interactive Digital Signage

Plan de negocio

MBA Part Time EOI Madrid 2012/2013

Belén Jiménez Ruiz - Matías Chacón Pascual - Cristina González de Ybarra - Raúl Jiménez Ortega - Sergio Lillo Moreno

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN 7
1.1.-Misión y visión.....8
1.2.-Clientes objetivo.....8
Hostelería.....9
Restauración.....10
Salas de espera (Clínicas y talleres).....11
Soluciones SoLoMo.....13
2.-ANÁLISIS PEST DIGITAL SIGNAGE.....14
2.1.-Política.....14
2.2.-Social.....16
2.3.-Tecnología.....20
2.4.-DAFO 23
3.-ANÁLISIS DEL SECTOR.....26
3.1.-Cadena de valor.....26
3.2.-Histórico de inversión.....27
En cartelería digital.....27
En publicidad y medios digitales.....28
3.3.-Tendencias.....30
3.4.-Competidores.....31
Internacionales.....32
Nacionales.....33
Otros potenciales competidores.....34
Primeras conclusiones.....35
3.5.-Canales de distribución.....36
4.-ANÁLISIS DEL MERCADO.....38

4.1.-Estudio eficiencia de DS....38
4.2.-Valoración del Digital Signage....39
4.3.-Contenidos preferidos en pantallas digitales....39
4.4.-Oportunidades de interacción con el mercado....39
4.5.-Estudio de DS como método de comunicación interna....43
4.6.-Estudio de DS como medio publicitario....43
4.7.-Estudio mercado sobre DOOH a nivel global 44
4.8.-Mercado en expansión....45
5.-ANÁLISIS INTERNO....47
5.1.-Innovación del proyecto y elementos innovadores....47
5.2.-Tecnologías....48
Estado del arte de la tecnología....49
Tendencias tecnológicas en el mundo del digital signage....51
5.3.-Productos software....53
Ventajas....53
Obtención de datos....55
Puntos de información masivo....56
Punto de información interactivo....59
Aplicación en hostelería....61
Aplicaciones en restauración....63
Aplicaciones en clínicas y talleres....65
Apuesta por el I+D....67
5.4.-Soluciones hardware....68
Monitores táctiles para interiores....68
Monitor táctil para espacarates (Procap)....70
5.5.-Capacidades de los socios o promotores....73
5.6.-Conclusiones....74

6.-ESTRATEGIA.....75
6.1.-Definición Modelo de Negocio - Posicionamiento.....75
6.2.-Definición estratégica comercial.....76
6.3.-Estrategia de operación / implantación.....78
Capacidad y alcance.....78
Instalaciones.....78
Tipo de integración.....79
Logística, modelos de implantación de distribución y mantenimiento.....79
Procesos I+D+I.....79
Tecnología.....79
Proceso productivo.....80
Organización.....81
Control y planificación.....81
6.4.-Definición objetivos estratégicos.....81
7.-PLAN COMERCIAL.....83
7.1.-Obtención de ingresos.....83
Módulo 1 - Licencia.....83
Módulo 2 - Implantación.....84
Módulo 3 - Servicio de gestión del contenido y explotación de los mismos.....85
Módulo 4 - Servicios a los usuarios.....86
7.2.-Caracterización del mercado: estimación del volumen y dimensión del mercado.....87
7.3.-Mercado potencial, accesible y objetivo, además de capacidad de compra.....88
7.4.-DECISIONES 4 PS, PLAN MARKETING.....91
Producto.....91
Precio.....91
Distribución.....95
Promoción.....95
7.5.-Previsión de ventas.....96

7.6.-Principales competidores en España....99
Icon Multimedia....99
Soluciones Tecnológicas Integradas....101
Tecnilógica Soluciones Avanzadas....101
Conclusiones....102
8.-PLAN DE OPERACIONES E IMPLANTACIÓN....104
8.1.-Aprovisionamiento de materiales básicos....104
8.2.-Procesos de control....106
8.3.-Sistemas de gestión....107
8.4.-Modo de implantación....109
8.5.-Plan de contingencia....110
9.-PLAN DE RECURSOS....114
9.1.-Política general de Recursos Humanos....114
9.2.-Forma legal....114
9.3.-Estructura de la compañía:....115
9.4.-Política retributiva....119
9.5.-Política de acuerdos con colaboraciones externas....121
9.6.-Plan de desarrollo comercial....122
Proceso comercial....122
Alianzas....126
Documentación sobre las reuniones....128
Gestión de clientes....128
Estructura comercial....129
10.-PLAN FINANCIERO....131
10.1.-Estructura de capital: Fondos propios y endeudamiento....132
Cuenta de resultados realista....133
Figura 47: cuenta de resultado realista....133

Balance activo y pasivo realista.....134
10.2.-Análisis financiero.....137
10.3.-Análisis por flujo de caja.....141
Escenario optimista.....142
Escenario pesimista.....146
11.-ANEXOS.....149
11.1.-Anexo 1: Análisis de potenciales empresas competidoras".....149
11.2.-Anexo 2: "Estudio de negocio basado en variables".....151
11.3.-Anexo 3: "Categorización de empresas segmentadas por tipo de clientes".....155
11.4.-Anexo 4: Contrato con distribuidores.....156
11.5.-Anexo 5: Simulador: Cálculo de visitas y comerciales 158

1.- Introducción

El negocio de iDS consiste en ofrecer soluciones innovadoras y bidireccionales de marketing a través de la combinación de cartelería digital y dispositivos móviles, centrándose en clientes comerciales B2C.

Esta idea de negocio se soporta en un crecimiento fuerte y constante en los últimos años, y se predice[1] que continúe esta tendencia en un futuro, siendo los elementos claves los siguientes:

- Mayor valorización a nivel de marca y posicionamiento.
- Posibilidad de interactuar con tu cliente en tiempo real.
- Integración con tecnología móvil y social media.
- Más foco en los contenidos.
- Importancia de la multipantalla.
- Mayor penetración del Digital Signage en el entorno de las pequeñas y medianas empresas.

Previo a la definición de la misión y claves del negocio se ha realizado una serie de estudios[2] con el objetivo de:

- Conocer mejor la tipología de empresas que existen en el sector en función de su posicionamiento en la cadena de valor.
- Estudiar y comprender diferentes modelos de negocio.
- Identificar pautas frecuentes.

1 Esta predicción soportada en estudios independientes realizados por IAB Spain, ABI Research y DailyDOOG.

2 Anexos: “Análisis de potenciales empresas competidoras” (Anexo 1), “Estudio de negocio basado en variables” (Anexo 2), “Categorización de empresas segmentadas por tipo de clientes” (Anexo 3)

- Identificar potenciales oportunidades de negocio.
- Conocer cuales son los verdades competidores.

Tiendo esta información en cuenta, finalmente se ha definido la misión y los elementos diferenciadores de la empresa.

1.1.- Misión y visión

Misión

Aumentar las ventas, reforzar la imagen y la relación de las empresas con sus clientes mediante soluciones tecnológicas e innovadoras a través de la cartelería digital y otras plataformas complementarias (smartphones, tablets) para ayudarles a mejorar sus resultados. Entendiendo como elemento innovador la capacidad de iDS para ofrecer a los clientes un nuevo canal de comunicación bidireccional entre ellos y sus clientes (consumidor final).

Visión

La visión de iDS es ser la empresa de referencia mundial en soluciones tecnológicas de comunicación y marketing bidireccional basándose en una innovación constante y una sólida relación con sus clientes y trabajadores.

1.2.- Clientes objetivo

En una primera etapa[3] del proyecto se han elegido como clientes de iDS aquellos comercios de gran tamaño con un modelo B2C en los sectores de: hostelería, restauración y comercios en los que la gente permanece en salas de espera.

3 En años posteriores se irán ampliando a otros sectores como pueden ser ocio, transportes, etc

Inicialmente se ha elegido este tipo de cliente ya que el contexto en el que se encuentra el consumidor final es muy similar en cuanto a disponibilidad de tiempo y por tanto la propuesta de valor será similar.

Necesidad a satisfacer

Independientemente del tipo de negocio, todos tienen la necesidad de disminuir gastos y aumentar ingresos para mejorar los resultados económicos a final de año de cara a sus accionistas. La principal reducción de gastos proviene principalmente de la disminución de gastos de personal y menor coste de las campañas de marketing. El aumento de ingresos son consecuencia de las mejoras en la atención al cliente, campañas de marketing más efectivas y calidad de los servicios, lo que aumentará el valor de vida de cliente (Life Time Value) y reducirá el coste de adquisición de cliente (Customer Adquisition Cost).

El siguiente apartado muestra los potenciales clientes de cada sector y una breve introducción (sin entrar en detalles) de cómo los productos de iDS pueden cubrir estas necesidades.

Hostelería

Dentro de la hostelería los clientes serán el conjunto de hoteles de 3 a 5 estrellas, tanto de grandes cadenas internacionales como hoteles no asociados a alguna de estas, que valoren la modernidad, innovación y diferenciación.

Como ejemplos destacan los siguientes: AC Hoteles, AH Hoteles, Accor, Barceló, Catalonia, Express by Holiday Inn, Hesperia, Hilton, Holiday Inn, Husa, Iberostar, Ibis, Me By Melia, Melia Hotels & Resorts, Mercure, NH Hoteles, Riu, Silken, TRYP Hoteles

¿Cómo los productos de iDS ayudarán a mejorar sus resultados?

La base de la mejora de los resultados se centra en:

- Reducir costes de publicidad y de personal.

- Ampliar la cantidad de los servicios disponibles y automatizar otros (check-in, check-out, …).
- Aumentar la cantidad y calidad del feedback recibido por sus clientes.
- Mejorar el trato personalizado a los clientes durante su estancia para hacerles sentir como en casa.
- Mejorar la imagen del negocio.

Restauración

Se entiende por restauración objetivo de iDS los establecimientos que sirvan comida/bebida en general con un perfil moderno, innovador y con fuerte afluencia de público. Por ejemplo: Cadena Lateral, Ginos, Tagliatella, McDonalds, Burger King, Starbucks, Pizza Hut, Telepizza, Hamburguesa Nostra, La sureña, Frescco.

¿Cómo los productos de iDS les ayudarán a mejorar sus resultados?

En este sector los las claves están en:

- Ayudar a reducir los costes de publicidad y aumentar el número de recomendaciones.
- Mejorar la cantidad y calidad del feedback recibido por sus clientes para mejorar la carta de productos.
- Potenciar/Fomentar la venta cruzada de artículos.
- Reducir la percepción de los tiempos de espera.
- Mejorar la imagen del negocio.
- Reducir la cantidad de desperdicios.

Salas de espera (Clínicas y talleres)

El tercer tipo de empresas a las que se dirigen los productos de IDS son aquellas que disponen de salas de espera en las que el consumidor medio final emplee entre 10 y 45 minutos. Por ello se han elegido principalmente clínicas y talleres como podrían ser: Clínicas Quiron, Corporación Dermoestética, Clínicas Vitaldent, Clínicas Codenta, Talleres Aurgi, Talleres Feubert y Talleres Midas, entre otras.

¿Cómo los productos de iDS les ayudarán a mejorar sus resultados?

Los beneficios más destacados en este sector son:

- Reducir la sensación de los tiempos de espera y por tanto mejorar la percepción de la calidad del servicio recibido.
- Potenciar/Fomentar la venta cruzada de artículos
- Ofrecer una mayor cantidad de información de valor para el cliente.

A continuación se describen las características demográficas que definen al consumidor de cada uno de los clientes objetivo descritos anteriormente:

	Hostelería	Restauración	Clínicas y talleres
Sexo	Ambos	Ambos	Ambos Talleres: más hombres Clínicas: más mujeres
Edad	Mayores de edad Menores acompañados por adulto	Rest. en familia y cadenas: 5-75 Rest. parejas/adultos: 30-65 Cafetería relax: 15-45	Mayores de edad
Tipo de consumidores: Single/pareja/familia	Singles, parejas familias, grupos de amigos, de trabajo....	Pareja, familia, single	Generalmente en solitario
Poder adquisitivo	medio / medio-alto	medio / medio-alto	medio -medio/ alto
Rotación de visitas a este tipo de establecimiento	Hot. enfocados a negocios: Media Hot. enfocados al turismo: Baja	Desde una vez al año hasta una vez al mes/ a la semana	Una o dos veces al año
Tº disponible para interaccionar	Salas de espera y recepción: 5 -20 min, Habitación: 5 - 60 min	Alto	Alto
Potencial de fidelización	Alta	Alta	media (visitas periódicas espaciadas en el tiempo)
Valor añadido para el consumidor final	1) Mejorar el trato recibido sintiéndose único y especial. 2) Mejorar la oferta de servicios para mejorar la experiencia durante la estancia. 3) Sentirse escuchado y valorado.	1) Recibir un servicio de mejor calidad haciendo más entretenida la estancia (tanto para familias, como para parejas, etc). 2) Obtener recomendaciones personalizadas. 3) Ofertar servicios	1) Reducir la percepción de los tiempos de espera 2) Recibir más información de interés

Tabla 1: Características por tipo de cliente.

Soluciones SoLoMo

El término SoLoMo proviene del acrónimo de Social+Local+Mobile. Nace en los últimos años para clasificar a empresas que crean tecnologías especializadas en mejorar la forma en la que las marcas se comunican con los consumidores. El nuevo paradigma establecido por las nuevas tecnologías móviles, sociales y de geolocalización dan la posibilidad a las marcas de resolver las necesidades de sus clientes de una manera más eficiente, atractiva e inmediata.

La apuesta de iDS por las soluciones SoLoMo es clara, dado que la idea de negocio se basa en la apuesta por la cartelería digital con una conjunción de elementos de bidireccionalidad con plataforma móvil, geolocalización y plataformas sociales.

A continuación se puede ver una breve introducción de los cuatro paquetes que se ofrecen desde IDS:

- **Módulo 1**: basado en distintos tipos licencias de uso (software) pensado para pequeños y medianos clientes.
- **Módulo 2**: creado para clientes medianos y grandes, consiste en un estudio previo, desarrollo e implementación de las soluciones más apropiadas para cada caso.
- **Módulo 3:** se trata de ofrecer un servicio de gestión de contenidos y explotación de contenidos para aquellos clientes que no dispongan de un equipo propio para hacerlo.
- **Módulo 4:** consistente en una serie de servicios adicionales de compra, instalación y mantenimiento de los equipos hardware.

2.- Análisis PEST Digital signage

2.1.- Política

El proyecto se desarrollará con base en España, pero teniendo muy claro el objetivo de internacionalización en el año 3 con un punto de mira en el mercado latinoamericano. Respecto a las oportunidades de internacionalización, iDS no detecta problemas de legislación o entrada comercial.

Las licencias de software y hardware estarán patentadas y protegidas, pero este tema se tratará con más profundidad en el análisis interno.

En el caso de iDS, un elemento clave es la gestión de datos por partes de las empresas de la información de los clientes o potenciales clientes que se obtengan a través de las pantallas.

De hecho en España habrá que respetar y tener en cuenta estrictamente la vigente Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, conocida como LOPD. El Tribunal Constitucional en su sentencia 292/2000 define la Protección de Datos como el derecho fundamental que garantiza a toda persona "un poder de control sobre sus datos personales, sobre su uso y destino, con el propósito de impedir su tráfico ilícito y lesiva para la dignidad y derecho del afectado". E incluso en la Constitución el artículo 18.4 dice que "la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos"[4].

Económica[5]El crecimiento y situación económica de España está en decrecimiento desde el 2007, y los números de descenso del PIB, -1,2% en 2012, y con previsiones del FMI de una recesión en España hasta 2014, así lo demuestran. De hecho el FMI empeoró en enero sus previsiones sobre la economía española para 2013, que se contraerá según esta institución un 1,5 %, al igual que para la Eurozona (-0,2 %).

4 Más datos en : http://goo.gl/PnZsA y http://goo.gl/pSv7b

5 Fuentes: http://goo.gl/5wjHC y http://goo.gl/kt7L2

Respecto a la economía mundial, según el FMI, esta crecerá un 3,5 % impulsada por los emergentes y el buen comportamiento de Estados Unidos.

La crisis de 2007 a 2011 ha sido un fenómeno global pero esta ha sido mucho más acuciante en España, y se espera además una recuperación más lenta.

Por otra parte la situación social española no ofrece mejores datos con 27,1% de paro en abril de 2013, y la pérdida de poder adquisitivo. Además si se comparan las cifras de desempleo en España con el resto del mundo en los últimos años se puede observar que España ha doblado su tasa de paro en apenas tres años, mientras el resto del mundo ha sufrido la crisis con aumentos poco significativos en el desempleo.

Respecto a la inflación destacar que en los últimos años ha habido grandes aumento, sobre todo en el año 2008 a causa de la crisis, descendiendo a porcentajes inferiores a los del 2000 en 2009. España ha mantenido una inflación entorno al 3%, excepto en 2009 para después ir recuperando los valores históricos.

Ahora bien, la situación actual también obliga a las empresas a realizar nuevas apuestas, poco costosas, en servicios que aporten valor y conocimiento de sus clientes y reducción de costes en publicidad, papel, folletos informativos, a la vez de atraer y provocar un mayor consumo.

La situación económica hace también, una vez más, plantear una salida internacional temprana una vez el mercado español esté explotado en gran parte. En este caso los datos positivos de crecimiento de Latinoamérica justificarían una apuesta por estos países.

Respecto al mercado latinoamericano en 2013 esta será la región con el crecimiento más rápido en el mercado de TI en el mundo. Las economías latinoamericanas se percatarán que solo la innovación les permitirá superar los desafíos estructurales que afectan su competitividad exportadora frente a otras regiones emergentes; enfocándose en la innovación tecnológica. La industria latinoamericana de TI crecerá en 2013 10.3%, totalizando US$140.5 mil millones. El hardware constituirá casi dos tercios del crecimiento, mientras que el software representará el 13%, y servicios el 21%. Los tres lo harán a

tasas similares durante 2013. México, Brasil y Colombia serán los mercados de mayor crecimiento, con tasas de 13%, 12% y 11%, respectivamente.

Los servicios de telecomunicaciones crecerán 7.9% en 2013, con un gasto total de US$ 217 mil millones, debido a los rápidos crecimientos de Venezuela, Argentina y Colombia, los cuales equivaldrán a 10%, 10% y 9%, respectivamente.

Latinoamérica será la región con crecimiento más rápido en el mundo; es decir, 1.74 veces la media mundial en TI y 1.97 veces el promedio mundial de las telecomunicaciones.

2.2.- Social

Respecto al análisis social hay que tener en cuenta los colectivos de referencia para el proyecto de Digital Signage, en este caso se analizarán los gustos y las tendencias de los clientes finales potenciales de los servicios ofrecidos por iDS y los usuarios de servicios online.

Según el estudio de Mediascope Europe 2012 hay 426.9 millones de usuarios de internet en Europa, internet tuvo de hecho un aumento de consumo de 19% en 2012, sobre todo con el uso de las tabletas, con un total de 50,9 millones de europeos utilizan este dispositivo para utilizar Internet.

Según este mismo estudio cada semana:

- 415,7 millones de europeos utilizan internet con el ordenador
- 139,2 por el teléfono móvil, 50,9 con tabletas y 40,7 con consolas.
- 41% de los europeos creen que la comunicación digital de las empresas es importante
- 51% de los usuarios de internet europeos utilizan la red para elegir qué productos/servicios comprar

Además, según los datos del Banco Mundial, la penetración de los usuarios de internet en España crece exponencialmente, al mismo ritmo que el crecimiento mundial, y aunque hay un porcentaje ligeramente inferior a la media europea estamos en niveles superiores a otras zonas.

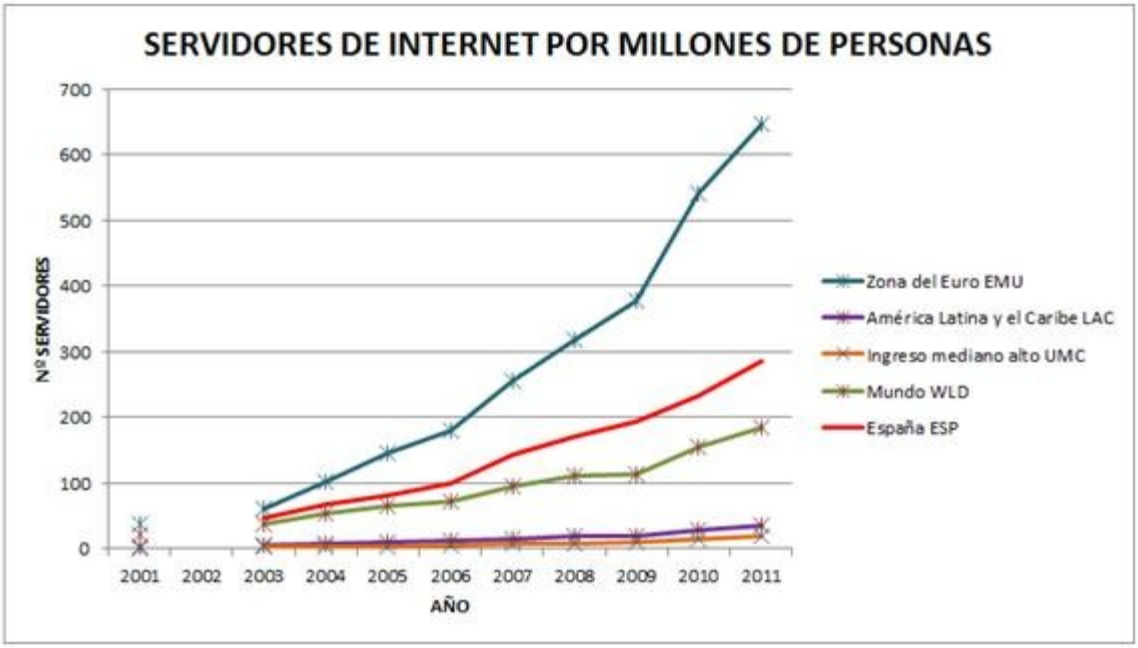


Figura 1: servidores de internet por millones de personas

En cambio se observa que el número de servidores por millones de personas a niveles europeos este es muy superior a la media española.

Según el Estudio Anual de IAB Digital Signage, el público de pantallas opina que:

- 85% aportan imagen de modernidad
- 84% les gusta
- 78% considera impactante la comunicación estática
- 82% mejora la imagen de marca
- 79% crea conexión entre el público y la marca

- 97% está interesado en interactuar
- La experiencia offline con marcas son el principal motivo generador de conversaciones online (IAB Spain).
- Un 47% de los usuarios comparten en redes sociales lugares donde poder comprar offline, y un 50% da consejos sobre qué comprar (ROI Research).

Los usuarios interactúan cada vez más con las marcas a través de Internet y especialmente de las redes sociales.

- Más del 50% (~60%) de usuarios de smartphones siguen a marcas a través de las Redes Sociales.
- El 50% de los usuarios aseguran compartir información de marcas al menos una vez al mes (IAB Spain)
- El 30% de los usuarios tienen aplicaciones móviles de marcas de las que son clientes. (IAB Spain)
- El 9% de los usuarios de RRSS afirman hacerse fan o marcas comerciales muy frecuentemente y el 16% bastante frecuentemente (II Estudio sobre Redes Sociales en Internet 2010)

Los usuarios confían en las recomendaciones de otras personas.

- El 56% de los usuarios accede a las redes sociales para informarse sobre promociones (ROI Research).
- El 78% de las personas creen en las recomendaciones de otros consumidores (Nielsen: Trust in adverstising, report, October 2007).
- El 83% de los consumidores vacacionales están influenciados por las opiniones de otros usuarios. (ChannelAdvisor "Consumer Shopping Habits Survey", August 2010).

De hecho otro de los elementos claves para las empresas es el alto nivel de confianza de los consumidores dentro de las diferentes formas de publicidad (estudio Nielsen).

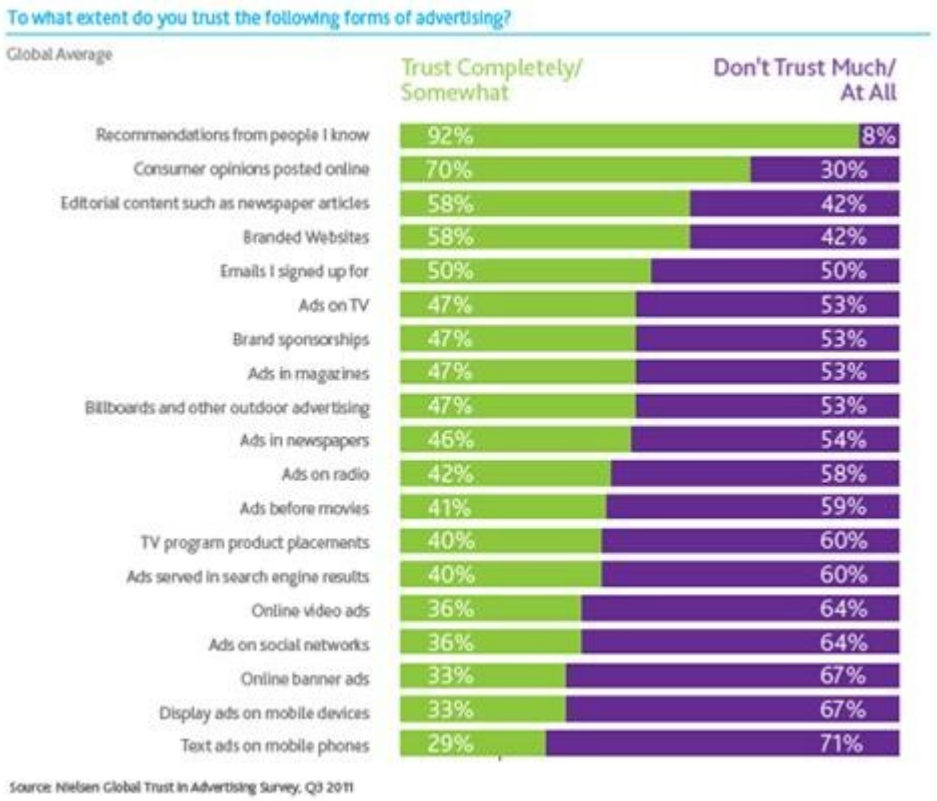


Figura 2: Estudio Nielsen (2011).

El uso de Sistemas Basados en Localización (LBS) está en aumento:

- De 2010 a 2011 incrementó en España un 212% el número de usuarios que usan sistemas basados en localización (del 24% al 51%) (IAB Spain)
- Un 54% de los usuarios de LBS los utilizan para encontrar sitios cercanos (IAB Spain)

Los negocios son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar su reputación a través de las redes sociales, y de vender por Internet.

- Aumenta en 2 puntos hasta el 13.1% el porcentaje de empresas que venden por Internet en 2011 (TIC en las empresas y microempresas españolas ONTSI 2011)

- Existían más de 3 millones de páginas de fans de Facebook en el mundo en 2010 (Techcrunch)
- Más de 555.000 páginas de Fans en España (páginas indexadas por Google)

Aumenta la aceptación social de la publicidad móvil y geolocalizada

- El 29% de los usuarios aseguran estar dispuestos a estar localizables para que las marcas les ofrezcan promociones y descuentos (IAB Spain).
- El 40% de los usuarios aprovecha las promociones que recibe (IAB Spain).
- El 68% de los usuarios está dispuesto a recibir publicidad móvil si hay un beneficio real, siendo el email móvil el método favorito. (Tendencias Mobile 2012 - IAB Spain)
- La eficacia en la frecuencia de accesos del email marketing se encuentra entre un 71% y 75%. (IAB Spain)

Además el número de abonados a teléfonos móviles en España se mantiene en estos últimos años por debajo de la media europea, a pesar de la alta penetración en España en el segmento de los smartphones. Cabe destacar la alta penetración y crecimiento en América latina.

Los cinco grandes mercados europeos ya cuentan con una mayoría de usuarios de smartphones. En Francia, Alemania, Italia, España y Reino Unido la penetración de smartphones ya se sitúa en el 55%, o lo que es lo mismo, 131,5 millones de usuarios. En España hay un total de 19 millones de teléfonos inteligentes.

2.3.- Tecnología

El proyecto de innovación tecnológica vía cartelería digital incluye: una solución tecnológica (software), contenido, mantenimiento de la solución, aumentos, promoción, crecimiento de ventas y un plan global de comunicación en varias plataformas. Este sistema tecnológico es explicado en detalle en el sistema de módulos.

Las pantallas, hardware, de entre 20 y 40 pulgadas serán vendidas por proveedores, se desarrollará y personalizará el software, pero la propuesta de valor será sobre todo una solución adaptada a las necesidades de las plataformas que se deben utilizar.

La tecnología será desarrollada con sistemas ya existente, tanto CPU, función de descarga de información, USB, IR, WiFi, Bluetooth, lector de tarjetas de memoria, así como la pantalla táctil.

