propia red social.

- Además, en muchos de nuestros post publicaremos que tu compra te puede salir gratis. Esto es, mediante sorteos, siempre bajo unas bases descritas y accesibles para el usuario de querer conocer el detalle de las mismas.

Mediante este tipo de “sorteos” fomentaremos que, cualquier registro en nuestra web, descarga de la app, ser follower o hacer clicks en los likes, al igual que participar en las redes sociales publicando fotos, podrán entrar en sorteos de descuentos especiales de todo tipo, de cara a futuras compras, incluso compras gratuitas. Esto es, fomentar la participación entre

nuestros usuarios, con el fin de llegar a ser el modelo de negocio más interactivo para los usuarios de este sector, además de fomentar y la captación de usuarios mediante la viralidad.

5.2.3. Marketing offline

Dada las características de nuestro modelo de negocio nuestro mayor esfuerzo se depositará en acciones de marketing online. No obstante somos conscientes del poder comunicativo que aún mantiene la televisión, por lo que utilizaremos este medio como canal de comunicación con dos fines:

- Anuncio lanzamiento de nuestra empresa.
- Para todas aquellas acciones de marketing que la empresa entienda que necesite un refuerzo extra de comunicación y divulgación de la campaña.

Sabiendo que nuestro modelo de negocio es muy local (Madrid capital) y aprovechando las fuertes bajadas de sus precios, los canales de televisión Telemadrid y La Otra, serán los elegidos para apoyar tanto el lanzamiento como cualquier otra acción que consideremos que debemos darle un apoyo extra.

El presupuesto destinado con tal fin (número de spots y difusión de los mismos) se realizará para los paquetes mínimos de contratación que dispongan ambas cadenas de televisión

Dicho presupuesto, salvo para el lanzamiento donde si tendrá asignado una partida, siempre será secundario, dando prioridad a todas las tareas descritas dentro del marketing online, sólo utilizando este medio para acciones puntuales.

5.2.4. Marketing viral

Youtube con varios videos al menos uno con un storytelling

En Youtube están despegando los anuncios específicos para dispositivos móviles: anuncios cortos, no muy intrusivos, optimizados para pantallas pequeñas y adaptadas a estos dispositivos, es decir, que la web o landing a la que los llevemos también deberá estar optimizada para móviles. Además se adapta perfectamente a los móviles y a los negocios de e-Commerce.

Youtube está preparando la opción de crear vídeos interactivos que permitan realizar compras directamente sin tener que salir de la red social.

Los videos, con independencia de dónde estén publicados serán cortos siempre apoyados en explicar:

1. Quienes somos.
2. Como se compra
3. Simulando experiencias de compra de los usuarios, compitiendo entre ellos y celebrando la adquisición.
4. Como los restaurantes con dos pasos sencillos atraen clientes

Nuestro blog

La clave del éxito de nuestro blog dependerá de lo llamativos que sean nuestros titulares. Para ello estableceremos una norma básica que no sobrepase los 70 caracteres ya que Google, que cortará nuestro titular y por tanto poder perder la palabra mágica del mismo comenzando muchos de ellos por las palabras **cómo, sabes o qué es** consideradas de gran utilizada a la hora de buscar en Google.

Las 3 F's (family, Friends and fulls)

Entendemos que nuestros grupos de amigos y familiares serán nuestros mejores Net Promoter Score (NPS) por lo que nos basaremos en todos nuestros grupos de contactos como nuestro mejor “proveedor” para captar usuarios, con coste cero y con el mejor argumento de ventas posible.

Participación en redes sociales

El objetivo, no es sólo el de convertirnos en el modelo de negocio del sector más participativo e interactivo para los usuarios, sino el de poder atraer nuevos usuarios y por tanto posibles nuevos compradores, además de aumentar nuestros seguidores en Facebook, número de likes y número de recomendaciones de nuestros post por toda la red.

Como se ha descrito anteriormente, acciones como, “si llegamos a los 1.000 seguidores en Facebook antes de una fecha”, realizaremos un sorteo entre los followers de un número determinado de compras gratuitas entre todos ellos. Esto será un ejemplo del amplio abanico de posibilidades que se nos plantea para conseguir distintos fines, que ayudarán a nuestros objetivos de ventas así como en la valoración de la compañía.

5.2.5. E-mail marketing

Nuestro modelo de negocio tiene un gran punto diferencial con respecto a la competencia y son el número de ofertas nuevas que se publican cada día. Esto es, si entras en El Tenedor o en Groupon, por poner un ejemplo, sabemos que un porcentaje alto de las ofertas que hemos visto un día seguirán disponibles durante varios días. Bid&Eat no da esta posibilidad ya que las ofertas son lanzadas para ser consumidas el mismo día lo que nos da bastantes ventajas:

- Al ser cada día ofertas nuevas y el usuario conoce esa particularidad de nuestro modelo de negocio no tenemos la necesidad de tener que notificar que lanzamos nuevas ofertas al mercado.
- Al ser un altísimo porcentaje el número de ofertas nuevas (sabemos que algún restaurante duplicará más de una oferta al mes) generamos en el usuario una curiosidad constante en saber cuáles son mis oportunidades de adquirir una gran oferta cada día.
- Estos dos escenarios descritos hacen que el tráfico que generemos al día sea alto y constante además de aumentar el LTV del usuario y el número de compras por año, lo que nos ayuda en minimizar la pérdida de usuarios y compradores. Esto supone, para

los restaurantes, saber que siempre hay un número importante de usuarios a los que anunciarse, además de aumentar el número de ofertas aceptadas.

- Al ser una cantidad muy elevada de ofertas particulares la dificultad del envío de una newsletter informando de los productos disponibles supone una tarea de enorme complejidad, lo que conlleva muchas newsletters y por tanto un elevado coste de acción.

En resumen, no enviaremos notificaciones masivas, sino que en base a las estrategias y criterios diseñados en el CRM realizaremos tantos envíos como acciones queramos llevar a cabo pero siempre con una segmentación previamente realizada y para acciones puntuales.

Evitar ese envío masivo diario y constante nos permite no dedicar tantos recursos económicos para esta desarrollar esta actividad.

Sólo habrá algunas newsletters que podrá ser constantes en su envío como:

- Aviso de la apertura de la bolsa.
- Informar del número de ofertas disponibles y de la amplia gama de restaurantes donde poder disfrutarlas
- Ofertas más visitadas.
- Ofertas last minute.
- Etc.

Bid&Eat preparará, por un lado el diseño y textos del envío del mail así como notificaciones push para la app móvil, dejando al proveedor contratado la tarea del envío (Mailsolutions o Teenvío por ejemplo) donde dividiremos nuestras acciones por el número de proveedores para ver la rentabilidad de cada uno de ellos en:

- Tasa de apertura.
- Tasa de clics.
- Tasa de visitas generadas en su sitio web profesional.
- Tiempo de envío.
- Tasa de rebote
- Posibles spam.
- Etc.

Además nuestras campañas de email marketing y mobile marketing se repartirán en dos grupos:

- En base a las configuraciones más estándares de nuestros usuarios en su área privada
- Decisiones propias de la empresa en base a criterios como:
 - Campaña navidad
 - Last minute (mobile mk)
 - Nuevos restaurantes a su disposición.
 - Grupos definidos en el CRM
 - Etc.

EL objetivo con la primera segmentación es comunicar SOLO aquello que el cliente ha definido como el tipo de alertas que considera relevantes a su interés.

El objetivo del segundo bloque es potenciar y publicitar aquello que estime la empresa importante, publicitar nuevos servicios, productos, ampliación de restaurantes, crecimiento de usuarios, etc.

De esta manera obtendremos:

- Evitar envíos de comunicaciones de ofertas que no son llamativas para cierta parte de nuestra base de usuarios. Reducir por tanto el coste de MK.
- Poder segmentar a nuestros usuarios en base a sus propios criterios y no al nuestro.
- Optimizar la efectividad de nuestras campañas.
- CRM más efectivo.

NOTIFICACIONES PUSH

La tecnología Push es una forma de comunicación en la que una aplicación servidora envía un mensaje a un cliente-consumidor. Es decir, es un mensaje que un servidor envía a una persona alertándolo de que tiene una información nueva. Lo que caracteriza esta tecnología es que es siempre el servidor el que inicia esta comunicación. Aunque el cliente no tenga interés en saber si hay algo nuevo, el sistema lo comunica siempre.

Lo que más destaca de las notificaciones *push* es su inmediatez, ya que no hace falta estar ejecutando la aplicación para que nos llegue. Aunque la tengamos apagada o en segundo plano, cada vez que el servidor reciba una información nueva nos avisará de su existencia, es decir, las **notificaciones push despiertan al móvil** esté o no ejecutando la aplicación.

Este punto se dividirá en dos apartados:

- **Notificaciones para el restaurante.**

Uno de nuestros puntos a destacar, de cara a los restaurantes, será la de poder notificarles todas y cada una de las ofertas que se han ido aceptando. De esta manera no tendrán necesidad de conectarse a nuestra extranet o realizar cualquier gestión para saberlo. Bastará con tener descargada nuestra app y el sistema le irá alertando de cada compra. Al abrir el mensaje sabrán de las ofertas publicadas, cuáles son la que han comprado los usuarios. De esta forma el gerente no tendrá que descuidar sus responsabilidades diarias para conocer a los nuevos comensales que acudirán a su establecimiento.

Además, con el fin de no perder la posible demanda que puede haber detrás de una oferta aceptada, también le llegarán notificaciones de usuarios que activen el servicio “wating list”. De esta manera, el restaurante puede, si lo desea, relanzar de nuevo la oferta y no perder nuevos clientes que desean poder acceder a la oferta publicada antes.

- **Notificaciones para el usuario.**

Estas notificaciones se basarán en dos bloques al igual que en nuestros envíos de email marketing:

Bloque 1: basado en las configuraciones que previamente el usuario ha configurado en su área privada.

Bloque 2: basado en ofertas, promociones y notificaciones especiales (día de los enamorados, cumpleaños, cenas de navidad...) que Bid&Eat se reserva el derecho de comunicar en tantas acciones como estime oportuna.

5.3. ESTRATEGIA DE POSTVENTA

5.3.1. CRM (Customer Relationship Management)

Para una cómoda, sencilla y herramienta de coste asumible en nuestros inicios trabajaremos con unas herramientas open source como Sugar CRM.

El CRM tendrá tres funciones principales:

1. Como herramienta de control y gestión del equipo comercial
2. Como herramienta de control y gestión de nuestro servicio de ATC
3. Como herramienta para potenciar cualquier acción de MK que se defina.

En base al total de usuarios captados dividiremos nuestras acciones de MK en dos apartados:

- **Contactos** (solo tenemos la información facilitada en el proceso de registro y acceso a información recopilada al instalarse nuestra app)
- **Clientes** (aquellos usuarios que tienen, al menos, una compra realizada).

Ambos grupos se irán añadiendo, en base distintos criterios, a diferentes grupos que se vayan definiendo con el objeto de lanzar cualquier acción de marketing acorde al público al que queramos dirigirnos. Por ejemplo:

- Por números de compra para potenciarlas (noveles) fidelizarles (fieles) y premiarles (VIPS)
- Por tipo de restaurante consumido
- Por tipo de ofertas navegadas
- Por tipos de compras (parejas, grupales...)
- Por ticket medio
- Por sexo del usuario.
- Códigos postales.
- Peticiones en nuestro wishlist
- Peticiones en nuestro waitinglist
- ETC.

Las listas serán tan amplias y variadas como necesidades tengamos que cubrir, siendo las acciones de marketing mediante sistemas pull aptas para comunicar un grupo o varios al mismo tiempo.

Además de cualquier acción promocional y de captación, este sistema servirá también para poder evaluar la percepción de nuestros usuarios.

Estas evaluaciones (encuestas de satisfacción, llamadas de teléfono...) más allá de sus comentarios en redes sociales y evaluaciones de los locales visitados (usuarios) también irán dirigidos a nuestros restaurantes para conocer sus evaluaciones, sugerencias, margen de mejora, etc (la información es poder y tus clientes más descontentos son tu mayor fuente de aprendizaje)

Esta clase de notificaciones se enviarán a todos los usuarios que hayan hecho su primera compra a los 2-3 días de consumir ya que el porcentaje de encuestas cumplimentadas frente a las enviadas no suele ser elevado, por lo que entendemos que, con la intención de ser lo menos intrusivo posible, habrá que mandarlo 2.3 días después de la fecha de compra, además de premiar su colaboración.

Sabemos que de no ser muy positiva su evaluación o tener que reclamar cualquier cosa, “su notificación” se realizará mucho antes del plazo indicado en el párrafo anterior, por lo que nos interesa saber sobre todo de aquellos clientes que no tenemos ningún tipo de interacción después de su compra, no son fans y, no participan en redes sociales, pero su evaluación es clave para aumentar la frecuencia de compra y por tanto mejorar el ratio de conversión.

De cara a los restaurantes, la propia extranet también permite evaluar, tanto la herramienta como nuestro modelo de negocio a modo de buzón de sugerencias. Además, las propias acciones de nuestro equipo comercial en base a sus objetivos tanto de contratación como ampliación de los mismos, nos permitirá realizar las mismas acciones sin necesidad de ningún tipo de encuesta.

5.3.2. Servicio Atención al Cliente (SAC Bid&Eat)

Para poder cerrar el círculo a nuestro modelo de negocio contaremos de un servicio de ATC que atenderá, tanto a los restaurantes (atención al canal) como a los usuarios (atención al usuario)

Los canales elegidos de inicio para poder atender a ambas partes serán correo electrónico o formulario web + un teléfono de contacto.

El objetivo es atender en tiempo real tanto a un usuario como a un restaurante ante cualquier duda, consulta o reclamación:

- Durante el proceso de compra y pago del servicio
- Para dar de alta ofertas.
- Dudas en el manejo de la extranet
- Reclamaciones por incumplimiento de la oferta, servicio y trato recibido
- Etc.

El correo electrónico se utilizará principalmente como sistema de respuesta, a pesar de darse la posibilidad de haberse contestado y resuelto por teléfono, con el fin de dejar constancia por escrito y evitar posibles dudas y malinterpretaciones futuras, sobre todo para cualquier motivo de contacto delicado.



Bloque 6:

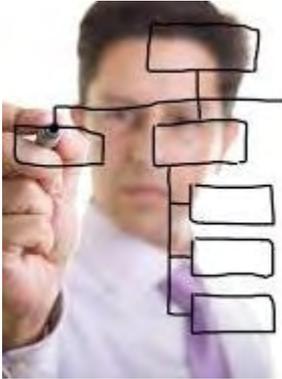
Plan de Operaciones

Contenidos

- 6.1. Claves de generación de valor..... 117
- 6.2. Modelo de gestión de las operaciones..... 117

6.1. CLAVES DE GENERACIÓN DE VALOR

El mensaje principal de Bid&Eat es el de una plataforma nueva, fresca y dinámica que mediante el balance entre la oferta y la demanda, permite conseguir ofertas en locales y consumirlas de manera casi inmediata, en tiempo real, sin perder calidad en el producto o en el servicio obtenido.



Basándonos en la cadena de valor anteriormente analizada, los aspectos primarios a tener en cuenta, desde el punto de vista de operaciones, son:

- Plataforma
- Marketing / Ventas
- Post-venta
- Financieros

A continuación se desarrollarán las operaciones de mayor relevancia que se llevarán a cabo en cada una de estas áreas.

6.2. MODELO DE GESTIÓN DE LAS OPERACIONES

Al tratarse del lanzamiento y puesta en marcha de un proyecto, las operaciones durante la primera fase, geográficamente hablando, se centrarán en Madrid, en zonas de oficinas, donde el consumo de menús del día es intensivo. Estas zonas preseleccionadas en Madrid son: [Azca – Orense - Castellana, zona Centro, Barrio Salamanca](#).

Como se ha dicho antes, ya que la prioridad del modelo de negocio es el dinamismo y la inmediatez, todos los procesos están diseñados con esto en mente. La facilidad de uso, agilidad en los procesos y rapidez de la respuesta es clave.

6.2.1. Procesos ligados a plataforma

6.2.1.1. Principales características

Teniendo en cuenta la característica principal de Bid&Eat, la oferta y demanda en **tiempo real**, el desarrollo e implementación de la plataforma tendrá como prioridad soportar operaciones dinámicas y realimentar y fomentar esa inmediatez. Así las operaciones de la plataforma deberán resultar sencillos de usar, prácticamente invisibles a los usuarios.

La plataforma está enfocada a **dos tipos de usuarios**:

- los **usuarios comensales**, que acceden para poder consultar las ofertas que se encuentran y comprar las más interesantes
- los **usuarios restauradores**, que publicarán las ofertas en la plataforma de acuerdo a unos estándares predefinidos y que recibirá la información de las reservas conseguidas.

Ya que los intereses y la información para cada uno de estos usuarios es diferente, los interfaces de la plataforma y el flujo de operaciones para cada uno de ellos será por tanto diferente.

De cara al **acceso a la plataforma** de estos dos tipos de usuarios se desarrollarán 3 soportes de acceso a la plataforma:

Página web

Este es el soporte principal y canal principal de acceso de usuarios de la plataforma.

Se opta por diseño de **web adaptable o adaptativa** (Responsive Web Design, RWD). Debido a que una de las prioridades de la plataforma es que pueda ser accesible de la manera más sencilla y fácil para los usuarios se ha elegido la implementación sobre una web responsive, sobre la que se permita una buena visualización sobre cualquier tipo de dispositivo a través de los que actualmente se pueden acceder (móvil, portátil, Tablet, PC, etc..).



Otra de las ventajas del diseño de web adaptativo es la reducción en los costes de creación y de mantenimiento. Evita desarrollar aplicaciones específicas para iOS y Android. Y consigue optimizar la aparición en motores de búsqueda, apareciendo únicamente una URL, con el consiguiente ahorro de direcciones y posibles fallos derivados.

La apariencia para la parte de comensales se muestra a continuación:



La landing page ya se encuentra operativa en la siguiente dirección:
<http://bidandeat.wix.com/bidandeat>

App

Atendiendo a la necesidad de inmediatez de la idea de negocio, y al uso intensivo de los dispositivos móviles, esta herramienta servirá de fidelización, haciendo más ligeras las operaciones del usuario registrado con la plataforma, así como la implementación de mecanismos de notificaciones más efectivos.

No se prevé una estrategia específica de marketing para visibilidad de la app en Apple Store ni Play Store. Esta app podrá descargarse desde la página web de la plataforma.

Extranet para la gestión de los restauradores

Los restauradores dispondrán de una extranet como herramienta para poder realizar la publicación de ofertas, seguimiento de reservas, pagos, etc...

Definición de **tipos de perfiles y permisos**:

- En el caso del usuario comensal el tipo perfil y los permisos serán iguales para todos.
- En el caso del usuario restaurador se definirán diferentes tipos de perfiles y por lo tanto de permisos o funcionalidades dependiendo del paquete de servicio contratado por el restaurador.

Tipos de acceso a la plataforma:

- **Navegación abierta:** El usuario comensal podrá navegar libremente por la plataforma con la opción de registro o inicio de sesión cuando se desee o se vaya a realizar una reserva. Este caso se utilizará para el acceso a la página web de usuarios sin registro.
- **Navegación privada:** los comensales que sean usuarios registrados podrán acceder a sus preferencias, realizar reservas, acceder a históricos de reservas, etc.. A su vez los restauradores también tendrán la opción de navegación privada en la extranet de restaurantes y la app.

6.2.1.2. Flujos de operaciones

En este apartado se detallan los flujos de operaciones más significativos relacionados con la plataforma y su funcionamiento.

- Flujos de operaciones de comensales
- Flujos de operaciones de restauradores
- Operativa en el restaurante
- Operativa una vez disfrutada la oferta

6.2.1.2.1. Diagrama de flujo de operaciones comensales

En el siguiente diagrama se muestra el diagrama de las operaciones que realizará un comensal en la plataforma:



Pantalla de inicio - Comensales



Se muestra la pantalla de presentación de la plataforma y se complementa con vídeo explicativo del concepto y cómo se usa la misma.

Opciones mostradas al usuario al acceder a la plataforma:

- **Entrar** → Se presenta la pantalla de **Entrada** para usuarios registrados. La opción de acceder estará disponible en todo momento.
- **Registro** → Se presenta la pantalla de **Registro** para nuevos usuarios.
- **¿Qué te apetece?** → Redirige a la pantalla de **Consulta Bolsa y Cotizaciones**

Avisos adicionales que se mostrarán en esta pantalla:

- * Habilitar cookies
- * Permiso para utilizar posición geográfica

Consulta de Bolsa y Cotizaciones – Comensales

Esta acción se puede realizar sin necesidad de estar registrado.

Se mostrarán las ofertas dependiendo de los siguientes parámetros del usuario:

- *Geolocalización
- *Última zona (sólo si está registrado y ha introducido login y contraseña)
- *Nombre del local
- *Valoración del local

Entrar (Log in) - Comensales

El usuario deberá introducir la siguiente información para poder acceder como usuario registrado en la plataforma:

- email
- contraseña

Al introducir esta información, y una vez validada, el usuario volverá a la pantalla en la que se encontraba pero con los permisos de usuario.



Registro - Comensales

En el caso de usuarios no registrados, deberán introducir la siguiente información:

- nombre
- apellidos
- email: se hará double opt-in para verificación de que la cuenta existe.
- contraseña
- nº de teléfono móvil



Se ofrecerá la opción de registrarse por Facebook o Google, ya que facilita la gestión al usuario, evita el chequeo de autenticidad del correo y por la cantidad de información adicional que se podría obtener del usuario.

Se mostrará checkbox para las siguientes opciones:

- Condiciones generales del servicio
- Disponibilidad para recibir alertas
- Disponibilidad para aceptar noticias
- Disponibilidad para compartir datos con terceros

Opciones que se muestran una vez registrado el usuario:

- **Configurar preferencias** → redirige a pantalla de **Área Privada**
- **Ver cotizaciones** → redirige a pantalla de **Consulta Bolsa**
- Si se ha registrado **antes de compra** → redirige a pantalla de **Comprar**

Buscar actividad - Comensales

Esta pantalla sirve como pantalla de búsqueda y un primer filtrado de las actividades que se quieren visualizar.

Campos que se muestran en esta pantalla:

- Zona
- Actividad (ej: ocio, comida, copas,...)

Se activa el filtrado pulsando botón de **Busqueda**. → Redirige a la pantalla de **Mostrar resultados**



Mostrar resultados - Comensales

Una vez pulsado el botón de búsqueda se muestran los resultados encontrados.

Información:

- Nombre del establecimiento
- Cotización
- Gráfico de avance del valor seleccionado
- Otras ofertas del mismo establecimiento

Estos resultados se podrán **filtrar** en base a la siguiente información elegida por el usuario:

- Valoraciones
- Precio límite
- Precio salida
- Código postal o distancia a ubicación actual
- Mañana/tarde/noche.
- Tiempo para finalizar (menos de una hora, menos de dos.....etc)

Opciones que se muestran al usuario en esta pantalla:

- **Al pinchar en cada oferta** se mostrará una nueva pantalla con la oferta en detalle → Redirige a la pantalla de **Mostrar Oferta**
- **Posibilidad de nueva búsqueda** → Redirige a la pantalla de **Buscar Actividad**

Mostrar oferta - Comensales

Se muestra la **oferta que se ha seleccionado**, con la siguiente información:

- Titular oferta
- Lugar donde se ofrece
- Pequeña descripción de la oferta
- Precio cotización actual
- Fotos (máximo 3 fotografías)
- Ventana de disponibilidad de la oferta para la reserva del comensal, con cuenta atrás del tiempo que queda hasta el final.

A su vez se mostrará una sección con las **Ofertas que se han perdido** y que cumplen con los mismos criterios de búsqueda. Lo que ayudará a generar más atención por parte del comensal.

Se ofrece la opción de Hacer reserva y compra de la actividad → Redirige a la pantalla de *Reservar actividad*



Reserva Actividad - Comensales

Una vez se ha seleccionado la actividad, se puede realizar la reserva de la misma, donde se deberán seleccionar los valores siguientes:

- Opciones de la actividad (publicadas por restaurador)
- Nº de ofertas compradas

Si el usuario no está registrado o logado pasar a **Registrar** → Redirige a la pantalla de **Registro**

Compra - Comensales

Una vez el usuario pasa a pagar la oferta la disponibilidad ya ha sido automáticamente verificada en tiempo real con el establecimiento, y por lo tanto la mesa ya estará reservada.

La compra se realiza mediante una pasarela de pago seguro (https).

El usuario podrá seleccionar:

- Medio de compra (VISA, Mastercard, Transferencia, Paypal)
 - o Se da opción de guardar datos de pago para futuras compras.
- Modo de confirmación (email, PUSH para la app)

Una vez rellenado los campos **Confirmar Compra** → Redirige a la pantalla de **Confirmación**

Cuando reservas una mesa en el tenedor.es la disponibilidad es automáticamente verificada en tiempo real. A partir del momento en el que nosotros te confirmamos la reserva, puedes estar seguro de que tu mesa te espera.

Confirmación - Comensales

Muestra la confirmación de la reserva realizada: **“RESERVA REALIZADA CON ÉXITO, AHORA DISFRUTALO”**.

A su vez se envía correo electrónico o notificación PUSH (mediante la app) al usuario con la confirmación de la reserva y las condiciones de la misma.

Se recuerda al comensal la posibilidad de poder compartir la experiencia en las redes sociales, y otros posibles medios de gamificación que se añadan.