Todos los componentes necesarios se encuentran hoy en día en el mercado con diversos proveedores, aunque habrá que adaptarse a tecnologías y nuevas tendencias en las que puede no ser tan fácil encontrar una solución a buen precio por el importante desarrollo tecnológico que supone, por ejemplo la realidad aumentada en este momento. En este sentido el importante equipo de I+D tendrán una labor continua a lo largo de los años que permitirá seguir manteniendo el valor añadido y carácter diferenciación de IDS, innovación e interactividad.

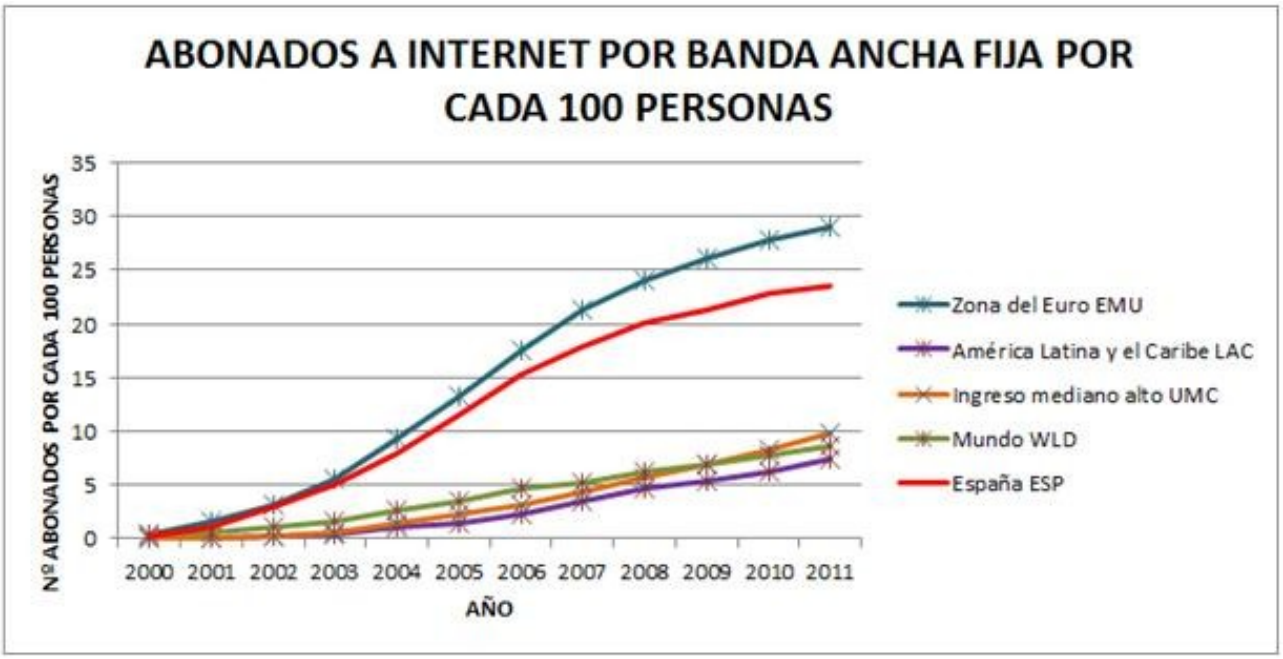


Figura 3: Abonados internet por banda ancha por cada 100 personas.

Penetración de smartphones en España y Europa:

Smartphone Penetration (% of mobile phone users) in EU5 Countries
3 Month Average Ending Oct. 2012 vs. Oct. 2011
Total EU5 Smartphone Subscribers (UK, DE, FR, ES and IT) , Age 13+
Source: comScore MobiLens

	Oct-11	Oct-12	Point Change
EU5	41.6%	54.6%	13
Spain	48.4%	63.2%	14.8
UK	48.1%	62.3%	14.2
France	38.1%	51.4%	13.3
Italy	42.1%	51.2%	9.1
Germany	34.2%	48.4%	14.2

Tabla 2: Penetración smartphones.

Telecomunicaciones a nivel mundial:

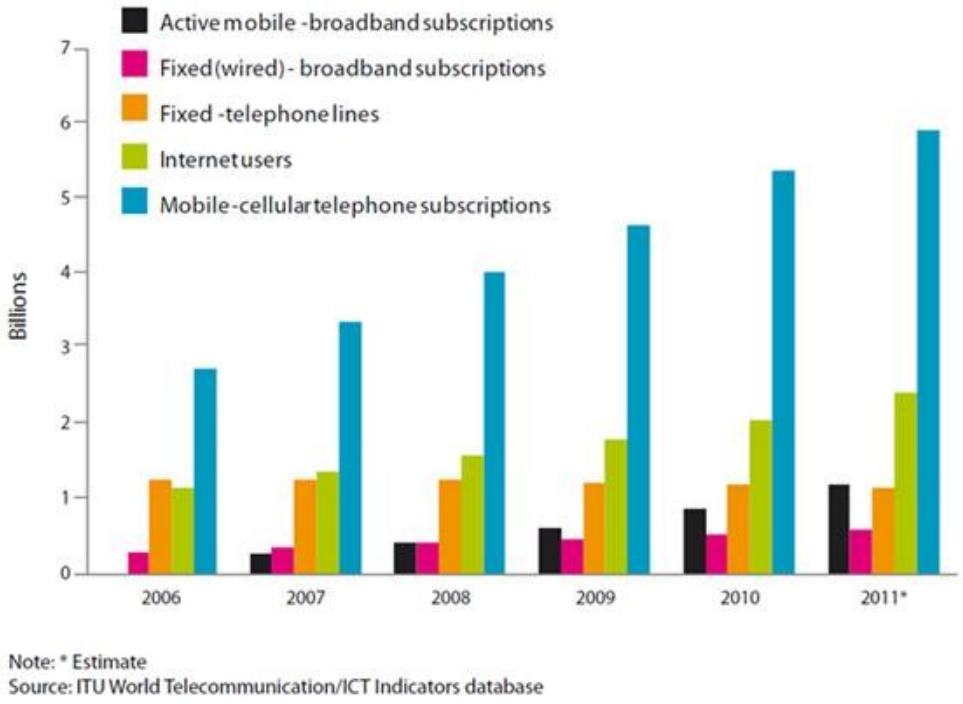


Figura 4: Telecomunicaciones a nivel mundial.

2.4.- DAFO

Debilidades

- Poco conocimiento del mercado en una actividad nueva dentro del sector de la cartelería digital
- Poca red de contactos propia de los socios en el sector de la cartelería digital, con escaso know how del sector
- Alta inversión requerida para I+D, patentes y licencias.
- Necesidad de un control exhaustivo de la información gestionada.
- Dependencia respecto a tecnologías y dispositivos que pueden tener fallos técnicos.

Fortalezas

- Servicio innovador único en el mercado por el componente bidireccional en la comunicación del cliente con el consumidor final.
- Servicio tecnológico único en el mercado que permite la gestión y análisis de datos derivados de la comunicación bidireccional.
- Contactos con inversores nacionales, con medios de comunicación y contactos en la administración.
- Networking y conocimientos técnicos y de gestión asociados a los estudios de MBA, de una prestigiosa escuela de negocios, de todos los miembros del proyecto.
- Equipo formado por nativos digitales, con alta experiencia redes sociales y perfiles complementarios, técnicos, financieros e internacionales.

Amenazas

- Grandes actores como competidores que actualmente se encuentran en otro nicho de mercado y que en un futuro decidan atacar el de iDS.
- Estrategias defensivas de la competencia y surgimiento de nuevos competidores.
- Dificultad de acceso a la financiación bancaria, con largos trámites administrativos para el acceso a la financiación pública.
- Sector con mucha competencia dentro del sector en general de la cartelería digital con una evolución tecnológica muy rápida, y de alto coste con un cambio constante en el mundo de la informática en relación a la transmisión y análisis de datos.
- Crisis económica: mayor dificultad de la efectividad de las campañas de marketing en el incremento de la penetración y rotación del producto o servicio.
- Presupuesto reducido de clientes para invertir en publicidad, debido a la recesión económica actual.
- Escepticismo por parte de los clientes potenciales en cuanto a una medición real de los resultados de la implementación de las nuevas tecnologías que ofrecemos.

Oportunidades

- Mercados en crecimiento a nivel internacional y pocos competidores en España dentro del nicho.
- A nivel financiero gran cantidad de ayudas públicas (ENISA, CDTI) y crecimiento de los recursos destinados al fomento del I+D+i y del emprendimiento. Alta posibilidad de encontrar inversores directa en España. Alto desarrollo del sector financiero que implica el incremento de la calidad y cantidad de productos, servicios e instrumentos financieros para el desarrollo del negocio (factoring, confirming, opciones…).

- Ayudas de la Seguridad Social por la contratación de personal perteneciente a determinados colectivos. Además España tiene los laborales más bajos de los países de la zona Euro.

- Aumento de la conciencia de los empresas de tener presencia online Incremento de la consciencia de las empresas y marcas de la importancia de gestionar su negocio a través de redes sociales e internet. Con la crisis económica los clientes buscan incrementar los beneficios, vía reducir costes, a la hora de atraer y mantener clientes, y vía aumento de los ingreso, que se materializa con el conocimiento del usuario final, mejora de la imagen de marca y del grado de fidelización de los clientes y ventas in situ.

- Incremento sostenido de datos que fomentan la utilización de la cartería digital como el aumento de los usuarios de Internet, gran incremento del uso de LBS, incremento de la interacción de los consumidores con sus marcas vía Internet, gran penetración de los smartphones en el mercado de las TIC's.

- Ausencia de barreras de entrada, tanto tecnológicas, como legales, financieras y de aprovisionamiento en el sector.

- Bajo poder de negociación de los proveedores debido a que hay muchos en el mercado.

- Incremento cuantitativo y cualitativo en la generación de datos sociodemográficos, de estilo de vida, de usos del producto o servicio del cliente.

3.- Análisis del sector

3.1.- Cadena de valor

A continuación se muestra la cadena de valor en el sector de la cartelería digital y el peso de las empresas españolas en esta:

1. **Desarrollador software (16%)**: software que permite gestionar los contenidos que se mostrarán en las pantallas
2. **Desarrollador o fabricante hardware (7%)**: sobre el que funciona el software.
3. **Desarrollador de contenidos (13%)**: creación de contenidos acordes con el hardware/sofware y target objetivo al que se quiere llegar.
4. **Gestor de circuitos (23%)**: gestionar manual o automáticamente todos los contenidos que se emiten en la pantalla
5. **Integrador (41%)**: proporciona una propuesta digital signage utilizando los elementos anteriores.

Figura 5: Peso de la empresa española dentro de la cadena de valor.

iDS desarrolla software como servicio (SaaS) y ofrece servicios como:

- Consultoría y elaboración de propuestas integral de DS
- Gestión de contenidos.
- Desarrollo de contenidos y campañas de marketing.

Por lo que se podría decir que la empresa se posiciona entre los puntos 1,3, 4 y 5 principalmente. Estos servicios se estructuran en un sistema de módulos explicados más adelante.

Por otra parte se destaca la especialización inicial en los sectores siguientes: hostelería, restauración, talleres y clínicas.

3.2.- Histórico de inversión

En cartelería digital

A nivel nacional

Se ha realizado un estudio en el que han estudiado 18 de las principales empresas españolas que participan en el sector descartando aquellas cuya principal fuente de ingresos se basa en la venta de hardware y la suma de ellas facturaron un total de 73M de euros en 2011. Entre las empresas con mayor índice de facturación se encuentran: Crambo S.A., Telefónica on the Spot, IP Mas D Hospitality Solutions SA, Fractalia Remote Systems y iWall in Shop SA con 26M, 24M, 4.5M, 4M y 3.2M de euros respectivamente en 2011.

A nivel internacional

A nivel internacional se ha sumado la facturación de 11 empresas que se encuentran en la industria de la cartelería digital (hardware, software, consultoría, etc.) alcanzando entre ellas los

710M de euros en ventas en 2011, aunque en este caso sí se están contando con fabricantes de hardware como JCDecaux (593M en 2011).

Dado que iDS no se dedica a la fabricación de hardware en los posteriores análisis se descartarán aquellas empresas que tengan como principal enfoque la fabricación y venta de hardware dado que se considera que no ofrecen la misma propuesta de valor y por lo tanto no son una amenaza directa.

En la siguiente gráfica se puede ver el gasto en publicidad en vídeo en el sector de la cartelería digital desde 2006 a 2011 en Estados Unidos.

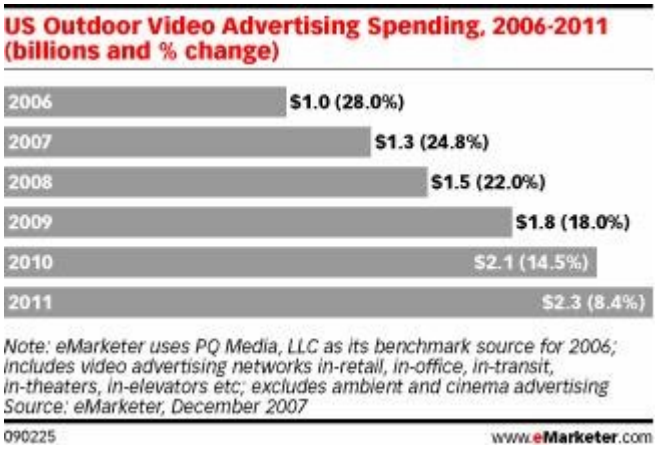


Figura 6: Gasto publicidad en video EEUU 2006-2011.

En publicidad y medios digitales

Datos extraídos del "Estudio sobre inversión publicitaria en medios digitales - Primer semestre 2012 de IAB Spain":

Las agencias publicitarias y agencias de medios gestionaron una inversión de 2.588M € en publicidad (convencional y digital) 2011, según Infoadex[6]

En España el primer semestre de 2012 se invirtieron 434,43M de € en medios digitales:

6 Fuente: prnoticias.com http://goo.gl/ti2bw

- Un 97,08% en Internet: 422.11M
- Un 2,92% en Mobile: 12,32M

Los medios digitales son los que menos caen, tan solo un -1.1% menos que el mismo semestre de 2011. Los que más caen son: el cine con un -28% del cine, los diarios -20% y la televisión -16.5%.

Inversión en publicidad en Internet (search vs display):

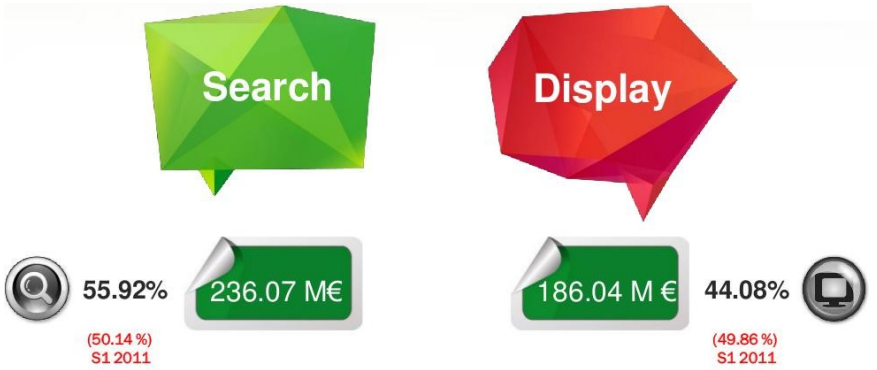


Figura 7: Inversión en publicidad en Internet.

Evolución de la publicidad display por sectores:

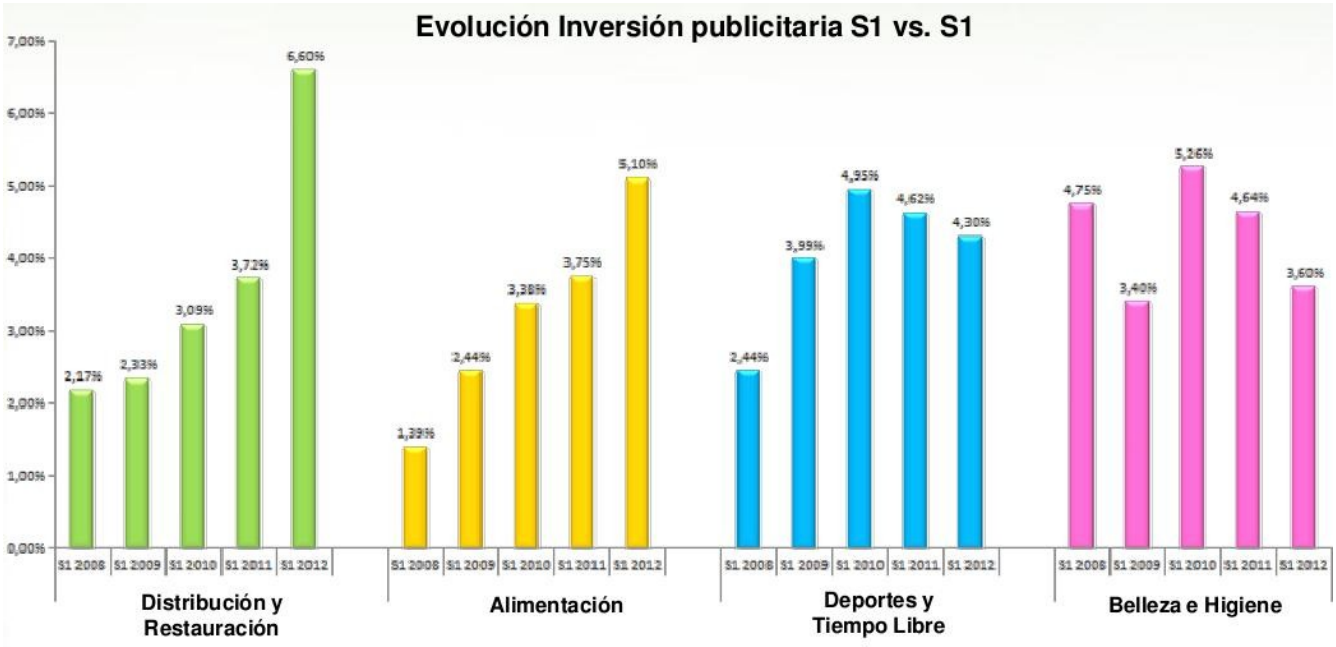


Figura 8: Evolución de la publicidad display por sectores.

Conclusiones

- **La inversión subió un 68%** respecto a S1 2011: 422.11 M €m en Internet (97.08%) y 12,3 M € en Mobile (2.92%). La inversión en Internet cae 2.3% y Móviles.
- **La inversión en digital** (18.3%) **supera a la impresa** (15.6%), sólo por detrás de TV (43%). La inversión en medios tradicionales cae 16,1%
- **La inversión móvil supera a la inversión publicitaria en cine** (12,3 millones de euros vs 7)

A continuación se ve el **peso según medios, formatos y pricing**:

- Inversión Internet: Search +9% y Display -13%. Search 56% de la inversión, y Display 44%, frente al 50-50 de S1 2011.
- Por pricing: CPM estable con 61%, sube Resultados (14%) y descenso en Tiempo y CPC (12% y 6.8% de inversión).
- Mobile pasa del 1,8% al 2,9% de la inversión en medios digitales.

3.3.- Tendencias

Un par de gráficas muestran en un breve vistazo la evolución de las búsquedas relacionadas con cartelería digital en Google a nivel mundial y nacional.

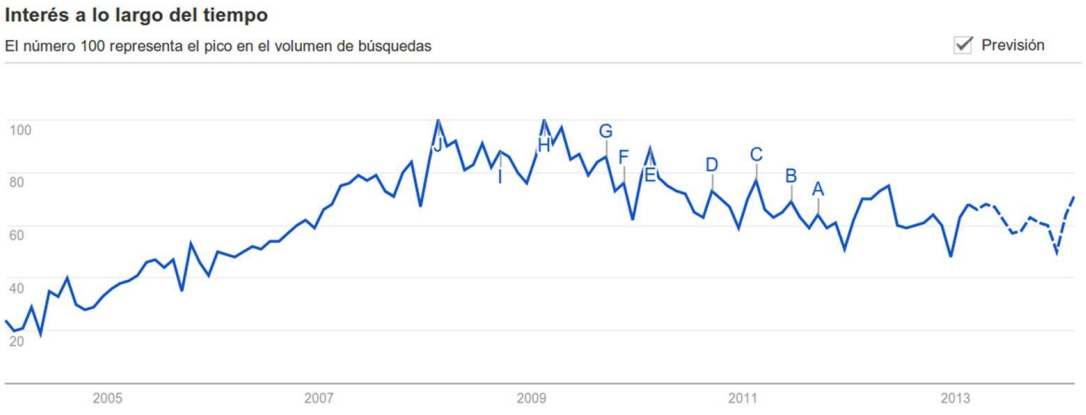


Figura 9: Búsquedas a nivel mundial - Fuente: Google Trends

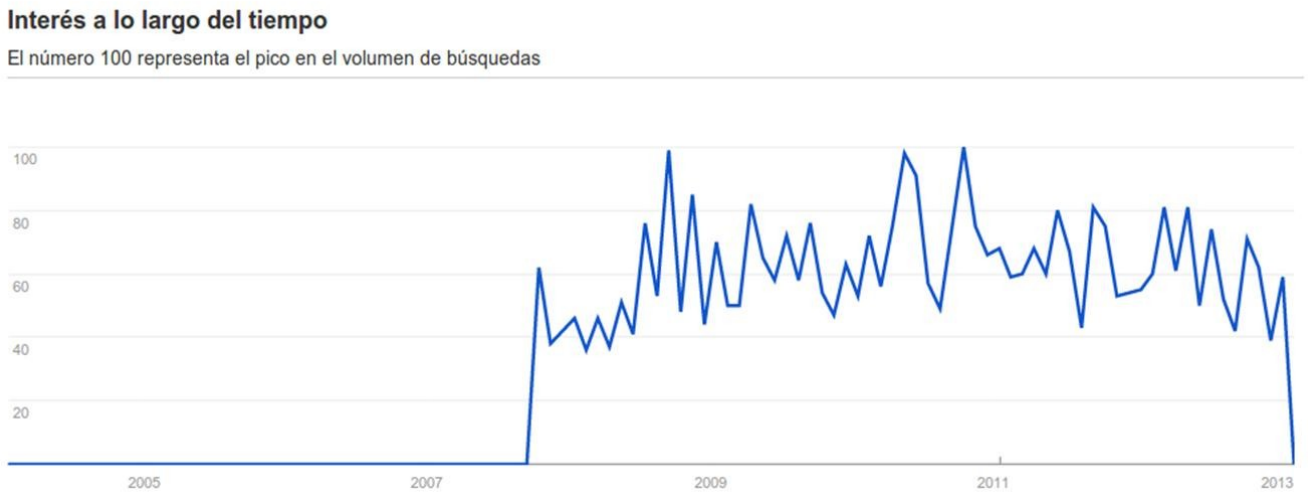


Figura 10: Búsquedas en España mundial - Fuente: Google Trends

3.4.- Competidores

Después de realizar un análisis de 50 empresas del sector o muy relacionadas[7] se ha llegado a la conclusión de que los competidores se pueden estudiar desde muchos puntos de vista: su posición predominante en la cadena de valor, el tipo de productos que ofrecen (y sus características diferenciales), cuáles son sus clientes principales, etc.

A continuación se analiza a nivel nacional e internacional aquellas que se considera que ofrecen servicios y/o productos más similares.

7 Anexo 1

Internacionales

LOCAMODA

Fundada en 2007 en EE.UU. crea, produce y gestiona programas de marketing multi-canales para marcas y agencias. Utilizan las redes sociales, los móviles y la cartelería digital para fidelizar y amplificar las campañas.

No se han podido conseguir datos de facturación, pero su plantilla parece ser de 7 empleados.

El tipo de clientes al que se dirigen es: restaurantes, cafés, bares, espacios públicos, organizadores de eventos, cines, retail, salud.

Algunas de las marcas que han trabajado con ellos son Cloros, Foursquare, HP, GAP, Levis...

Página web: http://locamoda.com

INSTEO

Insteo fue fundada en 1991 en EE.UU. y se dedica al desarrollo de software y contenido interactivo que conecta con la cartelería digital para crear conexiones únicas entre las marcas y sus clientes. Su propuesta de valor consiste en atraer la atención de los consumidores y devolver un retorno medible y hacen uso de las redes sociales y se pueden encontrar sus campañas en salones, centros comerciales y bares.

En 2011 facturaron: 25M de euros con 17 empleados.

Posicionan sus pantallas principalmente en: Salones, centros comerciales y bares.

Entre las marcas que han trabajado con ellos podemos encontrar: Blackberry, Cosmopolitan, Sprint, Dreamworks, etc.

Página web: http://insteo.com

AERVA

Fundada en 2006 por unos alumnos del MIT en EEUU desarrollan una plataforma para gestionar y programar contenidos en pantallas conectadas en red. La principal característica de sus productos es la facilidad de uso, su integración con redes sociales e interacción móvil.

En 2011 facturaron 172.560€ teniendo contratados a 3 empleados.

Su actividad se centra principalmente en eventos y campañas publicitarias.

Vemos que han realizado campañas para: Taco Bell, Chicco, Kodak, Yahoo! o la agencia Ogilvy.

Página web: http://aerva.com

Nacionales

ICON MULTIMEDIA

Fundada en 1993 en Palencia, cubre toda la cadena de valor, desde la provisión de hardware hasta la de software, además de ofrecer contenido personalizado y la gestión de los mismos.

Tienen puntos de información interactivos y sistemas propietarios.

En 2011 facturaron 1.432.166 € con 17 empleados.

Sus principales clientes son comercios B2C y ofrecen soluciones para todo tipo de comercio: retail, transporte, comunicación corporativa, administraciones, congresos, salud, industria, banca, ocio y entretenimiento, educación, hostelería y turismo

Página web: http://www.iconmm.com

TECNOLÓGICA SOLUCIONES AVANZADAS

Fundada en Madrid en 2003 ofrece varios servicios (no solo cartelería digital) si no también desarrollos web y móviles. Ofrecen una solución integral de cartelería digital a sus clientes, incluyendo puntos de información interactivos, y aunque no especifica claramente quienes son, sí podemos encontrar información de una campaña con Gucci.

En 2011 facturaron 748.338 € con 10 empleados.

Página web: http://www.tecnilogica.com

DIGITAL SIGNAGE S.L.

Fundada en 2006 en Madrid ofrecen productos de cartelería digital aunque también tiene otras líneas de negocio. También hace consultoría aunque no parece que genere ni gestione contenidos.

En 2011 facturaron 1.025.674 € con 8 empleados.

Abarcan los triángulos de: educación, centros comerciales, transporte, turismo, administraciones, empresa, Banca, salud, Retail, hostelería, ocio

Página web: http://www.multipistas.com

Otros potenciales competidores

INWINDOW OUTDOOR

Fundada en 2004 en USA factura 12M de años en 2011. Realizan campañas interactivas utilizando la tecnología de realidad aumentada principalmente. Se posicionan en centros de gran afluencia, sitios con tráfico, estaciones, centros comerciales y trabajan con grandes marcas.

Página web: http://www.inwindowoutdoor.com/home

iWALL IN SHOP SA

Con sede en Madrid y fundada en 2009, ya factura 3M de euros al año. Su posicionamiento en la cadena de valor es la de gestionar contenidos explotando espacios publicitarios en centros comerciales. Un dato a destacar es que tienen una deuda del 50%.

Página web: http://www.iwallinshop.com

BLUE BITE

Fundada en 2008 en Nueva York, se ha posicionado como una empresa que proporciona soluciones para capturar audiencias en base a su localización utilizando dispositivos móviles (NFC, Wifi, Bluetooth, códigos QR/Bidi y redes sociales).

Estos sistemas suelen encontrarse más bien en sitios de gran afluencia: exteriores, centros comerciales o cines. Hemos podido comprobar que facturan 258.840€ al año.

Página web: http://www.bluebite.com

UBIQUADS

Fundada en 2012 en Gipuzkoa está desarrollando un sistema software de digital signage que permite mostrar la actividad de las redes sociales en las pantallas, aunque aún no hay muchos datos parece un potencial competidor.

Página web: http://www.bluebite.com

Primeras conclusiones

1. **Casi todas las empresas de cartelería digital ofrecen alguna forma de interacción** con la cartelería, predominando los puntos de información interactivos (**POI**).
2. El modelo de Insteo es el más rentable de las empresas de la competencia.
3. En España:
    - A diferencia de lo que pasa en EE.UU., en España no existen competidores que aprovechen la potencia de las redes sociales y los móviles en cartelería digital a pesar de ser el país con mayor porcentaje de smartphones por habitante (**potencial nicho de mercado**).
    - Icon Multimedia es la competidora más fuerte, además de tener un largo recorrido.
    - Pocas empresas trabajan a nivel internacional.

    - **Casi todas las empresas ofrecen servicios integrales** (incluyendo el hardware, aunque no lo fabriquen).

4. Hay pocas empresas donde su valor principal reside en el desarrollo software y por ello parece que muchos modelos no son muy escalables; posiblemente por su alta dependencia de crear campañas de marketing muy personalizadas.

5. Todas las empresas que hacen campañas a través de los medios sociales lo hacen para grandes marcas (**potencial nicho de mercado**).

6. Se han encontrado **muy pocas empresas que utilicen el valor de los datos** recopilados en las campañas realizadas a través de la cartelería para algo más que para justificar el retorno de la inversión, aunque esto parece ser un valor muy importante. Sin embargo se podrían explotar estos datos para fidelizar a clientes personalizando futuras ofertas.

En definitiva se ha detectado que podrían existir nichos de mercado:

- En España desarrollando una solución que integre la telefonía móvil y las redes sociales con la cartelería digital.
- Explotar las redes sociales en comercios más pequeños (utilizando la teoría de la larga cola).
- Recopilar y explotar datos recopilados del uso de la cartelería digital.

3.5.- Canales de distribución

Según si hablamos de software, hardware o contenidos, los canales de distribución son diferentes:

- **Software**: en muchas de las ocasiones el software se vende integrado con el propio, aunque en otras ocasiones se comercializa por separado, en este caso el canal de distribución es principalmente Internet. Casi todas las empresas venden licencias de su software aunque también se explota el modelo SaaS (Software as a Service), lo que permite cobrar una cuota

mensual/anual a los clientes por tener un software en continua mejora (en lugar de tener que pagar por actualizar a nuevas versiones).

- **Hardware**: en muchas ocasiones se utiliza Internet (tiendas online o propias) para promocionar los productos fabricados.
- **Contenidos**: las empresas más tradicionales aún crean contenidos que son distribuidos en CDs o cualquier otro tipo de almacenamiento externo, pero esto tiende a desaparecer ya que ahora existen herramientas para centralizar la distribución y gestión de contenidos a través de Internet.

Sin lugar a dudas el margen de vender a través de Internet suele ser bastante más alto, ya que aunque posiblemente haya que hacer una considerable inversión en publicidad a menos de que se tenga una posición predominante en el mercado; *estar en Internet no significa necesariamente ser visible*.

Las ventajas son obvias, ahorros en gastos de locales, stocks y estar al alcance un público mucho mayor.

4.- Análisis del mercado

A continuación se muestran diferentes estudios sobre el mercado que cubre el sector del digital signage relacionados con los intereses del proyecto y las funcionalidades que se desean para los productos a desarrollar por iDS, así como estudios con previsiones sobre el futuro del sector.

4.1.- Estudio eficiencia de DS

Estudio de Boardwalk Digital Signage Software. Kinetic Advertising Digital Signage:

- El 33% de personas que pasan por delante de los carteles dinámicos miran la pantalla durante más de un segundo, mientras que sólo el 15% miran la pantalla estática.
    - Pantalla estática: promedio de 4,7 seg.
    - Pantalla DS: promedio de 7,4 seg.
- DS es más eficaz durante las horas con poca concurrencia de gente. Fuera de las horas pico, casi tres veces más de gente mira una pantalla digital (38 %), en lugar de una pantalla estática (13%), durante más de 1 seg.
- Durante las horas pico, el porcentaje de gente que mira una pantalla digital se redujo al 30%, en comparación con el 18% para la pantalla estática.
- Si se diseña una animación digital básica, incrementa en un 28% la gente que mira las pantallas DS. Cuando se incrementa el nivel de diseño de la animación, sin embargo, el porcentaje de personas que observaban las pantallas se reduce. Este análisis sugiere que una animación básica es más eficaz que una animación más compleja.

7 de cada 10 individuos afirma haber interactuado de alguna manera con una pantalla digital y 9 de cada 10 estaría interesado en hacerlo.

4.2.- Valoración del Digital Signage

- Se percibe como moderno e innovador
- Gran poder de atracción.
- Se considera el futuro de la publicidad fuera del hogar.
- Mejora imagen de marca.
- Se valora muy positivamente la opción de interactuar
- El elemento táctil resulta fácil e intuitivo
- Mejoran la actitud ante la publicidad

4.3.- Contenidos preferidos en pantallas digitales

- Ofertas y promociones
- Información de ocio, cultura, deportes.
- Información sobre nuevos productos
- Información general (noticias, actualidad, el tiempo)

4.4.- Oportunidades de interacción con el mercado

Usos de geolocalización:

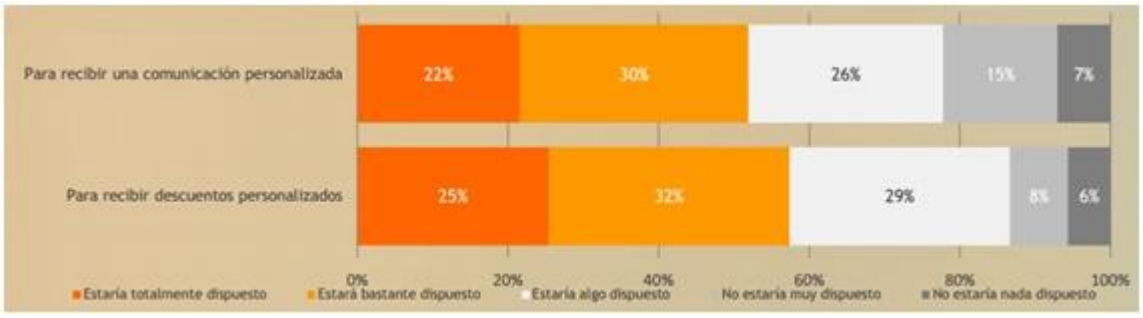


Figura 11: Uso de la geolocalización. Fuente IAB Spain research (2012).

Interacción con pantallas digitales por edades:

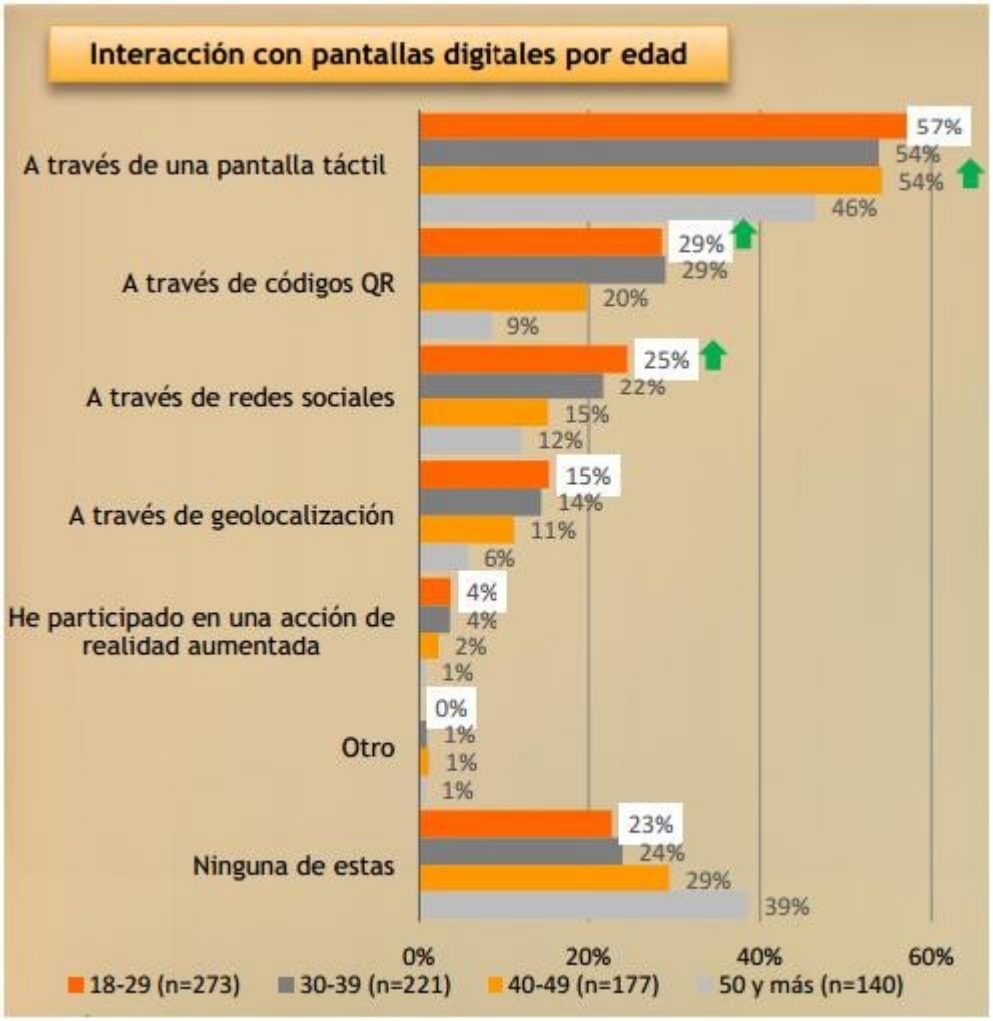


Figura 12: Interacción con pantallas digitales por edades. Fuente IAB Spain research (2012).

La interacción con las pantallas digitales se produce principalmente por medio táctil, si bien hay hueco para otros métodos como los códigos QR, redes sociales o geolocalización. El uso de realidad aumentada es aún muy escaso pero hay que tener en cuenta que esta tecnología está todavía en plena evolución.

Interés del usuario:

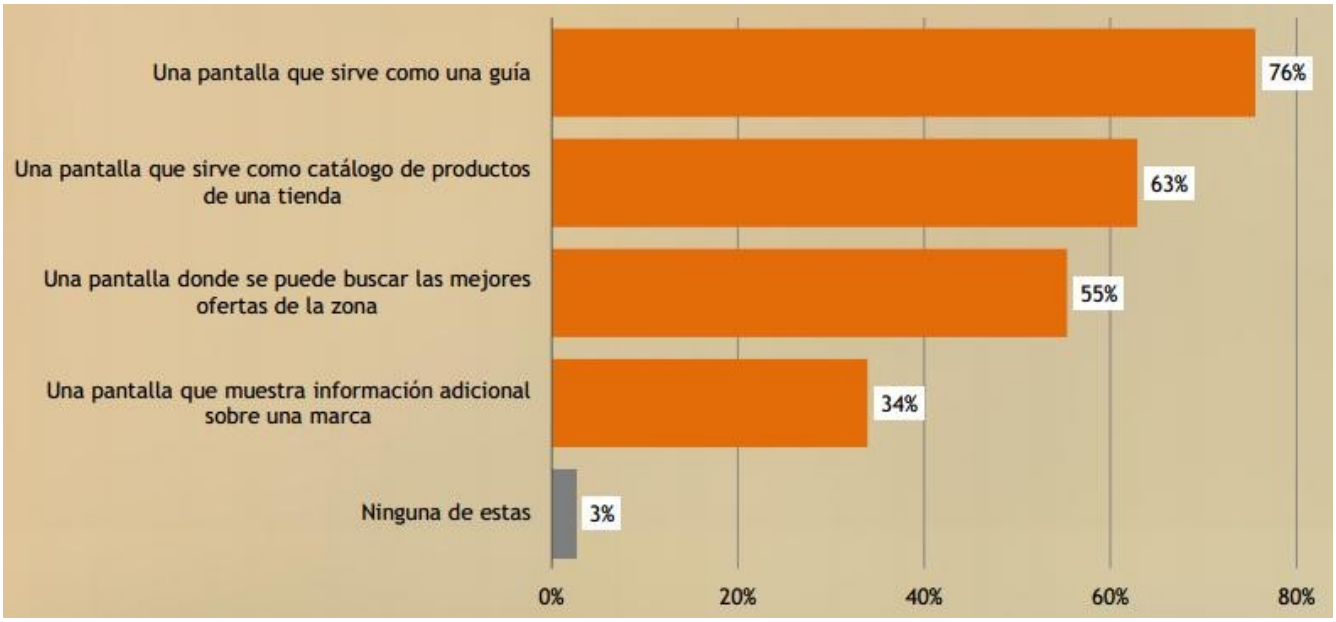


Figura 13:Interés del usuario. Fuente IAB Spain research (2012).

Usos de la cartelería digital:

Figura 14: Usos de la cartelería digital. Fuente IAB Spain research (2012).

La percepción que se tiene de DS es que mejora la imagen de una marca y crea vínculo entre la marca y el público objetivo, es muy útil para dar a conocer promociones y ofertas e información general de productos, servicios o de la marca.

En cuanto a los círculos en los que va a estar involucrado el negocio de iDS destaca que la percepción que se tiene, como se puede ver en la siguiente gráfica, es que mejora la experiencia de compra, hace más cercana y atractiva a la marca, permite conocer mejor los productos o servicios ofertados:

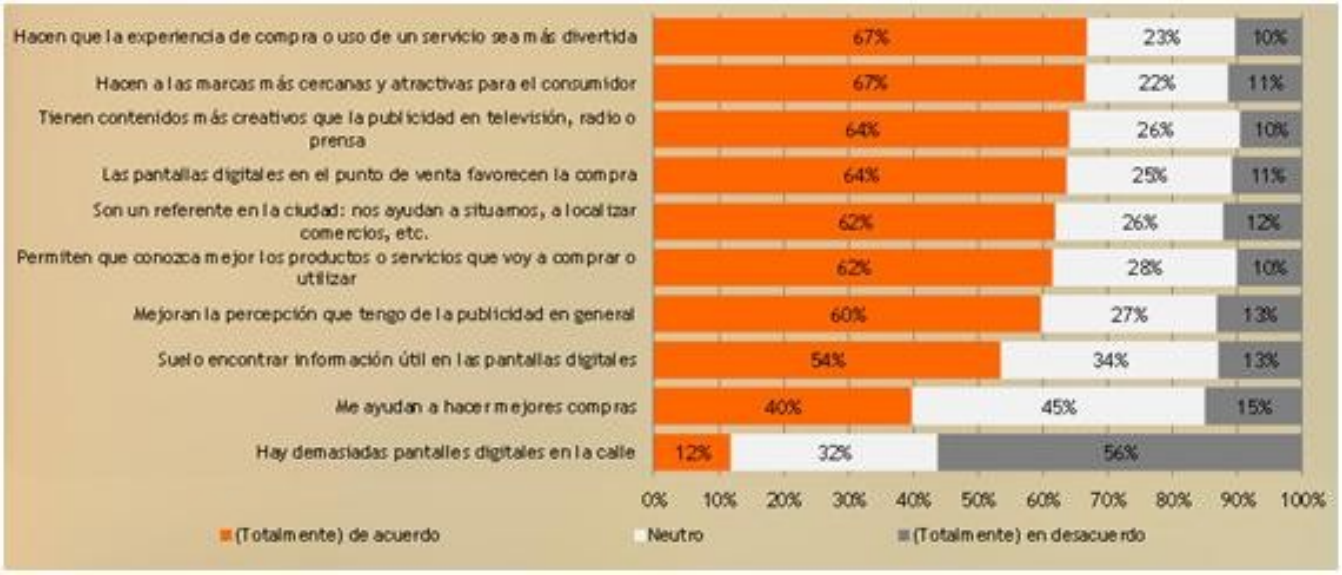


Figura 15: Percepción respecto al Digital Signage. Fuente IAB Spain research (2012).

Principales sectores para Digital Signage:

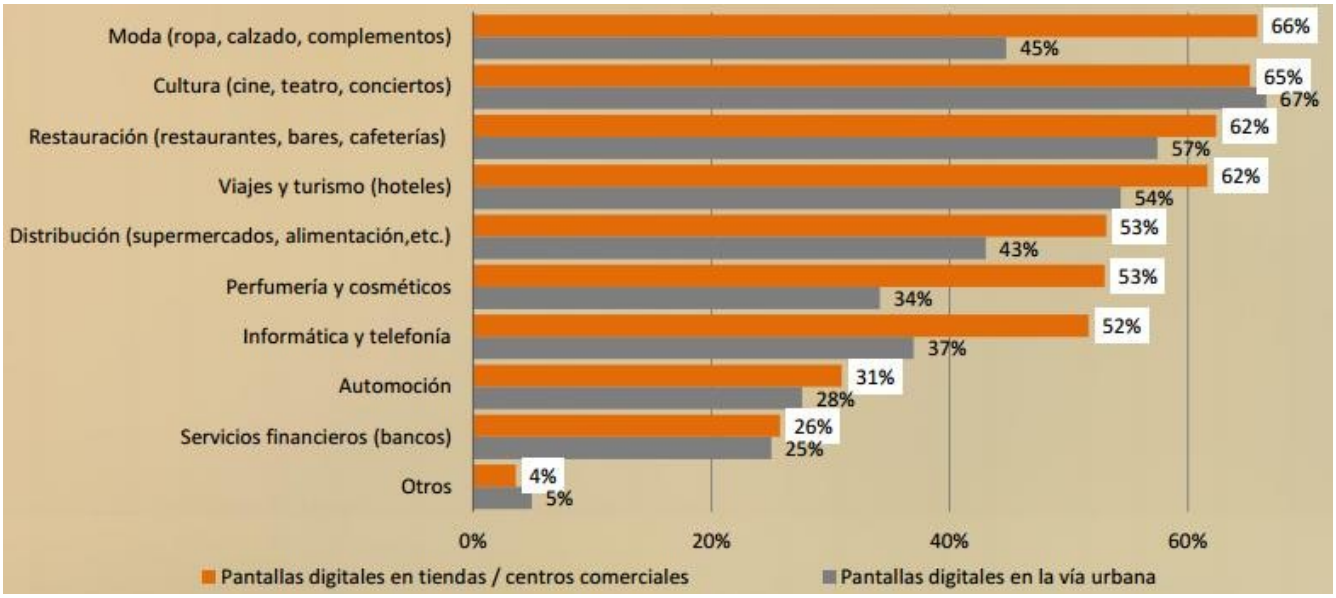


Figura 16: Sectores que aplican Digital Signage. Fuente IAB Spain research (2012).

4.5.- Estudio de DS como método de comunicación interna

El estudio: "state of the sector 2012" creado anualmente pot Gatehouse Group e Institute of Internal Communication, realizado sobre empresas principalmente de Reino Unido, Estados Unidos y Australia para sectores muy diversos como banca, administraciones públicas, medios de comunicación, transporte, logística, etc resalta el auge del DS como medio de comunicación interna en las empresas, con una **penetración en el último año superior al 45%**. En dicho estudio se destaca el uso de pantallas digitales en zonas de altos tiempos de espera como un medio de gran efectividad no sólo para crear buena impresión a clientes, sino también como método para mejorar el compromiso de los trabajadores y medio de comunicación entre diferentes divisiones de la empresa, lo que crea una percepción mayor de organización.

4.6.- Estudio de DS como medio publicitario

(Fuente: Global Digital Out-of-Home Handbook, Kinetic)

Estudio de OOH interactiva desarrollado por Clear Channel y Kinetic predice un brillante futuro para el sector del Digital Signage al poner de relieve la alta afinidad con este tipo de medios por parte de los consumidores. las principales conclusiones son:

- Los consumidores encuentran positivo y divertido interactuar con la publicidad digital out-of-home con el 92% de los participantes asegurando que la interacción hace que la publicidad destaque más, mientras que el 82% también considera que la interactividad hace que la publicidad sea más atractiva
- 8 de cada 10 participantes creen que la publicidad digital out-of-home interactiva es una buena manera para que las marcas se comuniquen con la gente.
- El 90% está de acuerdo en que la interactividad y la participación de los consumidores hace una publicidad más eficaz a la hora de captar la atención del público

- Las pantallas táctiles son el método más atractivo para interactuar inicialmente, con un 78% de los encuestados proclive a elegir este tipo de soporte
- Más de la mitad de los consumidores prefieren utilizar sus teléfonos móviles para dejar los detalles o como una opción para continuar la conversación con las marcas
- El 93% de los participantes dijeron que es muy probable que en el futuro se fijen en un anuncio de digital out-of-home interactivo, con 3 de cada 4 dispuestos a interactuar de nuevo.

4.7.- Estudio mercado sobre DOOH a nivel global

(Fuente: Global Digital Out-of-Home Handbook, Kinetic)

Global Digital Out-of-Home Handbook de Kinetic abarca el contexto global de la tecnología de digital signage, incluyendo los tamaños de mercado, las tasas de crecimiento, los propietarios de los medios, los formatos, los entornos, la investigación y la innovación creativa. El documento destaca que el DOOH representa en la actualidad un 7% del total de las inversiones de la industria publicitaria. España ocupa la séptima posición mundial:

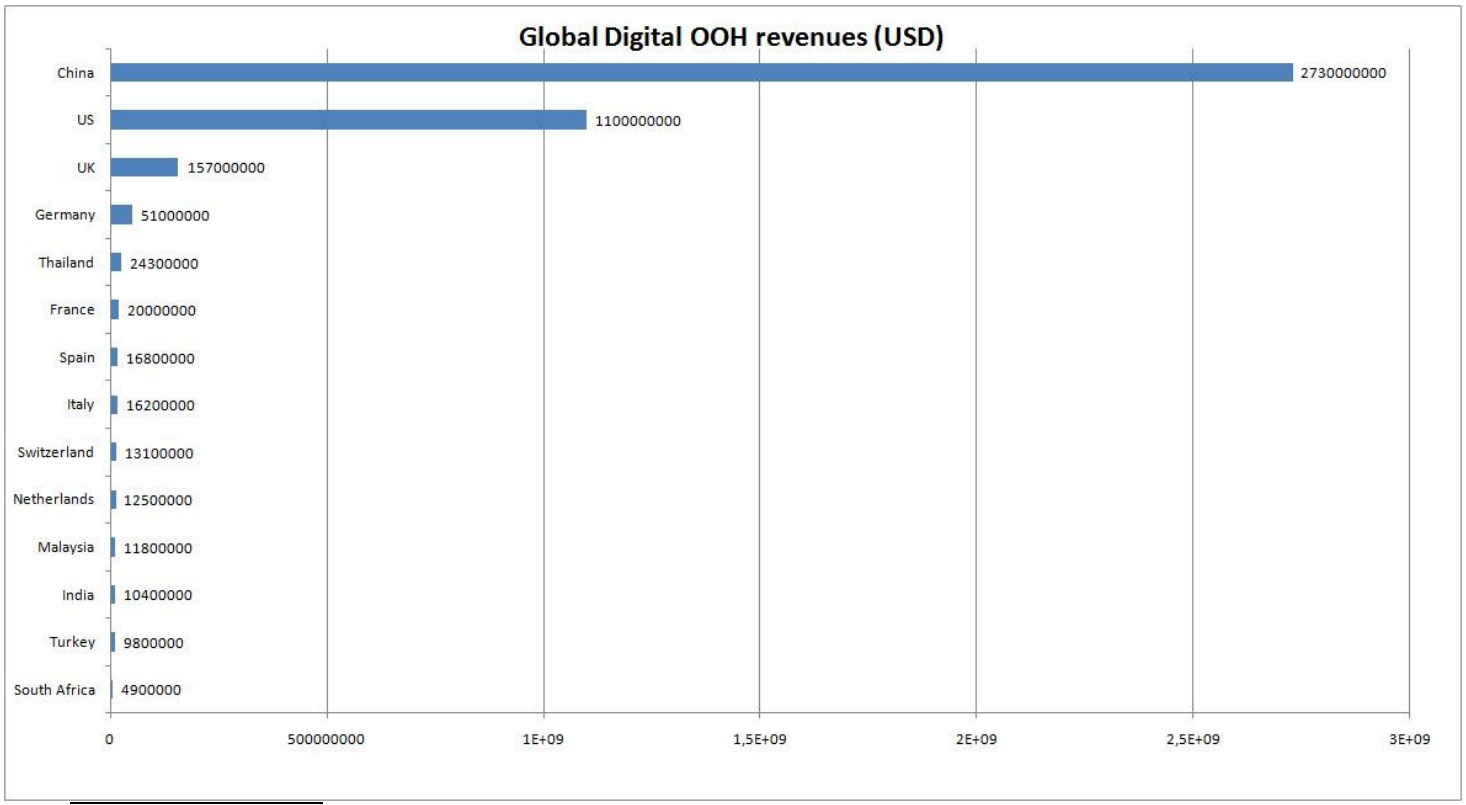


Figura 17: Global Digital OOH revenues. Fuente Global Digital Out-of-Home Handbook, Kinetic (2012).

En cuanto al tanto por ciento de facturación del DOOH respecto a la facturación total por publicidad exterior, en España representa tan sólo el 3% como se puede observar a continuación:

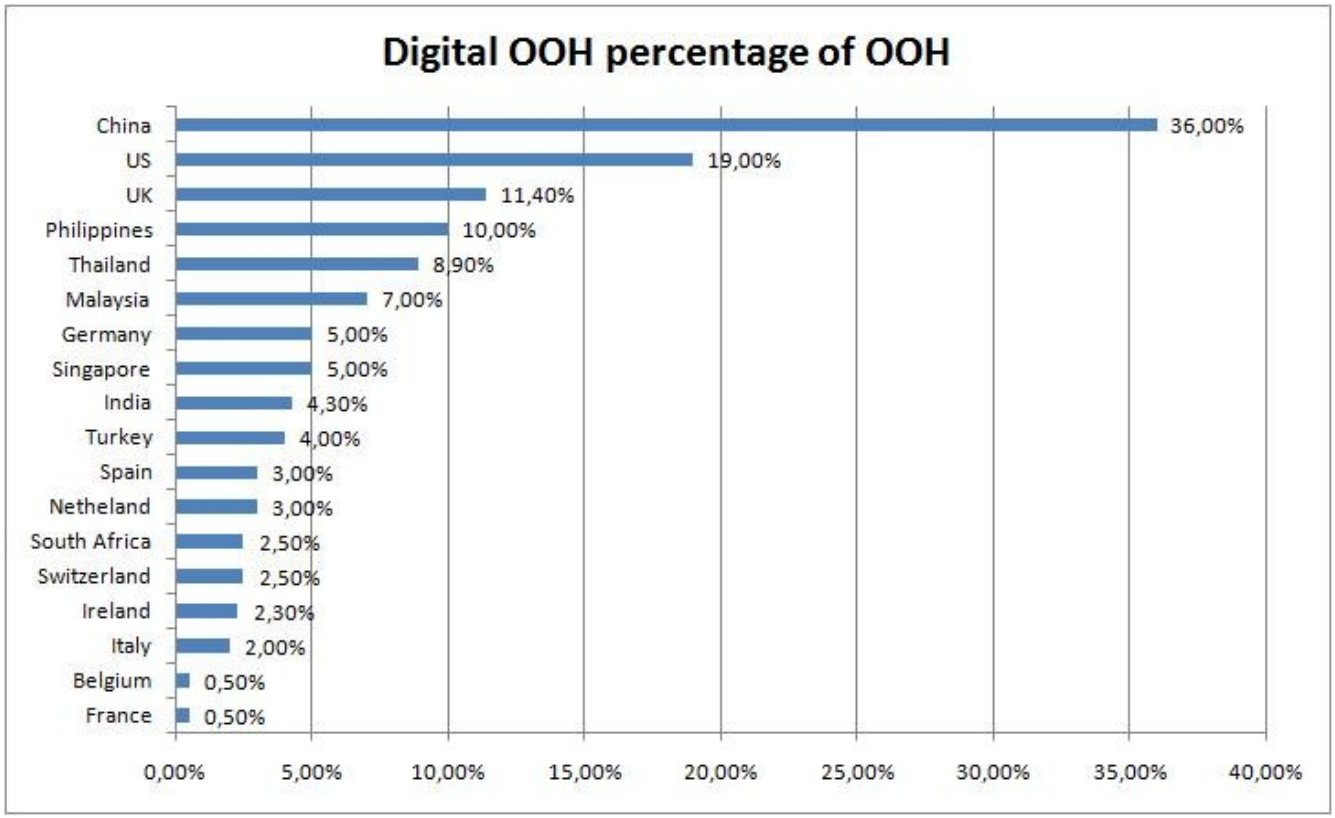


Figura 18: Digital OOH percentage of OOH. Fuente Global Digital Out-of-Home Handbook, Kinetic (2012)

4.8.- Mercado en expansión

(Estudio Digital Signage Market and Business Case Analysis, elaborado por ABI Research)

El estudio de ABI Research estima que el mercado global de DS pasará de generar cerca de 1.300 millones de dólares en 2010 a 4.500 millones de dólares en 2016 incluyendo las ganancias surgidas de la demanda de pantallas, reproductores multimedia y software, así como los costes de instalación y mantenimiento de este tipo de instalaciones.

Este mismo estudio indica que el mercado del Digital Signage se está acelerando en términos tanto del número de unidades instaladas como en los ingresos totales generados, a la vez que los costes de instalación son cada vez menores, lo que está animando a las empresas a implementar este tipo de sistemas para relacionarse con sus clientes.

5.- Análisis Interno

A continuación y tras haber realizado el análisis externo se van a tratar una serie de aspectos internos claves para el proyecto.

5.1.- Innovación del proyecto y elementos innovadores

Se muestran a continuación una serie de elementos por los que los productos ofrecidos por iDS pueden considerarse innovadores y que aportan un valor claro a sus clientes.