Otras opciones que ofrecen en esta pantalla:

- **Mostrar cotizaciones similares** → Redirige a la pantalla de **Consulta de Bolsa y cotizaciones**
- **Salir de la plataforma (Log out)** → El usuario deja de estar logado.

Área Privada - Comensales

Esta área estará disponible siempre que el usuario esté logado, para poder configurar parámetros de su perfil.

La información a la que podrá acceder, al menos, la siguiente:

Datos personales

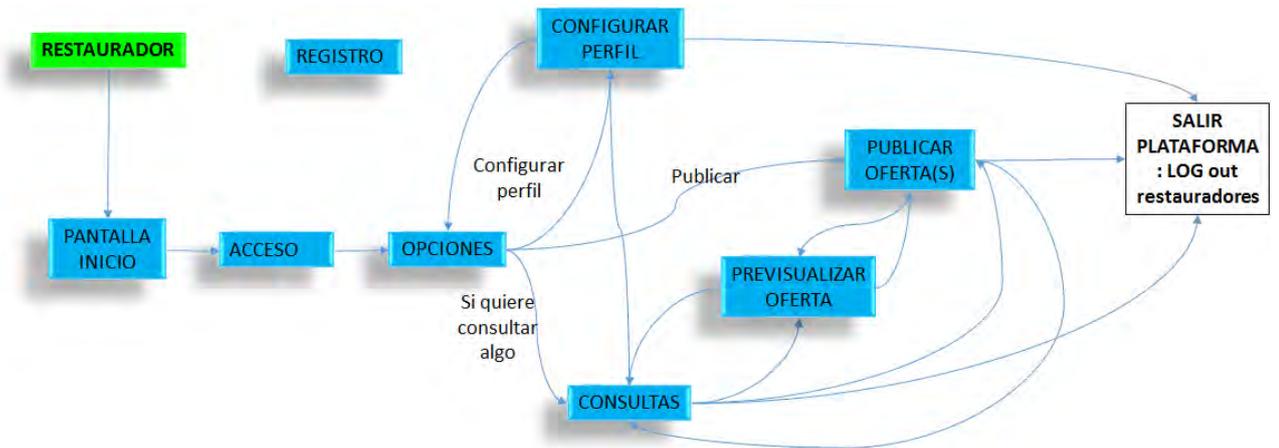
- Nombre
- Email
- Teléfono móvil

Reservas:

- Histórico reservas y búsquedas
- Configuración de alertas en función de los siguientes parámetros:
 - Tipo de oferta: Email, SMS
 - Nº determinado de comensales
 - Precio (entre XX y ZZ Euros)
 - En menos de un nº de horas seleccionado
 - Por código postal
 - Locales ya visitados
 - Algún otro
- Lista de deseos (*Wishlist*)
- Lista de espera (*Waiting list*)
- Invitaciones a amigos. Lo que se pretende con esta opción es captación viral, a través de descuentos obtenidos por invitación
- Estadísticas de las compras (p.ej. dinero ahorrado comprando por la plataforma, etc...)

6.2.1.2.2. Diagrama de flujo de operaciones restaurantes

En el siguiente diagrama se muestra el diagrama de las operaciones que realizará un restaurador en la plataforma:



EXTRANET DE PROVEEDORES DE OFERTAS

Se suministrará una extranet para el acceso de los restauradores en la que podrán realizar la publicación de ofertas, seguimiento, comparativas,...todo esto, dependiendo del paquete contratado, se define un perfil/rol de usuario que dispondrá de más o menos permisos.

El acceso de los usuarios deberá ser privado, ya que se trata del área privada de gestión de los ofertantes y sus ofertas.

Pantalla de inicio - Restauradores

Se tratará de la página de presentación de la extranet de proveedores. Primeramente se mostrará un vídeo explicativo del funcionamiento de la plataforma desde el punto de vista del restaurador.

Las opciones que se ofrecen al usuario restaurador en esta pantalla son las siguientes:

- **Entrar** → Se presenta la pantalla de **Entrada** para usuarios registrados. Este tipo de usuarios se debería tener que logar obligatoriamente para poder acceder.
- **Registro** → Se presenta la pantalla de **Registro** para nuevos usuarios.

Entrar - Restauradores

El restaurador deberá introducir la siguiente información para poder acceder como usuario registrado en la plataforma:

- email
- contraseña

Registro - Restauradores

En el caso de usuarios no registrados, nuestro departamento comercial realizará el alta del nuevo usuario, requiriendo la siguiente información del restaurador:

- Nombre y apellidos
- email
- contraseña

Se ofrecerá la opción de registrarse por Facebook o Google, ya que facilita la gestión al usuario, evita el chequeo de autenticidad del correo y por la cantidad de información adicional que se podría obtener del usuario.

En el caso de tratarse de darse de alta un gerente de negocio con varios establecimientos en su cartera se registrará mediante un usuario y contraseña, y se dará la opción de asociar a las ofertas de los distintos locales a una misma razón social, de manera que se facilite el tema de pagos y facturas.

Opciones - Restauradores

Se muestran las opciones disponibles para los usuarios de restauración:

- **Configurar Perfil** (p.ej. para recibir determinadas ofertas) ➔ redirige a la pantalla de **Configurar Perfil/Preferencias**
- **Consultas** (p.ej. WaitingList, WishList) ➔ redirige a la pantalla de **Consultas**
- **Publicar Ofertas** ➔ redirige a la pantalla de **Publicar Ofertas**

*Adicionalmente se mostrarán Alertas o promociones interesantes para el usuario.

Configurar Perfil /Preferencias - Restauradores

En esta pantalla se mostrará la información que se tiene disponible y se da la posibilidad de completarla. La información que se pide es la siguiente:

- Descripción
- Localización
- Keywords
- Servicios (A/C, comedor, wifi..)
- Horario de apertura
- Fotos

Se muestran además las siguientes opciones:

- **Validar la información** → dirige a pantalla de **Opciones**
- **Salir de la plataforma (Log out)** → dirige a la pantalla de **Salida**

Publicar Oferta - Restauradores

Se requerirá completar la siguiente información:

- Titular oferta
- Descripción de la oferta
- Precio salida / mínimo / máximo
- Nº de comensales máximo (si hubiera limitación)
- Día que se publica oferta
- Hora de lanzamiento
- Fotos (con una calidad mínima)
- Ventana de la oferta (día y hora)

Se muestran las siguientes opciones al usuario:

- **Botón Visualización previa**, para comprobar que se muestra como se desea → dirige a la pantalla de **Visualización previa**
- **Botón Confirmar la publicación de la oferta** → dirige a pantalla de **Consultas**

Visualización previa - Restauradores

Se mostrará cómo quedaría la oferta con la información introducida.

Se muestran las siguientes opciones al usuario:

- Botón **Volver**, para retocar la oferta → redirige a la pantalla de **Publicar Oferta**
- Botón **Confirmar la publicación de la oferta** → redirige a la pantalla de **Consultas**

Consultar - Restauradores

El tipo de información que podrá consultar el usuario es:

- Mesas publicadas
- Mesas reservadas
- Cobros/Ingresos
- Wishlist: dependiendo del paquete contratado por el usuario, podrá ver como de deseado es cada una de las ofertas que ha publicado.
- Waiting list:
- Horarios de las reservas/ Número de comensales/ menús comprados en la oferta
- Valoraciones y otras estadísticas

Las opciones mostradas a los usuarios son:

- **Publicar nueva oferta** → redirige a la pantalla de **Publicar oferta**
- **Configurar Perfil** → redirige a la pantalla de **Configurar Perfil/Preferencias**
- **Salir de la plataforma (Log out)** → redirige a la pantalla de **Salida**

6.2.1.2.3. Operativa en el restaurante

Condiciones de la reserva

- Tiempo de espera máximo de 15 minutos.
- En caso de que pasado ese tiempo el comensal no acuda, no se asegura que la reserva esté preparada y el comensal deberá esperar para conseguir otro hueco.
- En el caso de que el comensal no aparezca, perderá el total de la reserva, que ya se habrá pagado mediante la plataforma. En ningún momento este dinero se devolverá al usuario comensal.
- Por otra parte el restaurador, en caso de no acudir el comensal recibirá el 50% del ticket correspondiente (una vez descontada la comisión acordada con Bid&Eat).
- La reserva no es válida para otro momento del día ni otro día distinto al publicado y acordado por el comensal.



Canje de reserva en restaurante

- El responsable del restaurante estará informado de las reservas que se van formalizando en tiempo real, ya sea mediante las notificaciones PUSH de la app, o mediante la consulta del número de reservas formalizadas en su área privada. Cada una de estas reservas tendrán un código identificador personalizado para el restaurante en cuestión.
- El usuario comensal presentará al responsable que se encuentre en el local o:
 - Copia impresa de la reserva recibida mediante correo electrónico
 - Reserva en la pantalla del dispositivo móvil, mostrando claramente el código identificador de la reserva
- El usuario restaurador aceptará el código identificador de la reserva en su extranet de proveedores, pasando a estar **“Presentado”**. En el caso de no asistencia de un usuario comensal registrará ese ticket como **“No presentado”**.

En caso de que no se registre como “Presentado” un ticket por parte del usuario restaurador en un plazo de 2 días después de la fecha de consumo del mismo el restaurador perderá todo derecho a validarlo a posteriori o reclamar ese ticket.

6.2.1.2.4. Operativa una vez disfrutada la oferta

Valoración de la experiencia



Una vez el usuario comensal haya disfrutado oferta en el local, se enviará un correo electrónico donde se al usuario a la realización de la valoración de la experiencia en base a los siguientes parámetros:

Cocina –Valoración entre 0 y 10

Servicio –Valoración entre 0 y 10

Ambiente –Valoración entre 0 y 10

Relación Calidad-precio –Valoración entre 0 y 10

Nivel de ruido –Valoración entre 0 y 10

¿Recomendarías esta oferta a un amigo? – SI/NO

¿Y el local? – SI/NO

Aparte de estos parámetros en caso de ser la primera compra en Bid&Eat:

Valoración de la experiencia con Bid&Eat –Valoración entre 0 y 10

Lo que más te ha gustado – Introducir Texto

Lo que habría que mejorar – Introducir Texto

¿Lo recomendarías a un amigo? – SI/NO

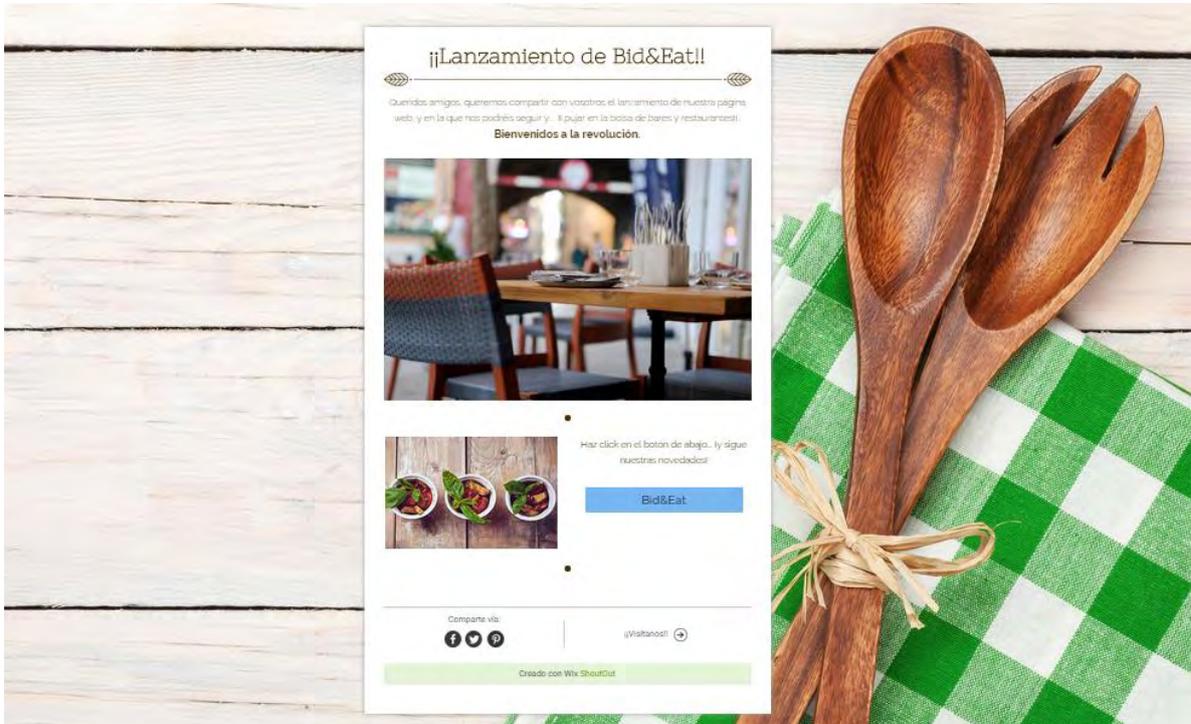
En este correo también se aprovechará a animar al usuario a compartir la experiencia en las redes sociales.

Envíos comerciales

Este apartado se ha descrito con más detalle en la parte del plan comercial. A grandes rasgos, a nivel operativo se tratará de las siguientes actividades.

Se enviarán newsletters con cierta regularidad con contenidos adaptados a las preferencias, gustos, historial del usuario en cuestión.

Actualmente ya se ha enviado la newsletter de lanzamiento:



Asimismo se le informará de promociones, eventos especiales y ofertas relevantes.

Aparte de las newsletters, en el caso de que el usuario haya aceptado en su área privada, se le enviarán notificaciones PUSH (si dispone de la app en el dispositivo móvil) y/o SMS. Estas estarán basadas en las preferencias de contenido de las notificaciones que el usuario haya aceptado en su área privada.

6.2.2. Procesos marketing y ventas



Los procesos principales a considerar en el área de marketing y ventas son, considerando el modelo de negocio propuesto:

- Captación de restaurantes
- Captación de potenciales comensales
- Generación de tráfico y posicionamiento
- Post-venta

6.2.2.1. Captación de restaurantes

Como ya se ha comentado anteriormente se ha elegido para el lanzamiento de Bid&Eat la zona en Madrid, donde tras el estudio de sector se ha confirmado el alto porcentaje de consumo de menús del día. Dentro de Madrid, se han seleccionado las zonas de la capital donde estos menús del día están más extendidos, estas son: Azca – Orense - Castellana, zona Centro, Barrio Salamanca.

- **Red comercial** (televendedores y comerciales) enfocarán esfuerzos en:
 - Preselección de locales que mejor se ajusten al target seleccionado.
 - Contactar por teléfono o correo electrónico a locales preseleccionados.
 - Visita a locales que encajando con la idea de negocio ya han sido contactados telefónicamente. Esta visita será de refuerzo al previo contacto realizado por teléfono o correo electrónico.
- Como **promoción** y medio de **captación** de restaurantes, se ofrecerá un mes gratis en plataforma, con ventajas para el restaurador durante ese primer mes:
 - Situación en primera línea de búsqueda durante ese periodo como refuerzo de captación del restaurante
- Firma con restaurador del **contrato entre plataforma y restaurador**. El equipo de televendedores y comerciales serán los encargados de oficializar el contrato con el restaurante una vez se haya llegado a acuerdo.

Una vez se ha conseguido la captación del restaurante, se recomendará y reforzará el servicio de **Notificaciones PUSH**. De cara a gestión de las ofertas por parte del restaurante. Con que el responsable o encargado del restaurante tenga instalada la app en segundo plano en el dispositivo móvil será suficiente. Estas notificaciones PUSH le informarán en tiempo real de las ofertas que se están comprando.

6.2.2.2. Captación de comensales

Debido a las características del negocio inicialmente necesitamos captar gran masa de usuarios para generar expectativas en un periodo corto de tiempo, por lo que la captación de usuarios se hace elemental dentro de las operaciones de la plataforma.

Se realizará mediante los principales canales y medios para la captación de usuarios, que ya se indicado en el plan comercial:

- **Plataformas de afiliación**

Mediante este canal se comunicará a todos los clientes potenciales la existencia de Bid&Eat y las posibilidades que tiene, para de este modo venderles nuestros productos y servicios.

Para ello se contactarán varias plataformas de afiliación como Zanox, Euroads, Publicideas, Affilire o Belboon, con mayor tasa de conversión, y se aglutinará la mayor cantidad de programas entre ellas.

- **Acciones de call to action.**

Con el objetivo de estudiar las respuestas que se producen a estas acciones se procurará que las entradas en el blog, redes sociales y newsletter fomenten una acción por parte del usuario.

- **Redes sociales.**

La participación en redes sociales es esencial en estos tiempos para la captación de usuarios. Se creará un perfil y se realizarán entradas regulares en las siguientes redes (por orden de importancia):

- Facebook
- Twitter
- Pinterest
- Instagram

- **Facebook ads**

- **Planes de medios (online y offline)**

Para cada tipo de medio se definirá un plan específico de acciones a lo largo del tiempo, variando si este es de tipo online o tipo offline.

- **Relaciones comerciales con otras empresas** (co-branding) con intereses comunes o sinergias y que de este modo nos ayuden a generar tráfico.
- **Promociones** enfocadas al aumento del número de usuarios.

Estas estarán enfocadas inicialmente a:

- Redes sociales, newsletter. Promociones de bonos de bienvenida o menús al 50% o superdescuentos por el registro y primer consumo en la plataforma.

De cara a mejora la gestión de la captación de comensales se realizará análisis de la información, que sirva para realimentar y redirigir la estrategia que se esté realizando:

- Ver lo que está haciendo la **competencia**
- **Resultados de las acciones propias** para mayor conocimiento del usuario:
 - estudiar mejor el comportamiento de nuestros usuarios en la plataforma, redes sociales
 - estudiar las valoraciones y opiniones de los usuarios en los diferentes medios
 - mapas de calor de nuestras newsletter
 - estadísticas que nos ofrece Google Analytics, Statcounter u otros portales de software de pago como Semrush

6.2.2.3. Generación de tráfico

Los procesos que se priorizarán en este caso serán:

- **Posicionamiento**
 - Técnicas de SEO
 - Técnicas de SEM
- **Marketing en redes sociales**

La plataforma dispondrá de canales en Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram.

Estos canales serán regularmente actualizados con información sobre la plataforma así como alertas y promociones.

- **Blog de Bid&Eat**
- **Tráfico por newsletter- Email Marketing**

En base a la segmentación realizada en el CRM, se realizarán envíos de acuerdo a las acciones que se vayan a realizar. Se realizarán a través de un proveedor de envío (Mailsolutions o Teenvío) al que suministraremos el texto a enviar.

Estos envíos se harán de acuerdo a los términos de la configuración del usuario en su área privada y de las campañas o acciones especiales.

- **Tráfico push mediante app**

Consideradas de dos tipos:

De cara a gestión de las ofertas por parte del restaurante. Con que el responsable o encargado del restaurante tenga instalada la app en segundo plano en el dispositivo móvil será suficiente. Estas notificaciones PUSH le informarán en tiempo real en el dispositivo móvil de las ofertas que se están comprando.

También se utilizarán para enviar alertas y promociones a los usuarios. Estas se realizarán de maneras diferentes, en función del grado de aceptación que el usuario haya seleccionado en su perfil:

- SMS
- En el caso de tener instalada la aplicación se realizarán notificaciones mediante la aplicación.

Se realizarán a través del servidor que enviará estas notificaciones automáticamente en base a las preferencias de los usuarios y de las ofertas especiales que se quieran comunicar puntualmente.

- **YouTube**

Utilización de YouTube como nuevo canal viral, gracias a anuncios cortos, no intrusivos. Estos se adaptan a todo tipo de dispositivos. Además, se considerará la nueva oportunidad de Youtube para crear vídeos interactivos que permitan realizar compras directamente sin tener que salir de la Red Social.

6.2.3. Procesos Post-venta

Se compone de las siguientes operaciones:

- **Implantación de herramienta CRM** (Customer Relationship Management) que se utilizará como herramienta de control y gestión del equipo comercial y servicio de atención al cliente y ayuda a la estrategia de marketing y comercial.

Se utilizará una herramienta OpenSource.

Esta se alimentará de la BBDD de clientes y restaurantes que se defina.

La definición de la estructura de BBDD es muy importante de cara a almacenar información para su posterior tratamiento, (Big data, CRM, etc). Será importante para el asesoramiento y recomendaciones para el local

Se definirá la Base de Datos por capas para facilitar el posterior tratamiento de los datos.

- **Servicio de Atención al Cliente (SAC):**
 - Call Center. El Call Center estará operativo de lunes a domingo con horario de 10:00 a 22:00 horas. A través de este canal se recibirán incidencias, consultas, sugerencias, se resolverán dudas y se dará información comercial a posibles clientes. No sólo se limitará a temas de la operativa de las reservas sino a temas financieros o reclamaciones.
 - Se atenderá tanto a los comensales como a los restaurantes.

- La plataforma dispondrá de una sección donde se recojan incidencias predeterminadas o más comunes, no sólo en cuanto a registro sino a operativa de la plataforma.
- Facebook y Twitter se habilitarán también como medio de atención primaria al cliente en lo que se refiere a preguntas generales sobre la operativa de la plataforma. En cuanto a las reclamaciones se pasará al Servicio de Atención al cliente de Bid&Eat.
- El correo electrónico se utilizará como sistema de respuesta dejando constancia por escrito a las dudas atendidas por teléfono.

- **Asesoría y recomendaciones particulares para locales**

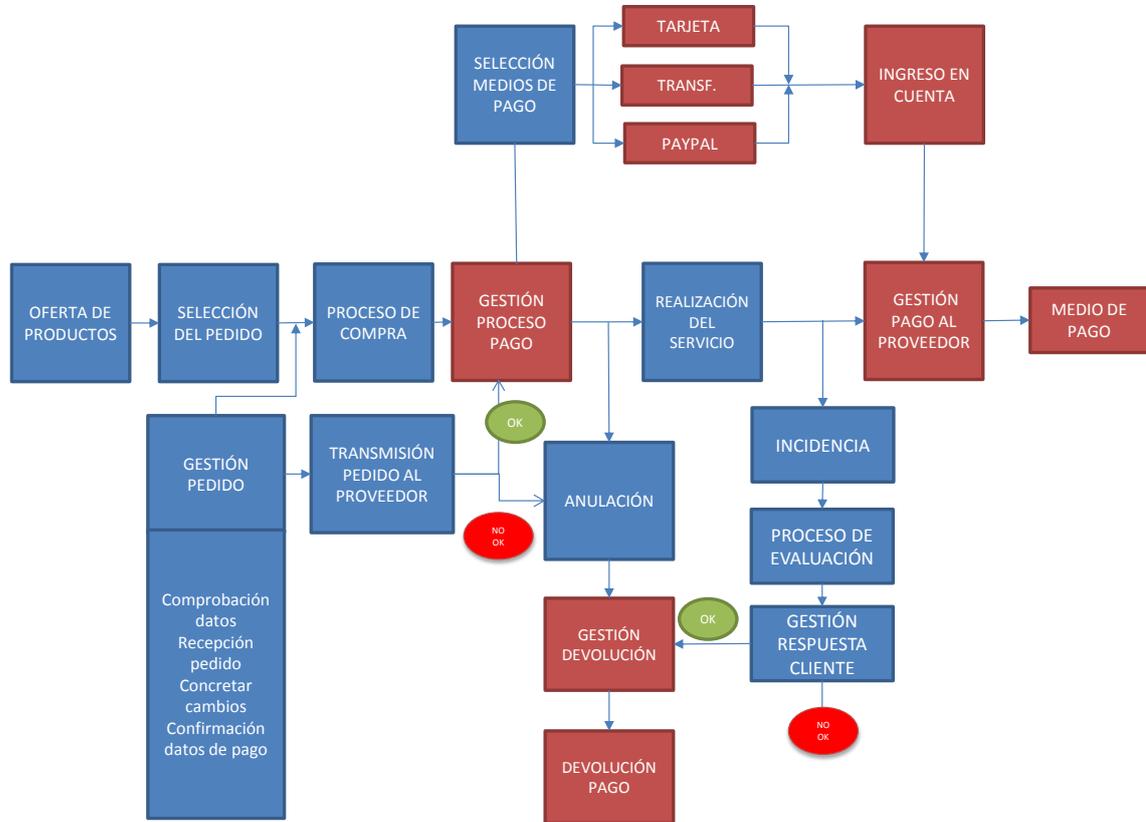
Aprovechando la información obtenida de todas las operaciones y el conocimiento del mercado, se tratará de manera agregada y se ofrecerá a los usuarios restauradores como medio para poder mejorar su oferta, el valor de la misma y posicionamiento frente a competidores.

Dependiendo del paquete contratado por el establecimiento esto servicios serán más o menos extensos. En general como servicios añadidos se ofrecen:

- Informes regulares sobre evolución de las operaciones/reservas.
- Recomendaciones puntuales sobre ofertas (apariencia, información, precios...)
- Información sobre la competencia
- Ayuda en la preparación de las ofertas

6.2.4. Procesos financieros

El siguiente esquema da una idea de los procesos financieros más relevantes en relación a la operativa del modelo de negocio descrito anteriormente:



Gestión del proceso de pago del comensal

Una vez se ha seleccionado la oferta que se quiere comprar, se da la opción de seleccionar la forma de pago, donde se dan 3 opciones:

- Tarjeta
- Transferencia
- Paypal

Estos pagos se realizarán mediante pasarelas de pago totalmente seguras para el usuario. Por ejemplo mediante el Proveedor de Servicios de Pago Adyen. Se trata de una solución con experiencia que integra prácticamente cualquier tipo de pago (tarjeta, transferencia, móvil, PayPal).