1) Las empresas que utilizan el digital signage tienen mayor valorización a nivel de marca y posicionamiento.

Según el estudio cuantitativo del Interactive Advertising Bureau la primera impresión que se tiene del digital signage es que aporta una imagen de modernidad a las empresas y que es el medio publicitario más atractivo para los consumidores. Las empresas que utilizan digital signage van a ser vistas como empresas modernas, creativas, innovadoras, dinámicas… Estos rasgos permiten que la percepción de marca sea de mayor valor que otras de su competencia.

2) Posibilidad de interactuar con tu cliente en tiempo real y permitir la comunicación bidireccional.

El digital signage interactivo abre una puerta para poder preguntar directamente al cliente sobre los productos que se anuncian, explicar mejor las características de los mismos, ayudar a localizar productos, ver no sólo lo que necesito sino ver todo lo que me ofrecen. La combinación con móviles y redes sociales además permite saber lo que están haciendo los clientes, lo que quieren y los que les interesan. En definitiva es llevar la publicidad a otro nivel.

3) Posibilidad de interactuar con la publicidad.

Se abre una nueva forma de hacer publicidad, ahora podrás jugar con ella, tocarla, la publicidad reaccionará a tus movimientos. El usuario pasa a ser un usuario pasivo frente a un usuario activo.

4) La personalización mejora la eficacia

Como se demuestra en varios estudios[8], la personalización es algo cada vez más demandado por los clientes. Con el acceso de las nuevas tecnologías e Internet es mucho más sencillo entregar un producto o servicio personalizado que cumpla con los objetivos y deseos de cada uno de los usuarios.

Además gracias a las redes sociales se puede crear un canal de comunicación directo que permite a la empresa obtener mayor feedback a través de las opiniones de los consumidores y que posteriormente puede ser usado para ofrecer un servicio más personalizado.

5) Integración con tecnología móvil y social media

Mediante la tecnología móvil y social media se ueden ofrecer promociones personalizadas o descuentos, converti la publicidad ‘’boca a boca’ en’ digital, además en combinación con la geolocalización se puede aprovechar el emplazamiento de ciertos lugares estratégicos para lanzar promociones.

5.2.- Tecnologías

Llegados a este punto se va a analizar el estado del arte de la tecnología del Digital Signage para luego pasar a analizar tendencias tecnológicas y posteriormente finalizar con ejemplos de productos que a priori se utilizarían en las soluciones tecnológicas de la empresa.

8 IV Esudio anual IAB Spain Mobile Marketing, Primer Estudio de Digital Signage (IAB), etc.

Estado del arte de la tecnología

Los sistemas de Digital Signage normalmente están compuestos por varios elementos, típicamente incluyendo una o varias pantallas, uno o varios reproductores multimedia y un sistema de gestión de contenidos. Todo esto dentro de una red externa o mediante una intranet (red local).

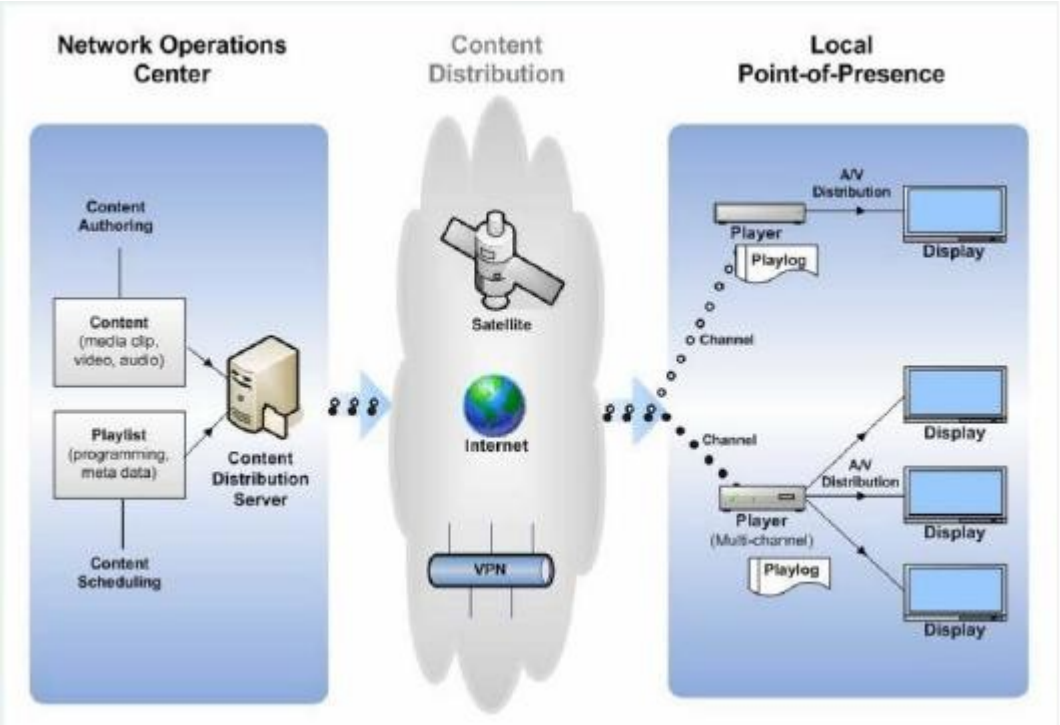


Figura 19: Sistema referencia Digital SIgnage.. Fuente: POPAI.

La mayoría de las soluciones utilizadas hoy están basadas en el Protocolo Internet (IP), que puede incluir una combinación de red WiFi o tradicional por cable. Estas conexiones tienen que tener unos niveles de servicio (QoS) y de seguridad frente a ataques cibernéticos muy altos para permitir una calidad de servicio y seguridad esperada.

Pantallas

Durante la década pasada, la tecnología de las pantallas ha tenido un desarrollo espectacular junto a un drástico descenso en el coste de los productos. Las pantallas de tubos de rayos catódicos,

superpesadas, consumidoras de energía se han visto sustituidas por pantallas ultraplanas LED, LCD y paneles de plasmas con todo tipos de tamaños y resoluciones que a su vez pueden ser instaladas en multitud de emplazamientos, incluyendo el exterior.

Pero el desarrollo no acaba aquí, los científicos e ingenieros siguen empujando los límites para seguir reduciendo costes y mejorar cualidades.

Pantallas basadas en LEDs orgánicos o OLEDs están empezando a dominar en el mercado de las pantallas de pequeño y medio tamaño como móviles o ordenadores, pero cada vez más irán aumentando de tamaño hasta conquistar el mercado de las grandes pantallas y paneles.

Los recientes desarrollos de la tecnología 3D va a permitir que nuevas formas de digital signage tomen forman, rompiendo barreras en la publicidad que aún es dificil de imaginar.

Reproductores multimedia

Los reproductores multimedia disponen un software que se encarga:

- La sincronización con el sistema de distribución de contenidos
- La reproducción de los mismos en diferentes formantos.
- Gestionar el contenido que debe ser mostrado en cada pantalla y cada momento.
- De gestionar las interacciones por parte del cliente..

La mayoría de los reproductores multimedia usados en el digital signage además ofrecen interfaces de usuario que permiten una monitorización y de configuración remota.

En la figura siguiente podemos encontrar un ejemplo de arquitectura de sistema multimedia.

Figura 20: Arquitectura sistema multimedia.

Tendencias tecnológicas en el mundo del digital signage.

La caída en el precio del hardware, ha permitido que las redes de pantallas publicitarias sean cada vez más populares, pero pese a ello, el potencial completo del digital signage, como medio publicitario interactivo en comparación con el medio de publicidad estático tradicional aún no ha sido explotado, permitiendo aún numerosos desarrollos del producto.

1) Pantallas digitales en la nube

El sector del cloud computing ha tenido grandes avances en los últimos años en un gran número de aplicaciones (tal y como indica el ITU-T Technology Watch de marzo 2009). Muchos operadores de pantallas digitales siguen esta tendencia y utilizan software específico para medir y gestionar el servicio con un modelo de SaaS facturable por horas o número de operaciones.

El SaaS se ha convertido en una solución común ya que es fiable, con un precio asequible y se puede utilizar en sistemas de pantallas digitales de cualquier tamaño..

2) Aumentar la percepción, interactividad y compromiso con el cliente.

Una de las formas de incrementar la interactividad junto a los dispositivos táctiles es a través de los dispositivos móviles de telefonía y/o datos. Con casi seis mil millones de conexiones móviles alrededor del mundo, la mayoría de ellas con acceso a servicios 3G y actualmente también 4G permite que el acceso sea universal.

Todos los teléfonos móviles, incluso los más simples, presentan en la actualidad algunas interfaces básicas como sms y bluetooth. Si el punto de espera, venta, tránsito… está equipado con un equipo con la misma interfaz, un SMS o la proximidad del consumidor u otro tipo de interacción puede hacer que se muestre un mensaje en la pantalla o se inicie un video por poner un ejemplo.

3) Reconocimiento biométrico de consumidores.

El reconocimiento biométrico y su incorporación al mundo del digital signage es otro tema candente. Se puede seguir y monitorizar el movimiento de clientes en instalaciones, identificar zonas más concurridas, ayudar a identificar y distinguir entre clientes frecuentes y primeros clientes, datos todos ellos muy valiosos para los responsables de marketing.

Más discutibles a la vez que controvertidas son las tecnologías que promoten ser capaces de determinar las edades, género y raza de los transeúntes. El reconocimiento biométrico preocupa a la población en cuanto a seguridad y privacidad, por lo que integrar esta tecnología requiere de un mayor cuidado por la aversión a la misma.

El ejemplo de Micrsoft Surface

Microsoft Surface es un ejemplo de la combinación de varias tecnologías antes expuestas y que sirve para ejemplificar hacia donde se está dirigiendo el digital signage. Con dicho elemento y con la ayuda de 5 cámaras infrarrojas integradas en una pantalla plana son capaces de reconocer y localizar los dedos de los usuarios tocando e interactuando con la pantalla.

4) Marketing olfativo + DS

NTT Japan cogió la idea de ir un poco más allá y ha lanzó un sistema de pantallas digitales con emisores de olores para un mayor impacto de las acciones de marketing.

Para ello utilizó el nombre de Kaoru Signage (“aroma digital”), y el producto combina lo digital y la fragancia de NTT Kaori Tsushin online, que indica a los emisores conectados cómo proporcionar el aroma según la situación.

El sistema de red permite además emitir video, sonido, fragancia a diferentes lugares. NTT se basa en el hecho de que la persona recuerde así mejor el producto anunciado, y conducir con mayor eficacia a la compra final.

5.3.- Productos software

Se desarrollará una aplicación multiplataforma con dos versiones: una interactiva y otra pasiva basadas en tecnologías de cloud computing que en algunos casos estarán disponibles en plataformas web y móviles. A la versión interactiva se instalará como un *punto de información interactivo* y a la pasiva como un *punto de información masivo*.

En este apartado se presentan cuales: son las ventajas que ofrecen estos productos, una descripción de los mismos y sus aplicaciones en los diferentes sectores.

Ventajas

- **Obtener y extrapolar información** sobre los consumidores que les permitirá analizar sus hábitos y costumbres con la información recopilada. Esta información será extraida automaticamente de la interacción con el sistema y de la actividad y conexión en redes sociales.
- **Aumentar la efectividad de las campañas publicitarias:** utilizando la información recopilada y extrapolada se personalizarán las promociones permitiendo una hipersegmentación de la base los datos de clientes.

- **Medir el éxito de una campaña.** Determinar la efectividad de los esfuerzos midiendo si se han alcanzado los objetivos definidos. Esta medición se puede realizar en tiempo real lo que además permite reajustar los parámetros de la misma.

- **Reducir costes de promoción**. Al poder medir en tiempo real y reajustar parámetros es posible reducir los costes de promoción haciéndo las campañas más efectivas. Pero además el potenciar la conexión con redes sociales reducice gastos de promoción cuando se que los prescriptores difundan los mensajes elegidos por la marca.

- **Mejorar el lenguaje de las promociones**. Identificando como hablan los consumidores en las redes, cómo se refieres a los productos, etc. Identificar los “Hashtags más citados”, “Hashtags más difundidos y “Palabras más citadas” que se utilizan en las redes sociales permiten realizar un mejor acercamiento al público objetivo.

- **Mejorar el conocimiento de sus clientes.** Identificar necesidades y transformarlas en oportunidades Se pueden identificar los contenidos prefieren los seguidores de la marca, cuáles son las palabras que desatan la interacción la marca, etc. Además permitirá orientar mejor las campañas conociendo la localización geográfica de los clientes.

- **Descubrir seguidores y detractores.** Identificando y mejorando la relación con los prescriptores (influencers) es una de las claves más importantes para mejorar la imagen de una marca; estos tienen mucho más poder de convicción que la propia marca. Al igual identificar a los detractores es de mucha utilidad para poder ejecutar correctamente planes de contingencia en dichas situaciones.

- **Controlar la competencia.** Monitorizando a la competencia y aprendiendo de sus aciertos y errores haciendo un seguimiento de sus campañas y sus hashtags .

- **Mejorar el servicio al cliente.** Realizando una escucha activa en las redes, utilizando las preguntas más comunes realizadas por los clientes para mejorar la comunicación. Permanecer

siempre atento a sus preocupaciones y necesidades, y plantéarles las sugerencias más repetidas.

- **Ayudar durante la realización del plan estratégico**. Reunir ideas e información sobre una determinada industria o sector, cuáles son las horas de más actividad, sobre qué se habla y descubrir las tendencias relacionadas con el sector. Esto permite tomar decisiones a la hora de elegir un canal u otro, elaborar una estrategia de contenidos y de actuación

Obtención de datos

Ya se ha mencionado en múltiples ocasiones que los datos de los consumidores finales juegan un papel fundamental en los productos de IDS. Gracias a estos datos se el negocio podrá conocer mejor al cliente además de poder automatizar muchas tareas para personalizar de manera única las promociones y la información ofertada además descubrir seguidores y dectractores, medir el éxito de las campañas, etc.

Hoy en día hay mucha información que se hace pública voluntariamente a través de redes sociales, lo único que hace falta es relacionar estas cuentas con personas reales para lo cual hay que conseguir es que el propio consumidor identifique cuales son éstas.
¿Cómo conseguir esto?, se pueden usar diferentes técnicas:

- Ofreciendo acceso “gratuito” a servicios como Internet, servicios VIP, etc.
- Prometiendo una serie de ventajas al hacerlo como podrían ser: trato más personalizado, promociones especiales, etc.
- Solicitar estos datos para acceder al carnet especial de socio con un sistema de canjeo por puntos.
- Etc.

Una vez conseguida esta conexión es importante incentivar la participación con la marca para recibir toda la información posible participando en las campañas de márketing desarrolladas.

Para lograr esto se pueden utilizar técnicas de gamificación que consisten en diseñar dinámicas de juego con el objetivo de crear hábitos en los consumidores. Para ello se utilizan las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los consumidores, premiando y reconociendo la participación en el sistema.

En cuanto a los datos, hay una serie de datos comunes que en unos casos serán más útiles que en otros pero que se pueden llegar a obtener como son:

- Edad, sexo, estado civil, profesión y número de hijos.
- Necesidades puntuales
- Conexiones con otros clientes o potenciales clientes
- Frecuencia de consumo y poder adquisitivo
- Opinión acerca de los productos y servicios
- Gustos personales
- Estado emocional
- Negocios de la competencia que frecuenta
- Etc.

En función del tipo de consumidor algunos casos estos datos son más dificiles de conocer que otros, pero como ya se ha demostrado en otros estudios esta barrera es cada vez menor.

Para mejorar la calidad de los datos se puede desarrollar un *algoritmo de almas gemelas* que permita relacionar los datos de diferentes consumidor con el objetivo de extrapolar información que permita en base a los datos existentes de consumidores predecir los gustos y reacciones de otros consumidores, pero para ellos hará falta hacer una fuerte inversión en I+D+i.

Puntos de información masivo

Es un software desarrollado para pantallas no táctiles pero que permiten interacción a través de dispositivos móviles. Este producto será emplazado en puntos de venta y permitirá:

1. Ser gestionado a través de Internet permitiendo centralizar la distribución de contenidos.
2. Gestionar contenidos publicitarios (imágenes, vídeos, audios, webs, flash, etc).
3. Mostrar y moderar recomendaciones/mensajes generados por clientes a través de redes sociales .
4. Programar parrillas de contenidos independientes para cada pantalla.
5. Configurar diferentes niveles de privilegios (licencias abiertas y cerradas) de usuario.

A continuación se muestra un boceto de cómo se visualizan las interacciones de los consumidores:

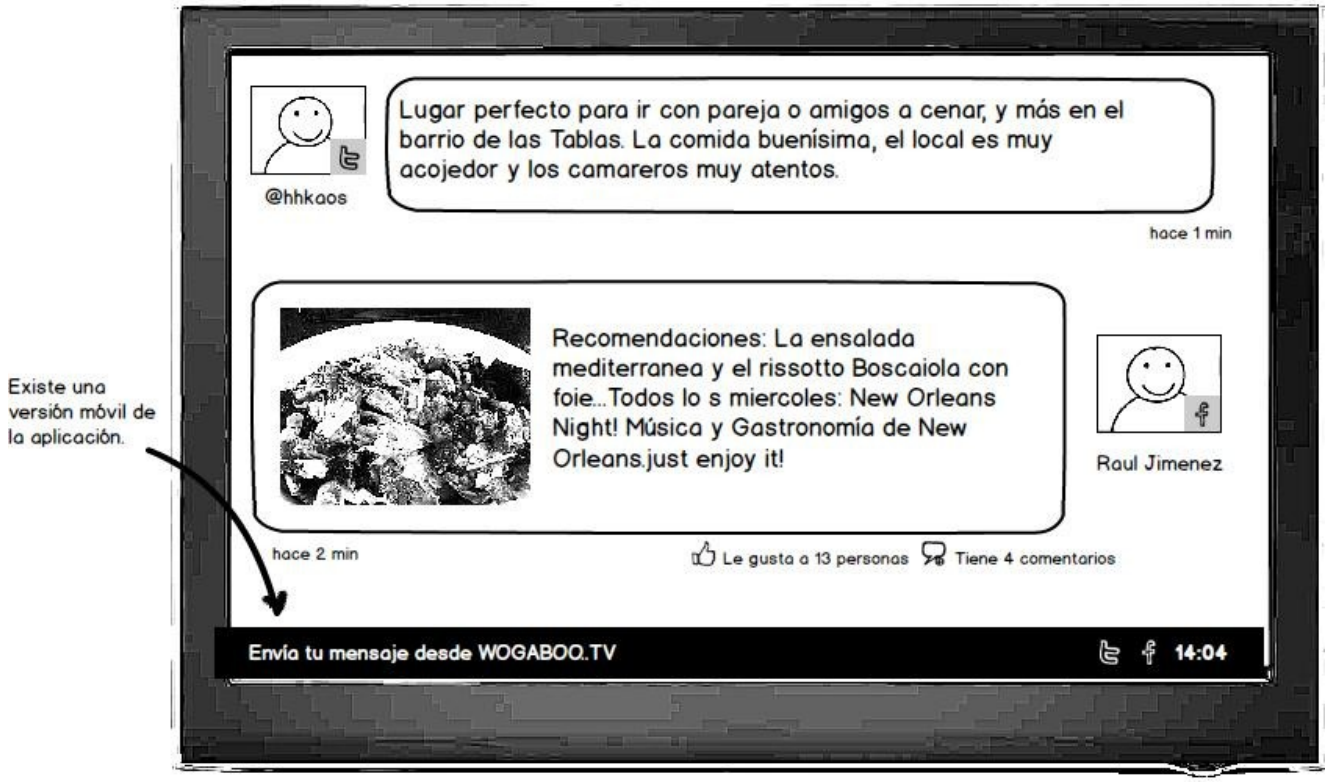


Figura 21: Boceto pantalla.

En las dos siguientes imágenes mostramos la interfaz de configuración de la parrilla de contenidos de una pantalla:

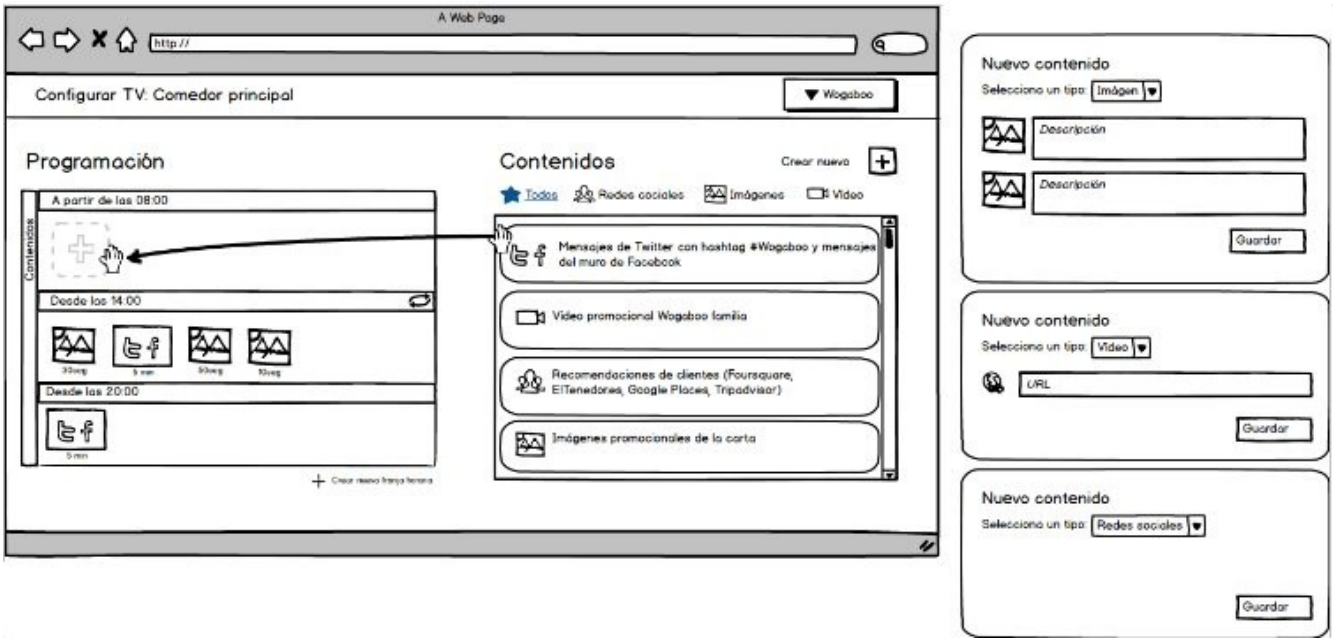


Figura 22: Boceto interfaz configuración de contenidos.

En el siguiente ejemplo se muestra el panel que permite crear diferentes configuraciones de pantallas para diferentes emplazamientos:

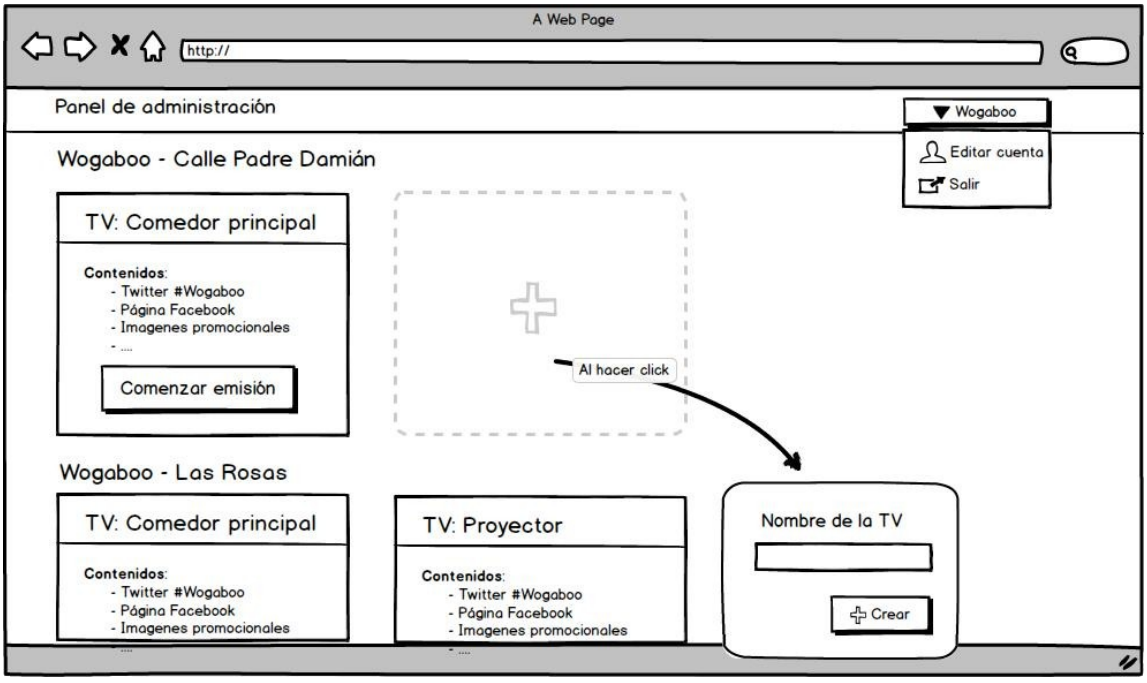


Figura 23: Boceto configurador de pantallas.

Punto de información interactivo

Es un software adaptado para terminales táctiles (pantallas táctiles, tablets y teléfonos móviles) que:

1. Permite mostrar y gestionar contenidos publicitarios (imágenes, webs y vídeos)
2. Muestra de manera moderada la actividad generada por los usuarios respecto al local en las redes sociales.
3. Incluiye módulos personalizados como:
    - Galerías de imágenes del local: habitaciones, platos, etc.
    - Servicios o productos: nombre del servicio/producto, fotografía, precio, detalles y comentarios de clientes.
    - Mapas y planos.
    - Encuestas de satisfacción para clientes.
    - Sistema de fidelización que permite a los usuarios asociarse al negocio.
    - Información del local: horarios, localización, teléfonos de contacto.
    - Chat interno
    - Juegos
    - Etc.

En las siguientes imágenes se muestra como la aplicación dispone de dos interfaces: una para terminales móviles y otra para tablets. En ambas interfaces aparecen activados varios de los módulos comentados anteriormente como son: redes sociales, fidelización, promociones e imágenes.

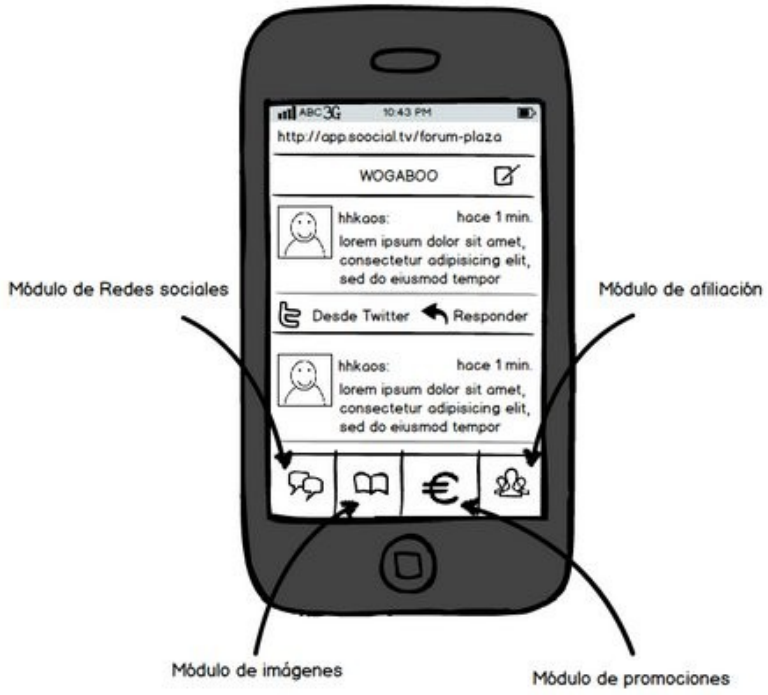


Figura 24: Boceto interfaz terminal móvil.

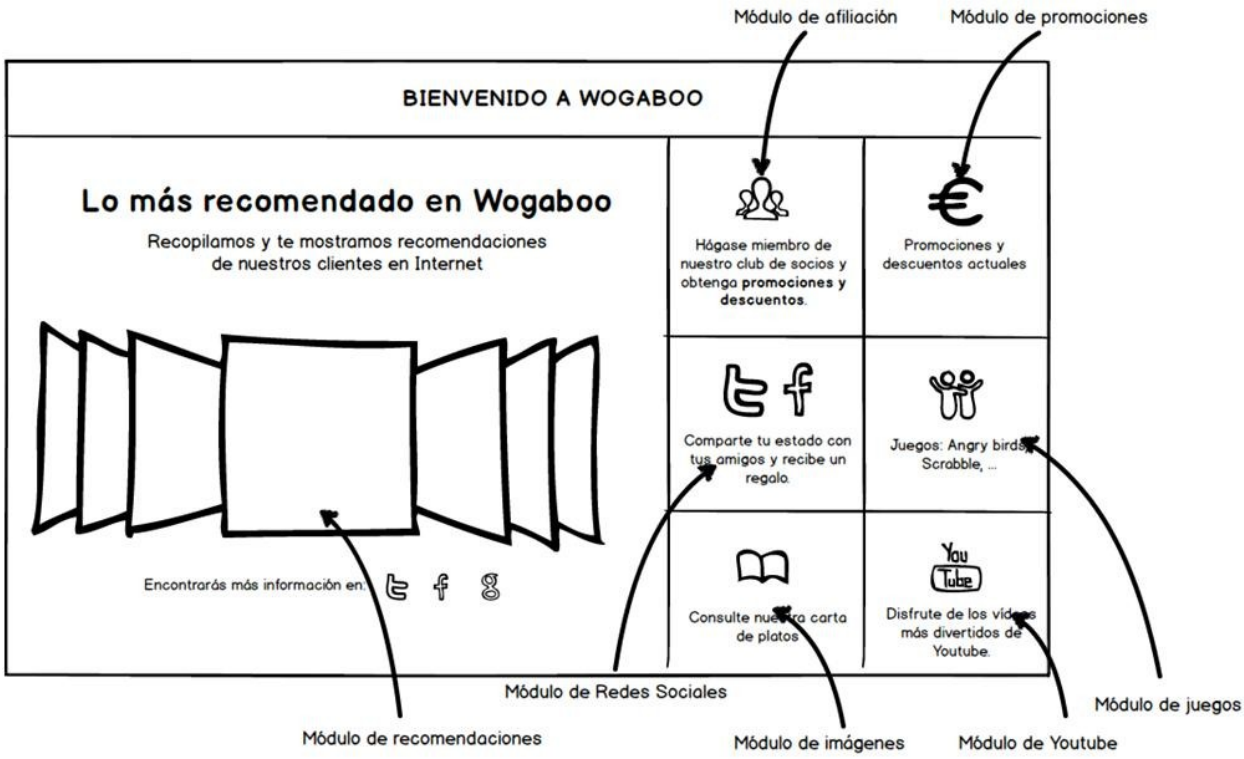


Figura 25: Boceto interfaz terminales tactile de mayor tamaño.

Aplicación en hostelería

A continuación se muestran algunas de las nuevas posibilidades que ofrecen estos dos productos para un negocio hotelero.

Punto de información interactivo

Plataforma: pantalla táctil de 22" + aplicación móvil / tablet

Forma de interacción: Visual y Táctil.

Comunicación: Personalizada.

Ubicaciones: Recepción, habitaciones y zonas comunes.

Ejemplos de uso:

- Motivar las ventas:
    - Mostrar ofertas y promociones personalizadas para cada consumidor en función de los datos almacenados en la aplicación con posibilidad de compra. Por ej:
        - Si los clientes han pasado todo el día fuera de la habitación: ofrecer una cena en la habitación .
        - Si han buscado información sobre lugares lejanos: ofrecer el alquiler de un vehículo.
        - Si es la hora de almorzar: mostrar ofertas en otros restaurantes que coincidan con los gustos del cliente (y ganar una comisión).
    - Motivar el consumo de otros servicios y productos gracias a recomendaciones de otros clientes del hotel.
- Mejorar la experiencia:
    - Servicio de checking web de aerolíneas.
    - Ofertas de entretenimiento como podría ser de jugar a juegos.

- Posibilidad de interactuar y conocer a otras personas en el hotel.

- Para mejorar la imagen y fidelizar:
  - Encuesta interactiva de satisfacción del cliente en la que además el mismo pueda dejar su correo electrónico/DNI para posteriores comunicaciones: promociones, reclamaciones, etc.
  - Posibilidad de adherirse al local como socio para disfrutar de un carnet digital de puntos.

- Reducir costes
  - Poder realizar reservas, check in, check out y pago mediante pantallas en recepción.
  - Información propia del hotel (mapas, servicios, etc.) o turística en formatos digitales descargables utilizando.
  - Reduciendo costes de publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes: fotografías de las instalaciones, etc.

Punto de información masivo

Plataforma: pantalla táctil de 40” + aplicación móvil / tablet

Forma de interacción: Visual.

Comunicación: Masiva.

Ubicación: hall, salas de conferencias, salas de estar.

Ejemplos de uso:

- Para motiva ventas:
  - Mostrar publicidad corporativa: agenda de actividades del hotel, notificaciones.
  - Mostrar recomendaciones sobre productos o servicios de otros clientes

- Mostrar publicidad de terceros previamente aprobada por el hotel a cambio de una comisión.

- Mejorar la experiencia:
  - Activar juegos masivos a través del teléfono móvil, por ejemplo: trivial corporativo: ¿cuántos hoteles NH hay en España?, etc.

- Para mejorar la imagen y fidelizar:
  - Reconocer y agradecer publicamente las aportaciones de los clientes.
  - Mostrar la actividad en redes sociales mejora la transparencia y la credibilidad: mensajes de otros clientes destacados por la empresa.
  - Mostrar información sobre las ventajas de adherirse al club de socios: carnet de puntos, acceso a promociones, etc.
  - Posibilidad de mostrar videos y noticias corporativas: presentación de fundaciones, resultados de los informes de sostenibilidad, actividades corporativas, etc.

- Reducir costes
  - Mostrando información de interés para los clientes como pueden ser preguntas frecuentes
  - Reduciendo costes de publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes: fotografías de las instalaciones, de ellos mismos disfrutando en el hotel, etc.

Aplicaciones en restauración

Punto de información interactivo

Plataforma: pantalla táctil de 22” + aplicación móvil

Forma de interacción: Visual.

Comunicación: Personalizada.

Ubicación: mesa, barra y entrada.

Ejemplos de uso:

- Motivar las ventas:
    - Ofrecer recomendaciones hechas por el restaurante y por otros clientes.
    - Acceso directo a ofertas y promociones.
    - Posibilidad de realizar ventas cruzadas de otros productos del cliente (por ej: merchandising).
- Mejorar la experiencia:
    - Entretener al cliente, especialmente familias con niños, o personas que coman solas ofreciendo juegos para adultos o niños.
    - Disponer de información de la carta, menú del día, etc. en formato vídeo, información de la receta y enriquecida con información de otros consumidores.
- Para mejorar la imagen y fidelizar:
    - Encuesta interactiva de satisfacción del cliente en la que además el mismo pueda dejar su correo electrónico/DNI para posteriores comunicaciones: promociones, reclamaciones, etc.
    - Posibilidad de crear / solicitar un carnet de socio
- Reducir costes
    - De publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes: fotografías de las instalaciones, de los platos, de ellos mismos disfrutando en el restaurante, etc.

Punto de información masivo

Plataforma: pantalla táctil de 40” + aplicación móvil

Forma de interacción: Visual y Táctil.

Comunicación: Masiva.

Ubicación: en el comedor y en el exterior.

Ejemplos de uso:

- Motivar las ventas:
    - Mostrar publicidad corporativa: promociones, novedades
    - Mostrar publicidad de terceros, por ej: ocio cercano (obteniendo comisión por venta)
    - Promocionar artículos de merchandising en caso de existir.
- Para mejorar la imagen y fidelizar:
    - Posibilidad de mostrar videos y noticias corporativas: sobre productos de comercio justo, productos biológicos, presentación de fundaciones, actividades corporativas, etc.
    - Actividad en redes sociales (recomendaciones): mensajes de clientes destacados por la empresa.
- Reducir gastos:
    - Promocionar aquellos productos perecederos
    - De publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes: fotografías de las instalaciones, de los platos, de ellos mismos disfrutando en el restaurante, etc.

Aplicaciones en clínicas y talleres

Punto de información masivo

Plataforma: pantalla táctil de 40” + aplicación móvil

Forma de interacción: Visual y Táctil.

Comunicación: Masiva.

Ubicación: clínicas y talleres

Ejemplos de uso:

- Motivar las ventas:
    - Mostrar consejos que fomenten la venta (ej en un taller: renovar el aceite o echarle anticongelante al coche para alargar la vida)
    - Fomentar la venta de productos complementarios que aumenten la rotación: revisión del coche o bucal cada “X” meses.
    - Mostrar publicidad corporativa: nuevos productos o servicios, y toda esta información será extensible a los dispositivos móviles: tablet / móvil
    - Mostrar ofertas y promociones
    - Mostrar publicidad de terceros (previamente aprobada por el taller o clínica)
- Mejorar la experiencia:
    - Información y consejos sanitarios sobre los tratamientos (clínicas)
    - Información y consejos sobre de mantenimiento (talleres)
- Para mejorar la imagen y fidelizar:
    - Actividad en redes sociales: mensajes de clientes destacados por la empresa.
    - Mostrar resultados conseguidos con otros clientes
    - Juegos masivos a través del teléfono móvil
    - Publicitar formas de crear un carnet de socio con la posibilidad de solicitarlo a través del móvil.
    - Dar a conocer localizaciones específicas de otros talleres o clínicas de la misma cadena
- Reducir gastos:

- De publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes: fotografías de las instalaciones, etc.

Apuesta por el I+D

iDS hace una gran apuesta por el I+D ya que es la principal ventaja competitiva sostenible del proyecto y por ellos se hará una gran inversión en el futuro para seguir mejorando y desarrollando soluciones de Big Data como podrían ser:

- **El algoritmo de almas gemelas** mencionado anteriormente.
- **Integración o desarrollo** de sistemas de biometría, marketing olfativo, neuromarketing, NFC, etc.
- **Sistema de marketing móvil hipersegmentado en tiempo real:** que permita enviar promociones únicas y personalizadas a clientes en función del perfil social, información extraída del ERP/CRM, etc.
- **Aplicación para la captación de necesidades en tiempo real:** sistema que permite recibir notificaciones instantáneas cada vez que alguien se detecta a un potencial cliente con una necesidad que el negocio pueda satisfacer.
- **Aplicación social de gestión de clientes (SCRM)**: aplicación que en combinación con otros de los productos permite a los locales gestionar la relación con sus clientes usando además como valor añadido la información recopilada a través las redes sociales del usuario como podrían ser: conocidos, temas de interés, profesión, etc. e incluyendo aspectos como el estado de ánimo o la predisposición de compra.

5.4.- Soluciones hardware

Monitores táctiles para interiores

Monitor multitáctil: ELO ET2242L IT PLUS

Figura 26: Pantalla ELO ET2242L IT PLUS 22'' MULTITACTIL; TFT de 22".

Características: Formato panorámico. Premarco m.post. Acabado en brillo. Tecnología táctil "Dual Touch". Interface USB

Precio: 633,70€ (Precios sin IVA ni transporte)

Monitor TFT de 22" para montaje posterior. Formato de imagen 16:10. Resolución de 1680x1050 a 60/75 Hz. Brillo de 300 cd/m². 16,7 millones de colores. Angulo de visión horizontal de 160º y vertical de 160º. Ratio de contraste de 1000:1. Menús OSD. Interface táctil USB. Entrada analógica y DVI. Fuente de alimentación interna. Anclajes posteriores VESA de 100mm. Escuadras laterales con posibilidad de fijarse a izquierda/derecha ó arriba/abajo del monitor. Vida mínima del backlight de 50.000 horas. Tiempo medio entre fallos (MTBF) de 50.000 horas. Consumo de 50 vatios. Temperatura de trabajo de 0º C a 40º C. Humedad de trabajo de 20% a 80% no condensada. Dimensiones de ancho x alto x fondo de 537 x 360 x 77 mm. Peso de 8,75 kg.

Disponible con la siguiente tecnología táctil :

- IntelliTouch Plus (IT Plus)
- Multitáctil: Reconoce dos toques independientes (dualtouch) y hasta dos gestos con el dedo. Certificado "Additional Qualification" AQ® establecido por Microsoft® para interactividad multi-touch con Windows 7®

Monitor táctil: MT-221 VIVAPOS

Figura 27: MT-221 VIVAPOS Táctil 22" MT-121 TECNOLOGIA RESISTIVA.

Precio: 361,80€ (Precios sin IVA ni transporte)

Controladora puerto RS232 o USB peana especial que evita oscilaciones y movimientos de pantalla, ofrece robustez y estabilidad. Especialmente diseñado para soluciones TPV.

Pantallas ELO:

Monitores interactivos de gran formato 32" 42" y 46" IDS con tecnología táctil ELO Dual Touch IntelliTouch Plus (IT Plus). Funciona perfectamente ademas de con el dedo con cualquier otro objeto como guantes , tarjetas de crédito, bolígrafos , clips , cuchillo o incluso un cutter. Es 100% vidrio y no se desgasta con el uso. No le afecta el agua o la grasa . No lleva marco (Zero Bezel) , es pantalla táctil y marco frontal todo en uno, eso hace que tenga una protecion frontal IP54 contra polvo y líquidos. Es estable, lleva la calibración desde fabrica. Posicion Horizontal o Vertical IDS.

- PC´s opcionales

- Peanas verticales para instalación de sobremesa y Soporte para pared con anclaje Vesa (opcionales)

ELO 3200L IDS: Tecnología IT Plus, 1366x768, 3500:1, USB

ELO 4200L IDS: Tecnología IT y OT (hasta 4 toques a la vez), 1920x1080, 3500:1, USB

ELO 4600L IDS: Tecnología IT y OT (hasta 4 toques a la vez), 1920x1080, 3500:1, USB

Monitor táctil para espacarates (Procap)

Las pantallas táctiles de gran formato ProCap (con tecnología ProCap Foil "Dual Touch") se utilizan principalmente para instalarse en escaparates de tiendas y en cualquier aplicación 100% en exteriores ya que a la tecnología ProCap Foil no le afecta la lluvia, la nieve o el hielo y se puede tocar con el dedo o con cualquier tipo de guantes.

Figura 28: Ejemplos de aplicación de pantallas digitales en escaparates.

Fácil instalación

Todas las pantallas táctiles incluyen una lámina “Static Cling” que facilita el montaje o desmontaje sobre el escaparate.

Figura 29: lámina Static Cling.

Las pantallas táctiles ProCap Foil tienen como base una lámina de vinilo transparente (Foil) que se instala en cualquier punto de la parte interior del cristal del escaparate.

Este cristal compacto puede tener hasta 20 mm de grosor.

Una vez instalado el Foil, sólo queda poner detrás un monitor TFT y la instalación queda lista para que cualquier usuario desde la calle, maneje la aplicación multimedia correspondiente.

La tecnología táctil ProCap (capacitiva proyectada) basa su funcionamiento en dividir la pantalla en diferentes celdas usando hilos conductores ultra-finos (~0,010 mm de diámetro) instalados a través de la lámina táctil en vertical y horizontal y que son casi invisibles cuando el monitor esta encendido. Estos hilos son conectados a un controlador y una oscilación de frecuencia es establecida para cada hilo. Cuando se toca el cristal, se crea un cambio en la frecuencia de los hilos y en un punto en concreto, punto que es calculado e identificado por el controlador.

Figura 30: Ejemplos de pantallas táctiles en escaparates.

Estas pantallas están disponibles en "Dual Touch" o "Multi Touch", esto es, que pueden reconocer 2 o más de 2 toques simultáneos e independientes en función del modelo, y ambas tecnologías las tenemos en las pantallas que van desde los 30" a los 100".

- Disponibles con "Dual Touch" o "Muti Touch"
- De 30" a 100"
- En formato 16:9 y 4:3

Sistema e instalación

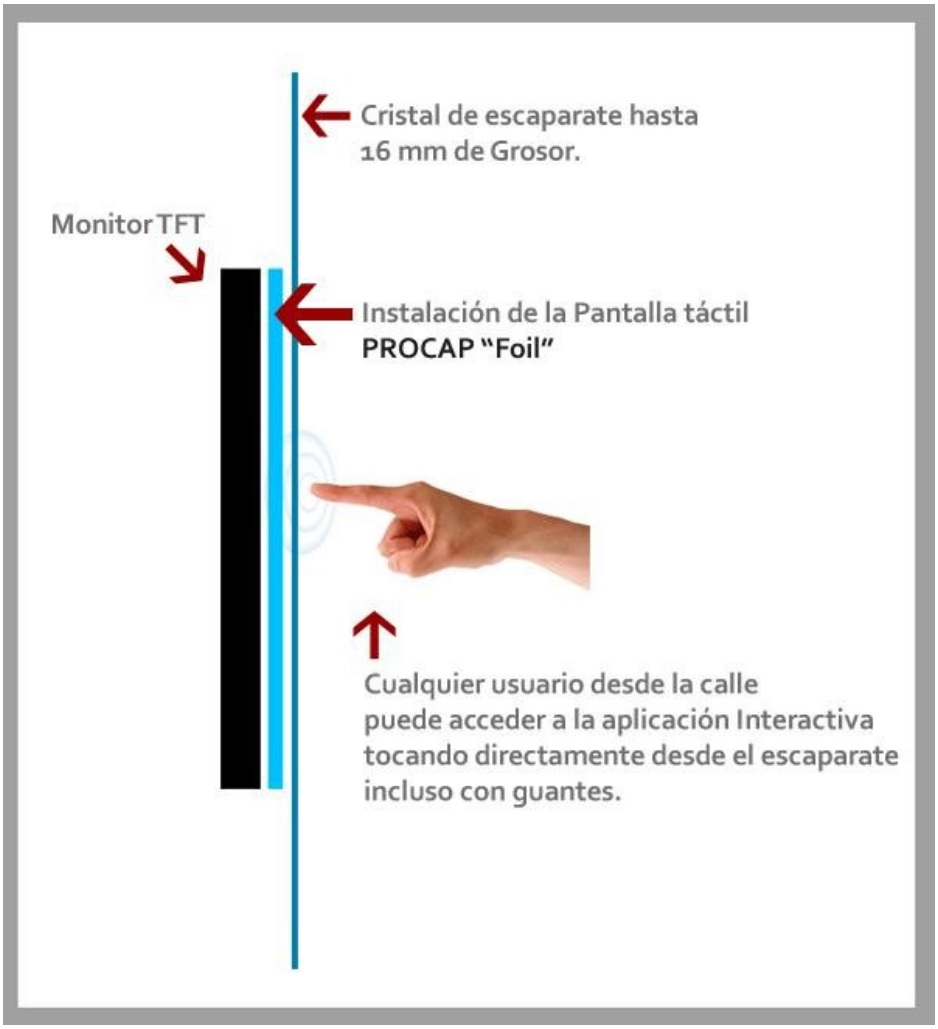


Figura 31: Sistema e instalación.

5.5.- Capacidades de los socios o promotores

En un proyecto de nueva creación, las características y capacidades del equipo promotor son críticas para garantizar el éxito del proyecto así como para poder involucrar a nuevos socios o para conseguir la financiación necesaria.

Técnicas

- Conocimiento del sector
- Conocimiento del producto o servicio
- Conocimiento del proceso productivo
- Conocimiento de la tecnología
- Capacidad comercial
- Formación

De gestión

- Visión estratégica
- Capacidad de dirección
- Conocimientos y experiencia en gestión
- Capacidades personales (entusiasmo, perseverancia, etc.)

Financieras

- Fondos propios
- Capacidad de crédito
- Reputación

- Contactos y Vinculaciones

5.6.- Conclusiones

- Tecnología desarrollada o utilizada.
- Necesidades de capital. En cuanto a necesidades de capital, pese a ser una empresa eminentemente tecnológica no se requerirán inversiones iniciales muy elevadas, ya que los medios tecnológicos se podrán ir adquiriendo frente a contratos con el cliente, necesitando para comenzar unos medios que permitan desarrollar las actividades de creación y promoción de la empresa más las herramientas necesarios como ordenadores para empezar a desarrollar aplicaciones.
- Alianzas estratégicas.
    - Una vez desarrollada la empresa iDS podría asociarse con números partners como otras compañías del sector, suministradores de equipos, universidades etc.
    - Otras empresas del sector: al trabajar con otras empresas del sector se podría optar a una mayor cuota de mercado, obteniendo lo mejor de otras empresas a la vez de aportar las experiencia e ideas propias. Permitiría poder tener una financiación más fácil y a una cartera de clientes mayor.

Suministradores: tomando un suministrador como partner nos proporcionarían equipos en exclusividad con lo que podríamos negociar unos precios de suministros menores. También podríamos trabajar junto a ellos para el desarrollo de nuevas tecnologías que por motivos industriales nos fuera difícil llevar a cabo.

6.- Estrategia

6.1.- Definición Modelo de Negocio - Posicionamiento

La empresa trabajará en el desarrollo de soluciones integrales basadas en digital signage sobre los siguientes sectores:

- Hostelería
- Restauración
- Salas de espera (clínicas y talleres)

Todas ellas tienen en común ser lugares donde el cliente dispone de un tiempo ocioso más o menos largo, lo que permitirá que éste sea más proclive a utilizar los servicios, y sobre todo a interactuar un mayor tiempo con la pantalla por lo que los impactos de lo proyectado y la información que se obtiene será muy alta.

Las proposiciones de valor que ofrece IDS a través de sus servicio son la mejora de imagen de marca de las empresas, la posibilidad de ofrecer promociones, ofertas e información de forma innovadora y un nuevo modo de conseguir interacción entre las empresas y sus clientes con la finalidad de que mejoren la capacidad de venta de las empresas y la fidelidad de sus usuarios. Para ello propone soluciones automatizadas de gran impacto como son el uso de pantallas digitales, táctiles, uso de aplicaciones descargables e interacción a través de redes sociales contratables en función de los intereses de cada cliente.

La empresa se encargará de diseñar las aplicaciones software aplicables a cada uno de los elementos con los que trabajará, no así el hardware que será gestionado a través de partners según se precise, y ofrecer la solución más idónea para cada cliente en función de las necesidades a cubrir. Todos los productos y servicios ofrecidos por IDS se detallan en el apartado posterior (Obtención de ingresos).

Ventaja competitiva sostenible

Como ventaja competitiva sostenible, y valor añadido del negocio frente a otros similares, la empresa se basa en la bidireccionalidad de la comunicación, satisfaciendo las necesidades de interacción entre cliente y consumidor final y entre consumidor final y cliente.

Esta bidireccionalidad abre un nuevo mundo de posibilidades tanto para el cliente, pudiendo interactuar con el consumidor, conociéndolo, informando sobre su negocio incluso divirtiéndolo, y al usuario final dando voz a sus opiniones, sus deseos, posibilitar interactuar con el producto. Se entiende esta bidireccionalidad como novedad, ya que va más allá de la cartelería digital tradicional, proponiendo un sistema de software interactivo (geolocalización, redes sociales, identificación de usuario, realidad aumentada, etc).

Otra ventaja esencial de la proposición de valor es la gestión de los datos. Cada vez más las empresas digitales tienen mayor acceso a ingentes cantidades de información de los usuarios y sus hábitos de consumo. Gracias a los servicios de IDS, los clientes podrán saber exactamente qué demandan sus clientes, sus valoraciones al servicio prestado, horas de uso del servicio y gasto entre otras muchas opciones que serán diferentes para cada usuario. Pero además, y mediante el uso de nuevas tecnologías se podrán inferir otras informaciones mediante correlaciones de datos, que aportarán un gran valor añadido tanto a la empresa cliente, como a la propia empresa, al poder utilizar esos datos.

Dentro de los servicios globales, y de cara a la situación de minimizar los costes de los clientes se va a optar por ofrecer servicios con precios escalables o venta de servicios por módulo.

6.2.- Definición estratégica comercial

La estrategia comercial de la empresa se divide en dos fases: la nacional y la internacional. Durante la primera fase el objetivo es captar a los primeros clientes con los que poder hacer pruebas necesarias para obtener las primeras impresiones por parte del cliente y el know how suficiente (mediante pruebas piloto) para poder replicar la experiencia en otros lugares y alcanzar los primeros casos de éxito.

En esta primera fase los contactos a nivel comercial se harán presencialmente, y los clientes objetivo serán seleccionados entre aquellos que tengan una actividad considerable en Internet. Para esta actividad de “test de mercado y producto” se destinarán unos fondos específicos dentro del plan financiero dentro del apartado marketing y relaciones públicas.

Una vez probado, reajustado y mejorado el producto organizaremos un encuentro con la Asociación de Responsable de Comunidad Online (AERCO) con el objetivo de buscar alianzas para dar a conocer el producto, que a fin de cuentas es también una herramienta extra que ayuda y potencia la visibilidad del trabajo que realizan estos profesionales.

El siguiente paso será entrar en contacto con asociaciones de restaurantes y hostelería con el objetivo de llegar a un acuerdo para que los asociados puedan probar una versión de prueba del producto y finalmente tener la posibilidad de contratar el servicio por un precio preferente.

En esta fase se estudiará la posibilidad de contactar con comerciantes de player para la cartelería digital u otros profesionales del sector para que a la vez que sean proveedores de iDS sean suscriptores de los productos, pudiendo firmar un contrato en el que se especifique la comisión obtenida por venta.

Por último, en esta fase se contactará con medios de comunicación digitales y tradicionales con el objetivo de dar a conocer los casos de éxito alcanzados como un servicio innovador ya que iDS será la primera compañía en España en hacer cartelería digital con un enfoque bidireccional utilizando entre otros medios los móviles y las redes sociales.

Para la fase de internacionalización la primera estrategia planteada empieza a través de Internet. iDS aprovechará los contactos en Google para promocionar una versión freemium o una prueba gratuita en la Google Chrome Store. También distribuirá el software a través de Google Play, Apple Store y demás marketplaces.

Por último no hay que olvidar que otro punto clave será asistir a ferias del sector en primera instancia como espectadores, y cuando el producto esté completamente desarrollado, como proveedores de soluciones.

De cara a la internacionalización en México y Colombia a partir del año tres, la actividad se desarrollará a través de un director/enlace por país, con un soporte desde España, y con la colaboración de partners locales.

6.3.- Estrategia de operación / implantación

En este punto se abordan las claves de la estrategia de operaciones que soportan el modelo de negocio y la estrategia comercial arriba explicada. Sin embargo se tratará desde el punto de vista de la estrategia, ya que las operaciones serán definidas con más exactitud en el plan de operaciones más adelante.

Capacidad y alcance

Aunque nace como una start-up el objetivo es ser número uno en España en digital signage en interacción bidireccional, competir a nivel internacional con empresas de la cartelería digital interactiva, y en cinco años ser la mayor PYME española dentro del mercado de cartelería digital.

iDS nace con un enfoque internacional desde sus comienzos, por ello a partir del tercer año de vida se lanzará en búsqueda de mercados emergentes con claro crecimiento en el tipo de segmentos en el que la empresa está ubicada como es el caso de Méjico y Colombia.

Instalaciones

La empresa no requiere almacenamiento (el hardware se gestionará con un partner o proveedor), y dado las características de los puesto y perfiles (tecnológicos, jóvenes en su mayoría) optaría en un primer momento por el teletrabajo, y una oficina flexible en una incubadora, centro de coworking o centro de negocios. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las visitas comerciales serán en las oficinas de los clientes.

En una segunda etapa, y una vez se comience a facturar más, se podría pasar a unas oficinas propias.

Tipo de integración

Teniendo en cuenta la estructura inicial no se puede hablar exactamente de una integración integral, pero según la concepción del modelo de negocio controlará la cadena de valor totalmente gracia a la colaboración con partners según la necesidad de los clientes, pudiendo ofrecer un servicio integral.

Logística, modelos de implantación de distribución y mantenimiento

Uno de los elementos clave a la hora de ofrecer un servicio global es la problemática del mantenimiento dentro de todo el territorio nacional, incluso internacional. Para ello parece esencial colaborar con partners o proveedores locales y sus redes de instaladores en lo que se refiere al hardware.

Respecto a las actualizaciones de software, o gestión de problemas se podrá realizar vía online gracias al sistema de la nube.

Procesos I+D+I

En el campo del I+D+I se desarrolla un interfaz propio, así como herramientas de gestión y procesamiento.

Un elemento clave para la ventaja competitiva (bidireccionalidad en la comunicación) es el desarrollo de sistemas de análisis e inferencia de datos.

Tecnología

En lo que se refiere a la tecnología uno de los grandes retos es seguir evolucionando y mantener el rápido ritmo de transformación tecnológica que existe hoy en día, pero a la vez conseguir una economía de escala en los proyectos. Para poder competir a nivel tecnológico y competitivo será también clave la búsqueda de partners o proveedores que puedan aportar valores tecnológicos añadidos como por ejemplo la realidad aumentada.

Proceso productivo

Dentro del proceso de solución global aportada por la empresa se distinguen:

1. Software:

- venta de licencias del software de gestión de pantallas y contenidos
- dos opciones: licencia abierta y cerrada
- actualización de las licencias

2. Servicios de implantación:

- estudio previo: análisis de viabilidad, benchmark. análisis de competencia, fit gap analysis
- desarrollo: parametrización de la solución, elemento diferenciador
- implementación: prueba piloto, roll out, formación

3. Gestión de contenidos

- análisis de datos
- desarrollo estratégico
- campañas de marketing
- creación de contenidos

4. Servicios a clientes

- Objetivo: hacer la vida más fácil al cliente
- Compra de pantallas, compra de players, instalación, cableado

Organización

En una primera etapa se opta por una organización horizontal constituida por los cincos socios, pero con roles bien definidos según cada perfil de las personas que crean la empresa. La estructura del equipo directivo y personal se expone en detalle en todo el plan de recursos.