La plataforma también dispondrá de una certificación de pago seguro como SafetPay o VeriSign. A su vez nos afiliaremos a Confianzaonline.

Una vez se haya introducido la información necesaria para realizar el pago, se realiza la confirmación del pago al consumidor.

Cobro de operaciones/reservas realizadas en la plataforma

- En cada operación, una vez se hayan confirmado los datos de cobro por parte del cliente, se hayan aceptado las condiciones de pago y se haya confirmado el pago por parte del consumidor, se realizará el cobro al comensal de la totalidad del servicio adquirido, pasándose como ingreso a la cuenta de Bid&Eat.

Cobro de cuota a restauradores

Se prevén dos tipos de pagos por parte de los usuarios restauradores:

- Cuota mensual fija**, que dependerá del paquete de servicios que se elija. Estos se corresponden con los ya descritos en el plan comercial:

TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	COSTE
Paquete Básico	Uso básico de herramienta.	50€
Paquete Big Data	Uso de la herramienta mejor posicionamiento de sus ofertas información y asesoramiento sobre su historial	75€
Paquete Gold	Uso de la herramienta información y asesoramiento sobre historial mejor posicionamiento de sus ofertas ayuda en la elaboración de textos y fotografías para hacer más atractivas sus ofertas	100€
Paquete Premium	Uso de la herramienta mejor posicionamiento de sus ofertas ayuda en la elaboración de textos y fotografías para hacer más atractivas sus ofertas información y asesoramiento tanto de su historial como del sector y competencia más directa por proximidad	150€

El cobro de la cuota fija se realizará antes de comenzar el mes para de esta forma evitar problemas de morosidad.

- **Cuota variable.** Pago por comensal que, gracias a la oferta publicada en nuestro sistema, consume en su local o establecimiento. Dependiendo del rango de coste de la oferta vendida se cobrarán las siguientes comisiones:
 - Entre 0-10€, se cobrará 1€
 - Entre 10-25€, se cobrará 1.5€
 - Entre 25-50€ , se cobrará 3€
 - Más de 50€, se cobrará 5€

El cobro de esta cuota variable se realizará una vez se haya realizado el pago por parte del cliente consumidor del servicio, acorde al rango en el que se encuentre el precio del servicio contratado.

Gestión del pago al proveedor –restaurador:

- Con periodicidad quincenal se procederá al ingreso del conjunto de servicios vendidos a través de la plataforma a cada restaurador. De este montante, según el contrato, se habrá restado para cada uno de los servicios o ventas el importe de la comisión establecida para la plataforma.
- El pago al proveedor se realizará mediante el medio de pago indicado por el restaurador.

Gestión de devolución

En caso de producirse alguna de las siguientes situaciones, se pasaría al proceso de gestión de la devolución:

- Irregularidad en la gestión del pago realizado
- Anulación mal realizada del pago realizado
- Incidencia durante la realización del servicio

Este procedimiento, así como la devolución del pago, será aplicable tanto a consumidores como a restaurantes.

En este caso se pasará al análisis de la circunstancia para evaluar la posibilidad de una devolución del pago realizado (total o parcial).

Devolución del pago

Una vez finalizada la gestión de la devolución con resultado de reembolso al cliente se procederá al reintegro del montante en la misma tarjeta o sistema utilizado (Paypal) con el que se realizó la compra.



Bloque 7:

Plan de Recursos

Contenidos

7.1. Introducción	142
7.2. Plan de Recursos Humanos.....	142
7.3. Organigrama empresa	143
7.4. Plan de Formación	155
7.5. Plan de Recursos Externos	156
7.6. Recursos Materiales	157

7.1. INTRODUCCIÓN

Una vez desarrollado los planes comercial, de Marketing y Organizativo de Bid&Eat, donde se han establecido cada una de las capacidades que se necesitan para desarrollar el proyecto tanto en la fase inicial como en la estrategia de continuación para los cinco años siguientes.

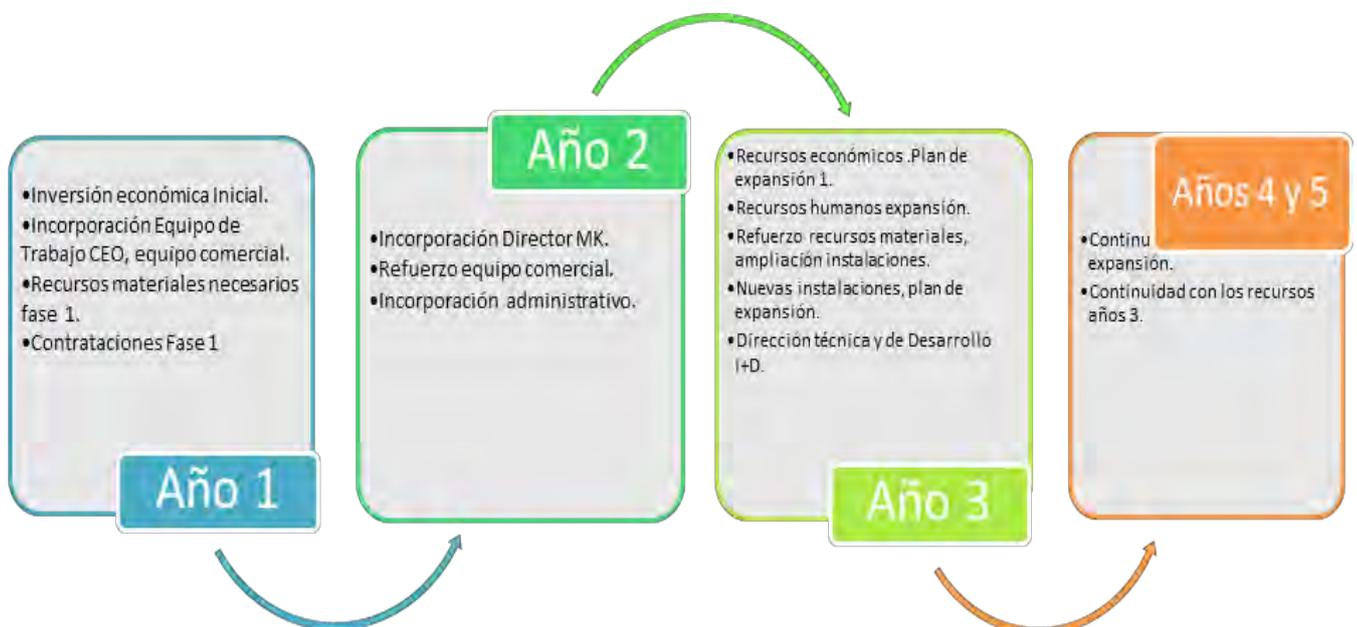
En el diseño de empresa se ha establecido un horizonte temporal de cinco años:

La primera parte es la puesta en marcha de la empresa, en segundo lugar dotarla de estructura para el crecimiento y afianzamiento de marca y posteriormente un tercer estadio con un plan de expansión nacional, una vez conseguido el *engagement* inicial de los clientes en la fase uno del proyecto Bid & Eat.

Para cada una de las etapas de crecimiento la empresa necesita dotarse de una serie de elementos, tanto materiales como inmateriales, que son los recursos que se explican a continuación.

Para la mejor explicación se desarrolla un cronograma con los hitos que suponen dotación de recursos básicos y sensibles para comenzar o dar continuidad a las fases del proyecto.

Así se pasan a describir los recursos necesarios asociados a las etapas estratégicas de la empresa.



7.2. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Capital Humano
- Capital de información

- Capital organizativo

La empresa requiere de personal específico y definido para llevar a cabo cada una de las funciones que a continuación se definen, pero antes se han identificado las competencias estratégicas, los perfiles y la disponibilidad de capital humano, así como la política de desarrollo y formación en la organización.

A continuación se plantea el organigrama de la empresa, su evolución de los años 1 al 5, y las áreas de negocio. El árbol de responsabilidades nos sirve para posteriormente definir los perfiles/puestos de trabajo y sus conocimientos, habilidades y valores necesarios.

En el Año 1. Como figura de líder del proyecto se contrata un CEO. Se forman las unidades de Mantenimiento IT, Unidad de desarrollo de producto y unidad comercial y MK.

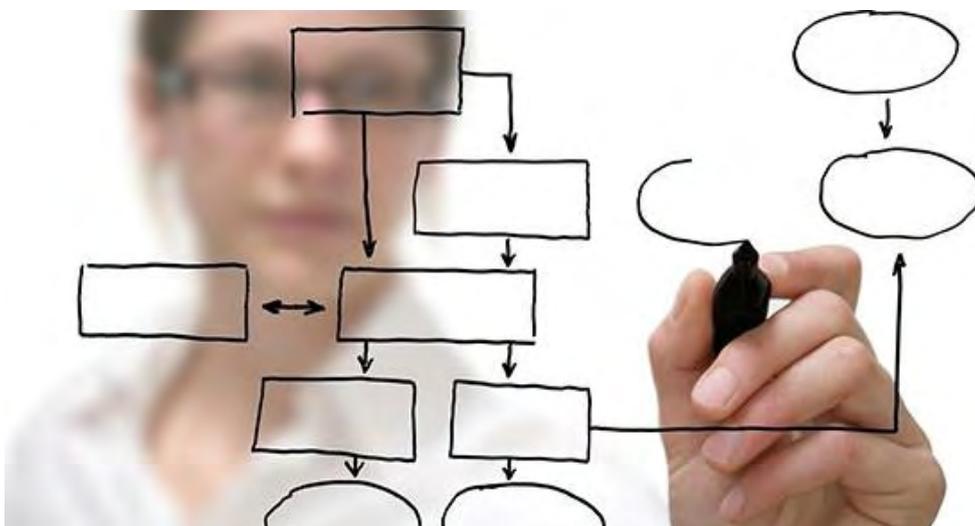
Todas las unidades tienen contacto permanente y directo con el CEO, que marcará las directrices estratégicas y tácticas para la consecución de los objetivos.

Dentro de la unidad comercial y MK están las secciones de Televentas, Comerciales y Atención al cliente. En un primer estadio subcontratadas.

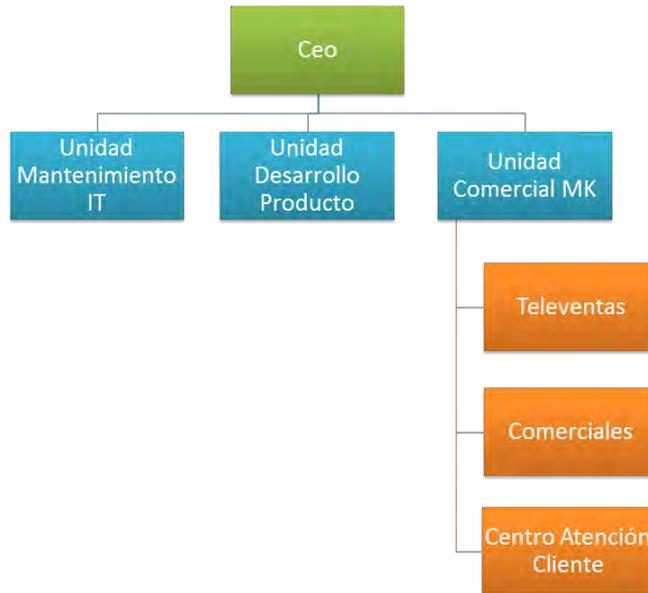
En el Año 2. En este año se contrata un auxiliar administrativo como apoyo al CEO. El desarrollo de producto termina y la unidad de Mantenimiento y Comercial son las más importantes para la captación de clientes.

En el Año 3 y posteriores: Contratación de Dirección Técnica que coordina la unidad de mantenimiento IT y desarrollo de nuevos productos. Incorporación de Dirección de MK y comercial para coordinar la expansión comercial a nuevas áreas geográficas.

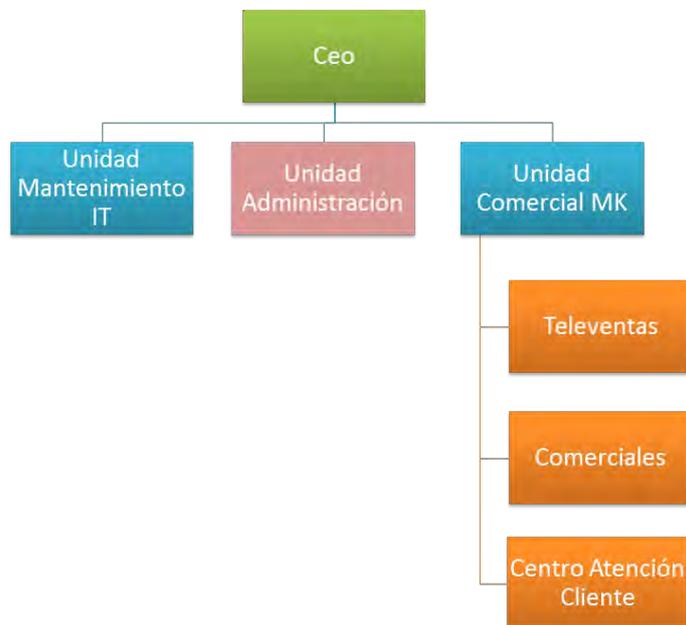
7.3. ORGANIGRAMA EMPRESA



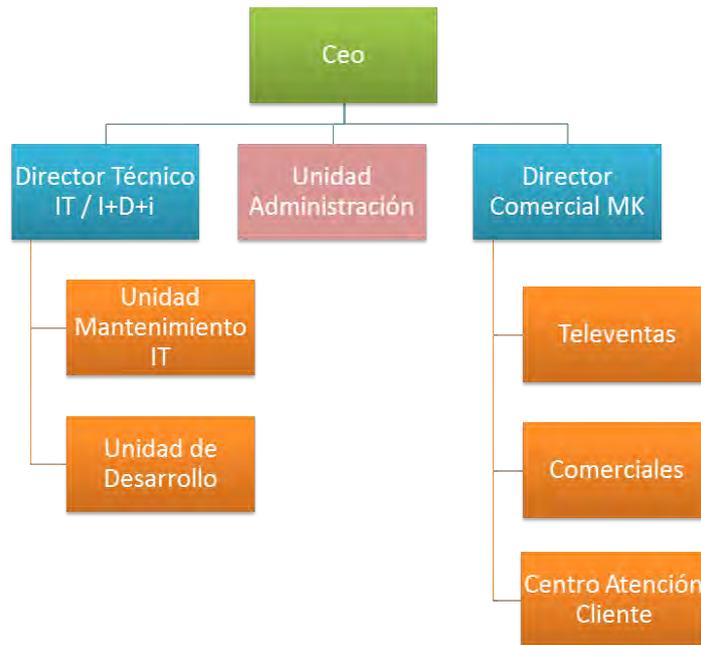
Organigrama empresa Año 1:



Organigrama empresa Año 2:



Organigrama Empresa Año 3, 4 y 5:



7.3.1. Definición de Puestos de Trabajo

7.3.1.1. TELEVENTAS

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- a. Competencias generales del puesto y número de personas necesarias

Rol 1 . Captación: El personal de televenta será el encargado del primer contacto y captación telefónica para la venta de nuestro producto a los locales de restauración, del área geográfica determinada. Realizará su trabajo en un call-center de la empresa, subcontratado. Dispondrá de una base de datos de los clientes para realizar el trabajo de llamadas.

Rol 2. Afianzamiento de los clientes que se han hecho, con llamadas de consolidación. Estrecha buenas relaciones con los clientes actuales y afianzamiento de los contratos realizados.



- b. Número de personas necesarias

para este puesto: El proyecto se realiza para el primer año en dos fases, lanzamiento y consolidación. Se requieren tres incorporaciones para la fase de desarrollo. Se producirán una incorporación más para la fase de lanzamiento.

Previsto incorporación durante el resto de ejercicios de una persona más llegando a cinco. Este puesto por las características del mismo es de alta rotación.



- c. Competencias específicas APTITUDES.
- Analítico: Habilidad para resolver situaciones y sintetizar resultados para el seguimiento de llamadas y generación de oportunidades.
 - Capacidad Tecnológica: para el manejo de herramientas tecnológicas
 - Actitud positiva. Autoestima para soportar el rechazo.
 - Interés por el puesto de trabajo.
 - Sociabilidad: Cordialidad y Amabilidad
 - Facilidad para comunicarse. Proyección: para convencer al comprador.
 - Intuitiva: capaz de percibir la posición del interlocutor/comprador.
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Empatía.
 - Poder de convicción.
- d. Perfil formativo necesario del puesto:
Académico: Informática, comercio, Administración y/o estudiantes de últimos trimestres.
- e. Formación transversal. Calidad, riesgos laborales, trabajo en equipo, creatividad, cooperación,... Vocación de servicio al cliente.
- f. Plan de contratación.
Contratación laboral por un período temporal de un año, dicho período será renovable tomando en cuenta las variables: integración equipo, resultados y satisfacción del cliente.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento: Teniendo en cuenta la importancia de este puesto de trabajo, es un puesto clave en las primeras fases de la relación con el cliente. Se realizará con una puesta en escena o simulación de un caso real. En este caso el reclutador tiene que tener claras las facetas más importantes del vendedor /televenta: Empatía y capacidad de convencimiento, carisma, impacto y capacidad de asertividad con el interlocutor.

- i. Entrenamiento. Para la iniciación de los trabajos se realizará un plan de entrenamiento donde se entregará un dossier de información de las características del producto y un guión base de contacto con los clientes y de resolución de conflictos.

7.3.1.2. COMERCIALES

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- a. Competencias generales del puesto y número de personas necesarias.
Persona responsable de cerrar una operación o de aceptar pedidos siendo retribuido en forma de sueldo y comisiones por el éxito de sus ventas.
Será encargado de contactar, describir y fomentar el uso del producto, con los locales de restauración, para ello acudiré como representante de la empresa, (será la empresa la obligada a responder del buen fin de las operaciones).
- b. Número de personas: El proyecto se realiza para el primer año en dos fases, lanzamiento y consolidación. Para la primera fase de lanzamiento se contratan dos comerciales de inicio, se incorpora una más para la fase de consolidación de actividades comerciales.



- c. Competencias específicas
 - Nivel de energía alto. Posee resistencia física y capacidad para trabajar a un ritmo rápido.
 - Capacidad para trabajar tanto a corto plazo que a medio plazo. No deja para mañana lo que puede hacer hoy, pero tiene también siempre en perspectiva lo que tiene que lograr dentro de un plazo más largo (Piensa a más de un año)
 - Es sociable pero al mismo tiempo conserva una marcada independencia afectiva.
 - Autónomo e independiente. No espera a recibir instrucciones. Toma la iniciativa. Pero al mismo tiempo es capaz de trabajar en equipo, acepta las directrices de su empresa y las sigue. Participa de un sistema de trabajo.

- El buen comercial es analítico y riguroso. Sin embargo su trabajo exige tomar decisiones con cierta agilidad. No puede esperar a tener toda la información para tomar una decisión.
 - Manifiesta un alto grado de autoconfianza. Está convencido de que es capaz de tener éxito. Posee una sólida fuerza mental o psicológica que le proporcionan un alto nivel de resistencia al estrés y evitan su frustración ante los reiterados no es que va a recibir diariamente.
- d. Perfil formativo necesario del puesto: Dada la necesidad de tener un tipo de venta compuesta de asertividad y de un nivel experto de conocimiento para la definición del producto, el personal requiere formación universitaria.
- e. Formación transversal. Calidad, riesgos laborales, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad. Vocación de servicio al cliente.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido, dicho período será renovable tomando en cuenta las variables: integración equipo, resultados y satisfacción del cliente.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Teniendo en cuenta la importancia de este puesto de trabajo, es un puesto clave en las primeras fases de la relación con el cliente. Se realizará con una puesta en escena o simulación de un caso real. En este caso el reclutador tiene que tener claras las facetas más importantes del vendedor /televenta: Empatía y capacidad de convencimiento, carisma, impacto y capacidad de asertividad con el interlocutor.
- j. Entrenamiento. Para la iniciación de los trabajos se realiza un plan de entrenamiento donde se entregará un dossier de información con las características del producto, y un guión base de contacto con los clientes y de resolución de conflictos. Se practicará la negociación y utilización del guión para la resolución de problemas.

7.3.1.3. ATENCIÓN AL CLIENTE

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- a. Competencias generales del puesto: Son las personas encargadas de ponerse a disposición del cliente final, consumidor, comprador, comensal y resolver los de problemas surgidos en cualquiera de las fases de la interacción web con el cliente.
- b. Número de personas: Incorporación de una persona en la fase dos del primer año.
- c. Competencias específicas
- Analítico: Habilidad para resolver situaciones y sintetizar resultados para el seguimiento de llamadas y generación de oportunidades.
 - Capacidad Tecnológica: para el manejo de herramientas tecnológicas
 - Actitud positiva.
 - Interés por el puesto de trabajo.

- Sociabilidad: Cordialidad y Amabilidad
 - Facilidad para comunicarse.
 - Intuitiva: capaz de percibir la posición del interlocutor/comprador.
 - Trabajo en equipo
 - Capacidad para trabajar bajo presión.
 - Empatía.
 - Poder de convicción.
- d. Perfil formativo necesario del puesto: Dada la necesidad de tener un tipo de venta compuesta de asertividad y de un nivel experto de conocimiento para la definición del producto, el personal requiere formación universitaria.
- e. Formación transversal. Calidad, riesgos laborales, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad. Vocación de servicio al cliente.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido, dicho período será renovable tomando en cuenta las variables: integración equipo y satisfacción del cliente.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Teniendo en cuenta la importancia de este puesto de trabajo, se realizará una puesta en escena o simulación de un caso real. En este caso el reclutador tiene que tener claras las facetas más importantes del puesto atención al cliente: empatía y capacidad de convencimiento, habilidad y asertividad, carisma y cercanía con el interlocutor.
- i. Entrenamiento. Para la iniciación de los trabajos se realizará un plan de entrenamiento donde se entregará un dossier de información las características del producto con guión base de contacto con los clientes y de resolución de conflictos. Se practicará la negociación y utilización del guión para la resolución de problemas.

7.3.1.4. ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

- a. Competencias generales del puesto: Persona encargada de la gestión administrativa de la empresa, interlocución directa con el CEO y contacto permanente con los comerciales para el seguimiento de clientes.
- b. Número de personas: Incorporación de una persona en la segunda mitad del segundo año
- c. Competencias específicas
- Capacidad Tecnológica: para el manejo de herramientas office.
 - Dominio funciones administrativas de empresa.
 - Comunicación con clientes y proveedores.
 - Facturación a clientes.
 - Archivo de documentación.

- Reclamación de cobros y gestión de pagos.
 - Gestión de la centralita telefónica.
- d. Perfil formativo necesario del puesto: persona con conocimientos en el área de administración de empresas, con FP2 y tres años de experiencia en puesto similar
- e. Formación transversal. Calidad, riesgos laborales, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad. Vocación de servicio al cliente.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido. Evaluación anual en el que se valorará integración en el equipo de trabajo y satisfacción de la dirección.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Se realizará entrevista de trabajo con el CEO.
- i. Entrenamiento. No requiere de un entrenamiento propiamente dicho debido a la experiencia requerida en el puesto. Sí es necesario un período de adaptación a la empresa e integración en el equipo de trabajo.

7.3.1.5. CEO

Es un puesto crítico para la empresa, ya que ha de liderar el proyecto durante la fase inicial y dar continuidad e integrar en las distintas fases al equipo directivo que gobernará la empresa.

Se requiere de una persona con alta experiencia y capaz de trabajar bajo objetivos y con alto nivel de responsabilidad.

Es importante si anteriormente ha liderado proyectos de startup.

Necesidad de control y reporte al Consejo de Dirección de los progresos técnicos y cumplimiento de las fases de desarrollo y comercialización del producto.

- a. Competencias generales del puesto: será responsable de la gestión de una empresa de nueva creación en el sector de nuevas tecnologías. Tendrá responsabilidades en el desarrollo de negocios de la empresa, la dirección del personal y de la gestión económica. Responsable de la planificación de la estrategia de negocio y el cumplimiento de los objetivos establecidos por el accionariado de la empresa. Responsable de formar el equipo de trabajo y de la selección de las empresas que realicen los trabajos de desarrollo del software.
- b. Número de personas: Incorporación de una persona desde el inicio de la actividad.



c. Competencias específicas

- Diseño, desarrollo e implementación de las políticas de desarrollo de negocio de la empresa.
- Planificación y dirección de la política de ventas.
- Preparación y desarrollo de planes de ventas.
- Proponer y desarrollar la estrategia y el plan de marketing on line, desarrolladas en el perfil del Director Comercial y de MK
- Dirección y gestión de las actividades comerciales de la empresa.
- Responsable de relaciones con los clientes y proveedores.
- Dirección y gestión de la actividad financiera.
- Captar y fidelizar clientes&ventas, a través de alianzas estratégicas con los actuales agentes del medio.
- Planificación y gestión de los recursos humanos.

d. Perfil formativo necesario del puesto:

- Ingeniería informática o una relacionada, licenciatura en Física. Debido al conocimiento que tiene que tener en una primera etapa para liderar el desarrollo de producto.
- MBA, ADE se valorará.
- Conocimientos de controller financiero.
- Conocimientos de Marketing on line / digital.