Control y planificación

Las principales herramientas elegidas para realizar la comunicación serán:

Knowledge Tree (Open Source) como gestor documental y Google Apps for Business (Google Calendar y Google Mail).

Todos los documentos oficiales con instrucciones, informes, etc. se encontrarán localizados dentro de la herramienta de gestión documental que será accesible a través de la intranet de la empresa.

Mensualmente se realizará una reunión de coordinación (presencial o virtual) de una hora a la que asistirán los responsables de cada paquete para informar sobre los progresos realizados en cada departamento.

Cada dos meses se convocará al comité de dirección de proyecto a una reunión de 2 horas para informar del estado de las relaciones con clientes, lead, proyectos, etc.

6.4.- Definición objetivos estratégicos

1. **Cuota de mercado:** alcanzar una cuota de mercado del 20% en España en nuestro nicho de cartelería digital en 3 años, y un 25% en 5 años. Este valor lo tomamos teniendo en cuenta la media de crecimiento del resto de empresas del sector en estos primeros años de vida y una tasa innovadora determinada por nuestra inversión en I+D+i.
2. **Crecimiento:** para alcanzar la cuota de mercado objetivo tenemos que tener un crecimiento aproximado al de los competidores en sus primeros años de vida con un compenente

suplementario (57, 32, 35% en los años 3, 4 y 5) por el componente innovador que presenta iDS .

3. **Expansión:** España como punto de partida, y expansión a otros países a partir del tercer año. En tres años habría tiempo para madurar el producto, sentar las bases de la empresa y alcanzar el punto muerto por lo que se podría utilizar parte de los beneficios para auto financiar el desarrollo. Comenzar con México y Colombia ya que son países más desarrollados que los de su entorno, con altos crecimientos, políticas comerciales más desarrolladas que la de países de su competencia y estables, además de estar más cerca de España que otros países latinoamericanos como Chile.

7.- Plan comercial

7.1.- Obtención de ingresos

El producto ofertado por la empresa, que se basa en las pantallas digitales interactivas como nueva forma de marketing y de comunicación bidireccional, ha sido divido en cuatro módulos que serán explicados en las próximas líneas. El objetivo es permitir la elección por parte de los clientes de iDS de aquellos módulos que mejor se adapten a sus necesidades, y así conseguir una solución óptima para ellos.

En concreto hay cuatro módulos:

1. Licencia
2. Servicio de implantación
3. Servicio de gestión de contenido
4. Servicios a los usuarios

En cuanto a aplicaciones, éstas se van a describir una vez se haya desglosado los diferentes módulos. Se ha incluido imágenes de las aplicaciones para una mejor comprensión de producto software desarrollado por la compañía.

Módulo 1 - Licencia

El módulo 1 es el software que gestiona las pantallas, con dos tipos de licencias, abiertas y cerradas.

- Licencia abierta: con un precio más elevado, este sistema permite a cualquier empresa, o particular poder gestionar él mismo el contenido de la pantalla.

- Licencia cerrada: en este caso la empresa tendrá un precio menos elevado, ya que irán asociados otros servicios de los módulos 2 y 3. Con la licencia cerrada IDS hará siempre la implantación.

Empresas que consideren que pueden autogestionar completamente el software o que consideren que es estratégico la gestión directa de la aplicación optarán por la licencia abierta, mientras que otras empresas, ya sea por recursos o porque prefieran dejar a un tercero especializado ese trabajo optaría por la licencia cerrada.

Ambas licencias permiten utilizar el software realizando un desembolso inicial en concepto de cuota inicial y una cuota anual de mantenimiento a partir del año 1 (15% del precio de software).

Módulo 2 - Implantación

En este caso se tienen 3 partes diferenciadas que incluirán estudios previos, desarrollo de la solución e implementación de dichas soluciones en los locales de los clientes.

Estudio previo:

Consultoría técnica de la implantación de soluciones tecnológicas bidireccionales de comunicación; cálculos de costes, análisis del público objetivo, condiciones del local y previsión del incremento de ventas. Se realizarán los siguientes estudios:

- Viabilidad: estudio sobre la rentabilidad, beneficios, y objetivos a obtener de la pantallas interactivas
- Benchmark: breve estudio del rendimiento del sistema de pantallas interactivas
- Competencia: comparativo con empresas del sector dentro de los 3 tipos de clientes (hostelería/ restauración, talleres, clínicas)
- Fitgap analysis: evaluación de cada área funcional en el proyecto para los objetivos planteadas. En esta fase se identificarán los datos necesarios y las posibles brechas, o fallos del sistema

- Business case: presentación de casos de éxitos ya realizados previamente
- Análisis conceptual: este estudio permitirá ver la existencia y frecuencia de conceptos en los textos y en las interacciones con los clientes finales. El objetivo es cuantificar y analizar palabras y conceptos

Desarrollo:

- Parametrización y personalización de la aplicación software. Como cada cliente es diferente, cada cliente se merece una aplicación personalizada que maximice sus objetivos. Se analizará en detalle las necesidades del cliente, manteniendo comunicación directa con él para ofrecerle siempre el mejor producto.
- Desarrollo plan estratégico: elaboración de un plan de marketing digital a medida incluyendo el desarrollo de un social media plan para alcanzar objetivos como: captar leads o clientes, incrementar ventas, mejorar la reputación online del negocio, etc.

Implementación:

- Realización de prueba piloto: mostrando al cliente el trabajo de desarrollo del producto. Se podrán modificar los contenidos en caso de que el resultado no haya sido el óptimo.
- Roll out: lanzamiento del nuevo servicio en el mercado
- Formación: la implementación y puesta en marcha de las soluciones, aunque son simples, requieren una cierta formación y conocimiento de la misma. La empresa se encargará de realizar esta formación según lo desee el cliente.

Módulo 3 - Servicio de gestión del contenido y explotación de los mismos

Dentro de este módulo se encuentran las siguientes tareas:

- Análisis de datos: aplicación de técnicas de minería de datos para extraer comportamientos, patrones comunes y conclusiones que ayuden a los negocios a mejorar la efectividad de sus

campañas de marketing, su estrategia o cualquier otro aspecto de su negocio. En la era digital cada vez es más importante la gestión y análisis de los datos de manera masiva para mejorar el negocio.

Los datos facilitados por los clientes, los recopilados a través de Internet (redes sociales y webs) y combinados por los aportados por los sistemas de CRM permiten una generación de informes sobre clientes, análisis de opiniones, sentimientos, etc, que bien aprovechados generan un valor incalculable para la estrategia.

- Campañas de marketing: desarrollo de campañas a medida combinando canales como: redes sociales, móvil o puntos de venta (mediante cartelería digital) con nuevas técnicas como marketing de afiliación, de atracción, social, gamificación, etc.

- Creación de contenidos: necesarios para las campañas de marketing y específicos para canales móviles, pantallas, etc. Por el precio ofertado podremos realizar hasta 2 vídeos, 20 montajes fotográficos, o contenido escrito web (2000 palabras).

Módulo 4 - Servicios a los usuarios

Dentro de este módulo se encuentran las tareas que aportan menor valor añadido al producto ofertado por IDS tales como:

- Compras de las pantallas requeridas en el proyecto
- Compras de hardware necesarios
- Instalación y cableado de los componentes
- Mantenimiento de las instalaciones
- Otros servicios solicitados por las empresas (impresión de folleto, cartelería en marquesinas)

Estos servicios serán facturados separadamente, ya que no entran dentro de la operativa propia de la empresa y serán realizadas por agentes externos.

7.2.- Caracterización del mercado: estimación del volumen y dimensión del mercado

Situación Digital Signage en España:

La publicidad en entornos digitales continúa ganando terreno a los medios tradicionales año tras año. En 2011 la inversión publicitaria en digital signage contabilizada colocaba a España como el séptimo país mundial en inversiones sobre este soporte con una facturación que rondó el 3% de la facturación total en publicidad. Ya en 2012, las inversiones alcanzaron los 3,7 millones de euros sólo para este formato, una cantidad aún bastante pequeña si tenemos en cuenta que la inversión total en medios digitales (internet+mobile) alcanzó los 885,7 millones de euros, pero que está creciendo con paso firme durante los últimos años favorecido por la aparición de desarrollados sistemas de medición de audiencias para este tipo de publicidad, principal problema hasta ahora en la consolidación del digital signage como medio consistente y efectivo de modelo publicitario.

La publicidad en medios digitales se ha situado en 2012 como el segundo medio en inversiones en España únicamente por detrás de la televisión, siendo el menos afectado por el retroceso en inversión producido durante este último año como consecuencia de la actual situación económica española:

Distribución de inversión en medios convencionales

	2010	2011	2012	2012 vs. 2011
Televisión	2471,9	2237,2	1815,3	-18,9%
Digitales	**798,9**	**899,2**	**885,7**	**-1,5%**
Diarios	1124,4	967	766,3	-20,8%
Radio	548,5	524,9	453,5	-13,6%
Exterior	420,8	402,8	326,3	-19,0%
Revistas	397,8	381,1	313,7	-17,7%
Dominicales	72,2	67,1	52,0	-22,5%
Cine	24,4	25,8	22,5	-12,8%
Total	**5.858,80**	**5.505,10**	**4.635,30**	**-15,8%**

Digital muestra un movimiento plano frente al descenso generalizado

Figura 32: Distribución de inversión en medios convencionales. Fuente Infoadex/IAB

Estos 885,7 millones de euros en 2012 implican un 19,1% sobre el total de inversiones sobre medios publicitarios, posicionando los medios digitales como las plataformas con mayor progresión de crecimiento desde el año 2005.

En cuanto a los sectores que más invierten en publicidad digital destacan en orden: la automoción, las finanzas, las telecomunicaciones y tecnologías, seguido por transportes, viajes y turismo, aunque muy de cerca se sitúan los sectores de la distribución, educación, restauración, salud y belleza, independientemente de la plataforma digital seleccionada:

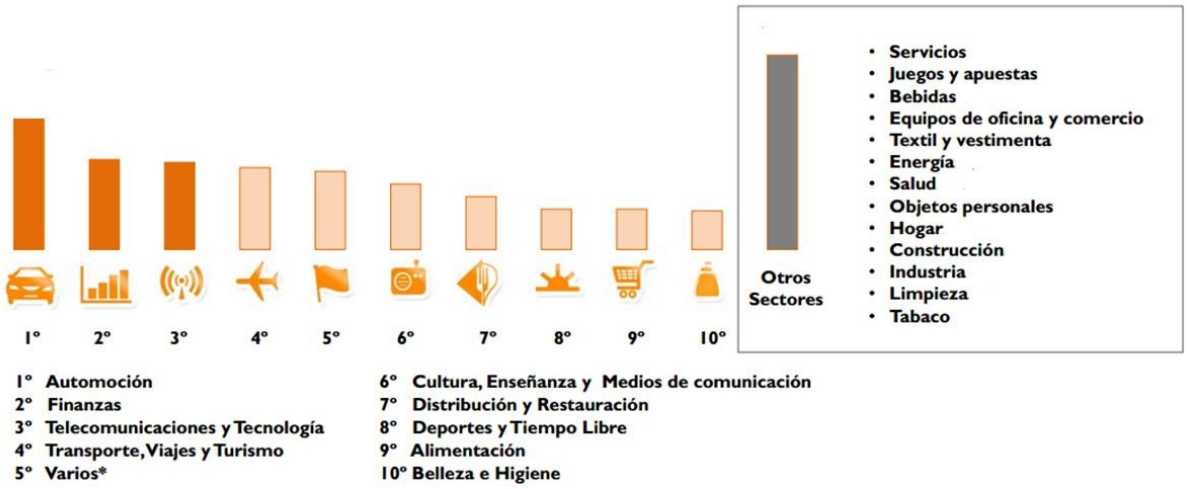


Figura 33: Sectores que invierte en publicidad digital. Fuente Infoadex/IAB.

7.3.- Mercado potencial, accesible y objetivo, además de capacidad de compra

A continuación se presenta el mercado potencial y target del negocio:

Cadena de talleres:

- **Aurgi**: 39 centros en España a finales de 2012 con objetivo de llegar a las 100 en 2015 (50 en propiedad y 50 franquiciados). En constante crecimiento y con grandes resultados anuales. 90 M€ de facturación

- **Feuvert**: (datos de 2010) 82 centros en España y 9 en Portugal, facturación en la península: 132 millones de euros.
- **Midas**: actualmente cuenta con 140 establecimientos en España (120 franquiciados y 20 propios). En su definición del plan estratégico para el periodo 2013-2015 destaca: impulso al desarrollo de su red de centros y fuerte apuesta por la innovación.

Clínicas:

- **Corporación Dermoestética:** tiene una facturación de 48 millones de dólares, 490 trabajadores. Cuentan con 50 centros en España y Portugal.
- **Sanitas:** tiene una facturación total de 1400 millones de dólares, la empresa tendrá 200 clínicas en 2014 sólo de temas dentales.
- **Vitaldent**: con 440 clínicas en toda España, facturó en 2011, 430 millones de euros.
- **Quirón**: USP Hospitales y Quirón prevén una facturación conjunta de unos 650 millones de euros a finales de 2012
- **Dorsia**: aumentó un 15% en unidades de negocio y un 33% de facturación en 2011 con respecto al año anterior. Ha abierto 6 nuevas clínicas posicionándose a principios de 2012 con 22 establecimientos a nivel nacional. Se prevee la apertura de un 50% más de establecimientos durante el siguiente año y llegar 30 más en los siguientes 4 años en una clara apuestas por la expansión nacional.

Restauración:

- **McDonald**: facturó en 2011 928 millones de euros, un incremento del 9,1% respecto al año anterior. Cerró el 2011 con 424 tiendas, 80% de ellas franquiciadas. Proyecta invertir 160 millones de euros hasta 2014 en nuevos establecimientos y remodelaciones.
- **BurgerKing**: 490 establecimientos en España a finales de 2011. Renovación continuada de sus restaurantes (media de 100 restaurantes al año renuevan su diseño cada año).

- **Telepizza**: Más de 620 establecimientos repartidos por toda España, en plena reestructuración por pérdidas continuadas en 2011 y 2012.
- **Dominos pizza**: Más de 100 establecimiento en España. Debe su crecimiento en los últimos años a su fuerte apuesta por la innovación y alta inversión en marketing online y redes sociales, lo que ha retornado en un importante incremento de sus ingresos.
- **Vips y Ginos**: con una facturación de 387 millones en 2011 con 340 establecimientos en toda España.
- **Pans&co**: con 267 establecimientos en total facturó en 2010 300 millones de euros.
- **Starbucks**: la facturación de Starbucks en España en 2011 alcanzó los 55 millones de euros.
- **Tagliattela**: 135 restaurantes operativos. Importante expansión internacional con restaurantes en Francia, China, Alemania EEUU o India.
- **La Sureña / 100 montaditos**: Previsiones de elevar la facturación un 5% y llegar a los 450 establecimientos durante el 2013. Actualmente cuenta con 278 restaurantes en toda España y una facturación global de 146 millones de Euros. Continúa en los planes de la compañía la expansión por EEUU y Europa además de incluir una nueva marca a las 2 ya existentes.
- **Ribs / Frescco**: Pertenecientes al grupo Eat Out Group, consta de 55 establecimientos en España con una facturación que ronda los 300 millones de Euros.

Hostelería:

- **C Hoteles**: con 220 millones de facturación en 2011, tienen 80 hoteles en España, Portugal e Italia.
- **NH Hoteles**: aumentó su facturación en 2011, el 7 por ciento hasta llegar a los 1.428,3 millones de euros.

- **Barceló**: al cierre de 2011, contó con una facturación que ha rondó los 1.100 millones de euros.
- **Husa**: grupo Huso tenía en 2008 ya 160 hoteles, facturó en 2010 260 millones de euros.
- **Meliá**: incrementó ventas en 2012 en un 6,8 por ciento respecto a 2010 al alcanzar 1.335,3 millones de euros.
- **Iberostar**: Cierre del año 2012 con una facturación de 1047 millones de Euros, un 10% más que el año anterior. Invertirá 83 millones de Euros durante el ejercicio 2013.
- **Riu**: facturación de 1284 millones de Euros en 2012 con una inversión de 200 millones en construcción y renovación de hoteles, misma cantidad prevista para el año 2013. Previsión de apertura de 3 hoteles en el ejercicio actual a nivel internacional.
- **Catalonia**: durante 2011 creció un 14% con una facturación de 260 millones de euros (beneficios de 35 millones de euros).
- **Ibis**: Perteneciente al grupo hotelero Accor, el cual incrementó su facturación en un 1,5% durante el ejercicio de 2012. Caída importante en el mercado español (9,5% en el último trimestre de 2012).

7.4.- DECISIONES 4 PS, PLAN MARKETING

Producto

Expuesto en el punto “obtención de ingresos”.

Precio

Los precios serán asintóticos en mayor o menor grado según el módulo, y facturando bien por unidades, bien por implantaciones.

Módulo 1

Constituido por el software, factura por tipo de licencia teniendo 2 tipos: abierto y cerrado.

La licencia abierta tendrá un precio superior a la cerrada, ya que en el primer caso sólo factura el mantenimiento, y en el caso de las licencias abiertas podremos facturar otros servicios del módulo 2 y 3.

El precio será asintótico, disminuyendo por escalones de 10 unidades, tal y como expresado en el gráfico.

El mantenimiento cada año será de un 15% del precio de la licencia, tanto para casos de licencia abierta como cerrada. Esta cuota de mantenimiento se mantendrá durante los años de utilización de la licencia, será un pago anual, y permitirá las actualizaciones de software.

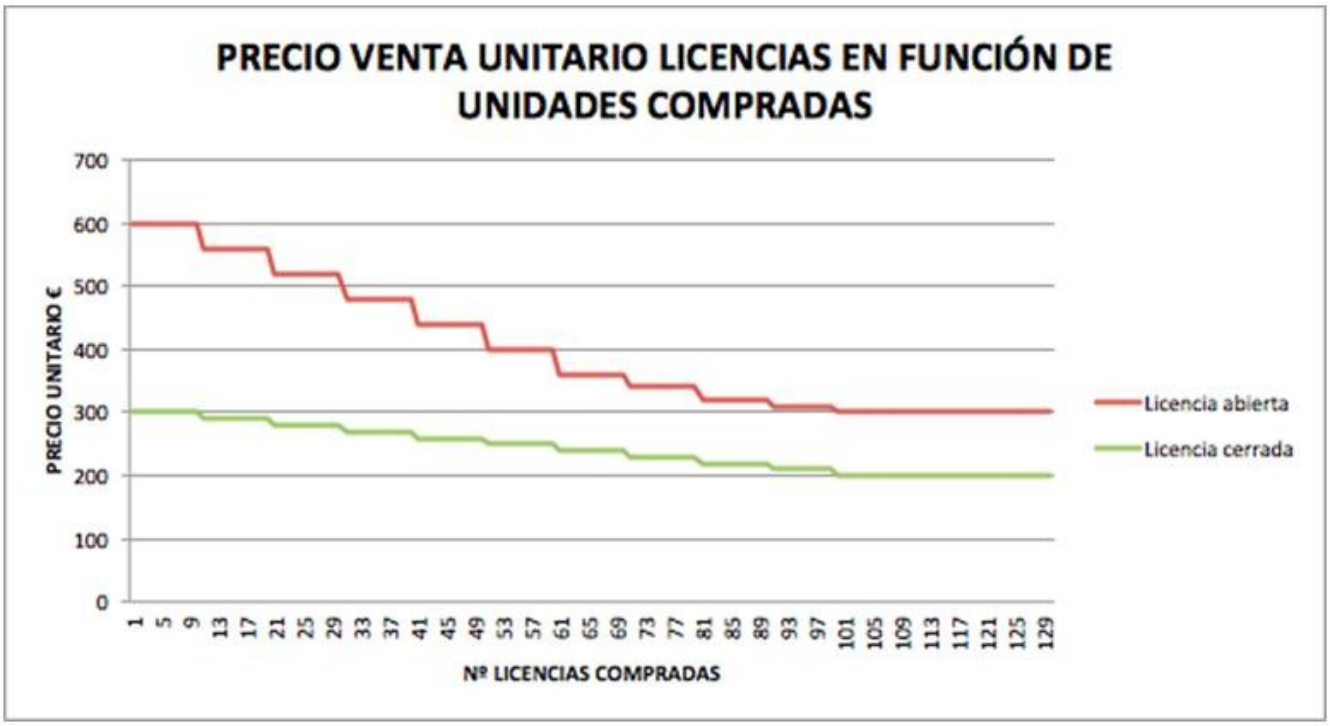


Figura 34: Precio de venta unitario licencias en función de unidades compradas

Módulo 2

Es el bloque de la implantación formado por el estudio previo, el desarrollo y la implementación.

El precio será por veces que se realiza una parametrización diferente (por ejemplo un cliente con 50 pantallas puede pedirnos 10 implantaciones, que serán las veces que se tenga que realizar una parametrización diferente, ya sea en una misma ubicación física o diferente).

Figura 35: precio unitario implementación

Módulo 3

Incluirá los módulos de gestión de contenido (análisis de datos, campaña de marketing, creación de contenidos).

En este caso el precio dependerá del tamaño del cliente, haciendo tres clasificaciones, cliente pequeño, cliente mediano, cliente grande o muy grande. Se ha decidido utilizar ese parámetro pues supondrá una mayor o menor cantidad de datos, creación de marketing o contenidos, por el que trabajo asociado será cuantificable.

Figura 36: Precio módulo 3

Para las estimaciones generales financieras se opta por distinguir entre 4 tipos de clientes, según la facturación y productos de cada uno.

	Licencia	Implantaciones	Explotación	Mantenimiento
Clientes muy grande	100 cerradas	20	x	x
Cliente grande	50 cerradas	10	x	x
Cliente mediano	12 cerradas	3		x
Cliente pequeño	4 abiertas			x

Tabla 2: clasificación de clientes por tamaño

Figura 37: Precio medio por tipo de clientes año 1

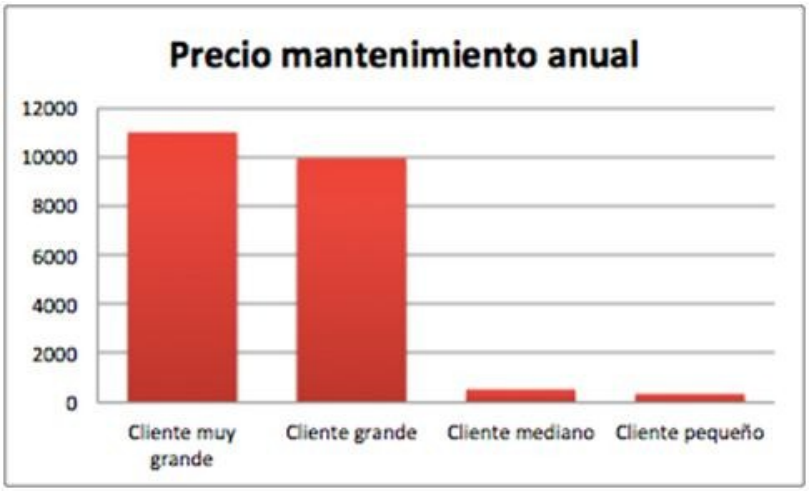


Figura 38: Precio mantenimiento anual

Distribución

El sistema de distribución del producto viene determinado por las características de la oferta de iDS en la venta B2B, por lo que se desarrolla en el plan comercial.

El enfoque de distribución se basará en el contacto directo con la empresa vía la página web, eventos o ferias también es importante tener comerciales autónomos con un fee específico sobre la venta (6%). Es relevante tener en cuenta que por el gran tamaño de clientes el porcentaje de facturación de estos comerciales será pequeño, ya que se dirige principalmente a grandes cuentas.

De igual manera los partners/ proveedores/ tiendas de pantallas podrán remitir clientes con los que en el caso de firmar un contrato tendrán un % ya acordado.

Todos estos elementos serán coordinados por el director comerciall[9].

Promoción

Dentro de las acciones comerciales y presupuestos de promoción se han determinado una serie de acciones con un presupuesto determinado al año que nos permitirá una modificación en nuestros precios y una acción comercial más agresiva.

9 Ejemplo de acuerdo comercial: Anexo 5

Destacan los siguientes:

- Actividades promocionales
- Materiales promocionales
- Anuncio y publicidad
- Gastos de agencia : diseño y creatividad
- Stands congresos y reuniones
- Test de mercado y producto reducción de precio cliente

Destacar que dentro de la entrega de valor de iDS nos basamos en una oferta diferenciadora y personalizada con un valor de vida cliente muy alto, de ahí la importancia de la atención al cliente dentro de nuestra propia actividad promocional.

La base comercial es para iDS la base principal creadora de ventas, pero estos a su vez se podrán apoyar en una página web (ya en desarrollo), material de promoción, salones y eventos, así como un plan comercial con objetivos y retornos bien definidos (ver Plan de desarrollo comercial). Todo ello con el objetivo de alcanzar nuestros cliente objetivo, llegando a ellos via el interlocutor, momento, coste, y volumen adecuado, y por otra parte siendo prescriptores del sector e influyendo al consumidor final para que este interactúe y comente el interés, diversión o entretenimiento del sistema de iDS.

Por último destacar que el camino de la conversión desde el primer contacto hasta el contrato final ha sido explicado en el plan de desarrollo comercial, debido a las características de venta B2B.

7.5.- Previsión de ventas

En este caso se ha realizado un análisis de facturación de las principales empresa de digital signage en los últimos años, los 3 competidores principales en España, así como la previsión de evolución de

cuota de mercado. Estos cálculos han permitido prever el crecimiento y la facturación que podría alcanzar IDS.

De igual manera se ha realizado un forecast de breakeven.