- Experiencia probada en el sector, en aplicaciones, en el desarrollo de negocios. Experiencia en el sector de nuevas tecnologías, aplicaciones móviles, desarrollo de software.
 - Se requiere idiomas, nivel alto de inglés.
 - Disponibilidad para viajar
- e. Formación transversal. Altas capacidades de liderazgo y trabajo bajo presión. Calidad, riesgos laborales, liderazgo, dirección de equipos, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido. Importante la fase inicial de entrevista de trabajo y los requerimientos específicos del puesto. Evaluación anual en el que valoramos integración en el equipo de trabajo y satisfacción del Consejo de Administración.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Se realizará entrevista de trabajo con los miembros del Consejo de Administración.
- i. Entrenamiento. No requiere de un entrenamiento propiamente dicho.

7.3.1.6. DIRECTOR MARKETING / COMERCIAL ON LINE

Es un puesto crítico para la empresa, ya que ha de liderar el proyecto ya iniciado y liderado por el CEO de la compañía.

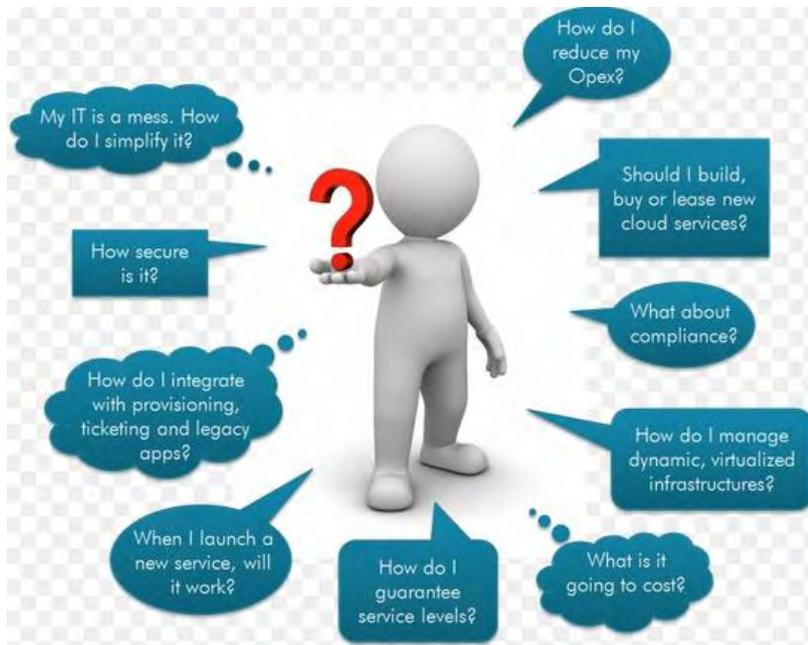
- a. Competencias generales del puesto: Proponer y desarrollar la estrategia y el plan de MK on-line.
- b. Número de personas: Incorporación de una persona en el año 2, segundo semestre.
- c. Competencias específicas:
- Proponer y desarrollar la estrategia y el plan de marketing on line y off-line.
 - Analizar, proponer y coordinar las ofertas comerciales y promocionales. Captar y fidelizar clientes y ventas,
 - Supervisar y analizar la rentabilidad de las campañas de medios interactivos realizadas hasta el momento.
 - Buscar e implementar nuevos modelos de colaboraciones comerciales
 - Coordinar las diferentes áreas de la compañía para asegurar el éxito de las acciones.
 - Definición y desarrollo de todos los aspectos relacionados con la tienda on-line (implementación de nuevos servicios pre y post venta, formación al área de ventas, etc...)
 - Buscar e implementar nuevos canales de venta.
 - Estrategia de captación y fidelización de clientes.
 - Proponer y coordinar la comunicación on line de la compañía,
 - Responsable de la gestión y resultados de las campañas de medios on line (SEO, SEM, Afiliación, display de respuesta y branding...) asegurando el éxito cuantitativo y la rentabilidad de las acciones realizadas.
 - Planificar y gestionar el presupuesto global del área.

- Buscar y establecer promociones y campañas, a través de acuerdos y/o colaboraciones con terceros con el fin de incentivar las ventas.
 - Supervisar y coordinar la página web de la compañía, enriqueciéndola y potenciándola para asegurar el estado óptimo en materia de imagen, contenidos y funcionamiento.
-
- Supervisar y coordinar el rediseño de la nuevas webs de la compañía Supervisar y coordinar a 8 personas bajo su responsabilidad.
 - Asesorar al resto de departamentos de la compañía a nivel de internet y/o telefonía móvil.
 - Buscar, proponer y negociar, si es necesarios nuevos proveedores tecnológicos y de servicios de marketing con el objetivo de desarrollar nuevas campañas para asegurar la eficacia y eficiencia de las acciones.
- d. Perfil formativo necesario del puesto:
- Formación universitaria en el área de Comunicación y/o Marketing, Publicidad.
 - Imprescindible experiencia mínima cinco años, mejor en startups en el área de Comunicación dentro de organizaciones productivas, de preferencia en el sector tecnológico.
- e. Formación transversal. Altas capacidades de liderazgo y trabajo bajo presión. Persona comunicativa y con capacidad de comunicación y maestría. Calidad, riesgos laborales, dirección de equipos, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido. Importante la fase inicial de entrevista de trabajo y los requerimientos específicos del puesto. Evaluación anual en el que se valorará la integración en el equipo de trabajo y satisfacción del CEO y del Consejo de Administración.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Se realizará entrevista de trabajo con los miembros del CEO y del Consejo de Administración.
- i. Entrenamiento. No requiere de un entrenamiento propiamente dicho.

7.3.1.7. DIRECTOR TECNICO / CTO

Es un puesto crítico para la empresa, ya que ha de liderar el proyecto ya iniciado y liderado por el CEO de la compañía.

- a. Competencias generales del puesto: Desarrollo y mantenimiento de la web responsive.
- b. Número de personas: Incorporación de una persona en el segundo semestre del año 3.
- c. Competencias específicas.
 - Especialista en gestión de equipos multidisciplinares en el desarrollo de aplicaciones web y apps para móviles. Configuración y optimización de gestores de contenidos (CMS) para integración de optimizaciones SEO.
 - Especialidades: mobile apps development, web development, online business, seo, sem, local search, analítica web, IT Management, Project Management, Agile Methodologies, Scrum Master, Mentoring, Development, System Infrastructure, Information Systems.
 - Conocimientos y experiencia en entornos LAMP (Linux, Apache, MySQL, PHP) y .NET
 - Análisis y desarrollo de aplicaciones web
 - Gestión de equipos / proyectos IT
 - Aplicaciones en entornos cloud
 - Analista de datos.
 - Gestión de proyectos con diferentes equipos routing, switching, redes, servidores.



- d. Perfil formativo necesario del puesto:
 - BS o MS en Ciencias de la Computación
 - Más de 5 años de experiencia en desarrollo de software, en servidores / gestión de dominios , las tecnologías de back-end (PHP , MySQL , Wordpress)

y las tecnologías de frontend (HTML5 , CSS3 , diseño de respuesta , javascript MV * marcos) .

- Experiencia en Wordpress, necesario dominio en el tema de la creación / personalización.
 - Experiencia de trabajo con y el desarrollo de diferentes APIs
 - Experiencia en el desarrollo móvil sería un plus.
 - Habilidades de comunicación y liderazgo fuertes
 - Experiencia de productos o servicios de codificación
 - Familiaridad con las plataformas de pagos / de transacción - requisitos de seguridad de la información y de cumplimiento (por ejemplo, el cumplimiento de PCI)
 - La familiaridad con SCRUM y metodologías ágiles.
 - La familiaridad con los principales aspectos del marketing digital y las soluciones de CRM
- e. Formación transversal. Altas capacidades de liderazgo y trabajo bajo presión. Persona comunicativa y con capacidad de comunicación y maestría. Calidad, riesgos laborales, dirección de equipos, trabajo en equipo, creatividad, cooperación, iniciativa y sociabilidad.
- f. Plan de contratación. Contratación laboral por un período indefinido. Importante la fase inicial de entrevista de trabajo y los requerimientos específicos del puesto. Evaluación anual en el que se valorará la integración en el equipo de trabajo y satisfacción del CEO y del Consejo de Administración.
- g. Jornada Laboral. La legalmente establecida en el contrato, ocho horas diarias.
- h. Plan de reclutamiento. Se realizará entrevista de trabajo con los miembros del CEO y del Consejo de Administración.
- i. Entrenamiento. No requiere de un entrenamiento propiamente dicho.

7.4. PLAN DE FORMACIÓN

La inversión en formación es una de las tareas más importantes que la dirección de la empresa debe tener para el desarrollo de la plantilla que la forma la empresa. Se requiere un plan de formación continua y anual, para ello requiere de:

- Análisis de necesidades por departamentos, por cada uno de los puestos de trabajo.
- Elaboración de cuadro resumen de necesidades por unidad.
- Análisis de prioridades y necesidades con el presupuesto anual en formación.
- Plan de formación anual. Calendario de procesos de formación. Interna y externa.
- Evaluación del personal que recibe la formación y de sus Superiores.

La formación es necesaria para adquirir conocimientos de nuevas técnicas aplicables en las tareas, refuerzo de los conocimientos, y afianzamiento de los puestos de trabajo.

La formación puede ser un proceso externo o interno. Los propios responsables y compañeros han de estar involucrados en el proceso de formación continua, detectando necesidades y colaborando en el proceso de formación.

7.5. PLAN DE RECURSOS EXTERNOS

Fase inicial año 1 de desarrollo y lanzamiento del producto.

Este plan de recursos externos y contratación de servicios externos será de continuidad durante el resto de años del plan estratégicos. Son recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- a. ACUERDOS CON DESARROLLADORES TECNOLÓGICOS DE LA PLATAFORMA
- b. ACUERDOS MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.
- c. ACUERDOS CON ASESORÍAS FINANCIERAS/LABORALES Y LEGALES.
- d. ACUERDOS PROVEEDOR DE SERVICIOS DE HOSTING.

El Objetivo de Bid&Eat es conseguir que los recursos estén externalizados lo máximo posible, de manera que no supongan en las primeras etapas una **barrera de entrada**, con la posibilidad de crecimiento en horizontal, alquilando los servidores, ordenadores y licencias, de manera que no limite la **ESCALABILIDAD**. Permite que el modelo sea elástico, sin necesidad de prever la demanda futura, solo solicitarla.

- Siempre estemos actualizados.
- Siempre poseemos la última tecnología.
- La obsolescencia es más rápida que la amortización de los equipos.
- Nos centramos en el Core del negocio
- Reduce el time to market. Permite arrancar estructuras completas en ¾ minutos
- No obliga a anticipar la demanda, siempre complicado de predecir.
- Que no suponga barreras de salida ante posibles contingencias, no poseer inmovilizado que suponga problemas a la hora de tomar medidas tácticas para conseguir la estrategia de crecimiento.

La empresa propone:

- **IaaS**, con proveedores como Amazon Web Services, Asys.es o Windows Azure, y un
- **SaaS**, infraestructura y software como servicio.

Otra de las razones del alquiler de los servicios de hosting y mantenimiento es por el **abaratamiento de costes** en:

- Instalación
- Seguridad física y en red. Importantísimo y muy sensible en e-commerce.
- Interconexiones con internet
- Técnicos
- Electricidad



Bloque 8:

Plan Financiero

Contenidos

8.1.	Introducción e hipótesis de partida.....	158
8.2.	Inmovilizado.....	159
8.3.	Estructura de capital.....	160
8.4.	Previsión de ingresos de explotación	161
8.5.	Previsión de gastos de marketing y captación de usuarios....	164
8.6.	Previsión de gastos generales.....	165
8.7.	Gastos de personal	166
8.8.	Gastos de desarrollo IT y Mantenimiento IT	166
8.9.	Cuenta de Resultados	168
8.10.	Balance de Situación	170
8.11.	Flujos de caja previstos	171
8.12.	Valoración de Empresa	172
8.13.	Tributación	173
8.14.	Escenario óptimo y pesimista de Bid&Eat	174

8.1. INTRODUCCIÓN E HIPÓTESIS DE PARTIDA

La empresa Bid&Eat ha sido desmenuzada y presentada en partes que conforman un proyecto ambicioso y apasionante. En este apartado final transformaremos cada una de las palabras en números, transcribiremos en lenguaje financiero cada una de las partes antes expuestas.

Hemos conseguido desarrollar un negocio que tiene futuro, basado en unas hipótesis realistas, estudiadas y contrastadas con expertos en el sector de las e-commerce.

En este apartado exponemos las hipótesis de trabajo que nos ofrecen un escenario de actuación para plantear un Bussines Plan detallado.

Las hipótesis de partida las planteamos con el conocimiento de que hay parámetros que son externos, macroeconómicos y variables. A estos parámetros añadimos unos parámetros de funcionamiento de negocio basados en el estudio de la competencia, del comportamiento del mercado y de modelos de negocio de entorno similar.

A continuación relatamos las hipótesis de partida:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Índice de Precios al consumo	1%	1%	1%	1%	1%
Incrementos salariales	1%	1%	1%	1%	1%
Tipo de Iva	21%	21%	21%	21%	21%
Tipo de impuesto Sociedades	25%	25%	25%	25%	25%
Período medio cobro clientes	15 días				
Período medio pago proveedores	20 días	21 días	22 días	23 días	24 días
Número medio de comensales	3	3	3	3	3
Pérdida media mensual clientes usuarios	15%	14%	13%	12%	11%
Pérdida media mensual clientes restaurante	5%	5%	5%	5%	5%
Coste medio cliente usuario	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Ofertas de restaurante aceptadas por usuario	25%	25%	25%	25%	25%
Cuotas de pago variable restaurantes	3 €	3 €	3 €	3 €	3 €
Cuotas de pago fijo restaurantes / tarifas	50 €	75 €	100 €	150 €	

Hipótesis de partida

8.2. INMOVILIZADO

- Inmovilizado material

Bid&Eat no realiza inversiones en Inmovilizado tangible porque su objetivo es conseguir que los recursos estén externalizados lo máximo posible, de manera que no supongan en las primeras etapas una **barrera de entrada** y con la posibilidad de crecimiento en horizontal, alquilando los servidores, ordenadores y licencias, de manera que no limite la **ESCALABILIDAD**.

Debido al sector y las necesidades y adaptación a las demandas cambiantes la externalización y alquiler de espacios en la “nube” nos permite esta flexibilidad.

Evita una obsolescencia de los recursos materiales, equipos informáticos y servidores.

Debido a esta cuestión el proyecto no tiene gastos de amortización.

- Inmovilizado Inmaterial.

Se valora la posibilidad de **activación de los gastos de desarrollo** de software. El prototipado del producto es susceptible de activación contable. El resultado final del plan de viabilidad no cambia:

Los gastos se amortizan en 4 años, a un 25%; es decir la evolución del Ebitda es la misma el quinto año.

La tesorería / cash flow no varía. El pago de la subcontratación de los gastos de desarrollo se mantiene en el primer ejercicio.

Si se trata de gastos de investigación y desarrollo encargados a terceros se valoran al precio de adquisición. El concepto de precio de adquisición no sólo incluye la cuantía de la factura liquidada al vendedor sino que se adicionarán todos los gastos que se produzcan hasta su puesta en condiciones de funcionamiento.

Somos conscientes de la aplicación de **deducciones a la Investigación y Desarrollo e Innovación**, Artículo 35 LIS. Son deducciones que tendremos que estudiar con legos en la materia, debido a la complejidad de la valoración por parte del MINECO (Ministerio de Ciencia y Tecnología) a través de informes motivados de la categoría de gastos de I+D+i.

8.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

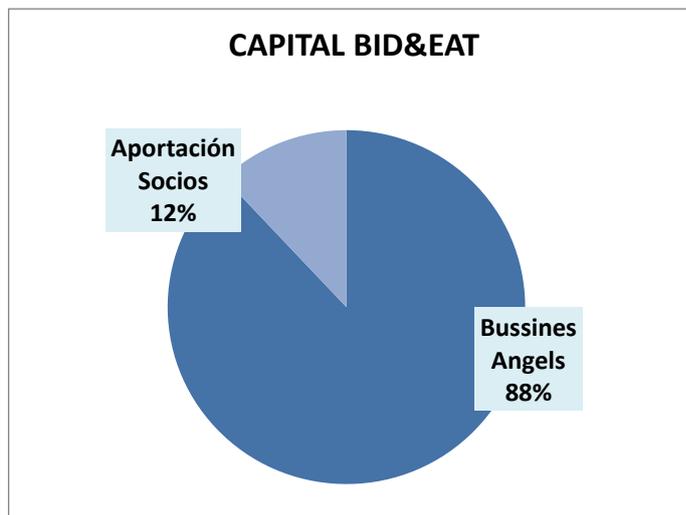
Bid&Eat se constituye como Sociedad Anónima.

Según el estudio de viabilidad del negocio, asumiendo las necesidades de financiación para mantener un cash flow positivo durante los primeros años de la empresa se estima que el capital inicial necesario sea de 1 millón de euros.

Las aportaciones se realizarán en 1000 acciones de 1000 euros cada una.

El capital se compone de dos partes diferenciadas:

- a) Aportaciones de los socios promotores de la empresa, los seis integrantes aportarán 20.000 euros cada uno con un total de aportaciones de 120.000 euros.
- b) El resto de aportación se realizarán rondas de financiación con Bussines Angels hasta conseguir el capital necesario para arrancar el negocio. 880.000 euros.



Capital Bid&Eat

Hemos calculado el TIR de la inversión inicial al capital aportado por los socios.

	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INVERSIÓN	- 1.000.000 €				
FLUJOS DE CAJA	72.297 €	116.154 €	286.711 €	906.735 €	2.100.743 €
	- 927.703 €	116.154 €	286.711 €	906.735 €	2.100.743 €

TIR	48%
PAY BACK	3,42 AÑOS

ROI

a. Rondas de Financiación

Bid & Eat pretende tener una primera ronda de financiación con Bussines Angels.

Durante el tercer año está previsto el plan de expansión de la empresa a nuevas capitales. Para realizar esta expansión se necesitará nueva inversión, para replicar el modelo de negocio.

En esta segunda “ronda” de financiación consideramos que es viable contar con las entidades financieras para apalancarse y solicitar préstamos a largo plazo.

Se podría financiar una expansión con los flujos positivos de los que dispone la empresa.

Los fondos necesarios para la ampliación son menores, los costes de desarrollo están ejecutados, sería coste en Marketing y comercial.

Porqué solicitamos préstamos y no ampliación de capital.

- No queremos perjudicar a los inversores que apostaron por el proyecto de inicio. Ampliar capital supondría dilución de las cuotas.
- En el tercer ejercicio generamos ingresos por 2.5m de euros. Tenemos un EBITDA positivo. Esto da posibilidad de contar con las entidades bancarias para financiar el proyecto.

8.4. PREVISIÓN DE INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

La empresa Bid&Eat tiene basado su modelo de negocio en una plataforma para la venta de productos en el sector de la restauración, en un entorno del e-commerce, con el objetivo de dinamizar el consumo de productos por los usuarios, que ofrecen los restaurantes, dentro de la plataforma, de una manera viral, a modo de “juego de la bolsa”.

Partimos de dos fuentes de ingresos los restaurantes y los usuarios de la plataforma que consumen.



Flujo generación ingresos

Se ha estudiado pormenorizadamente cada uno de los parámetros que determinan los valores para la captación, de restaurantes y usuarios, la generación y aceptación de ofertas y los consumos finales.

a. CAPTACIÓN DE RESTAURANTES

Bid & Eat desarrolla, en un período previo a la generación de ingresos, un período de captación de Restaurantes, nuestro departamento comercial opera para obtener una media de 120 restaurantes mensuales. Llegando a un total de 1.250 restaurantes durante el primer año. Llegando en el quinto año a 3.853 restaurantes.

Se establece un periodo de prueba gratis de dos meses. Durante este período el restaurante no paga la cuota fija de permanencia y sí oferta en la plataforma.

Se estima, según los parámetros del e-commerce, una pérdida de clientes / oferentes /restaurantes de un 5% mensual.

OFERTA DE RESTAURANTES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPTACIÓN	Captacion Media Mensual	119	145	166	187	208
	% Pérdidas mes	5%	5%	5%	5%	5%
	Perdidas	410	1.437	2.934	4.809	7.014
	Acumulado	1.250	2.130	2.814	3.391	3.911
	Restaurantes que ofertan	1.158	2.058	2.751	3.332	3.853

Captación Restaurantes

b. La oferta de Productos

Una vez conseguida la primera fase de captación de restaurantes se procede a la segunda, en la que los restaurantes utilizan la plataforma ofertando sus productos.

A través de los comerciales se consigue para los restaurantes un escenario óptimo para que su acción publicitaria sea lo más rentable posible. Estimamos que las ofertas se centren en el **rango de 25 a 75 ofertas**. Hemos sido conservadores y mantenemos un equilibrio a lo largo del proyecto.

El total de ofertas emitidas durante el primer año es de 341 mil, llegando en el **último período a las 2 millones de ofertas**.

OFERTA DE RESTAURANTES		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NUMERO DE OFERTAS	DE 0 A 10 OFERTAS	5%	4%	4%	4%	4%
	DE 10 A 25 OFERTAS	25%	23%	21%	20%	18%
	DE 25 A 50 OFERTAS	30%	32%	32%	30%	28%
	DE 50 A 75 OFERTAS	35%	35%	37%	39%	41%
	DE 75 A 100 OFERTAS	4%	5%	5%	5%	6%
	MAS DE 100 OFERTAS	1%	1%	1%	2%	3%
	TOTAL OFERTAS EMITIDAS	341.757	866.253	1.312.389	1.694.002	2.091.722
OFERTAS ACEPTADAS	85.439	216.563	328.097	423.501	522.931	
INGRESOS VARIABLES	256.318 €	649.690 €	984.292 €	1.270.502 €	1.568.792 €	

Oferta de Restaurantes

c. La aceptación y Consumo de ofertas

Se estima un consumo de ofertas en una de cada cuatro, **el 25%** de aceptación en el mercado.

Se aceptan ofertas en primer año es de **85.439** y llega a **522.931** en quinto ejercicio.

d. Monetización

La plataforma tiene dos fuentes muy claras de monetización del servicio, basada en dos “productos”.

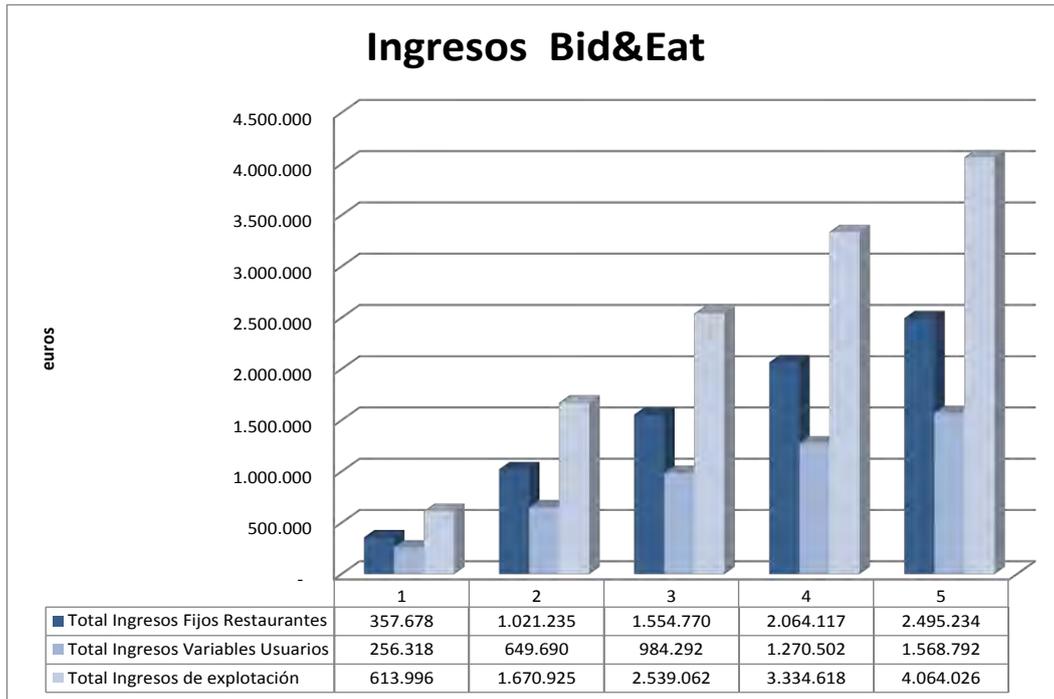
- Ingreso por restaurantes: Ingreso Variable.** Se genera por el consumo directo de los usuarios-compradores. A mayor número de consumos a través de la plataforma los ingresos variables aumentan. Se ha estimado un número de ticket medio **de 3 euros por cada una de las compras efectuadas** a través de la plataforma. Cada oferta tiene tres comensales de media. Se generan unos ingresos totales en el quinto año (figura 6) de **1.568.792 euros**.
- Ingreso por usuarios / comensales: Ingreso fijo:** Cobramos una cuota fija a los restaurantes, explicadas en el apartado Comercial y Márketing. Esta cuota oscila entre los 50 y 150 euros dependiendo del servicio que Bid&Eat ofrece al restaurante.