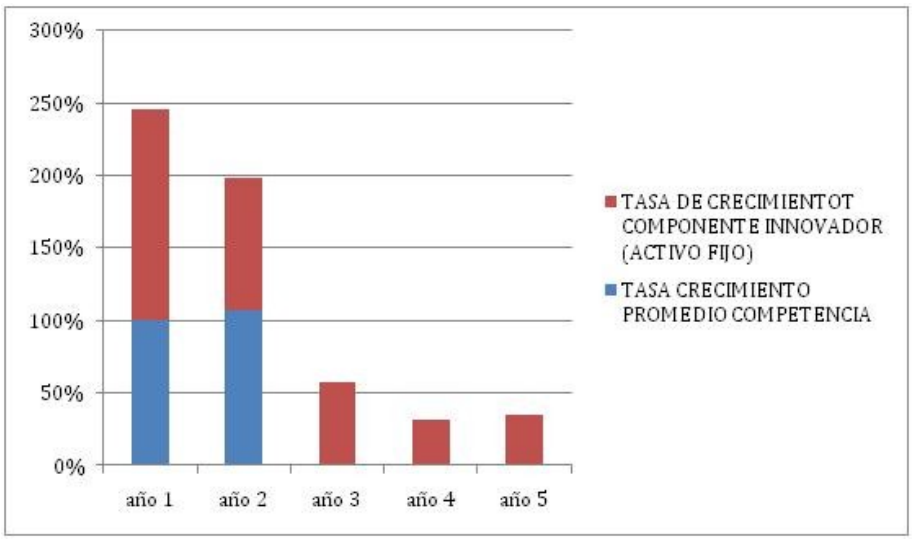


Figura 39: Tasa de crecimiento competidores e iDs

Los datos económicos se pueden analizar en detalle en el archivo excel adjunto en anexos. Estos datos también se basan en el retorno calculado por las acciones comerciales (identificación, cualificación, oferta definitiva, presentación final de oferta)

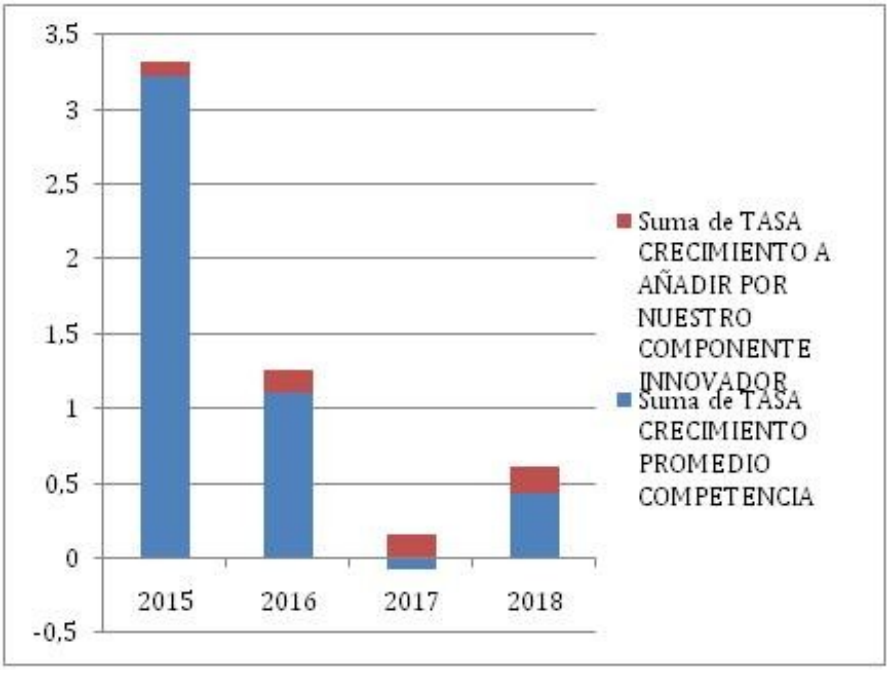


Figura 40: Tasa de crecimiento por componente innovadore Vs competencia

Figura 41: Previsión de la evolución de la cuota de mercado empresas de DS

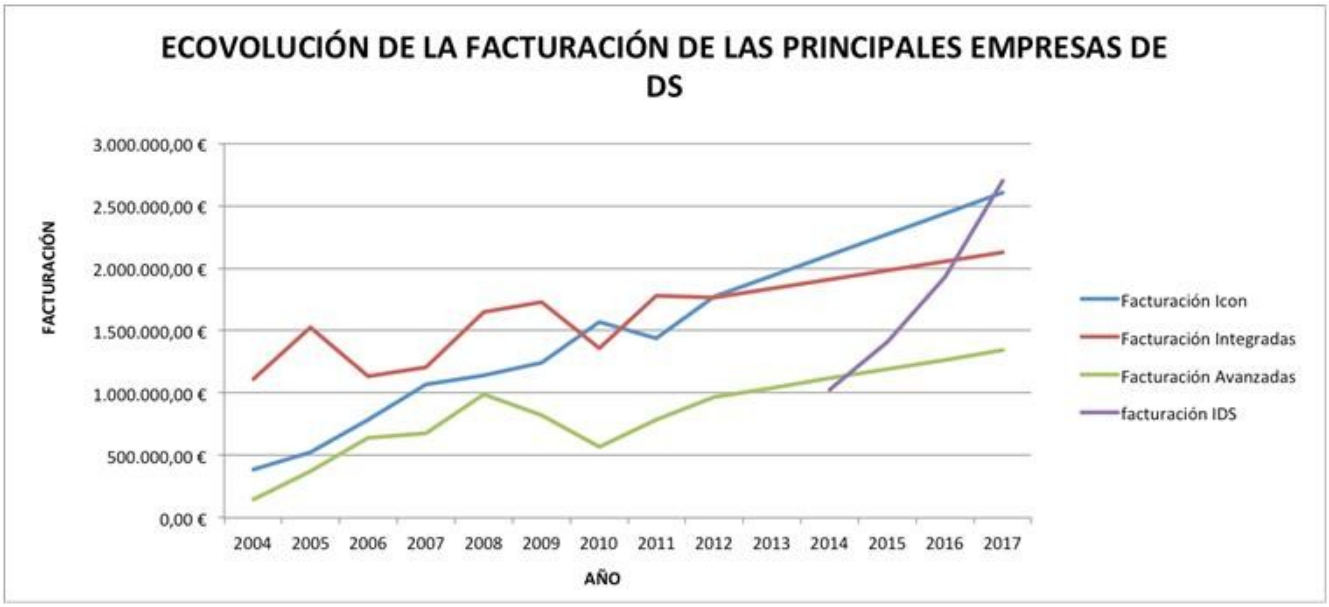


Figura 42: Evolución de la facturación de las principales empresas de DS

¿Por qué cambiará sus productos habituales por los de iDS?

El cliente busca un beneficio más allá de un sistema de promoción en el punto de venta, en el que hasta ahora es complejo medir el retorno de la inversión o la audiencia. El cliente de IDS además ya

tiene presencia en Internet y es consciente de hacer un buen uso del mismo puede suponer una ventaja competitiva de cara a su competencia.

Sabe que puede potenciar su posicionamiento en el momento cero de la verdad y que integrar sus soluciones de marketing en el punto de venta con sus acciones de marketing online ayudarán claramente en esta dirección ya que le permitirá mejorar su reputación además de su visibilidad y posicionamiento en Internet.

7.6.- Principales competidores en España

Dado que en los objetivos estratégicos se ha decidido permanecer en el mercado español los tres primeros años, se han analizado aquellas empresas nacionales integradoras de cartelería digital que tienen un enfoque al orientado al marketing con alguna vertiente online o de I+D.

Estos tres competidores han sido los analizados a la hora de calcular el crecimiento de IDS en los primeros años (sumándole un componente innovador).

Icon Multimedia

Es una empresa nacida en 1993 en Palencia y que en 2011 facturó 1,434,773€ con 24 empleados. A día de hoy es el proveedor líder de servicios de Sistema de Información al Viajero en España.

Su misión: desarrollar soluciones de información de última generación, adaptándolas a las necesidades de sus clientes, buscando la estrategia más rentable para ellos y que así puedan obtener el máximo beneficio a través de la calidad de sus soluciones.

Su visión: trascender como una empresa global, líder en soluciones de diseño e instalación de servicios multimedia en el mercado y posicionarnos como un modelo de referencia en valor añadido y calidad de servicio, fiabilidad e innovación; gracias a la calidad humana de nuestra gente.

Ofrecen servicios de consultoría, desarrollan ellos mismos el 50% de sus productos de vídeo, han recibido 9 premios desde 2004 de entidades como: la Cámara de comercio de Castilla y León, Total Media, CECALE, Premio Nacional de Digital Signage, CyL y los premios TIC de Castilla y León

Productos sustitutivos:

- **Deneva**: software para cartelería con capacidades: multi-idioma, multi-usuario, multi-perfil, multiempresa, con soporte para todo tipo de contenidos multimedia, gestión y segmentación avanzada basada en metadatos, distribución de contenidos por P2P, agregación RSS, soporte multi-canal, etc.

Varios modelos de negocio: Venta, Servicio, SaaS, etc.

- **POIs Interactivos (escaparates o kioscos táctiles)**: a medida y personalizados. Para la creación del software se estudian las necesidades del cliente para posteriormente crear un interfaz a medida y lo más corporativa posible, pero la personalización no queda en el software, sino que el mueble del Punto de Información también se crea y se decora siguiendo la línea corporativa del cliente.

Además apuestan por el I+D, actualmente han desarrollado en conjunto con la Universidad de Salamanca un sistema de neuromarketing bautizado como Sociograph para la evaluación del impacto de los anuncios antes de lanzar una campaña.

Áreas de negocio (ubicaciones): retail, hostelería y transporte, industrial, administraciones públicas, banca, corporativo, educativo.

Algunos de sus clientes:

- Retail: McDonals, AVIS, Repsol, KFC

- Hostelero: paradores de turismo

Soluciones Tecnológicas Integradas

Es una empresa nacida en 1995 en Zaragoza y que en 2011 facturó 1,782,011€ con 12 empleados.

Ofrecen herramientas para la gestión, control y distribución de contenidos multimedia para Digital Signage y servicios como[10]:

- Estudio de proyectos y análisis de viabilidad
- Instalación de soluciones integrales “llave en mano”
- “Mantenimiento”

Se dirigen a un amplio número de sectores: Retail, centros comerciales, HORECA (Hoteles, restaurantes y Cafeterías), corporativo, salas de juego, educación, clínicas y hospitales, transporte y bodegas.

Venden hardware: Pantallas profesionales, video wall, reproductores multimedia (players), Kioskos multimedia, láminas para escaparates.

Tecnilógica Soluciones Avanzadas

10 También ofrecen herramientas para la monitorización y gestión de gran información en tiempo real para salas de control.

Nacida en 2003 en Madrid y que en 2011 facturó 788,432€ con 10 empleados. Hoy tiene 24 empleados.

Venden:

- Desarrollo de cartelería digital integrando sistemas y desarrollando aplicaciones a medida. Producto estrella el Poster Digital.
- Aplicaciones móviles a medida (incluyendo pagos móviles).
- Soluciones web

Poster digital: sistema web para cartelería digital que usa Spinetix HMP 130/200 como reproductor multimedia. Permite la configuración de múltiples pantallas, gestión de contenidos, etc.

También desarrollan proyectos extraños como un hardware que señala dentro de una lista de empleados al último que ha twitteado, o proyectos con hardware como Arduino.

Algunos de sus clientes (por producto):

- Póster Digital: Coca Cola & Mahou, Senado de España, Adecco
- App móvil: Taxiya, RTVE, Renfe
- Salas de control: Fujitsu
- Web: BBVA, Barclays, Santander, Fundación Lescer, Ono, Telefónica, Fintonic

Conclusiones

Tecnológica tiene la solución software más parecida al producto pasivo ofrecido por iDS que además permite una “fácil y rápida” instalación. Además desarrolla aplicaciones móviles, aunque sólo hace aplicaciones a medida y no parece que su herramienta de cartelería está enfocada al marketing digital o con un objeto de procesamiento de datos.

Tanto STI como Icon Multimedia usan sistemas software tradicionales y ninguna de ellas parece considerar Internet como algo más que un canal de retransmisión de contenidos.

Icon hace el mayor esfuerzo económico en I+D pero en una línea diferente (Neuromarketing), mientras que Tecnológica parece una empresa más innovadora en sistemas de hardware de bajo coste, redes sociales o aplicaciones móviles. Quizás se podría llegar a un acuerdo de colaboración con esta última.

Resumen a nivel de ventas de las 3 compañías analizadas:

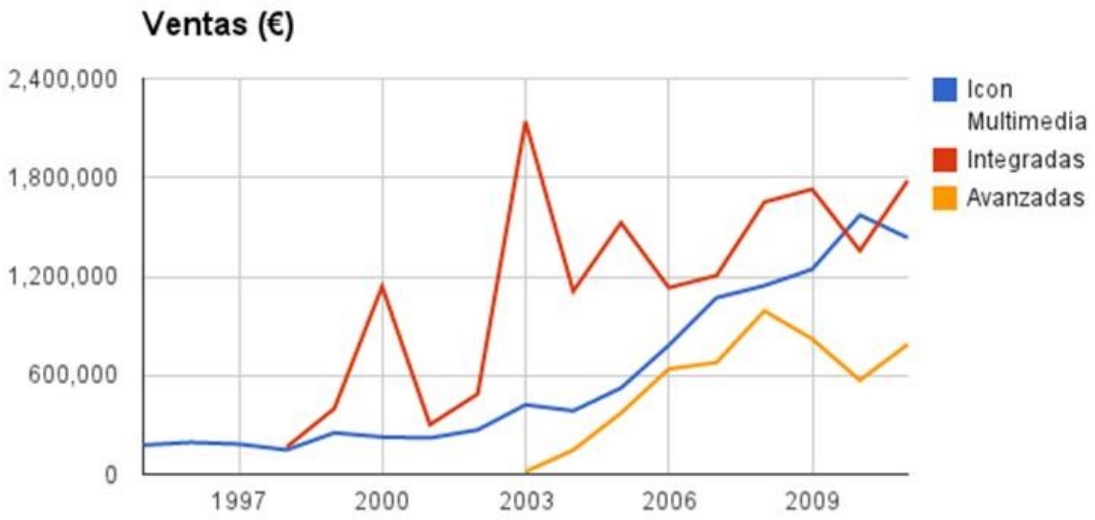


Figura 43: ventas competidores

8.- Plan de operaciones e implantación

Desarrollo de tecnología y diseño de producto

El producto (software) será desarrollado iterativamente siguiendo metodologías ágiles como Scrum que mediante sprints de dos semanas permiten mantener un ritmo continuo de desarrollo, actualizaciones y solución de incidencias.

Como también se ha comentado previamente el producto se encontrará alojado en la nube pudiendo así aprovechar todas las ventajas de este tipo de sistemas:

1. Ahorro en servidores
2. Facilidad en el mantenimiento y ahorro en desplazamientos
3. Actualizaciones en tiempo real.
4. Gestión y monitorización del software

Los servicios prestados:

- consultorías presenciales
- Asesoramiento telefónico o por video conferencia
- Mantenimiento software de manera telemática.
- Instalaciones a través de partners en ciudades a más de 100km de Madrid o con grandes clientes.

8.1.- Aprovisionamiento de materiales básicos

En el caso de iDS, los materiales básicos a aprovisionar serán los necesarios para habilitar la oficina, que previamente estará acondicionada, o sea que tan solo se requerirá:

Siete ordenadores

1. Teléfonos para todos los empleados.
2. Conexión a Internet: voz y datos
3. Material de oficina
4. Dos sistemas de demostración:
    1. Un sistema fijo que estará habilitado en la oficina y que constará de:
        1.1. Una pantalla de 40''
        1.2. Una pantalla táctil
        1.3. Un PC Barberone (marca Zotac)
    2. Un sistema móvil que nos permitirá hacer demostraciones en vivo en cualquier lugar donde alcance una conexión 3G:
        2.1. Modem USB
        2.2. Pantalla táctil
        2.3. Una Cubieboard

Ya que iDS no vende hardware no necesita contar con stock.

Instalaciones y configuración de los centro de prestación de servicios

Como se comentaba en el punto anterior IDS necesita unas oficinas centrales en Madrid previamente amuebladas. Se ha decidido poner las oficinas en una primera etapa (año 0 y año 1) en un barrio céntrico como Chamberi, con una superficie no mayor a 100m² que debe contar al menos con:

- Sala de reuniones
- Un aseo

- Zona de trabajo
- Entrada para minusválidos
- Recepción

El coste aproximado de esta en calle Marqués de Riscal es de 1000€ mensuales.

En una segunda etapa y según vayan creciendo los equipos optaremos por un alquiler de un piso de unos 2500 euros de unos 200 m2, en la misma zona que las oficinas anteriores y con opción a una ampliación posterior. El ejemplo corresponde a unas oficinas de características y precio similares en la calle Zurbano.

8.2.- Procesos de control

iDS realizará un proceso de control continuo del software, el hardware y las instalaciones en base a l siguiente procedimiento de actuación:

- Hardware: será monitorizado de tres maneras:
    - Un benchmark se ejecutará periódicamente en el equipo para comprobar los niveles de rendimiento, los resultados serán enviados a través de Internet a la sede donde se podrá monitorizar el envejecimiento o el mal uso del equipo.
    - Para comprobar la efectividad del sistema y las acciones de marketing asociadas al mismo se controlará el número de horas que el equipo pasa conectado y funcionando.
    - Los sistemas que alojen el software serán controlados por los proveedores de los servicios cloud.
- Software:

- Se hará uso de una metodología de unit testing (desarrollo en base a pruebas) que garantizará la estabilidad a nivel de software.
- Se utilizará un sistema de monitorización de interacciones con las pantallas que nos permitirá saber la efectividad de las acciones puestas en marcha.

- Instalaciones
  - Para controlar las instalaciones se hará uso de un raider técnico con el que se comprobarán todas los requisitos para poder realizar correctamente la instalación del sistema como pueden ser: la conexión a Internet del local, la cobertura 3G dentro del local, el cableado en caso de que utilizase un sistema de pantallas previamente existente. En este caso habrá instaladores formados y certificados por la compañía.
  - Para la puesta a punto del software se realizará un procedimiento detallado con el que uno de los técnicos podrá ajustar los parámetros requeridos por el tipo de instalación y el cliente.

8.3.- Sistemas de gestión

Modelo de gestión de las operaciones:

Modo de realización.

La actividad de la empresa se desarrollará tanto con personal interno como con colaboraciones externas según la tarea en cuestión.

Interno:

El personal interno lleva a cabo toda la gestión estratégica de la empresa.

- Definición de objetivos
- Planificación

- Estrategia de ventas
- Proceso de internacionalización

Así como el desarrollo de productos y servicios:

- Desarrollo y actualizaciones del software a comercializar
- Estrategia de implantación en cliente: estudios de viabilidad, competencia, definición del plan estratégico, parametrización personalizada, desarrollo de proyectos piloto, business cases y formación específica
- Desarrollo de servicios de explotación: recopilación, procesado y análisis de datos, diseño y ejecución de campañas publicitarias específicas para cada cliente y creación/rotación de contenidos

Externos:

Se requiere colaboración de personal externo para el desarrollo de actividades de implantación y mantenimiento físico de los equipos instalados en cliente. Estas tareas serán por tanto subcontratadas a empresas especializadas, y facturadas aparte por lo que no se incluirán en las proyecciones financieras.

Estas tareas externas son las incluidas en el módulo 4 y serán principalmente:

- Compras de las pantallas requeridas en el proyecto.
- Compras de los players necesarios.
- Instalación y cableado de los componentes.
- Mantenimiento de las instalaciones

Acuerdos:

Llegado el momento se realizarán acuerdos comerciales con distribuidores de los principales equipos físicos que formarán parte del proceso de implantación del sistema en cliente como son las pantallas y soporte HW adicional para instalación y almacenamiento software.

También se realizarán acuerdos sobre comisiones para la captación de clientes en puntos de venta relacionados con los productos y servicios ofertados por iDS.

Derechos propiedad:

El desarrollo de software con alto componente de I+D+i requiere de la gestión de patentes. Estas patentes serán registradas a nombre de la empresa como propietaria de las mismas para su gestión y uso.

8.4.- Modo de implantación

La actividad inicialmente estará desarrollada en España con centro de operación ubicado en Madrid. Toda la operativa de la empresa sea cual sea la procedencia (en España) del cliente será por tanto gestionada desde allí.

iDS comenzará su proceso de internacionalización en el año 3-4. En ese momento se nombrará un responsable de país, dicho responsable tendrá un perfil claramente comercial pues su principal ocupación será la de búsqueda de clientes y desarrollo de propuestas comerciales.

El primer país donde iDS desarrollará actividades fuera de España será México, país elegido por su alto potencial y sus grandes tasas de crecimiento en el entorno de la cartelería digital, posteriormente se continuará la expansión por Colombia.

En dichos países se establecerá oficina de la compañía desde donde se realizarán las gestiones necesarias para el correcto desarrollo de la actividad, como la gestión comercial local y la puesta en contacto con proveedores locales y demás colaboraciones estratégicas.

La base del producto ofertado por iDS es software, lo que facilita este periodo de internacionalización ya que el peso de los proyectos se podrá continuar realizando desde España, así los servicios de

licencias y módulos 2 y 3 podrán desarrollarse en España con un apoyo en local del responsable. Sin embargo habrá que buscar en cada país equipos capaces de instalar el producto y encontrar proveedores locales para la parte Hardware.

8.5.- Plan de contingencia

Se desarrollarán una serie de planes con los que paliar posibles desviaciones en los objetivos inicialmente planteados en este modelo de negocio.

Estas desviaciones se medirán mediante indicadores (KPIs) que representen los aspectos más importantes de la evolución de la compañía. Con ellos se podrá realizar un seguimiento adecuado y realizar las acciones oportunas en el momento que se estime necesario.

Estos KPIs serán:

- Evolución de ventas.
- Satisfacción de clientes.
- EBITDA.

Evolución de ventas.

Para la correcta consecución de los objetivos propuestos, las ventas deberán cumplir con las estimaciones realizadas. Dichas estimaciones están basadas en los diferentes estudios de mercado, estrategias comerciales y de operaciones.

Sí esta evolución no cumple con la previsión realizada, será necesario en un primer instante, detectar las causas de dicha desviación. Son posibles causas:

6. Disminución del mercado potencia: el mercado podría verse afectado por una disminución de las inversiones en este tipo de productos de las empresas target a las que nos dirigimos.

7. Crecimiento de competencia: por otro lado el crecimiento de la competencia existente y/o la entrada de nuevas empresas pueden afectar de forma negativa a la evolución de ventas prevista.

8. Cambio en la cultura de la publicidad digital: hay que tener en cuenta la aparición de nuevas tecnologías y formas de comunicación que puedan afectar y/o sustituir los productos ofrecidos por iDS.

Satisfacción de clientes y usuarios.

Para que la empresa pueda alcanzar el éxito es fundamental que la implantación de los productos cumpla las expectativas de los clientes. Para ello será necesario también medir a su vez la satisfacción de los usuarios con el producto.

A continuación se definen qué métricas se utilizarán para evaluar el grado de satisfacción en cada uno de los casos:

- Clientes de iDS.
- Usuarios finales del producto.

Clientes de iDS

Será importante medir el grado de seguimiento realizado hacia los clientes, si la atención prestada cumple con las expectativas deseadas y si la cobertura de las necesidades del cliente es la adecuada. Estas mediciones se realizarán a través de encuestas periódicas desarrolladas por el equipo de post-venta (sac) a fin de detectar posibles debilidades en este campo con la mayor precocidad posible.

Usuarios finales del producto

La satisfacción del cliente de iDS está absolutamente ligada a la respuesta del consumidor final hacia los productos, por ello el seguimiento sobre la aceptación por parte de éstos de los sistemas desarrollados es de vital importancia. Esta aceptación, el impacto sobre el cliente final y las conductas desarrolladas tras la interacción con los productos, se podrá medir a través del análisis de los datos

recogidos por los servidores para cada uno de los clientes de forma que se obtiene control constante sobre el progreso de las promociones y con ello informar al cliente de la evolución de sus campañas.

EBITDA

La generación de beneficios previa a intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones será el indicador definitivo de la evolución del negocio, y que podremos contrastar con las previsiones analizadas y detalladas en el Plan Económico y Financiero.

Analizados los ingresos en las desviaciones sobre ventas antes comentadas, una desviación significativa del EBITDA supondrá un posible error en la elaboración de los presupuestos, con un presupuesto en el plan de marketing inferior a los costes reales producidos. En este caso, se tendrá que realizar un análisis detallado de las distintas estrategias de marketing mix elaboradas en este proyecto, para conocer la efectividad de las mismas, y realizar los ajustes que la directiva y el consejo de la empresa estimen oportunos.

Se plantean tres posibles planes de contingencia:

- **Capital**: Este plan consiste en mantener una línea de crédito abierta para cubrir una posible necesidad de fondos con la finalidad de apoyar aquellas actividades que ayuden a recuperar y reactivar aquellas áreas que la empresa considere necesarias en una posible desviación respecto a la línea de progreso marcada por el plan de negocio. Por ejemplo un incremento de la fuerza comercial si las ventas no alcanzan los objetivos previstos para la viabilidad de la compañía.

- **Humano**: Se realizará un control sobre la productividad de los miembros del equipo con el fin de detectar a aquellas personas que aportan más valor a la empresa y en caso de situación complicada conocer los recursos a mantener y concentrar los esfuerzos en ellos, de forma que la operativa de la empresa esté garantizada. Se trata de mantener el core de la compañía.

- **Clientes**: Otro plan de contingencia será abrir más mercado a través de la búsqueda de nuevos clientes aunque éstos no pertenezcan a los target inicialmente establecidos. Con ello se

buscará aumentar cuota de mercado y ventas, aunque con esta acción se pierda en especialización y experiencia en estos nuevos segmentos.

9.- Plan de recursos

9.1.- Política general de Recursos Humanos

La principal tarea desde el punto de vista de recursos humanos será la de facilitar el desempeño de las funciones en cada uno de los departamentos que conforman la compañía, así como motivar al desarrollo tanto humano como profesional de todos sus empleados, de forma que se consiga el ambiente idóneo para la correcta realización del trabajo y la consecución de los objetivos propuestos en cada momento.

Para iDS, la formación de sus empleados es un pilar fundamental. Para mantener la competitividad en un sector como el Digital Signage hay que disponer de alto conocimiento en últimas tecnologías y poseer gran creatividad (sobre todo en el campo del diseño software y creación de contenidos para campañas publicitarias). La compañía debe ser capaz de adelantarse a los nuevos avances tecnológicos y saber aplicarlos en los productos ofrecidos de forma óptima. Es por ello que desde IDS se hace una apuesta fuerte por la formación continua y de calidad.

En cuanto al tipo de retribución, IDS entiende que la mejor forma de motivación es incluir una bonificación variable además de la retribución fija, en función del puesto desempeñado, por consecución de objetivos los cuales se definirán de forma periódica al inicio de cada año fiscal.

Por último, otra importante función desde recursos humanos será la búsqueda y captación de talento como base para crear un entorno de profesionalidad que garantice el éxito en los proyectos que se emprendan.

9.2.- Forma legal

Para constituir legalmente Interactive Digital Signage se va a formar una Sociedad Limitada con una inversión inicial de 400.000 euros en el año 0. No se realizará aportación no dineraria.

La sociedad estará conformada por 5 socios inicialmente: Belén Jiménez, Cristina González, Raúl Jiménez, Matías Chacón y Sergio Lillo con un 20% del total de acciones respectivamente. En el año 1, una vez lanzado el proyecto, se realizará una ampliación de capital por un montante total de 250.000 €.

9.3.- Estructura de la compañía:

Organigrama

iDS se organizará en 5 departamentos durante los 6 primeros meses: dirección, financiero, producto, I+D+I y comercial. Estos meses iniciales serán necesarios para el desarrollo de la base software con la que trabajar posteriormente sobre los clientes. Una vez el software queda definido y se puede por tanto iniciar los procesos de comercialización, aparecerán 2 nuevos departamentos necesarios para cubrir toda la gama de servicios ofrecidos, estos son los departamentos de implantación y servicio de atención al cliente.

En naranja se resaltan los departamentos y personal al inicio de la puesta en marcha de la compañía (6 personas), en azul la estructura de iDS durante el quinto año (se estima necesario 28 personas en el equipo de iDS durante el quinto año de funcionamiento).

Así, el organigrama de la empresa quedará:

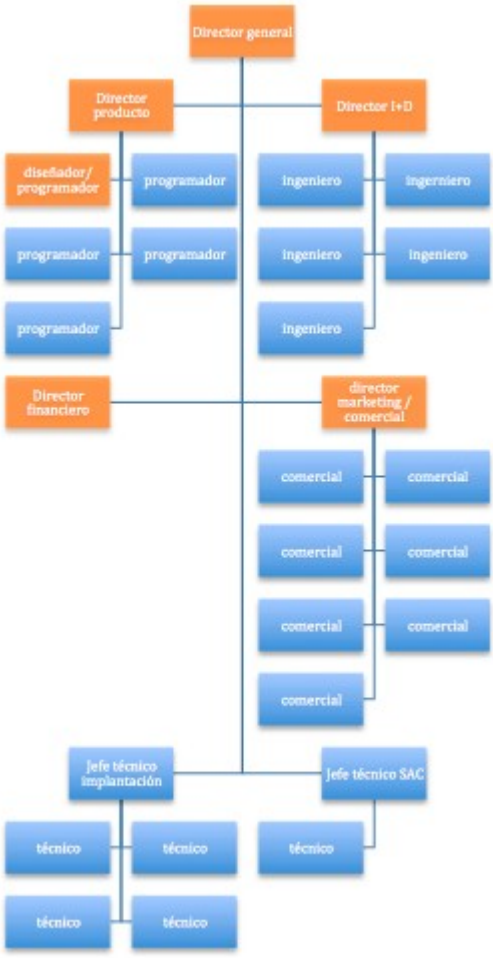


Figura 44: Diagrama iDs

Evolución temporal de Recursos Humanos por departamentos

Los departamentos que conforman la organización de iDS evolucionarán en recursos durante los siguientes 5 años según se muestra en la siguiente gráfica:

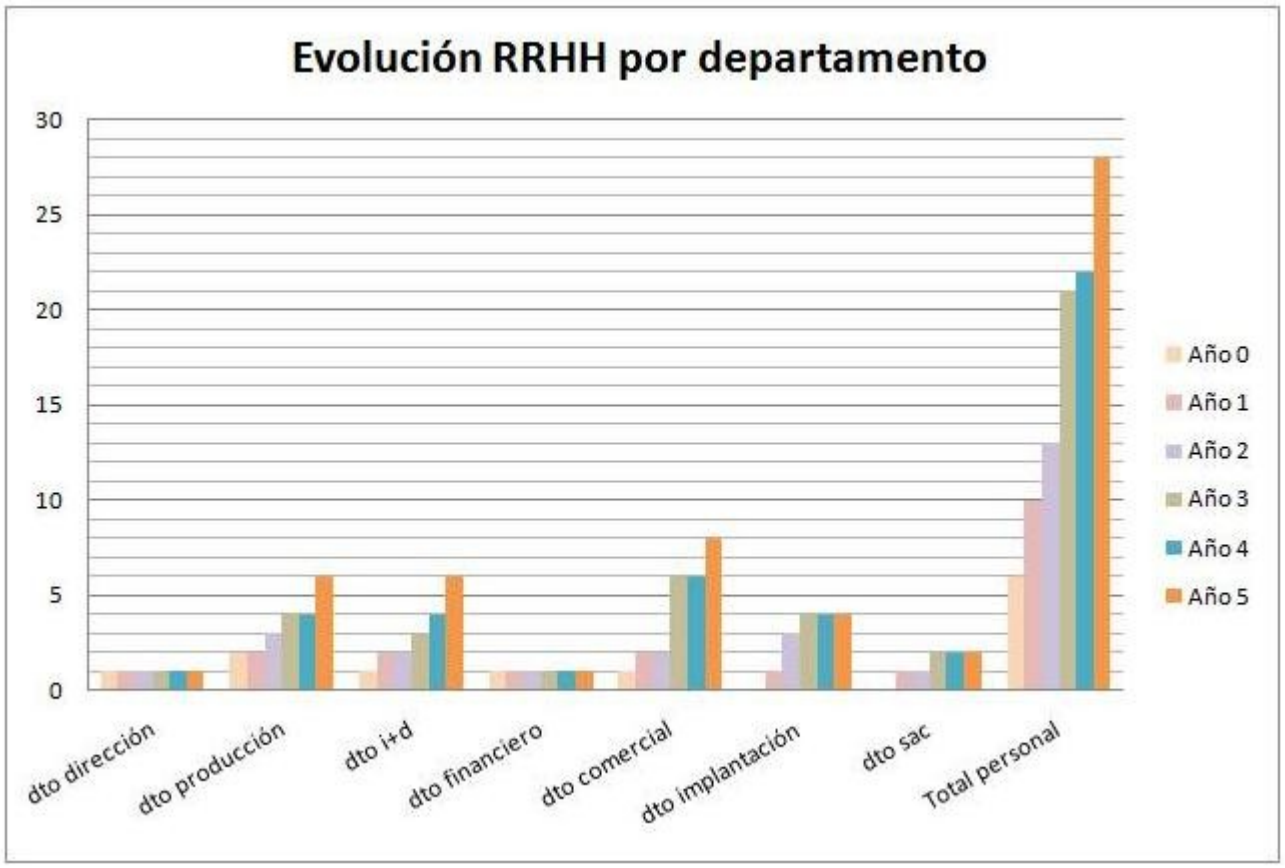


Figura 45: Evolución RRHH por departamento

Este dimensionamiento se ha llevado a cabo en función del número de clientes esperados para cada uno de los años proyectados, de forma que se cumplan las previsiones de facturación realizadas en esta memoria.