CUOTA RESTAURANTES					
PAGO CUOTA 50 EUROS MES	97%	95%	90%	85%	80%
PAGO CUOTA 75 EUROS MES	3%	3%	6%	10%	15%
PAGO CUOTA 100 EUROS MES	0%	1%	2%	3%	3%
PAGO CUOTA 150 EUROS MES	0%	1%	2%	2%	2%
50	341.820 €	928.396 €	1.283.755 €	1.566.517 €	1.743.395 €
75	15.858 €	43.977 €	128.375 €	276.444 €	490.330 €
100	- €	19.545 €	57.056 €	110.578 €	130.755 €
150	- €	29.318 €	85.584 €	110.578 €	130.755 €
TOTAL INGRESOS FIJOS	357.678 €	1.021.235 €	1.554.770 €	2.064.117 €	2.495.234 €

Ingresos Restaurantes / Cuotas

Bid&Eat mantener una estructura basada en la fidelización de nuestros clientes así recibir ingresos fijos y de flujo constante por el servicio. Incentivar la oferta de productos a través de la plataforma y viralizar el consumo por los usuarios, para incrementar el variable.

Evolución de los ingresos durante los primeros cinco ejercicios:



Resumen Ingresos B&E

8.5. PREVISIÓN DE GASTOS DE MARKETING Y CAPTACIÓN DE USUARIOS

El objetivo más importante para Bid&Eat es conseguir que la plataforma tenga el mayor número de usuarios y el mayor número de oferta para el disfrute de uso de los usuarios, captando restaurantes.

La dinamización de este negocio se establece a través de una inversión grande en Márketing , Tres son los conceptos en los que invertimos:

- a. Gastos Fuerza de Ventas. Comerciales en plantilla
- b. Gasto en Captación de Usuarios
- c. Gastos Tráfico de Red.

Especial énfasis ponemos en la **captación de Usuarios en la Red**. El coste medio de usuario en la red es de 30 euros, la tasa de destrucción de usuarios es del 15% mensual, lo que supone un coste constante y alto de regeneración –captación.

	AÑO 1					
	PRE	PRE	ENERO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Compradores necesarios	0	0	2.083	11.044	12.054	85.439
Necesidad de nuevos compradores	0	2.083	937	1.010	1.178	
Perdidas	0	0	312	1.657	1.808	12.816
Perdidas por compras al año	0	0	0			
Total necesidad captación	0	2.083	1.250	2.666	2.986	
Acumulado	0	2.083	3.020	12.054	13.231	13.231
TOTAL GASTOS MK CAPTACION	- €	62.475 €	37.485 €	79.988 €	89.578 €	781.421 €

Gastos Captación MK

Como ejemplo la Figura 9 donde calculamos las necesidades de usuarios, junto con las pérdidas mensuales, los costes para el primer ejercicio son de 781 mil euros.

Resumen de Gastos anuales en Marketing:

GASTOS COMERCIAL / MK	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GTOS FUERZA DE VENTAS	185.244 €	201.939 €	202.479 €	271.780 €	305.242 €
GASTOS MARKETING TRAFICO	65.000 €	75.000 €	120.000 €	150.000 €	180.000 €
GASTOS MARKETING CAPTACION	781.421 €	1.213.158 €	1.519.600 €	1.790.759 €	1.913.439 €

Gastos Comercial / MK

8.6. PREVISIÓN DE GASTOS GENERALES

Bid & Eat tiene una serie de gastos de carácter periódico y que se repetirán a lo largo de la vida empresa.

Se ha previsto los siguientes gastos:

- Alquiler: Se han previsto una oficina situada en la zona centro, en el área de influencia de inicio de la acción comercial. Local de 200 m2. Sería aconsejable situarlo en oficinas modulares y con posibilidad de ampliación para el tercer año, momento en el que el personal aumenta y las necesidades se triplican. Hecho que hemos tenido en cuenta. Precio inicial de 1400 euros/mes llegando a 3.000 euros.
- Coste de suministros generales: Se ha tenido en cuenta, limpieza, agua, luz, comunidad.
- Teléfono: Gasto en ADSL, y comunicaciones del personal.
- Seguro de Responsabilidad Civil y necesarios para la protección del personal, según convenio y multiriesgo obligatorio para el alquiler del edificio.
- Servicios asesoría: Servicio de asesoramiento contable y fiscal y laboral. Se paga un fijo por nómina de trabajador, y una parte por asesoramiento. El aumento progresivo del coste debido al aumento de personal y volumen de negocio. Será completado durante el segundo ejercicio por personal administrativo.
- Servicio Abogados: Para la constitución de la sociedad y de todo tipo legal.

- Servicio de mutua: asociado al número de personas de la empresa, se paga trimestralmente.
- Gastos de constitución de la sociedad.

8.7. GASTOS DE PERSONAL

Bid&Eat ha dispuesto un gasto de personal de acuerdo a las necesidades mostradas en el plan de recursos. El crecimiento de los ingresos hace que a partir del tercer año crezca la fuerza de ventas y a medio plazo se hacen necesarias la incorporación de un cuadro directivo para la gestión de la empresa.

Se ha estimado un coste por puesto de trabajo de acuerdo a las responsabilidades y características. Para simplificar el modelo se añade un coste medio para la empresa de un 33% sobre el bruto salarial.

El plan de incorporación es el siguiente:

Puesto Organigrama	Sueldo	Coste Empresa	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	BRUTO	33%					
CEO	4.000	5.320	1	1	1	1	1
ADMINISTRATIVO	1.000	1.330	0	1	1	1	1
DIRECTOR MK /COMERCIAL	3.500	4.655	0	1	1	1	1
TELEVENTAS	1.833	2.438	0	0	0	0	0
COMERCIALES	1.918	2.551	2	2	3	3	3
DIRECCIÓN TÉCNICA / I+D	3.500	4.655	0	0	1	1	1
ATENCIÓN CLIENTE	1.100	1.463	0	0	0	0	0
Número Total de Trabajadores	16.851	22.412	3	5	7	7	7

Personal B&E

Traduciendo el organigrama a costes tenemos el siguiente cuadro de total de personal:

Puesto Organigrama	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO	74.480 €	63.840 €	63.840 €	63.840 €	63.840 €
ADMINISTRATIVO	- €	5.320 €	15.960 €	15.960 €	15.960 €
DIRECTOR MK /COMERCIAL	- €	18.620 €	55.860 €	55.860 €	55.860 €
TELEVENTAS	- €	- €	- €	- €	- €
COMERCIALES	71.426 €	61.223 €	79.079 €	91.834 €	91.834 €
DIRECCIÓN TÉCNICA / I+D	- €	- €	55.860 €	55.860 €	55.860 €
ATENCIÓN CLIENTE	- €	- €	- €	- €	- €
Total Gasto Personal	145.906 €	149.003 €	270.599 €	283.354 €	283.354 €

Personal B&E Costes

8.8. GASTOS DE DESARROLLO IT Y MANTENIMIENTO IT

Los gastos de desarrollo y Mantenimiento están explicados pormenorizadamente en el plan de Marketing.

Se prevé un período de dos meses de preparación de la plataforma, aplicación, durante estos dos meses se proponen los gastos de desarrollo, un total de 150.000 euros, que sólo se producen durante el primer ejercicio.

Los gastos de mantenimiento se producen a lo largo de todos los ejercicios, se incrementan año a año, el crecimiento de usuarios requiere también mayor presupuesto en el mantenimiento de la estructura. El crecimiento del gasto es de un 20%.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coste Desarrollo IT	150.000	-			
Costes Mantenimiento IT	120.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes Técnicos y Desarrollo	270.000	127.000	143.000	144.000	144.000

Costes Técnicos IT B&E

8.9. CUENTA DE RESULTADOS

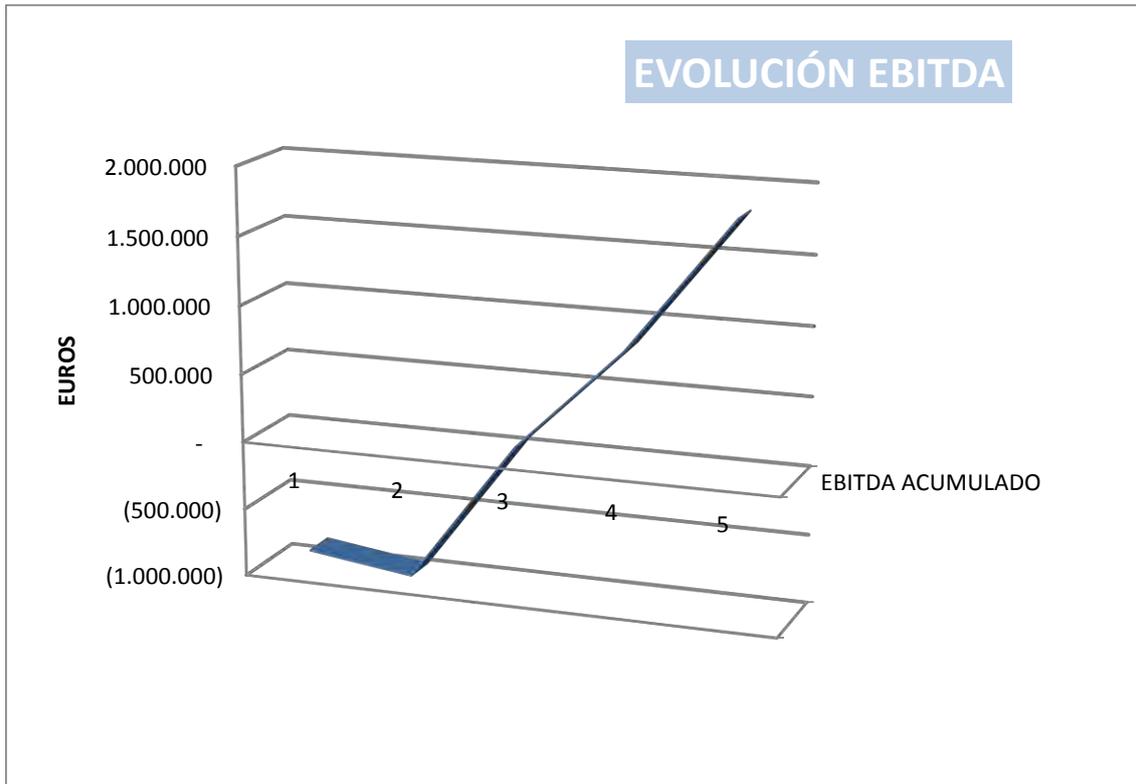
Pérdidas y Ganancias

Bit&Eat

€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos Fijos Restaurantes	357.678	1.021.235	1.554.770	2.064.117	2.495.234
Ofertas Restaurantes = Usuarios	14.036	42.181	64.160		
Total Ingresos Variables Usuarios	256.318	649.690	984.292	1.270.502	1.568.792
Total Ingresos de explotación	613.996	1.670.925	2.539.062	3.334.618	4.064.026
Total Coste Subcontratación	97.549	216.002	336.777	139.356	167.227
Total Comisión Ventas	16.846	37.302	58.160	83.830	28.879
Total Comisiones Comerciales	9.626	20.408	34.827	52.666	17.302
Total Coste Captación Restaurantes	124.022	140.717	144.325	179.946	213.408
Total coste Captación sobre Ingresos					
Total Coste Captación Usuarios	781.421	1.213.158	1.519.600	1.790.759	1.913.439
Coste MK Tráfico WEB	65.000	75.000	150.000	144.000	180.000
Total Coste MK	970.443	1.428.874	1.813.925	2.114.705	2.306.847
Total coste sobre Ingresos	158%	86%	71%	63%	57%
Coste Desarrollo IT	150.000	-			
Costes Mantenimiento IT	120.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes Técnicos y Desarrollo	270.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total costes tecnicos sobre ventas	44%	8%	6%	4%	4%
Costes de Personal	145.906	149.003	270.599	283.354	283.354
Total Coste Atencion al Cliente	27.720	35.640	47.520	47.520	47.520
Costesde Alquileres	19.600	16.800	36.000	36.000	42.000
Costes de Suministros	2.100	2.400	4.800	4.800	6.000
Teléfono	10.500	9.000	17.700	19.200	21.000
Seguro RC	500	500	500	7.743	11.988
Renting Vehiculos	-	-	-	-	-
Servicios Asesoría	2.800	3.600	4.800	12.000	12.000
Servicios Abogados	400	1.000	4.800	12.000	12.000
Servicios Mutua	450	840	1.320	1.440	1.560
Gastos Constitución	5.000	-			
Total Costes Generales	214.976	218.783	388.039	424.057	437.422
Total Costes Generales sobre Ingresos	35%	13%	15%	13%	11%
Total Costes	1.455.419	1.774.657	2.344.964	2.682.762	2.888.269
Costes / Ingresos	237%	106%	92%	80%	71%
EBITDA	(841.424)	(103.732)	194.098	651.856	1.175.757
Total Intereses de Deudas	-	3.750	3.750	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(841.424)	(107.482)	190.348	651.856	1.175.757
Total Impuesto sociedades					267.264
Beneficio Neto	(841.424)	(107.482)	190.348	651.856	908.493
Total beneficio sobre Ingresos	-137%	-6%	7%	20%	22%
Ebitda / Ingresos	-137%	-6%	8%	20%	29%

Cuenta de PyG



- Se consigue EBITDA acumulado positivo a partir del año 2. La empresa es capaz de generar beneficios con la estrategia aplicada.
- Evolución de los ingresos en un 516%. Desarrollado en el punto 4 de este apartado. Se produce un incremento considerable durante el segundo y tercer año, debido a la incorporación de fuerza de ventas.
- El EBITDA es positivo a partir del tercer ejercicio, una vez producida la fuerte inversión en Márketing y desarrollo de producto. El cuarto año es de 812 mil euros.
- No se consiguen beneficios desde el primer año debido a la fuerte inversión en desarrollo de producto y marketing. Conseguimos un 20% de beneficios netos sobre los ingresos del ejercicio.

8.10. BALANCE DE SITUACIÓN

Balance

Bit&Eat

€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
A) ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
B) ACTIVO CORRIENTE	72.297	116.154	286.711	906.735	2.100.743
TOTAL ACTIVO A+B	72.297	116.154	286.711	906.735	2.100.743
PASIVO					
A) Patrimonio Neto	158.576	51.094	241.442	893.298	1.801.791
A1) Fondos Propios	158.576	51.094	241.442	893.298	1.801.791
I. Capital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
V. Resultados de ejercicios anteriores	-	(841.424)	(948.906)	(758.558)	(106.702)
VII Resultado del ejercicio	(841.424)	(107.482)	190.348	651.856	908.493
C) Pasivo Corriente	(86.279)	65.060	45.268	13.437	298.952
V. Acreedores comerciales y otras cuentas	(136.279)	15.060	45.268	13.437	298.952
TOTAL PASIVO (A+B+C)	72.297	116.154	286.711	906.735	2.100.743

Balance Situación

8.11. FLUJOS DE CAJA PREVISTOS

Tesorería / Flujos de Caja

Bit&Eat

€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Aportación de Capital	1.000.000	-	-	-	-
Fijo Restaurante	432.790	1.235.695	1.881.271	2.497.581	3.019.233
Variable comensales restaurante	310.144	786.124	1.190.993	1.537.307	1.898.238
Total Iva Repercutido	128.939	350.894	533.203	700.270	853.445
Total Ingresos	1.742.935	2.021.819	3.072.265	4.034.888	4.917.471
Pago Captación Restaurantes	118.035	134.897	134.897	168.621	202.345
Comisión Televentas	20.384	23.296	23.296	29.120	34.944
Comisión Comerciales	9.626	9.979	13.587	16.524	17.302
Total Captación Restaurantes	148.045	168.172	171.780	214.265	254.590
Pago Captación Usuarios	945.520	1.467.921	1.838.716	2.166.819	2.315.261
Pago MK Tráfico WEB	78.650	90.750	181.500	174.240	217.800
Pagos Desarrollo	326.700	153.670	173.030	174.240	174.240
Pago Costes Personal	109.704	112.032	203.458	213.048	213.048
Pago Costes Atención Cliente	33.541	43.124	57.499	57.499	57.499
Pago Otros Costes	50.034	41.309	84.603	112.751	128.923
Total Iva Soportado	272.976	339.292	432.763	500.406	543.399
Total Pago Gastos	1.692.193	2.076.978	2.710.586	3.112.862	3.361.362
Intereses de Deudas Bancarias	-	3.750	3.750	-	-
Liquidación Mensual IVA	(144.037)	11.602	100.440	199.864	310.047
Pago de Tributos IVA	-	(135.282)	75.595	219.978	291.795
13 Tributos IVA / IRPF n-1	28.445	32.516	61.777	82.023	70.306
Pago Impuesto de Sociedades	-	-	-	-	-
Cuenta de Crédito Bancario	50.000	-	(50.000)	-	-
Saldo final mensual	72.297	116.154	286.711	906.735	2.100.743

Flujo de Caja B&E

8.12. VALORACIÓN DE EMPRESA

Hemos realizado la valoración de la empresa utilizando los siguientes métodos, a partir del cálculo del WACC.

- Proyección de Cuenta de Resultados.
- Flujos de Caja Descontados.
- Precio de la acción por Flujos de Caja Descontados.

a. Proyección de Cuenta de Resultados

Bit&Eat Proyección de Cuenta de Resultados (Millones de Euros)								CRECIMEN
	Proyectado						%	
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO6	CAGR	
Total Ingresos	608.709,7	1.626.948,2	2.410.686,4	3.113.463,1	3.748.035,3	4.511.884,9	5.431.407,0	27,3%
		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	
Total Margen Bruto	(361.733,4)	198.426,6	597.914,9	1.000.842,1	1.444.050,3	1.738.347,7	2.092.623,0	60,2%
% Ingresos	-59,4%	12,2%	24,8%	32,1%	38,5%	38,5%	38,5%	
Gastos Operativos	(472.003,4)	(340.338,9)	(522.522,7)	(600.943,3)	(631.864,3)	(758.237,2)	(834.060,9)	19,6%
% Ingresos	-77,5%	-20,9%	-21,7%	-19,3%	-16,9%	-16,8%	-15,4%	
EBITDA	(833.736,7)	(141.912,3)	75.392,2	399.898,8	812.186,0	980.110,5	1.258.562,1	-254,7%
% Ingresos	-137,0%	-8,7%	3,1%	12,8%	21,7%	21,7%	23,2%	
Amortizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Resultado de Explotación	(833.736,7)	(141.912,3)	75.392,2	399.898,8	812.186,0	980.110,5	1.258.562,1	-254,7%
EBIT % Ingresos	-137,0%	-8,7%	3,1%	12,8%	21,7%	21,7%	23,2%	
Intereses	0,0	(3.437,5)	(3.750,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	
Extraordinarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Resultado antes Impuestos (EBT)	(833.736,7)	(145.349,8)	71.642,2	399.898,8	812.186,0	980.110,5	1.258.562,1	-254,0%
25% Impuestos	0,0	0,0	0,0	0,0	(76.160,1)	(245.027,6)	(314.640,5)	
Resultado Neto	(833.736,7)	(145.349,8)	71.642,2	399.898,8	736.025,8	735.082,9	943.921,6	-245,4%
R. Neto % Ingresos	-137,0%	-8,9%	3,0%	12,8%	19,6%	16,3%	17,4%	

Proyección Cuenta Resultados

b. Flujos de Caja Descontados

Flujos de Caja Descontados						
Euros						
	AÑO 2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	AÑO5	AÑO6
Resultado Explotación	-141.912	75.392	399.899	812.186	980.111	1.258.562
Resultados Extraordinarios imposables	0	0	0	0	0	0
- Impuestos s EBIT	0	0	0	-76.160	-245.028	-314.641
NOPAT		75.392	399.899	736.026	735.083	943.922
+ Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
- Inversiones en Inmovilizado	0	0	0	0	0	0
- Δ Capital de Trabajo		-36.040	-14.056	-12.691	-15.277	-18.390
Flujo de Caja Libre (FCF)		39.353	385.843	723.334	719.806	925.531
Crecimiento Anual			880%	87%	0%	29%
Valor Residual						16.461.746
Total Flujos de Caja		39.353	385.843	723.334	719.806	17.387.277
Valor del Negocio (EV)		13.461.599				
Memo: Capital de Trabajo	12.174	48.214	62.269	74.961	90.238	108.628
% Facuración	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Flujo de Caja Descontados

c. Precio de la acción por Flujos de Caja Descontados

Bit&Eat	
PRECIO DE LA ACCIÓN OBTENIDA POR FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS	
Valor del Negocio (EV)	Miles Euros
Deuda Financiera Neta	0,0
Valor de las Acciones	
Núm Acciones (Miles)	1.000
Precio Acción	13.462 € Euros (VAN-DEUDA)/NUMERO DE ACCIONES
	Precio de Acción

8.13. TRIBUTACIÓN

Esquema de Tributación para Bid & Eat durante los primeros cinco años.

Tributación

Bit&Eat

€ Miles

Tributación

Tasa tributaria-Impuesto de sociedades

Tasa de Iva

Días acreedores de impuestos

Tributación Impuesto de sociedades

BAI - Bº/p antes de impuestos

BAI -bº/pº ANTES DE IMPUESTOS

Impuesto de Sociedades

Cuenta impuesto de Sociedades

Impuestos en el período

Acreedores impuesto de sociedades

Cuenta de Pérdidas

Valor inicial

Incremento de pérdidas en el período

Pérdidas ejercicios anteriores

Impuestos diferidos

Cuenta de pérdidas-Activo diferido

Tributación IVA

IVA repercutido Nacional

IVA repercutido neto

IVA soportado coste operación

IVA soportado neto

Total IVA neto

Cuenta IVA

Valor inicial

IVA en el período

IVA devuelto agencia tributaria

IVA pagado a Agencia Tributaria

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tasa tributaria-Impuesto de sociedades	25%	25%	25%	25%	25%
Tasa de Iva	21%	21%	21%	21%	21%
Días acreedores de impuestos	90	90	90	30	30
BAI - Bº/p antes de impuestos	(833.737)	(145.350)	71.642	399.899	736.026
BAI -bº/pº ANTES DE IMPUESTOS	(833.737)	(979.087)	(907.444)	(507.546)	304.640
Impuestos en el período					76.160
Valor inicial	-	-	-	1.812.823	2.720.268
Incremento de pérdidas en el período	833.737	979.087	907.444	507.546	-
Pérdidas ejercicios anteriores	-	833.737	1.812.823	907.444	507.546
Impuestos diferidos	-	-	-	-	-
IVA repercutido Nacional	127.829	341.659	506.244	653.827	787.087
IVA repercutido neto	127.829	341.659	506.244	653.827	787.087
IVA soportado coste operación	267.155	331.807	422.784	490.427	533.420
IVA soportado neto	267.155	331.807	422.784	490.427	533.420
IVA en el período	(139.326)	673.467	929.028	1.144.254	1.320.507
Valor inicial	(139.326)	2.024	22.773	4.288	20.886
IVA en el período	(139.326)	9.852	83.460	163.401	253.668
IVA devuelto agencia tributaria		131.498	(62.711)	(181.886)	(237.070)
IVA pagado a Agencia Tributaria	-	-	-	-	-

Tributación

8.14. ESCENARIO ÓPTIMO Y PESIMISTA DE BID&EAT

Con el objetivo de valorar la influencia de cambios sensibles en el modelo de negocio hemos planteado dos escenarios diferentes y radicalmente opuestos:

- disminución del 25% de los ingresos del modelo
- aumento del 25% en los ingresos del modelo.

Nos muestra cómo se comporta el proyecto año a año y permite ver qué medidas debemos realizar para enderezar los resultados.

a. Escenario Óptimo.

Hemos realizado un aumento de captación de restaurantes del 25% y cómo afecta a la cifra de negocios partiendo del escenario realista.

TIR	55%
PAY BACK	3%

La cuenta de Pérdidas y Ganancias queda de la siguiente manera:

Pérdidas y Ganancias Escenario Optimo

Bit&Eat

€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos Fijos Restaurantes	429.710	1.215.000	1.779.291	2.301.782	2.723.023
Ofertas Restaurantes = Usuarios	14.036	42.181	64.160		
Total Ingresos Variables Usuarios	313.218	808.073	1.228.158	1.586.890	1.960.290
Total Ingresos	742.928	2.023.072	3.007.449	3.888.673	4.683.314
Total Coste Subcontratación	97.549	216.002	336.777	139.356	167.227
Total Comisión Ventas	16.846	37.302	58.160	83.830	28.879
Total Comisiones Comerciales	9.626	20.055	33.291	48.934	14.440
Total Coste Adaptación Restaurantes	124.022	140.364	143.172	177.862	210.546
Total Coste Captación Usuarios	961.717	1.512.682	1.897.616	2.237.622	2.385.355
Coste MK Tráfico WEB	65.000	75.000	150.000	144.000	180.000
Total Coste MK	1.150.739	1.728.046	2.190.787	2.559.484	2.775.901
Coste Desarrollo IT	150.000	-			
Costes Mantenimiento IT	120.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes Técnicos y Desarrollo	270.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes Generales	202.003	213.339	379.523	456.943	487.864
Total Costes	1.622.742	2.068.385	2.713.310	3.160.427	3.407.765
Beneficio antes de Intereses e Impuestos	(879.814)	(45.312)	294.139	728.246	1.275.548
Total Intereses de Deudas	500	3.750	10.625	11.250	11.250
Beneficio antes de Impuestos	(880.314)	(49.062)	283.514	716.996	1.264.298
Total Impuestos	-	-	-	17.783	316.075
Beneficio / Pérdida	(880.314)	(49.062)	283.514	699.212	948.224
	(880.314)	(929.377)	234.452	982.727	1.647.436

Pyg Escenario Óptimo

b. Escenario Pesimista

Hemos realizado una caída de captación de restaurantes del 25% y cómo afecta a la cifra de negocios partiendo del escenario realista.



Bloque 9:

Modelo de Gestión

Contenidos

- 9.1. Definición de los procesos y procedimientos de seguimiento, control y gestión..... 176
- 9.2. Indicadores clave de gestión del negocio 177
- 9.3. Control 179

9.1. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y GESTIÓN

9.1.1. Objetivo

El objetivo de este apartado es describir cómo se conecta la estrategia del negocio con las operaciones y acciones descritas, así cómo se desarrollará la gestión y el control del negocio que verifique la alineación con la estrategia.

9.1.2. Planificación

En general se han definido para los planes de acción anteriormente presentados las siguientes fases principales de vida del negocio:

- Fase 1: LANZAMIENTO

Comprende los 5 primeros meses de vida de la plataforma hasta su lanzamiento al público.

- Fase 2: INICIO DE LA OPERACIÓN

Comienza en el momento del lanzamiento de la plataforma hasta el mes 12.

- Fase 3: AÑOS 2, 3, 4 y 5

Desde el final del primer año hasta el año 5.

Así en base a los objetivos estratégicos definidos para el negocio y las áreas en los que estos impactan directamente, se identifican una serie de indicadores para cada horizonte temporal establecido.

Los indicadores de control serán de los siguientes tipos:

- Marketing y Ventas
- Servicio Post-Venta y Atención al cliente
- Financieros

Todos estos indicadores formarán un Cuadro de Mando de ayuda a la gestión.

9.2. INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN DEL NEGOCIO

9.2.1. Marketing y Ventas

Los principales indicadores que se han fijado son los siguientes:

- Captación de restaurantes
 - **Nº de restaurantes registrados:** métrica mensual
 - **Valor real vs planificado:** métrica mensual
 - **Nº de contactos realizados** (por teléfono, web, visitas)
- Captación de comensales
 - **Nº de comensales registrados:** métrica mensual
 - **Valor real vs planificado:** métrica mensual
- Participación en redes sociales
 - **Nº de entradas** realizadas en cada red social
 - **Nº de respuestas de usuarios medio** por entrada
- Operaciones:
 - **Nº de operaciones en la plataforma** (restauradores, comensales)

9.2.2. Servicio Post-Venta y Atención al Cliente

En cuanto al **servicio de Call Center** se definen los siguientes indicadores:

- **Nº de incidencias atendidas**
- **Tiempo de respuesta**
- **Grado de satisfacción del usuario**

La información obtenida de estos indicadores tiene el objetivo de conocer en qué grado está de bien o mal dimensionado el call center.

En cuanto a las Notificaciones PUSH:

- **Nº de notificaciones enviadas**
- **Nº de compras** realizadas en la **siguiente hora** al envío de la notificación

La información obtenida de estos indicadores se utilizará para medir el efecto que estas notificaciones tienen en el usuario.

9.2.3. Económico – Financieros

Los indicadores a tener en cuenta son los siguientes:

- **EBITDA:** se deberá controlar si este se ajusta a la previsión inicial. En los dos primeros años será negativo, aunque deberá realizarse control de posibles desviaciones sobre lo planificado.
- **Resultado Neto**
- **Caja**
- **Gastos reales vs presupuestados:** Se ha realizado una previsión de presupuestos anuales para cada partida. Comparando los gastos reales frente a estas previsiones de presupuesto ayudará a ver las desviaciones (tanto negativas como positivas) que se están produciendo.
Estos indicadores serán claves en los dos primeros años de la empresa, donde las salidas de caja serán predominantes y el control de la inversión será fundamental.

9.3. CONTROL

Estos indicadores dispondrán de un valor objetivo para cada uno de los hitos temporales establecidos. En la siguiente tabla se muestra un resumen de estos valores:

	LANZAMIENTO (mes 1 -5)	INICIO DE LA OPERACIÓN (mes 6-12)	AÑOS 2, 3, 4 y 5
Marketing y Ventas			
Captación de restaurantes			
Nº de restaurantes registrados (métrica mensual)	100	150	175
Valor real vs planificado(métrica mensual)	Verde: >100 Amarillo: 80<X<100 Rojo: <80	Verde: >150 Amarillo: 120<X<150 Rojo: <120	Verde: >175 Amarillo: 150<X<175 Rojo: <150
Nº de contactos realizados (por teléfono, web, visitas)	88	>150	>190
Captación de comensales			
Nº de comensales registrados: (métrica mensual)	>2.000	>6.900	>12.000
Valor real vs planificado: (métrica mensual)	Verde: >2000 Amarillo: 1500<X<2000 Rojo: <1500	Verde: >6900 Amarillo: 5000<X<6900 Rojo: <5000	Verde: >12000 Amarillo: 900<X<12000 Rojo: <900
Participación en redes sociales			
Nº de entradas realizadas en cada red social	>3 entradas/día	>3 entradas/día	>3 entradas/día
Nº de respuestas de usuarios medio por entrada	>4 entradas/día	>10 entradas/día	>15 entradas/día
Operaciones			
Nº de operaciones en la plataforma (restauradores, comensales)	>10.000 por mes	>34.600 por mes	>60.200 por mes
Post Venta y Atención al cliente			
Call Center			
Nº de incidencias atendidas	<13 /día	<13 /día	<13 /día
Tiempo de respuesta	20``-30``	20``-30``	20``-30``
Grado de satisfacción del usuario	7	7.5	8
Notificaciones PUSH			
Nº de notificaciones enviadas	200	400	650

	LANZAMIENTO (mes 1 -5)	INICIO DE LA OPERACIÓN (mes 6-12)	AÑOS 2, 3, 4 y 5
Nº de compras realizadas en la siguiente hora al envío de la notificación	100	200	400
Financiero			
EBITDA	-	Negativo	Positivo (2º año)
Resultado Neto (real/previsto)	-	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%
Caja (real/previsto)	-	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%
Gastos reales vs presupuestados	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%	Verde: >100% Amarillo: 80%<X<100% Rojo: <80%



Apéndices

Contenidos

Apéndice 1. Validación Negocio con Bares y Restaurantes..... 182

Apéndice 2. Validación Negocio con Potenciales Consumidores 186

Apéndice 1. Validación Negocio con Bares y Restaurantes

A la hora de empezar un negocio, una de las primeras tareas a realizar después de haber tenido la idea es empezar a validarla. En el caso de Bid&Eat, y dado que es un negocio multiplataforma, es necesario validarlo con todos los clientes. En este apartado nos centraremos en la validación con bares y restaurantes.

1.1. Preparación a la validación

El primer paso es decidir cómo realizarla. Interesa conocer la opinión del mayor número de restaurantes, pero es necesario asegurar un número mínimo de respuestas de calidad, para no basar la viabilidad del negocio en falsas expectativas.

Es por ello que en una primera fase se descarta realizar encuestas online/telefónicas, y se opta por realizarlas en persona. De esta manera se podrá esperar a que el dueño o responsable esté disponible, volver en otro momento, y en definitiva una mayor flexibilidad que otros medios más masivos no permiten. Se descartan entrevistas en profundidad en esta fase para alcanzar un volumen de respuestas significativo, ya que muchos restauradores son reacios a dedicar más de 5 min a tareas ajenas a su negocio.

Las entrevistas se hacen por parejas, para fomentar un clima de confianza, y poder realizar, en caso de que se dieran las circunstancias, una validación de segunda fase, con entrevista en profundidad.

Se eligen 3 zonas, en base a los siguientes criterios:

- alto tráfico de personas
- de oficinas, donde la gente salga a comer
- con bares y locales de tipología variada (pequeños, franquicias, cocina de mercado, sofisticada...)

Las zonas elegidas son Nuevos Ministerios, Moncloa-Argüelles y Chamartín. No se pre-seleccionará a que locales entrar, ya que es la primera validación que se hace del modelo de negocio y todas las respuestas interesan. Además, se espera que sea una validación difícil de ejecutar por lo que se decide no limitar la tarea. Eso sí, se descartan franquicias y locales de sector Premium-lujo.

Durante esta fase también se estableció las preguntas a realizar, y en base a las que se espera validar el negocio:

1º) ¿Es usted a día de hoy usuario de algún medio de restauración online, como por ejemplo, El Tenedor, Just Eat, La Nevera Roja...?

2º) ¿Estaría interesado en recibir información acerca de una plataforma en la cuál anunciarse y publicar ofertas, pero que se diferencie de las actuales en que usted decide en qué momento del día y las pueda ir modificando según la demanda que tenga en su local?.

3º) ¿Qué le parecería que el precio de su oferta en dicha plataforma variase, como las acciones en la bolsa?. Usted podría definir un importe mínimo para garantizar que no vende por debajo del nivel que considere.

4º) ¿Preferiría pagar un importe fijo o una comisión variable por dicho servicio?.

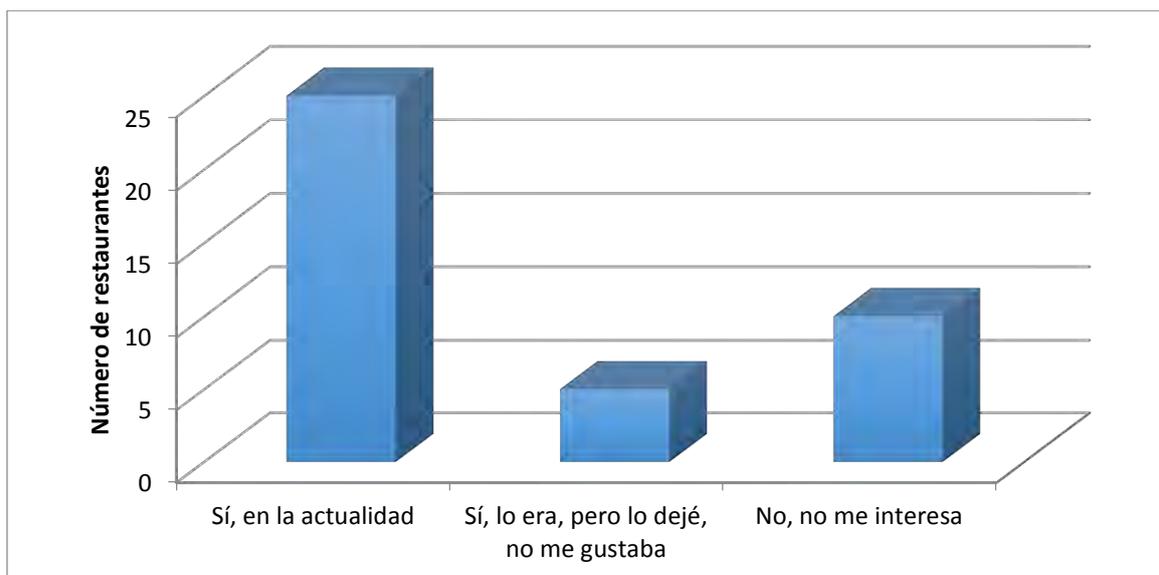
1.2. Validación-encuestas

Como se anticipó en la fase de preparación, resulta difícil obtener respuesta, en muchos casos es necesario volver varios turnos seguidos... Además muy pocos restauradores aceptan ser grabados, por lo que la fase de entrevista se posterga hasta que se evalúe como solventar este problema. Finalmente se consiguen 30 entrevistas con la calidad suficiente como para poder ser consideradas en fases de análisis de resultados y conclusiones. La media de duración es de 10 minutos, raro es el caso en que está dispuesto a más y la mayor parte del tiempo se va en explicar el modelo de negocio.

1.3. Resultados

Al ser una entrevista en persona, las respuestas son muy variadas, por lo que a continuación se presentan las respuestas agregadas por similitud de idea, en 3 bloques que se han detectado como dominantes. Muchos de los restauradores reclamaron confidencialidad por lo que no se detallan los locales visitados.

1º) ¿Es usted a día de hoy usuario de algún medio de restauración online, como por ejemplo, El Tenedor, Just Eat, La Nevera Roja...?



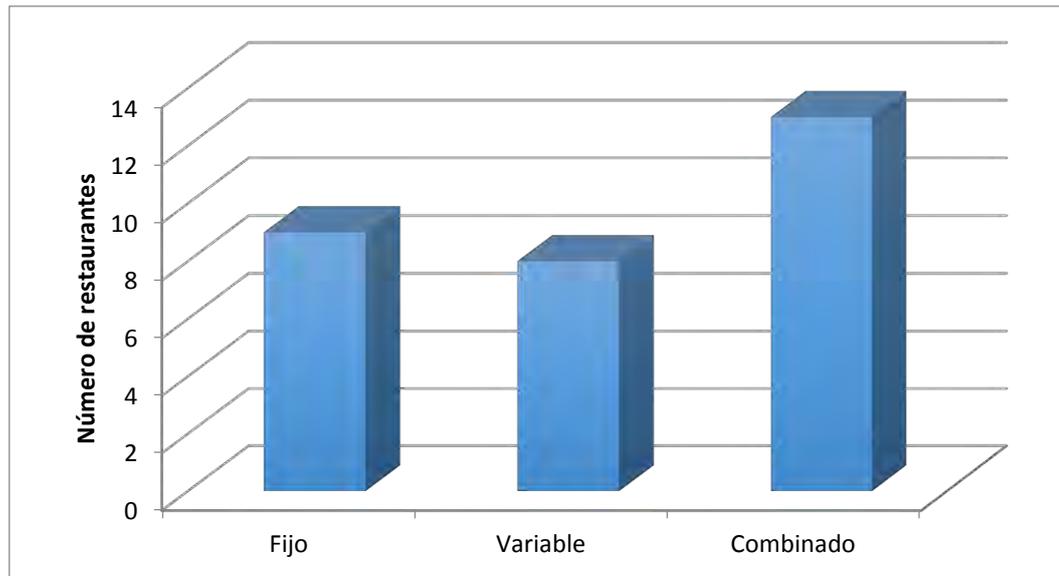
2º) ¿Estaría interesado en recibir información acerca de una plataforma en la cuál anunciarse y publicar ofertas, pero que se diferencie de las actuales en que usted decide en qué momento del día y las pueda ir modificando según la demanda que tenga en su local?.



3º) ¿Qué le parecería que el precio de su oferta en dicha plataforma variase, como las acciones en la bolsa?. Usted podría definir un importe mínimo para garantizar que no vende por debajo del nivel que considere.



4º) ¿Preferiría pagar un importe fijo o una comisión variable por dicho servicio?.



1.4. Conclusiones

El número de encuestas realizadas se considera insuficiente y se decide que hay que potenciar la validación antes de la fase de lanzamiento, buscando entrevistas personalizadas y en profundidad.

Respecto a las entrevistas realizadas, la mayoría de los restauradores son reacios en un principio, aunque al explicarles en detalle la idea les interesa (la consideran original y divertida) y reconocen que este tipo de sistemas les ayuda a publicitar el negocio y que se van imponiendo como norma en el sector.

El sistema de subastas les asusta, pero valoran positivamente la idea de juego, por la componente lúdica y competitiva en la búsqueda de ofertas. Les gusta mucho la flexibilidad de la plataforma, para días que vean que va poca gente al local, para lanzar ofertas puntuales, como textualmente comentó un restaurador “la hora feliz cibernética” con descuentos en copas y aperitivos después del trabajo.

No les atrae para un uso continuado diario, sino para momentos puntuales, como complemento a otro servicio. Es necesario trabajar en este aspecto, aunque si se gana cuota de usuarios paulatinamente dejarán de verlo como un complemento y lo incorporarán más en el régimen diario.

Respecto a la forma de pago, no hay una opinión mayoritaria, por lo que para el desarrollo de business plan se ha optado por una fórmula combinada, que habrá que ajustar en posteriores fases de validación o según discurran los primeros meses.

Apéndice 2. Validación Negocio con Potenciales Consumidores

A la hora de empezar un negocio, una de las primeras tareas a realizar después de haber tenido la idea es empezar a validarla. En el caso de Bid&Eat, y dado que es un negocio multiplataforma, es necesario validarlo con todos los clientes. En este apartado nos centraremos en la validación con potenciales consumidores.

2.1. Preparación a la validación

En primer lugar se quiere llegar al mayor número posible de personas que puedan avalar la potencialidad de éxito del modelo de negocio planteado.

Se decide utilizar una encuesta web, mediante herramienta de Google enviada por email a una base de datos de personas con posible interés en la idea.

El número de preguntas no debía ser excesivo, pero sí suficiente para poder validar los puntos principales de la idea de cara a los comensales. El número definitivo de preguntas es de 9 preguntas, con respuestas acordes al tipo de información que es quería obtener:

Esta semana ¿Comes conmigo?

Estamos haciendo una breve encuesta para conocer tus hábitos y preferencias a la hora de elegir restaurante. Sólo te llevará 1 minuto. ¿Nos ayudas? :)

¿Cuántas veces comes/cenas fuera de casa a la semana?*

- Máximo 2 veces por semana
- Entre 2 y 10 veces por semana
- Mas de 10 veces por semana

En tu trabajo, ¿cómo te organizas con las comidas?*

- Tengo cafetería dentro del recinto. Me quedo a comer.
- Voy a casa a comer.
- Tenemos comedor y llevo mi propio tapper.
- Nos dan tickets de comida
- Salgo a comer fuera.

Si te ahorrases dinero, ¿estarías dispuesto a cambiar tus horarios de comida?*

- Si, no me importaría.
- No, me sería imposible. No tengo flexibilidad.
- No, prefiero elegir cuándo comer, aunque me cueste más.

¿Consultas internet en busca de ofertas de restaurantes/cafeeterías?*

- Nunca busco ofertas
- Muy de vez en cuando
- Suelo buscar ofertas
- Siempre busco ofertas

¿Y qué motores de búsqueda sueles utilizar para las búsquedas?*

- Google
- Recomendadores (tipo Tripadvisor)
- Web de descuentos (tipo Groupon)
- Otro:

¿Cuanto estarías dispuesto a desplazarte para comer si el restaurante tiene una buena oferta?*

- Menos de un 1 Km
- Entre 1 y 10 Kms
- Entre 10 y 20 Kms
- Más de 20 Km

¿Con cuanto tiempo de anticipación sueles hacer una reserva para comer o cenar?*

- Entre 2 y 3 horas antes
- En el mismo día de la comida / cena
- En la misma semana de la comida /cena
- La semana anterior de la comida / cena

Te gustaría que el precio de un restaurante no fuera fijo y que variase en función del horario, el día, los platos...?*

Es decir que sufriese fluctuaciones, como en La Bolsa

- Sí, me parece muy interesante
- Iría a probarlo al menos 1 vez
- Me da igual. Si quiero ir voy.

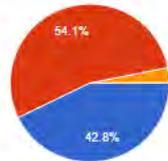
¿Por qué tipo de comidas pujarías en "La Bolsa- Restaurante"?*

- Menú del día
- Menú a la carta
- Bebidas (Refrescos, copas, cocteles, vino)
- Aperitivos (tostas, tapas.)
- Todo
- Nada

2.2. Resultados

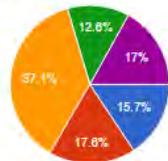
A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas:

¿Cuántas veces comes/cenas fuera de casa a la semana?



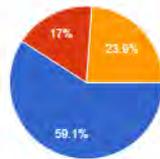
Máximo 2 veces por semana	68	42.8%
Entre 2 y 10 veces por semana	86	54.1%
Más de 10 veces por semana	5	3.1%

En tu trabajo, ¿cómo te organizas con las comidas?



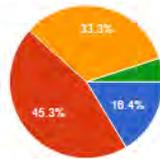
Tengo cafetería dentro del recinto. Me quedo a comer.	25	15.7%
Voy a casa a comer.	28	17.6%
Tenemos comedor y llevo mi propio tapper.	59	37.1%
Nos dan tickets de comida	20	12.6%
Salgo a comer fuera.	27	17%

Si te ahorrases dinero, ¿estarías dispuesto a cambiar tus horarios de comida?



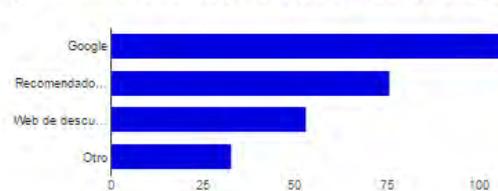
Si, no me importaría.	94	59.1%
No, me sería imposible. No tengo flexibilidad.	27	17%
No, prefiero elegir cuándo comer, aunque me cueste más.	38	23.9%

¿Consultas internet en busca de ofertas de restaurantes/cafeorías?



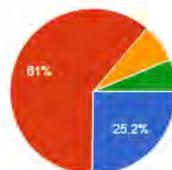
Nunca busco ofertas	26	16.4%
Muy de vez en cuando	72	45.3%
Suelo buscar ofertas	53	33.3%
Siempre busco ofertas	8	5%

¿Y qué motores de búsqueda sueles utilizar para las búsquedas?



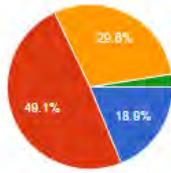
Google	108	68.8%
Recomendadores (tipo Tripadvisor)	76	48.4%
Web de descuentos (tipo Groupon)	53	33.8%
Otro	33	21%

¿Cuanto estarías dispuesto a desplazarte para comer si el restaurante tiene una buena oferta?



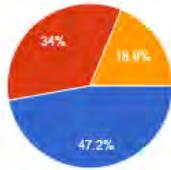
Menos de un 1 Km	40	25.2%
Entre 1 y 10 Kms	97	61%
Entre 10 y 20 Kms	12	7.5%
Más de 20 Km	10	6.3%

¿Con cuánto tiempo de anticipación sueles hacer una reserva para comer o cenar?



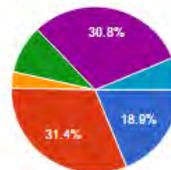
Entre 2 y 3 horas antes	30	18.9%
En el mismo día de la comida / cena	78	49.1%
En la misma semana de la comida /cena	47	29.6%
La semana anterior de la comida / cena	4	2.5%

Te gustaría que el precio de un restaurante no fuera fijo y que variase en función del horario, el día, los platos...?



Sí, me parece muy interesante	75	47.2%
Iría a probarlo al menos 1 vez	54	34%
Me da igual. Si quiero ir voy.	30	18.9%

¿Por qué tipo de comidas pujarías en "La Bolsa- Restaurante"?



Menú del día	30	18.9%
Menú a la carta	50	31.4%
Bebidas (Refrescos, copas, cocteles, vino)	5	3.1%
Aperitivos (tostas, tapas,)	15	9.4%
Todo	49	30.8%
Nada	10	6.3%



Bibliografía y Referencias

Bibliografía y Referencias

Libros y apuntes consultados

- [1] “Metodología de análisis de Proyectos de Empresa.” Autor/es: Jaime del Pozo Hernando y Angel San Segundo Haering. Revisión Noviembre de 2013.
- [2] EOÍ'14_ Material Docente aportado durante el Executive MBA 2014/2015.
- [3] “Gratis. El futuro de un precio radical”. Autor/es: Chris Anderson. Rev. 2009
- [4] “How competitive forces shape strategy”. Autor/es: M.E. Porter. Rev. 1979
- [5] “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”. Autor/es: M.E. Porter. Rev. 1980
- [6] “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Autor/es: M.E. Porter. Rev. 1985
- [7] “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”. Autor/es: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. Rev. 2010
- [8] “Gratis. El futuro de un precio radical”. Autor/es: Chris Anderson. Rev. 2009

Libros y apuntes consultados

- [1] Federación española de hostelería: <http://www.fehr.es/>
- [2] Portal de Salud de la comunidad de Madrid: <http://www.madrid.org/>
- [3] Marketline: <http://www.marketline.com/>
- [4] Infohostelero: <http://www.infohostelero.com/>
- [5] Google: Google: <https://www.google.es>

- [6] Instituto de Empresa: http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/DAFO/DAFO/index_ok.html
- [7] Instituto de Empresa: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- [8] Instituto de Empresa: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- [9] WWWhatsnew: <http://wwwwhatsnew.com/2015/07/28/google-maps-ahora-muestra-horas-cada-local-ocupa-mas/>
- [10] Ecommerce-news: <http://ecommerce-news.es>
- [11] Jordiob: <http://jordioob.com>
- [12] Javier Megías: <http://javiermegias.com>
- [13] Brainsis: <http://www.brainsins.com>
- [14] Omexpo: <http://news.omexpo.com>
- [15] Marketing directo: <http://www.marketingdirecto.com>
- [16] Observatorio ecommerce: <http://observatorioecommerce.com/>
- [17] Txemarketing: <http://txemarketing.com/>
- [18] Epymeonline: <http://epymeonline.com>
- [19] Inboundcycle: <http://www.inboundcycle.com>
- [20] Posicionamiento páginas web: www.posicionamientopaginasweb.com
- [21] R&A marketing: <http://www.ra-marketing.com/>
- [22] Txerpa: <https://www.txerpa.com>
- [23] Wikipedia: <https://es.wikipedia.org>
- [24] El Patio Digital: <http://www.elpatiodigital.com>
- [25] Quiwiq: <http://quiwiq.com>
- [26] Google support: <https://support.google.com>
- [27] Boletín Oficial del Estado: <http://boe.es>
- [28] Fondo Monetario Internacional: <http://fmi.com>
- [29] Instituto nacional de estadística: <http://ine.es>
- [30] BBVA research: <http://bbvaresearch.com>
- [31] Banco Central Europeo: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>
- [32] Ayuntamiento de Madrid: <http://www.madrid.es/portal/site/munimadrid>

TWITTERS Y BLOGS

- [1] Instituto Economía Digital: <http://blogs.icemd.com>
- [2] Jordi Ob: <http://jordioob.com>
- [3] Daniel Pinero: <http://www.danielpinero.com>
- [4] Javier Megías: <http://javiermegias.com>
- [5] Ana Sainz.
- [6] Laura Ferrera.
- [7] Manuela Zadig Maurel.
- [8] Richard Ochagavía.



¿Qué es Bid&Eat?

Bid&Eat es una plataforma de reserva online dónde **comensales** y **restauradores** se ponen en contacto para **subastar** los precios de los menús de los restaurantes adscritos en función de la hora del día.

Esta web, por medio de su innovador software, permitirá fácilmente al dueño del restaurante publicar diversas ofertas a lo largo del día haciendo más **flexible** su carta; bajando los precios cuando el mercado esté bajo o con poca actividad y subiendo precios cuando el mercado este alcista.

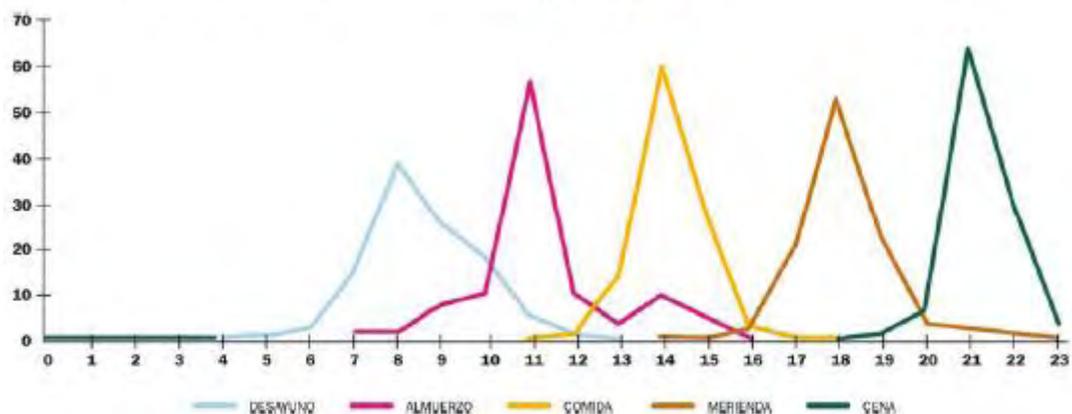
Al mismo tiempo el comensal podrá consultar las ofertas que se lanzan al mercado en **tiempo real** y por medio de **gamificación** basada en el clásico juego de subasta adquirir diversos servicios a diferentes precios.



La plataforma también incorpora pasarela de pago, con lo que ahorra tiempo a ambas partes y de esta forma omitir impactos negativos en los procesos de compra.

Surge con la necesidad de **suavizar los picos de demanda** que tienen los restaurantes ampliando unas horas el **Prime-Time** de tu negocio y de esta manera **aumentar tus beneficios**.

Hábitos y horarios de las cinco comidas principales



Fuente: Observatorio de la Alimentación



Dando un paso más en la **transformación digital** del sector de la hostelería, **Bid&Eat** se diferenciará por subastar comida a través de una divertida web mobile responsive. Será cómo jugar en bolsa pero conociéndote ganador ahorrando unos euros en tus gastos del día a día.



¿Con la comida no se juega?

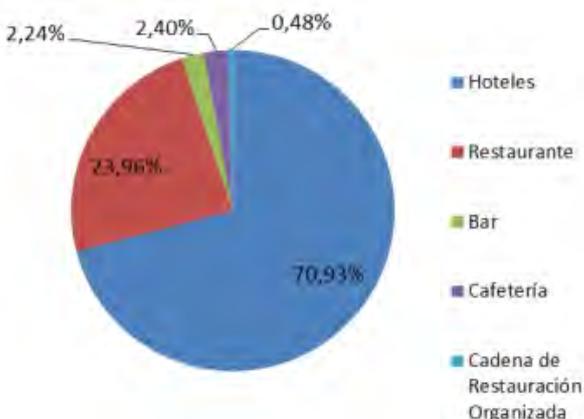
La **Visión** con la que nace **Bid&Eat** es con la de penetrar en un sector que genera entorno al 7,2% del PIB de España. **Bid&Eat** pretende posicionarse entre las primeras plataformas de reserva online.

Bid&Eat tiene por **Misión**:

“Aprovechar al máximo las capacidades de nuestros clientes, innovando y usando de una manera justa y eficiente los recursos disponibles”

¿Dónde estamos compitiendo?

Sector de la restauración



- ✓ 295.276 establecimientos
- ✓ 120.739 millones de euros
- ✓ Empleo total entorno 1.332.600 personas
- ✓ Se mueven más de 38M€ en este Sector

Internet

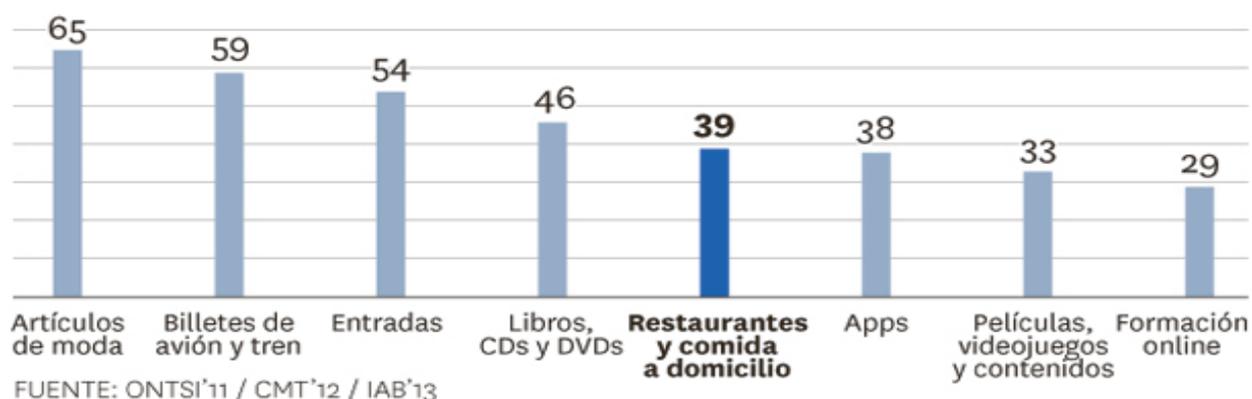
Porcentaje de compradores a través de Internet por tipo de producto, 2008 y 2014



Fuente: BBVA Research a partir de la Encuesta TIC-H (INE)

¿QUÉ PRODUCTOS HAS COMPRADO ONLINE EL ÚLTIMO AÑO?

Expresado en % respecto al total



Estamos ante un mercado todavía **no saturado y en crecimiento**. Ofrece multitud de oportunidades para hacerse un hueco entre las grandes páginas de reserva online.

- ✓ *Las reservas online de restaurantes crecieron en España un 170 % en el último año.*
- ✓ *En 2013 un 25% de las reservas online en restaurantes se hacían a través de un dispositivo móvil. En 2014 se hicieron más de un 40% de las reservas.*
- ✓ *Reservar mesa online representa todavía un mercado pequeño, de los cerca de 72.000 establecimientos que existen en España, tan solo un 6% permite reservar por Internet.*

En estos últimos años, se viene observando cómo se generan nuevos modelos de negocio entorno a la restauración. Fundamentalmente es debido por el crecimiento del consumo extradoméstico. La previsión de que en unos 10 o 15 años este consumo fuera del hogar, vaya a suponer **más del 50% de los gastos en alimentos** de todos los españoles. Este dato hace que multitud de empresas quieran formar parte de este negocio.

¿Dónde queremos estar...?

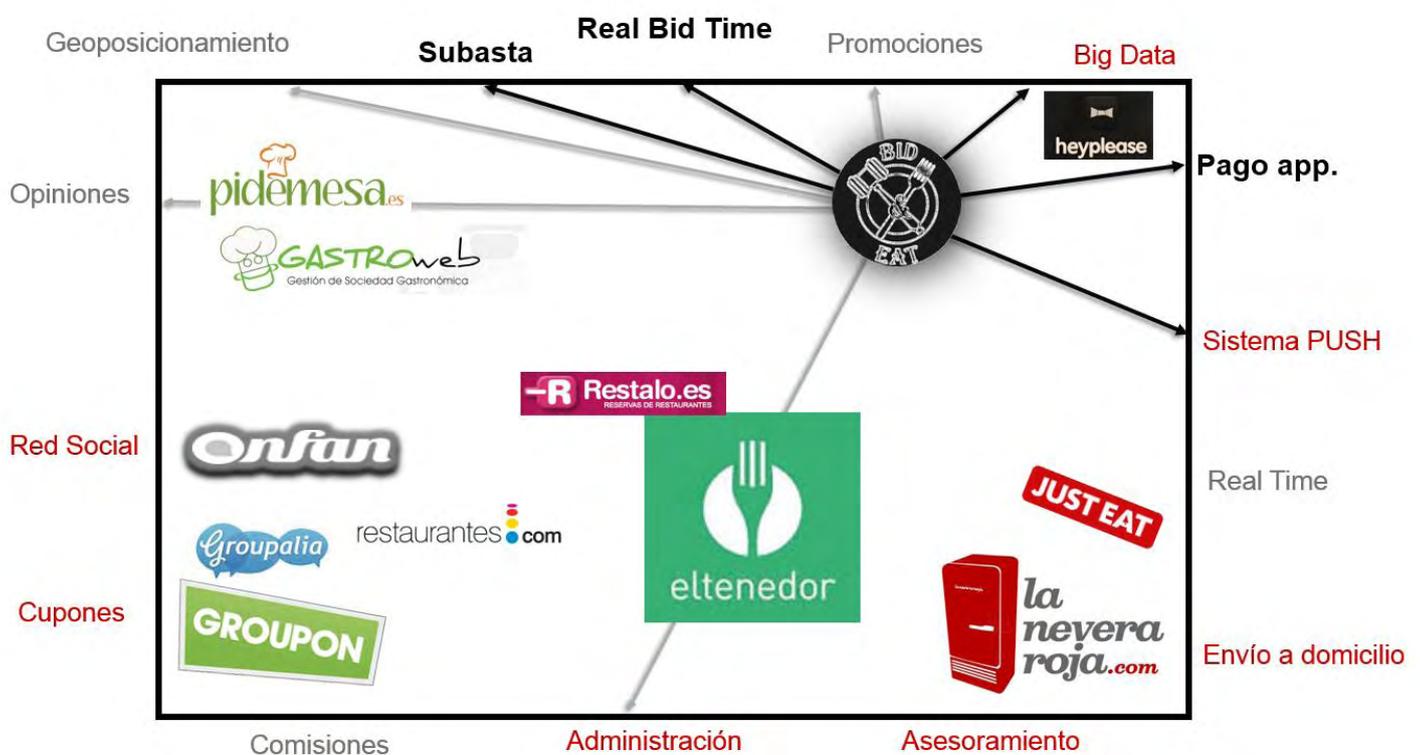
Atendiendo a las diversas características de los modelos de negocio estudiados, se han identificado los competidores potenciales, y partiendo de nuestras competencias core, se identifican a continuación cuales son las características que darán a nuestro negocio una ventaja competitiva respecto de nuestros homólogos.

Posicionamiento

Para tener una visión global de dónde queremos estar compitiendo se ha confeccionado el siguiente gráfico dónde se puede ver:

- I. Quienes son nuestros competidores. El tamaño del logo se ha establecido por una proporcionalidad relativa a su cuota de mercado.

- II. En los laterales del gráfico podremos ver:
- En Gris, las características consideradas como “*commodities*” para este nicho de mercado; es decir, características que deben estar incluidas en la mayoría de las empresas del sector que entren a competir, y que por tanto, no tienen un carácter diferenciador alto.
 - En negro se encuentran señaladas las características que se consideran core para nuestra plataforma. Son aquellas que nos van a permitir diferenciarnos de los demás.
 - Finalmente, en rojo, se han resaltado las características que alguna de las otras empresas de la competencia han usado para diferenciarse de sus competidores.
- III. Por último, las flechas están incluidas como indicadores de lo que, en un estado completamente maduro de nuestra empresa, deberá recoger la plataforma Bid&Eat.



“Vamos a por un 10% de la cuota de mercado de las ofertas online en un plazo máximo de 5 años”

¿A quién nos dirigimos?

El modelo de negocio **Bid&Eat** es una plataforma, y por lo tanto tiene dos clientes: bares y restaurantes y comensales. Por una parte, ayuda a los locales a publicitarse a gran escala, captando nuevos clientes y sin obligaciones de número de ofertas lanzadas o descuentos aplicados. Es decir, adaptando su **estrategia** en **REAL TIME** pero teniendo siempre la **última decisión**.

Por otra parte, los comensales tienen acceso al **mayor número de ofertas** del mercado, a las que pueden acceder de manera divertida e interactiva. Fomentan la impulsividad, al tener que pujar por ellas, y las pueden disfrutar poco después, **sin complicaciones ni reservas**.

Bares y Restaurantes

De "Trabajo"

Menús de comida diaria

Apenas actividad cenas y fines

De Ocio

Ya han trabajado con El Tenedor, etc

Tienen mayor oferta en cenas

Buscan llenar el local a mediodía

Cafeterías y bares de tapas

Tienen pequeñas comandas

Buscan aumentar la rotación

Necesitan volumen de negocio

Comensales

Trabajadores que comen fuera

Les importa la cercanía a su trabajo

Quieren cantidad y variedad

Familias jóvenes

Principal consumo fines de semana

Necesidades especiales

Consumen extras fuera de carta

Parejas y grupos de amigos

Noches y fines de semana

Quieren novedades

Consumos de mayor importe

WE WANT YOU



Objetivos Estratégicos

Competir con los líderes en facturación:

10% cuota de mercado en 5 años

Líderes en volumen de ofertas:

Lanzamiento de 300.000 ofertas el 1^{er} año

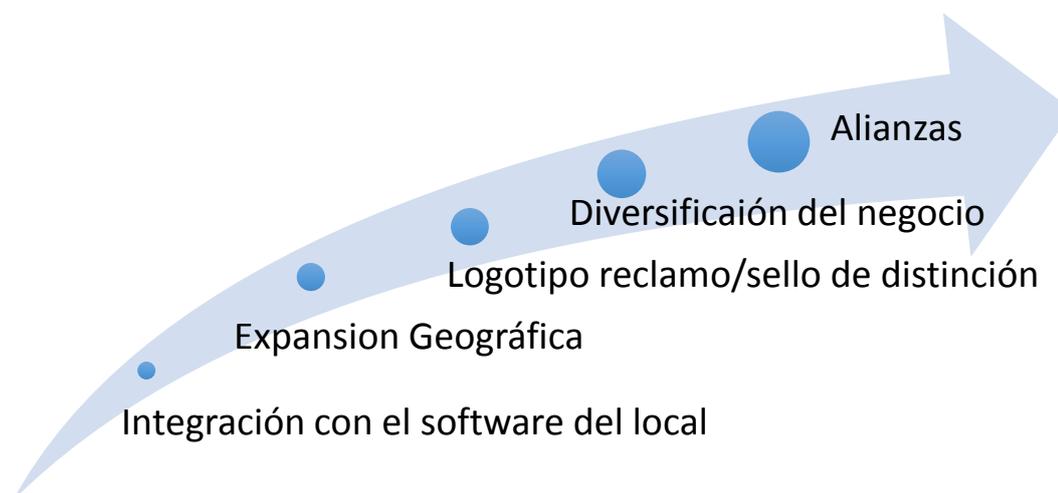
Negocio rentable y solvente:

Beneficio neto al 3^{er} año, TIRM 20%

Expansión geográfica:

Réplica del modelo en Barcelona al 2^o año

Escalabilidad



- ✓ **Integración con el software del local:** para facilitar la publicación de ofertas al restaurador y maximizar la asesoría estratégica proporcionada por [Bid&Eat](#).
- ✓ **Expansión geográfica:** replicando el modelo en Barcelona el 2^o año y a continuación el salto internacional a Londres
- ✓ **Logotipo/sello de distinción:** Utilizar el logo de [Bid&Eat](#) en las puertas de los restaurantes como sello de calidad y distinción, para que los comensales puedan distinguir que locales están adscritos.
- ✓ **Diversificación del negocio:** trasladando el sistema Real Time a bares de copas, pujas de eventos especiales y ofertas fuera del sector restauración.
- ✓ **Alianzas:** manteniéndose atentos a los movimientos del sector.

Plan de Operaciones

¿Cómo damos Valor?

Bid&Eat es una plataforma nueva, fresca y dinámica, por lo que sus procesos, deberán ser rápidos y fáciles de usar para el usuario para hacer posible esas características principales.

Cuatro bloques se identifican en **Bid&Eat** como proveedores de valor:

- ✓ Plataforma
- ✓ MK/Ventas
- ✓ Financiero
- ✓ Post-Venta



Plataforma

Plataforma sobre tres soportes:

- **Web Adaptativa**, para acceso a usuarios comensales
- **Extranet** para acceso a usuarios restauradores
- **App** para acceso tanto de comensales como restauradores. Con funcionalidades diferentes según perfil.



Dos tipos de navegación:

- **Abierta**, donde los usuarios no están registrados
- **Privada**, donde los usuarios están registrados y tienen un perfil en la plataforma

Flujos Operativos

De definen los siguientes flujos:

- **Comensal** con la plataforma
- **Restaurador** con la plataforma
- **Operativa en el local**, que se corresponde al disfrute del servicio en sí.
- Una vez **disfrutada la oferta**. Se trata de la Valoración del Servicio por parte del comensal y los envíos comerciales de **Bid&Eat** (newsletters, notificaciones, etc...).

A continuación se muestran diagramas de los procesos de interacción de los usuarios (comensales y restauradores) con la plataforma.



La valoración del servicio por parte del comensal se realizará una vez disfrutado este. Se realizará mediante encuestas de satisfacción tanto sobre el servicio en el local como sobre el servicio de la plataforma.

RESTAURADOR

PUBLICAR OFERTA(S)

CONSULTAS

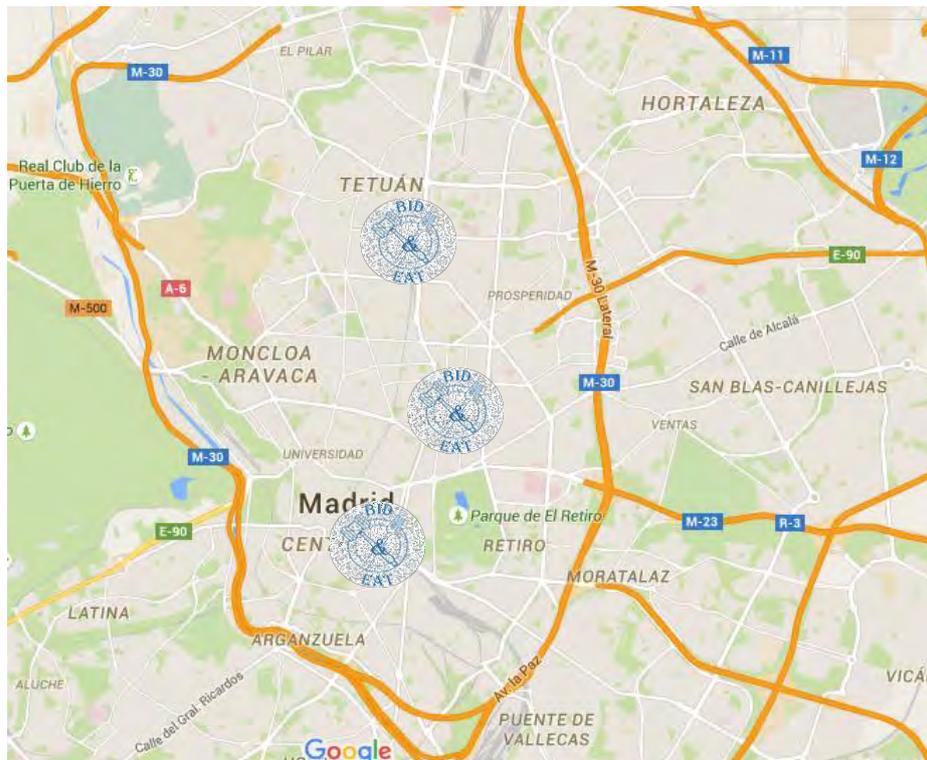
Ofertas publicadas/ reservadas
Cobros/Ingresos
Wishlist/Waiting list:
Horarios de reservas/ N° de comensales
Valoraciones y estadísticas

CONFIGURAR PERFIL

Descripción
Localización
Servicios
Fotos

El restaurador gracias a la extranet y la app podrá acceder en el momento que quiera a la publicación de ofertas, consultas sobre sus ofertas, ofertas vendidas, así como a la configuración del perfil que aparecerá en las ofertas que lance.

Lanzamiento



Las operaciones durante la primera fase, geográficamente hablando, se centrarán en Madrid, en zonas de oficinas, donde el consumo de **menús del día** es intenso.

Estas zonas preseleccionadas en Madrid son:

- Azca – Orense - Castellana,
- zona Centro,
- Barrio Salamanca.

MK y Ventas



Estas actividades son claves para el éxito de Bid&Eat, para poder articular la oferta y la demanda en la plataforma.

MK Y VENTAS

CAPTACIÓN DE RESTAURANTES

CAPTACIÓN DE POTENCIALES COMENSALES

GENERACIÓN DE TRÁFICO Y POSICIONAMIENTO

PROCESOS FINANCIEROS

GESTIÓN DEL PROCESO DE PAGO

PAGO SEGURO
Tarjeta
PayPal
Transferencia

COBRO DE OPERACIONES Y RESERVAS

COBRO DE CUOTAS A RESTAURANTES

Fija (Paquete Básico, Big Data, Gold, Premium)
Variable (por oferta vendida)

GESTIÓN DEL PAGO AL PROVEEDOR

Quincenal

GESTIÓN Y PAGO DEVOLUCIONES

PROCESOS POST-VENTA

CRM

SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

ASESORÍA Y RECOMENDACIONES A LOCALES

Plan Comercial

Teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio y basándonos en el estudio realizado de nuestra competencia y de las características del sector tenemos el **Objetivo** de captar **3.911 restaurantes ofertantes**, y conseguir una cartera de **usuarios comensales para 520 mil ofertas emitidas**.

Captación Restaurantes y Usuarios

Dividiremos nuestra fuerza comercial en dos grupos: **Equipo de telemarketing y Fuerza de ventas**.

Resultado estudio de mercado: emisión de 30 a 40 ofertas al mes
Pérdidas previstas de clientes restaurante 5% mensual acumulado.

Captación Restaurantes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Restaurantes captados	1.660	1.907	2.180	2.452	2.725
Total cartera de restaurantes al final de año	1.250	2.130	2.814	3.391	3.911
Total restaurantes que publican (acumulado anual)	8.205	20.543	29.929	37.506	44.106
Total ofertas publicadas	341.757	866.253	1.312.389	1.694.002	2.091.722
Equipo comercial número	5	6	7	8	9
Captación restaurantes mes por comercial	27	24	25	25	25

Diferenciación y *atracción* de restaurantes:

- *La primera mensualidad de forma gratuita.*
- Enseñar las *ventajas: libertad de oferta y flexibilidad que ofrecemos frente a nuestra competencia.*



Objetivo: Aceptación de ofertas emitidas: 25%

Técnicas de atracción comensales: MK online y off line con plataformas de afiliación de

Cartera de Productos

Oferta de productos y Servicios Bid&Eat:

Alquiler de herramienta y servicios de asesoramiento. INGRESOS FIJOS

Comisión por comensales INGRESOS VARIABLES.

INGRESOS FIJOS

- Objetivo: explicar bajo coste al restaurante (**1,66€ al día**)
- **1€ más mejora posicionamiento.**
- Mejor que la competencia: **Más económica y flexible.**
- Inversión mínima en **publicidad y alta repercusión**
- Retorno alto clientes y **bajo riesgo.**

INGRESOS VARIABLES

- Objetivo: vinculado al **éxito de la oferta.**
- **Fácil amortización** del gasto.
- Búsqueda de **fidelización** y mayor rotación de producto.
- Búsqueda de **recomendación.**
- Precios comisión, Intervalos:**
- Entre 0-10€ se cobrará **1€** por comensal
- Entre 10-25€ se cobrará **1,5€** por comensal
- Entre 25-50€ se cobrará **3€ por comensal**
- Más de 50€ se cobrará **5€** por comensal

NUESTRO PRODUCTO

Paquete Básico: Sólo uso de nuestra herramienta.

Paquete Big Data: Uso de la herramienta + mejor **posicionamiento** de sus ofertas + **información** y asesoramiento sobre su historial con **Bid&Eat.**

Paquete Gold: +asesoramiento elaboración **de textos y fotografías** para hacer más atractivas sus ofertas.

Paquete Premium: + análisis y asesoramiento del **sector y competencia** más directa por proximidad.



Estimación de Ventas

Dos fuentes de ingresos:

- **Ingresos fijos:** pago de una cuota fija mensual en concepto de uso y alquiler de nuestra solución.
- **Ingresos variables:** pago por comensal que consuma en establecimiento.

- ✓ *Un restaurante publicaría una media de 40 ofertas al mes.*
- ✓ *Ofertas desde menús de comida, hasta cenas y tapas-aperitivos.*
 - ✓ *Ticket medio de 9€ por persona.*
- ✓ *Comensales entre 3-4 personas por oferta aceptada.*
- ✓ *Algunos restaurantes dispuestos a pagar cuota superior para mejorar su posicionamiento v aumentar el ratio de conversión v aceptación de sus ofertas.*

% Publicación Restaurantes

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
De 0 a 10 ofertas	5%	4%	4%	4%	4%
De 10 a 25 ofertas	25%	23%	21%	20%	18%
De 25 a 50 ofertas	30%	32%	32%	30%	28%
De 50 a 75 ofertas	35%	35%	37%	39%	41%
De 75 a 100 ofertas	4%	5%	5%	5%	6%
Más de 100 ofertas	1%	1%	1%	2%	3%

% Cuota Fija

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago cuota 50€/mes	97%	95%	90%	85%	80%
Pago cuota 75€/mes	3%	3%	6%	10%	15%
Pago cuota 100€/mes	0%	1%	2%	3%	3%
Pago cuota 150€/mes	0%	1%	2%	2%	2%

FACTURACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos fijos (pago mensualidad)*	357.678 €	1.021.235 €	1.554.770 €	2.064.117 €	2.495.234 €
Ingresos variables (comensales)	256.318 €	649.690 €	984.292 €	1.270.502 €	1.568.792 €
TOTAL INGRESOS	613.996 €	1.665.271 €	2.539.062 €	3.334.618 €	4.064.026 €

Total ofertas aceptadas 25%
 Número comensales media por oferta 3
 Cobro medio Bid&Eat por comensal = 1€
 Primer mes gratuito

EVOLUCION VENTAS



Plan de Marketing

OBJETIVOS Principales:

- ✓ *Captar número de usuarios* para poder hacer frente a la estimación de ofertas aceptadas del total lanzadas por los restaurantes.
- ✓ *Posicionamiento* en los principales *motores de búsqueda*.
- ✓ *Referente en este sector* del uso y aplicación de las de las principales *redes sociales*.
- ✓ Potenciar la *interactividad* entre nuestra empresa y el usuario.
- ✓ Arrancar el servicio con *40.000 usuarios* llegando a alcanzar el quinto año los *900.000 usuarios*.

Posicionamiento y Captación

- SEO
- SEM
- Integración con redes sociales.
- Activar caché de página.
- Mostrar evaluación de productos
- Fomentar la participación de os usuarios.
- Blogs
- Vídeos
- Blogs profesionales de gente relacionada con el sector.
- Influencers



Como nuestro modelo es bastante local, inscribiremos nuestro negocio en el servicio Google Places.

Uso Google analytics para analizar y medir los resultados

Validaremos nuestra web con Google Webmaster Tools, con el objeto de conocer cómo nos ve Google

- **Uso de las principales plataformas de afiliación:**
 - CPL: Por rellenar un formulario*
 - CPD: Coste por descarga.*
 - CPA: Coste por acción o adquisición.*
 - CPS: Coste por suscripción.*
 - CPF: Coste por seguidor o fan.*
 - CPV: Coste por visitante.*
- *Optaremos entre 3-4 e iremos rotando las menos rentables.*
- *Coste por comprador no supere los 30-40€ o superior al 1€ por registro*

*Para mejorar la calidad de nuestra base de datos, la validación del registro se realizará mediante **double opt-in**.*

*Pérdida previstas de usuarios entorno al **13% mensual acumulado** en base a su LTV y al las compras/año*

Bid&Eat realiza acciones estratégicas de MK controladas por el CRM.

Segmentación previa para envío de ofertas y acciones personalizadas y especializadas. Subcontratamos especialistas en envío de e-mails.

Campañas de email marketing y mobile marketing

- *Estudio de usuarios en base a su configuración del área privada.*
- *Acciones propias Bid&Eat: campaña navidad, Last minute (mobile mk), nuevos restaurantes a su disposición, grupos definidos en el CRM, etc.*

Social e-Commerce

Facebook (principales acciones)

- *Uso de Facebook ADS.*
- *Retargeting*
- *Segmentación grupos, perfiles, gustos...*
- *Postear al menos 3 veces al día*
- *Elegir el mejor horario para el envío de alertas y notificaciones al publicar.*
- *Incluir un "Call To Action" en cada post.*
- *Conseguir followers mediante sorteos de descuentos y compras gratis.*

Twitter (principales acciones)

- *Uso principal como reclamo publicitario de nuestras ofertas con los titulares más llamativos posibles.*
- *Retargeting*
- *Twitter Analytics y Twitter Cards para:*
- *Conocer el ciclo de vida de cada publicación.*
- *Seguidores e intereses más destacados de los usuarios miembros de nuestra comunidad.*
- *Interés y la eficiencia de un anuncio publicitario*

Pinterest/ Instagram (principales acciones)

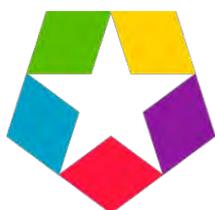
Será el "book" de nuestros restaurantes y experiencias compartidas de nuestros usuarios

YouTube (principales acciones)

- *Quiénes somos.*
- *Como se compra*
- *Simulando experiencias de compra de los usuarios, compitiendo entre ellos y celebrando la adquisición.*



Marketing Offline



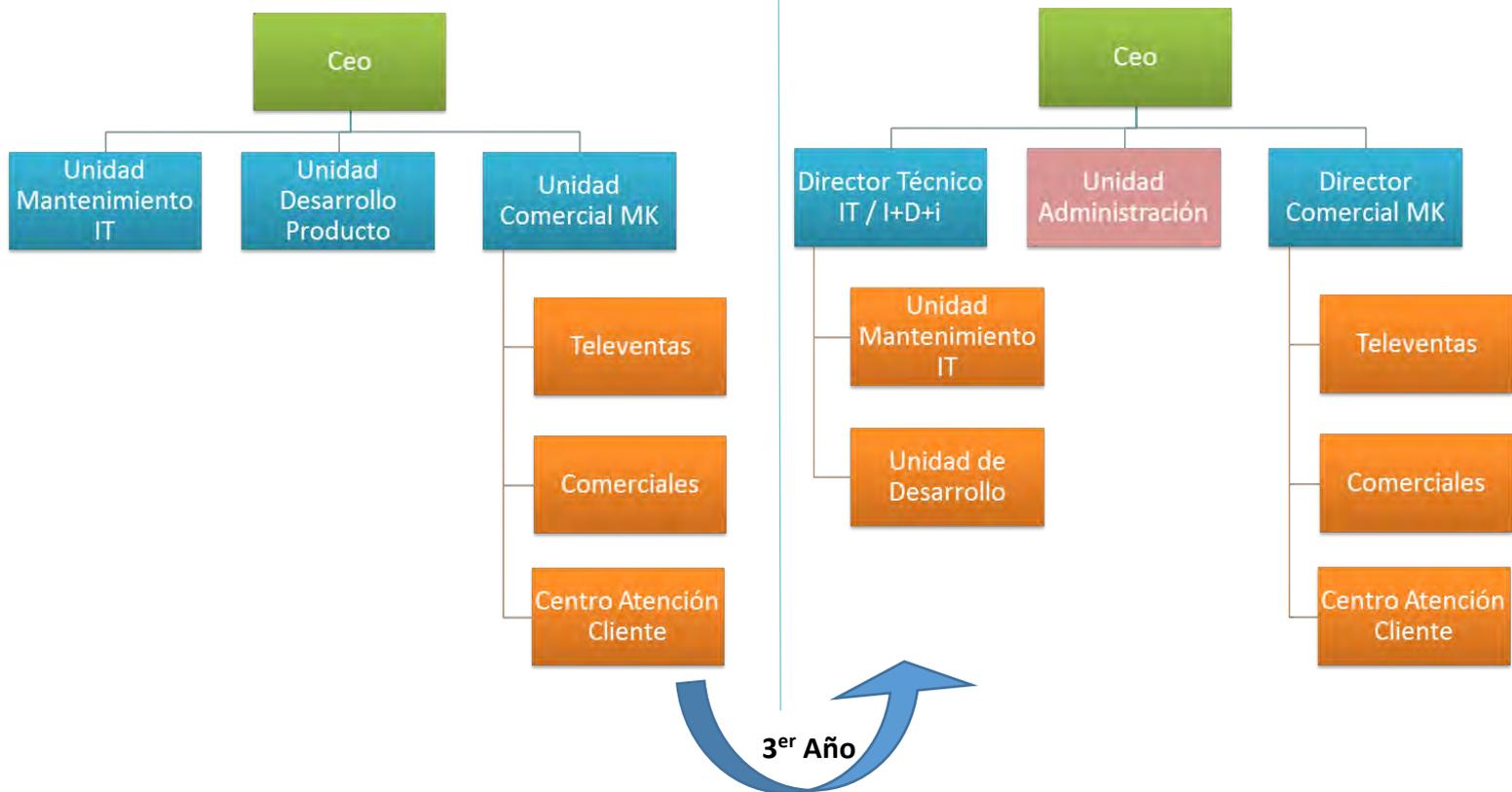
- *Modelo de negocio local, canales de televisión Telemadrid y La Otra:*
- *Anuncio lanzamiento de nuestra empresa.*
- *Acciones de marketing de refuerzo extra*



Plan de Recursos



¿Cómo nos organizamos?



Acuerdos con desarrolladores tecnológicos de la plataforma
Acuerdos mantenimiento del sistema.
Acuerdos con asesorías financieras/laborales y legales.
Acuerdos proveedor de servicios de hosting

Eliminar barreras de entrada y salida.
Escalabilidad del negocio, flexibilidad.

¿Cómo Ganamos Dinero?

Monetización

Partimos de nuestra propuesta de valor: El consumo a través de la plataforma **Bid&Eat**, de muy buenas ofertas a precios irresistibles, en el sector restauración, con un tiempo corto y limitado de compra, creando un juego participativo viral que fomenta la necesidad de consumo por los usuarios de la red.

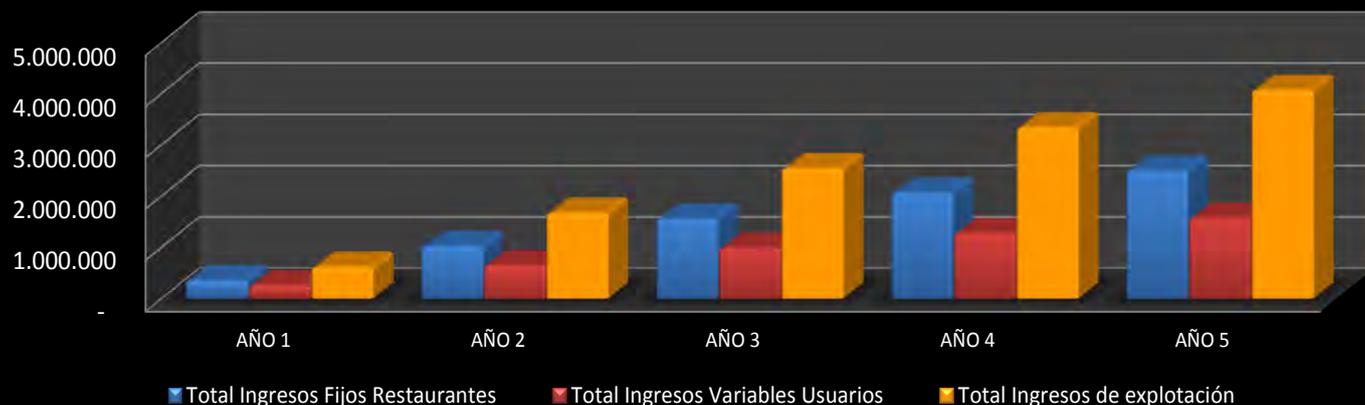
Tenemos dos fuentes de ingresos.

- **Cuota fija de restaurantes.** Nuestra plataforma ofrecemos diferentes servicios, dependiendo de la oferta tendrá diferentes precios. Partimos de servicio básico de 50 euros y llegamos a los 150 euros mensuales.
- **Cuota variable,** ticket medio por las compras de los usuarios. El ticket medio es de 3 euros. Se ha estudiado una media de tres menús por compra en la plataforma.

Cuadro Resumen Ingresos:

Tipo de producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos Fijos Restaurantes	357.678	1.021.235	1.554.770	2.064.117	2.495.234
Total Ingresos Variables Usuarios	256.318	649.690	984.292	1.270.502	1.568.792
Total Ingresos de explotación	613.996	1.670.925	2.539.062	3.334.618	4.064.026

EVOLUCIÓN INGRESOS BID&EAT



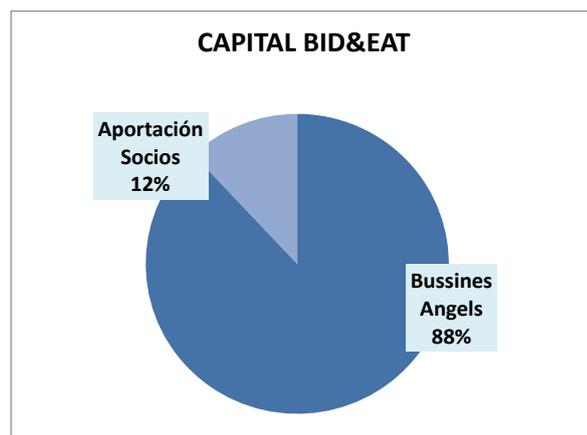
Estructura de Capital

Bid&Eat se constituye como Sociedad Anónima.

Las aportaciones se realizarán en 1000 acciones de 1.000 euros cada una.

El capital se compone de dos partes diferenciadas:

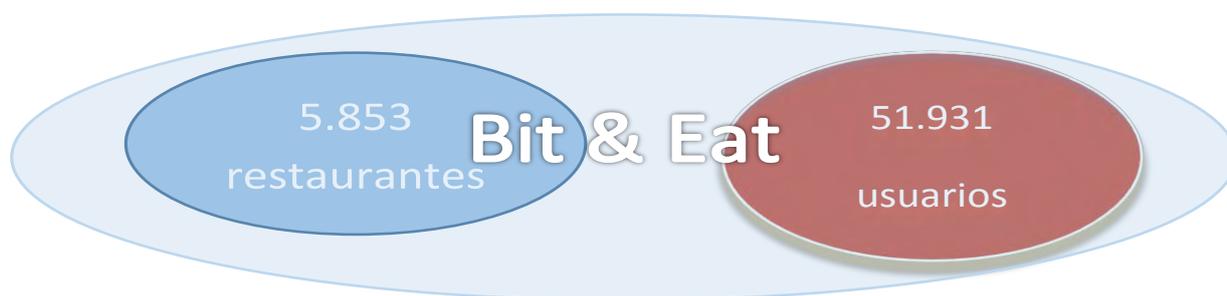
- 1- **Aportaciones** de los socios promotores de la empresa, los seis integrantes aportarán 20.000 euros cada uno con un total de aportaciones de 120.000 euros.
- 2- El resto de aportación se realizarán mediante **Crowdfunding** participando en rondas de financiación con Bussines Angels hasta conseguir el capital necesario para arrancar el negocio. 880.000 euros.



Bid&Eat en Cifras

USUARIOS Y RESTAURANTES

Bid & Eat consigue en cinco años 5.853 restaurantes emitiendo 2.091.722 ofertas al año y consiguiendo un total de 51.931 usuarios.



Desarrollo de producto

Se prevé un período de dos meses de preparación de la plataforma, aplicación, durante estos dos meses se proponen los gastos de desarrollo, un total de 150.000 euros, que sólo se producen durante el primer ejercicio.

Los gastos de mantenimiento se producen a lo largo de todos los ejercicios, se incrementan año a año, el crecimiento de usuarios requiere también mayor presupuesto en el mantenimiento de la estructura. El crecimiento del gasto es de un 20%.

Costes de Desarrollo y mantenimiento IT	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coste Desarrollo IT	150.000	-			
Costes Mantenimiento IT	120.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes	270.000	127.000	143.000	144.000	144.000

Inversión Comercial y MK

Los ingresos de Bid&Eat dependen de la captación de restaurantes y de usuarios, la más importante de las inversiones de la empresa. El objetivo más importante para Bid&Eat es conseguir que la plataforma tenga el mayor número de usuarios y el mayor número de ofertas de restaurantes.

Tres son los conceptos en los que invertimos:

- Gastos Captación Restaurantes: Fuerza de Ventas.
- Gasto en Captación de Usuarios.
- Gastos Tráfico de Red.

Costes Comerciales y MK	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Coste Televentas	97.549	216.002	336.777	139.356	167.227
Total Comisión Ventas	14.440	34.896	55.753	81.423	28.879
Total Coste Personal Comercial	70.849	71.202	92.666	108.358	109.135
Total Comisiones Comerciales	9.626	20.408	34.827	52.666	17.302
Total Coste Captación Restaurantes	192.464	342.507	520.023	381.803	322.543
Total Coste Captación Usuarios	781.421	1.213.158	1.519.600	1.790.759	1.913.439
Coste MK Tráfico WEB	65.000	75.000	150.000	144.000	180.000
Total Coste MK	1.038.885	1.630.665	2.189.623	2.316.562	2.415.982

Inversión en Personal

El crecimiento de los ingresos hace que a partir del tercer año crezca la fuerza de ventas, y a medio plazo se hacen necesarias la incorporación de un cuadro directivo para la gestión de la empresa. Se ha estimado un coste por puesto de trabajo de acuerdo a las responsabilidades y características. Para simplificar el modelo se añade un coste medio para la empresa de un 33% sobre el bruto salarial.

	Sueldo	Coste Empresa	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Puesto Organigrama	BRUTO	33%					
CEO	4.000	5.320	1	1	1	1	1
ADMINISTRATIVO	1.000	1.330	0	1	1	1	1
DIRECTOR MK /COMERCIAL	3.500	4.655	0	1	1	1	1
TELEVENTAS	1.833	2.438	0	0	0	0	0
COMERCIALES	1.918	2.551	2	2	3	3	3
DIRECCIÓN TÉCNICA / I+D	3.500	4.655	0	0	1	1	1
ATENCIÓN CLIENTE	1.100	1.463	0	0	0	0	0
Número Total de Trabajadores	16.851	22.412	3	5	7	7	7
Total Gasto Personal			145.906 €	149.003 €	270.599 €	283.354 €	283.354 €

Otros Gastos

Bid&Eat tiene una serie de gastos de carácter periódico y que se repetirán a lo largo de la vida empresa.

- **Coste Atención a cliente.**
- **Alquiler:** Local de 200 m2. En la zona de influencia. Precio inicial de 1400 euros/mes llegando a 3.000 euros.
- Coste de suministros generales: Limpieza, agua, luz, comunidad.
- Teléfono: Gasto en ADSL, y comunicaciones del personal.
- Seguro de Responsabilidad Civil y necesarios para la protección del personal, según convenio y multiriesgo obligatorio para el alquiler del edificio.
- Servicios asesoría: Servicio de asesoramiento contable y fiscal y laboral. Se paga un fijo por nómina de
- Servicio Abogados: Para la constitución de la sociedad y temas legales.
- Servicio de mutua de personal obligatorio.
- Gastos de constitución de la sociedad.

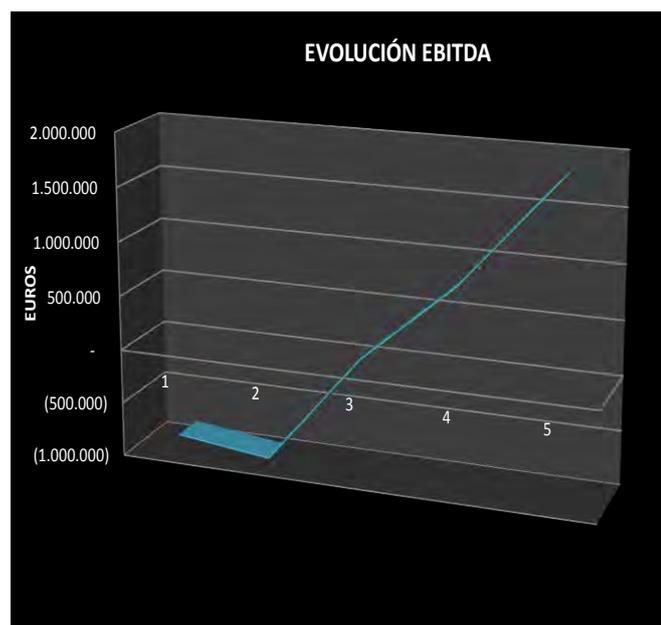
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Costes Generales	69.070 €	69.780 €	117.440 €	140.703 €	154.068 €

Resultados y Flujo de Caja

CUENTA DE RESULTADOS

Presentamos la evolución de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Bid & Eat proyectada a cinco años

- Se consigue EBITDA acumulado positivo a partir del año 2. La empresa es capaz de generar beneficios con la estrategia aplicada.
- Evolución de los ingresos en un 516%. Desarrollado en el punto 4 de este apartado. Se produce un incremento considerable durante el segundo y tercer año, debido a la incorporación de fuerza de ventas.
- El EBITDA es positivo a partir del tercer ejercicio, una vez producida la fuerte inversión en Marketing y desarrollo de producto. El cuarto año es de 812 mil euros.
- No se consiguen beneficios desde el primer año debido a la fuerte inversión en desarrollo de producto y marketing. Conseguimos un 20% de beneficios netos sobre los ingresos del ejercicio



Pérdidas y Ganancias

Bit&Eat

€

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos Fijos Restaurantes	357.678	1.021.235	1.554.770	2.064.117	2.495.234
Total Ingresos Variables Usuarios	256.318	649.690	984.292	1.270.502	1.568.792
Total Ingresos de explotación	613.996	1.670.925	2.539.062	3.334.618	4.064.026
Total Coste Captación Restaurantes	124.022	140.717	144.325	179.946	213.408
Total Coste Captación Usuarios	781.421	1.213.158	1.519.600	1.790.759	1.913.439
Coste MK Tráfico WEB	65.000	75.000	150.000	144.000	180.000
Total Coste MK	970.443	1.428.874	1.813.925	2.114.705	2.306.847
Total coste sobre Ingresos	158%	86%	71%	63%	57%
Coste Desarrollo IT	150.000	-			
Costes Mantenimiento IT	120.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total Costes Técnicos y Desarrollo	270.000	127.000	143.000	144.000	144.000
Total costes tecnicos sobre ventas	44%	8%	6%	4%	4%
Total Costes Generales	214.976	218.783	388.039	424.057	437.422
Total Costes Generales sobre Ingresos	35%	13%	15%	13%	11%
Total Costes	1.455.419	1.774.657	2.344.964	2.682.762	2.888.269
Costes / Ingresos	237%	106%	92%	80%	71%
EBITDA	(841.424)	(103.732)	194.098	651.856	1.175.757
Total Intereses de Deudas	-	3.750	3.750	-	-
Beneficio antes de Impuestos	(841.424)	(107.482)	190.348	651.856	1.175.757
Total Impuesto sociedades					267.264
Beneficio Neto	(841.424)	(107.482)	190.348	651.856	908.493

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	1.742.935	2.021.819	3.072.265	4.034.888	4.917.471
Total Pago Gastos	1.689.281	2.076.978	2.710.586	3.112.862	3.361.362
Intereses de Deudas Bancarias	-	3.750	3.750	-	-
Liquidación Mensual IVA	(143.532)	11.602	100.440	199.864	310.047
Pago de Tributos IVA	-	(134.776)	75.595	219.978	291.795
13 Tributos IVA / IRPF n-1	28.445	32.516	61.777	82.023	70.306
Pago Impuesto de Sociedades	-				
Cuenta de Crédito Bancario	50.000	-	(50.000)		
Saldo final mensual	75.209	118.560	289.117	909.141	2.103.150

TIR

48%

PAY BACK

3.42 años

EBITDA

FINAL

1.175.757

Valoración de Bid&Eat

Hemos realizado la valoración de la empresa utilizando los siguientes métodos, a partir del cálculo del WACC.

- Valoración por Proyección de Cuenta de Resultados : **beneficios año 6, 943 921 eur**
- Flujos de Caja Descontados: **13.481.689**
- Precio de la acción por Flujos de Caja Descontados: **13.462 eur**

Análisis de Escenarios (+)vs(-)

Escenario Optimo y Pesimista de Bid& Eat

Con el objetivo de valorar la influencia de cambios sensibles en el modelo de negocio

- disminución del 25% de los ingresos del modelo
- aumento del 25% en los ingresos del modelo.

Pérdidas y Ganancias Escenario Optimo

Bit&Eat	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€					
Total Ingresos	742.928	2.023.072	3.007.449	3.888.673	4.683.314
Total Costes	1.622.742	2.068.385	2.713.310	3.160.427	3.407.765
Beneficio ants de Intereses e Impuestos	(879.814)	(45.312)	294.139	728.246	1.275.548
Total Intereses de Deudas	500	3.750	10.625	11.250	11.250
Beneficio antes de Impuestos	(880.314)	(49.062)	283.514	716.996	1.264.298
Total Impuestos	-	-	-	17.783	316.075
Beneficio / Pérdida	(880.314)	(49.062)	283.514	699.212	948.224
TIR					
PAY BACK					
	55%				
	(880.314)	(929.377)	234.452	982.727	1.647.436

Escenario Pesimista

Hemos realizado una caída de captación de restaurantes del 25% y cómo afecta a la cifra de negocio partiendo del escenario realista.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias queda de la siguiente manera:

Pérdidas y Ganancias Pesimista

Bit&Eat	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	474.491	1.230.824	1.813.923	2.338.254	2.812.757
Total Costes	1.262.150	1.469.336	1.957.278	2.266.702	2.463.933
Beneficio ants de Intereses e Impuestos	(787.659)	(238.512)	(143.355)	71.552	348.824
Total Intereses de Deudas	-	-	6.875	7.500	7.500
Beneficio antes de Impuestos	(787.659)	(238.512)	(150.230)	64.052	341.324
Total Impuestos					
Beneficio / Pérdida	(787.659)	(238.512)	(150.230)	64.052	341.324
TIR					
PAY BACK					
	-8%				
	no				