Funciones por departamentos

Dirección general:

La dirección estará integrada por el CEO. Sus principales funciones serán las de supervisar y gestionar cada uno de los demás departamentos de la empresa.

Financiero:

Deberá administrar los recursos financieros, fijar objetivos y llevar la contabilidad interna de la empresa junto a la gestoría. De la misma forma deberá asumir funciones de administración. Durante los primeros años (4-5) también tendrá como labores gestionar tareas de recursos humanos.

Producción:

Los ingenieros y técnicos se ocuparán de la oferta a clientes, implementación e instalación del software en sí una vez desarrollados los productos de los módulos correspondientes por el departamento de I+D.

I+D+I:

Como indicado en un principio el departamento de I+D será absolutamente clave para mantener la ventaja competitiva de IDS, por lo que comenzando con 1 ingeniero en el año 0 alcanzaremos 6 ingenieros en el año 5. Este equipo mejorará y desarrollará soluciones de sistema de marketing móvil, aplicaciones, aplicaciones sociales de gestión de clientes, etc.

Comercial:

Serán los encargados de vender la solución, conseguir nuevos clientes, así como realizar los estudios de marketing necesarios según la estructura de producto (módulo 2).

Implementación:

Plan de recursos: Estructura de la compañía:

Los ingenieros serán los encargados de desarrollar y actualizar el software (módulo 1) pero a su vez también se encargarán de las partes técnicas del módulo 3, como el análisis de datos y la creación de contenidos

SAC:

Este departamento estará a cargo de la gestión de clientes, ocupándose de tareas como recepción, preparación de ofertas, atención al cliente, seguimiento y gestión de información.

Se debe tener en cuenta que en un futuro podría ser necesario la ampliación de la estructura de empresa con los departamentos de Administración y Recursos Humanos si bien en estos primeros años no parecen estrictamente necesarios ya que dichas tareas pueden ser absorbidas por otros grupos dentro de la organización.

Por otra parte destacar que las personas que realizarán el módulo 4 (instalación, compra de hardware y mantenimiento de equipos en cliente) serán servicios subcontratados, especialmente técnicos instaladores y empresas de mantenimiento.

9.4.- Política retributiva

Los trabajadores de IDS tendrán una retribución inicial propia de una start-up, y de acuerdo con el crecimiento y los valores de la organización.

La remuneración será fija y variable, pagadera en 12 meses, sin pagas extras.

La remuneración variable estará basada en los objetivos fijados cada año según el crecimiento anual previsto, se retribuirá una vez al año, al cierre del año fiscal.

A continuación se muestra la evolución de la plantilla de personal a contratar durante los primeros 5 años de actividad, así como la remuneración y variables asociados a cada uno de los puestos a cubrir:

Departamento	PERSONAL (Salarios)	horas hombre	horas mes	Total Bruto/mes	IVA	IRPF	TOTAL/ MES - Fijo	Vble por facturación (a repartir por dto)
DIRECCIÓN	CEO	25	160	4.000	840,00 €	360,00 €	4.480,00 €	0,40%
PRODUCTO	Dir de Producto	25	160	4.000	840,00 €	360,00 €	4.480,00 €	0,30%
PRODUCTO	Programador	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,30%
PRODUCTO	Programador	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,30%
PRODUCTO	Programador	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,30%
PRODUCTO	Programador	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,30%
PRODUCTO	Programador	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,30%
I+D+I	Dir. I+D+i	25	160	4.000	840,00 €	360,00 €	4.480,00 €	0,40%
I+D+I	Ingeniero I+D+i	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,40%
I+D+I	Ingeniero I+D+i	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,40%
I+D+I	Ingeniero I+D+i	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,40%
I+D+I	Ingeniero I+D+i	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,40%
I+D+I	Ingeniero I+D+i	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,40%
FINANCIERO	Dir. Financiero	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,20%
COMERCIAL	Dir. Mkt/Comercial	25	160	4.000	840,00 €	360,00 €	4.480,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
COMERCIAL	Comercial	15	160	2.400	504,00 €	216,00 €	2.688,00 €	0,50%
IMPLANTACIÓN	jefe técnico implantación	12	160	1.920	403,20 €	172,80 €	2.150,40 €	0,10%
IMPLANTACIÓN	técnico implantación	12	160	1.920	403,20 €	172,80 €	2.150,40 €	0,10%
IMPLANTACIÓN	técnico implantación	12	160	1.920	403,20 €	172,80 €	2.150,40 €	0,10%
IMPLANTACIÓN	técnico implantación	12	160	1.920	403,20 €	172,80 €	2.150,40 €	0,10%
SAC	jefe técnico SAC	5	160	800	168,00 €	72,00 €	896,00 €	0,10%
SAC	técnico SAC	5	160	800	168,00 €	72,00 €	896,00 €	0,00%

Tabla 3: remuneración

Políticas de formación

En iDS hay clara conciencia de la importancia de invertir en la formación de sus empleados dado el continuo cambio del entorno en el que está centrado el negocio de la compañía. La inversión en I+D+I

es factor crítico en el éxito del desarrollo de nuevos productos competitivos y ello conlleva empleados altamente formados en sus respectivos campos.

Se diferencian dos tipos de formación:

-Formación interna: será la utilizada para la adaptación a los métodos de trabajo y cultura empresarial de las nuevas incorporaciones. Se basa en la asignación de tutores/mentores que guiarán a estos nuevos empleados en los primeros pasos en la compañía de forma que puedan entender rápida y eficazmente cómo trabaja la compañía en cada uno de sus departamentos (y específicamente en el departamento objetivo de la contratación).

-Formación externa: los empleados con trayectoria dentro de la compañía recibirán tanto formación técnica específica de los campos en los que desarrollan su actividad como formación más vinculada a puestos de responsabilidad para aquellos empleados que desean orientar su carrera profesional por dicho camino dentro de la compañía.

La asignación de dichos planes de formación externa específica se designarán a través de estudios individualizados de cada empleado de forma que cubran por un lado sus expectativas y por otro, las necesidades de la empresa en cada momento.

9.5.- Política de acuerdos con colaboraciones externas

Colaboración y comisiones por captación de clientes:

Un pilar fundamental para el éxito en el desarrollo de la actividad empresarial será la creación de redes de captación de clientes, realizando para ello diversos acuerdos con empresas relacionadas con el sector y que, por su contacto directo con la clientela objetivo, pueden convertirse en canales muy efectivos de publicidad.

El objetivo de dichos acuerdos es proporcionar beneficio a ambas partes. A IDS a través de nuevos clientes y nuevos proyectos y desde IDS por el compromiso a utilizar los productos y servicios de la empresa colaboradora.

Para definir los detalles de la colaboración, se utilizarán formatos de contrato que se puede ver en los anexos.

9.6.- Plan de desarrollo comercial

A continuación se va a desarrollar el plan comercial, elemento fundamental a la hora de desarrollar la empresa y más en el caso de iDS, por el tipo de negocio B2B que hace, y con el producto que se vende, novedoso y con necesidad de ser explicado.

Además, tras explicar la comercialización del producto se realizará una estimación de las necesidades de comerciales.

Proceso comercial

Vamos a utilizar un canal directo, poniéndonos en contacto con potenciales clientes, explicando el producto y ofreciendo la mejor solución que se adapte a cada uno de ellos.

Las fases de este proceso, desde la identificación de potenciales clientes al cierre del contrato estará formada por las siguientes fases

- Identificación de potenciales clientes y cualificación previa.
- Cualificación.
- Identificación de las necesidades del cliente y preparación de segundas ofertas.
- Presentación de la oferta.
- Cierre del contrato.

1. Identificación de potenciales clientes y cualificación previa.

Este primer paso consiste en identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para ello, se pueden realizar algunas de las siguientes actividades:

Investigación de Mercados: Ya sea formal o informal pero que estén orientadas a la identificación de la mayor cantidad de clientes potenciales. En la empresa ya se ha restringido el mercado potencial, pero dentro de cada uno de ellos se podrían realizar estudios de mercado que nos permiten optimizar la búsqueda de los clientes.

Recolección de Sugerencias de Clientes Actuales: Consiste en acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio. Aprovechando el concepto de franquicias al que se dirige se pueden utilizar los contactos de los franquiciados para que a partir de los clientes iniciales poder acercarse bajo su referencia a otros posibles clientes futuros pertenecientes a la misma franquicia.

Creación de Interés: Para ello, se puede realizar anuncios publicitarios, presencia en ferias y eventos con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales hacia el producto o servicio.

Debido a que el número de potenciales clientes no es tan elevado como para seguir una estrategia de múltiple disparo con bajas posibilidades de éxito, se va a realizar, una vez identificado un grupos de potenciales clientes, una cualificación previa para así saber lo máximo de la compañía, personas a las que hay que dirigirse y posibles puntos fuertes para realizar la propuesta adecuada de forma que se incrementen las posibilidades de éxito.

Se considera que de las empresas seleccionadas, y con las que se mantendrá contacto tras realizar esta primera fase de cualificación, un 40% de dichos contactos querrán seguir definiendo el producto junto a iDS y que pedirán más información al respecto.

2. Cualificación

En esta fase se contactará con los clientes que previamente mostraron interés, explicando en detalle la compañía, y el producto ofrecido además de las ventajas que les reportaría.

Se prepararía junto al posible cliente un esbozo de proyecto para evaluar las necesidades y a partir de él se prepararía una oferta inicial.

El porcentaje de éxito de esta fase es de un 70%.

3. Identificación de las necesidades del cliente y preparación de segundas ofertas.

Si el cliente sigue manteniendo el interés en el producto se pasaría a la siguiente fase, identificando en detalle las necesidades del cliente, buscando la solución óptima para ellos y preparando una segunda oferta en detalle.

En esta fase el contacto con el cliente será mucho más directo, con reuniones de trabajo en las que poder definir la solución ofertada y los contenidos a desarrollar, además de optimizar la implantación.

Como el trabajo ya está más avanzado y las necesidades del cliente mejor cubiertas, el porcentaje de éxito de esta fase será del 90%

4. Presentación final de la oferta.

Una vez realizada la oferta final es el momento de presentar al cliente, explicando el detalle de la misma. En esta fase casi todos los clientes estarán convencidos, por lo que la tasa de éxito será del 95%.

5. Cierre

El momento de la verdad. La formalización del contrato. Se realizará una visita/reunión/evento para cerrar los aspectos abiertos del contrato y poder comenzar la fase de desarrollo de la solución.

En el siguiente gráfico se puede ver de forma resumida el proceso comercial:

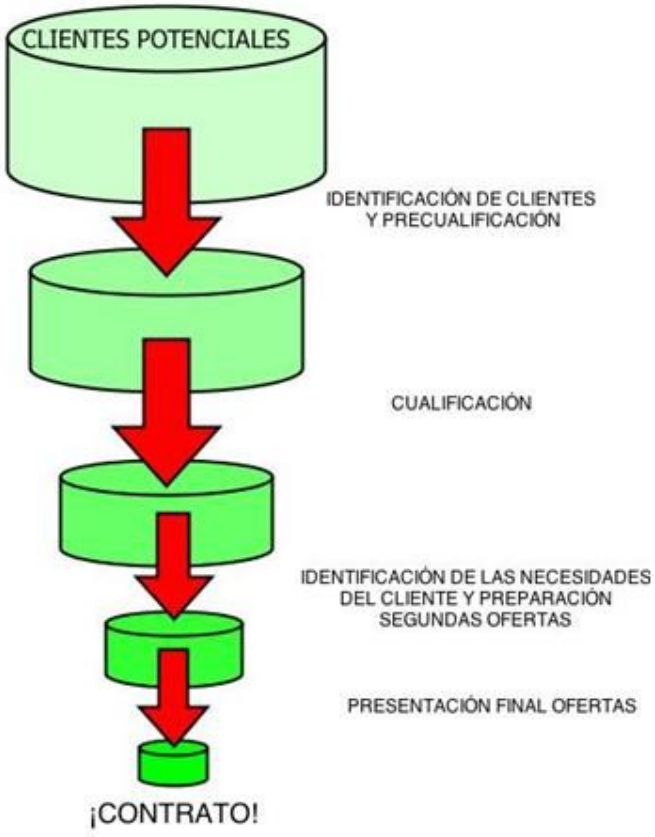


Figura 46: Proceso comercial

Estimación del número de visitas y llamadas necesarias para obtener cliente y número de comerciales

Para obtener el número de visitas, llamadas y comerciales necesarios se ha creado un simulador[11] de visitas y llamadas realizadas.

Dicha herramienta va a poder ir calculando las necesidades de comerciales en función de los porcentajes de éxito de cada fase, visitas realizadas, etc, por lo que se podrá ir actualizando la masa comercial en función de los resultados reales que obtengamos durante el funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta los siguientes valores:

- Tasa de éxito de contacto máximo diario del comercial con 6 clientes.

11 Anexo 5

- 2 visitas de media al día por comercial. Se podrán tener en cuenta coeficientes de reducción por desplazamiento.

- Hay una curva de aprendizaje que permite que los comerciales tengan una mayor productividad con el paso de los años.

- Los comerciales, que tienen una retribución adaptada a objetivos, permiten una mayor rentabilidad del departamento.

- Teniendo en cuenta las estimaciones de contratos por cada año de la empresa, las necesidades de comerciales son las siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTRATOS	11	31	48	62	78
COMERCIALES	1	2	6	6	8

Tabla 4: contratos por año y comerciales

Alianzas

Sin duda alguna la principal herramienta para captar clientes será la red de comerciales, pero no será la única.

Desde el primer momento se buscarán alianzas ganar-ganar (win-win) con empresas que estén posicionados en una única etapa de la cadena de valor de la cartelería digital o a las que puedan complementar con los producto y servicios como por ejemplo:

- **Desarrolladores de software (16%):** aquellos sistemas de comunicación unidireccionales que permitan mostrar contenidos en formato web podrán integrar el producto, convirtiendo de manera transparente al cliente final una herramienta unidireccional en bidireccional. Esto resulta muy atractivo6 ya que les dará de cara a sus clientes la posibilidad de añadir un servicio novedoso, móvil e interactivo con un coste y riesgo muy reducido.

- **Fabricante de hardware (7%):** empresas como Samsung y otros fabricantes de cartelería ya están apostando por cerrar acuerdos con empresas que ofrecen software de cartelería digital en la nube, por lo que también se buscarán acuerdos con fabricantes.

- **Integradores (41%)**: al igual que con los desarrolladores de software se buscarán alianzas con empresas que puedan estar interesados en añadir las innovaciones del producto. En este caso además las herramientas y servicios de análisis de datos tienen un atractivo especial ya que además les permitirá ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Las alianzas con desarrolladores de software e integradores tendrán que realizarse con sumo cuidado ya que una alianza con una empresa con mala reputación podría afectar negativamente a la marca. Por eso se definen dos protocolos de actuación:

- Empresas con buena reputación y clientes satisfechos: contactar con dichas empresas con el objetivo de cerrar acuerdos de colaboración facilitando así el acceso a clientes que de otro modo sería casi imposible.

- Empresas con dudosa reputación: intentar identificar a sus clientes, detectar posibles oportunidades y realizar una contra-oferta.

Joint Ventures

La alianzas anteriormente descritas están centradas en empresas especializadas en el sector de la cartelería digital, pero existe otra posibilidad muy interesante que nos permitirá además ampliar el tamaño del mercado, se trata de alianzas con empresas del sector tecnológico8 como podrían ser:

- **SocialBro Limited**: trabaja ayudando a grandes marcas como McDonalds, Samsung, Sony, Mercedes, Warner Bros, BBVA, Movistar, etc a gestionar la relación con sus clientes a través de las redes sociales. En interés común con esta empresa para por integrar un potente sistema de cartelería digital con uno de análisis de datos de redes sociales en tiempo real lo que nos permitiría a ambas ampliar el número de clientes y beneficios a ambas.

- **Intelify** con su producto **DoItSocial**: empresa que utiliza la tecnología de proximidad NFC para realizar acciones automatizadas en redes sociales como puede ser enviar un tweet, hacer un "Me gusta" o hacer checking en Foursquare sin necesidad siquiera de utilizar un teléfono móvil. En interés en común con esta empresa pasa por ofrecer un servicio más completo e innovador a los clientes de ambas empresas, con los mismo beneficios que en el caso anterior.

En definitiva, actualmente existe una ventaja de oportunidad que bien aprovechada no sólo nos permitirá acceder a una cartera de clientes mucho mayor y difícilmente alcanzable en otra situación, sino que además nos puede permitir ampliar el tamaño del mercado donde actualmente la competencia es práctica o totalmente inexistente.

Documentación sobre las reuniones.

Las reuniones se llevarán a cabo por mediación de la fuerza comercial en las oficinas del cliente. Para la perfecta exposición de los productos se utilizará como soporte un ordenador portátil con muestras de casos de éxito y las distintas herramientas corporativas con las que poder mostrar opciones de implementación y desarrollo además de elaboración de presupuestos en función de la configuración deseada por el cliente.

Se utilizará también soporte en papel con detalles de la oferta e información corporativa: quiénes somos, a qué nos dedicamos, cómo lo hacemos y cuál es la propuesta de valor diferencial respecto a la competencia existente en el mercado. Este soporte en papel quedará en posesión del cliente al finalizar la reunión.

Gestión de clientes

Toda la información recopilada y ofrecida a los clientes y potenciales clientes se tratará de manera automatizada utilizando la herramienta de gestión de clientes Sales Cloud en Salesforce.

Se utilizará una cuenta profesional (70€/mes por usuario) que gracias a las funcionalidades de gestión de presupuestos, contratos, seguimiento de productos y campañas, funnels de conversión, etc nos permitirá mejorar la sistemática comercial optimizando los procesos de captación clientes. Para ello

introduciremos un coeficiente que en función de las características de los potenciales clientes como: localización, tamaño, sector, época del año, etc. nos permitirá filtrar y seleccionar mejor a aquellos potenciales clientes con más probabilidad de éxito para así poder mejorar el ratio de conversión de clientes y reducción en gastos comerciales.

Gracias a que la herramienta de CRM está alojada en la nube y además dispone de una versión móvil la accesibilidad a esta está garantizada, por ello cada comercial podrá y será responsable de revisar y actualizar los datos relativos a cada cliente antes y después de cada visita. Lo que se usará para mejorar el nivel de fidelización de los clientes gracias al know-how adquirido en cada visita.

Esta herramienta también se utilizará a su vez para las reuniones semanales entre comerciales en las que cada comercial comentará la situación con aquellos clientes clave:

- Posibles oportunidades detectadas
- Estado de las negociaciones
- Nuevas lecciones aprendidas

Por último comentar que a medio plazo utilizaremos alguna herramienta como ArcGIS Network Analyst ($2.500) para la gestión de rutas comerciales que permita utilizar técnicas de Business Intelligence para optimizar las rutas en función de la localización de cada cliente, el tráfico, etc.

Estructura comercial.

El área comercial será el principal departamento de la empresa en cuanto a perspectiva de crecimiento y por tanto su estructura organizativa debe ser definida en detalle.

La estrategia de asignación de cartera de clientes a cada comercial se realizará con el objetivo de tener comerciales para cada uno de los tres segmento objetivo de forma que se consiga una fuerte especialización para cada uno de los tipos de clientes a los que la empresa se dedicará. Con esta especialización se conseguirá un mayor éxito en el trato con clientes ya que los comerciales tendrán

gran conocimiento de los detalles propios del sector en el que desarrollarán su tarea y podrán influir de forma más acertada en las decisiones de los clientes.

10.- Plan Financiero

A continuación se desarrollará el Plan Financiero que sustenta el modelo económico de este proyecto.

Del análisis económico y financiero que se realiza, se va a diagnosticar la situación y perspectivas de iDS, con el fin de tomar las decisiones más adecuadas.

Habrá que tener en cuenta que se trata de una empresa de nueva constitución, y por ello se realizará un análisis a 5 años y medio, coincidiendo con los primeros años de vida del negocio. Igualmente, hay que resaltar que iDS cuenta con un producto y un servicio inexistente en el mercado, innovador, con una serie de peculiaridades ya se han ido comentando a lo largo del presente plan, así como con una serie de limitaciones, tales como:

- No existe un sector económico exacto en el que podamos englobar el modelo de negocio, y con el que se le pueda comparar.
- Se trabaja con hipótesis de trabajo obtenidas de estudios cuantitativos y cualitativos con las 3 principales empresas del sector en España con características similares a las de iDS.
- Sin contar con datos previos precisos que permitan analizar evoluciones y tendencias pasadas, se analizará distintos datos de resultados a futuro, en los que se es conscientes puede existir ciertas desviaciones, o imprevistos, que se intentarán minimizar y acotar con la presentación de distintos escenarios posibles.
- Para estimar la facturación de la compañía, se ha basado en la evolución de la facturación media de las tres empresas a las que se consideran competencia (hasta el año 2) y se ha tenido en cuenta, durante todo el periodo, un incremento adicional de las misma que corresponde a lo que supondría la aportación del elemento innovador que iDS propone.

- Al calcular la WAAC final de 12,97% es debido al leve apalancamiento financiero, tipos ventajoso de ICO inversión y se ha decido utilizar los datos más generales del sector, siendo la beta de 1,46.

Hay que tener en cuenta que a la hora de realizar la proyección de los próximos 5 años se opta por tener un año 0, que corresponden a los primeros 6 meses, destinados a terminar el desarrollo de producto, y antes de realizar las primeras ventas. Este cálculo permite además no desvirtuar las ventas anuales de uno respecto a los demás.

10.1.- Estructura de capital: Fondos propios y endeudamiento

La financiación total necesaria para este proyecto estará repartida entre los socios promotores de este proyecto y un endeudamiento, préstamo ICO Inversión, al 7,8%.

Se ha optado por la necesidad total de financiación para la puesta en marcha de este negocio de un Capital Social constituido por los fondos particulares aportados por los 5 socios de esta empresa, siendo el mismo de 450.000 €, el activo fijo del año 0, que únicamente cuenta por 6 meses para el desarrollo del producto.

El año 1 se solicitará un préstamo de 50 000 € que se obtendrán vía financiación ICO orientada a autónomos y empresas que realicen inversiones productivas en el territorio nacional y/o necesiten cubrir sus necesidades de liquidez además de una ampliación de capital por valor de 150.000 € a aportar por los socios. Las condiciones del préstamo están ya fijadas, con lo que podremos obtener un interés de 7,8% en 5 años.

Como comentado previamente las ventas se han calculado respecto al % de crecimiento de PYME en el sector, más un % por el componente innovador. El plan está además apoyado por el plan comercial desarrollado previamente.

Cuenta de resultados realista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Cuenta de resultados	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	**0,00 €**	**293.247,30 €**	**873.350,79 €**	**1.372.838,15 €**	**1.805.749,78 €**	**2.429.379,38 €**
Coste de la mercancía vendida	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen Bruto	**-87.000,00 €**	**40.902,35 €**	**478.124,55 €**	**808.161,48 €**	**1.185.667,81 €**	**1.630.467,33 €**
Salarios	42.400,00 €	163.200,00 €	166.718,97 €	298.480,21 €	304.474,06 €	367.269,00 €
Gastos generales	15.515,00 €	53.946,67 €	57.636,67 €	79.816,33 €	96.598,25 €	121.947,68 €
EBITDA	**-144.915,00 €**	**-176.244,32 €**	**253.768,91 €**	**429.864,94 €**	**784.595,50 €**	**1.141.250,66 €**
Amortización	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	**-151.275,00 €**	**-220.164,32 €**	**172.598,37 €**	**298.335,76 €**	**597.384,34 €**	**880.351,45 €**
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	**-151.275,00 €**	**-220.251,80 €**	**173.598,05 €**	**302.804,09 €**	**611.786,49 €**	**909.524,73 €**
Impuestos					81.392,39 €	181.904,95 €
Beneficio neto	**-151.275,00 €**	**-220.251,80 €**	**173.598,05 €**	**302.804,09 €**	**530.394,10 €**	**727.619,78 €**
Dividendos		0,00 €	0,00 €	31.462,60 €	81.392,39 €	145.523,96 €
Beneficio retenido	**-151.275,00 €**	**-220.251,80 €**	**173.598,05 €**	**271.341,49 €**	**449.001,71 €**	**582.095,82 €**
Beneficio retenido/ventas		-75,11%	19,88%	19,77%	24,87%	23,96%

Figura 47: cuenta de resultado realista

Balance activo y pasivo realista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -ACTIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Caja y Bancos	252.211,03 €	173.401,70 €	208.368,93 €	366.990,23 €	772.385,48 €	1.327.089,54 €
Clientes	0,00 €	24.102,52 €	71.782,26 €	112.836,01 €	148.417,79 €	199.675,02 €
Inventario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Activo Circulante	**252.211,03 €**	**197.504,22 €**	**280.151,19 €**	**479.826,24 €**	**920.803,27 €**	**1.526.764,56 €**
Activo Fijo Bruto	63.600,00 €	156.000,00 €	298.332,73 €	468.955,38 €	616.836,06 €	829.865,15 €
Amortización Acumulada	-6.360,00 €	-43.920,00 €	-81.170,55 €	-131.529,19 €	-187.211,16 €	-260.899,21 €
Activo Fijo	**57.240,00 €**	**112.080,00 €**	**217.162,18 €**	**337.426,20 €**	**429.624,90 €**	**568.965,94 €**
Total Activos	**309.451,03 €**	**309.584,22 €**	**497.313,38 €**	**817.252,44 €**	**1.350.428,17 €**	**2.095.730,50 €**

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -PASIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
Exigible a corto plazo	**10.726,03 €**	**31.111,02 €**	**48.726,52 €**	**69.617,67 €**	**76.448,46 €**	**98.496,01 €**
Deuda a Largo Plazo	0,00 €	50.000,00 €	46.515,61 €	42.759,43 €	38.710,27 €	34.345,28 €
Total exigible	**10.726,03 €**	**81.111,02 €**	**95.242,13 €**	**112.377,10 €**	**115.158,73 €**	**132.841,28 €**
Capital Social	450.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
Resultado del Ejercicio	*-151.275,00 €*	*-220.251,80 €*	*173.598,05 €*	*302.804,09 €*	*530.394,10 €*	*727.619,78 €*
Resultado de Ejercicios Anteriores		*-151.275,00 €*	*-371.526,80 €*	*-197.928,75 €*	*104.875,34 €*	*635.269,44 €*
Fondos Propios	**298.725,00 €**	**228.473,20 €**	**402.071,25 €**	**704.875,34 €**	**1.235.269,44 €**	**1.962.889,22 €**
Total Pasivo	**309.451,03 €**	**309.584,22 €**	**497.313,38 €**	**817.252,44 €**	**1.350.428,17 €**	**2.095.730,50 €**

Figura 48: balance activo y pasivo realista

En base al análisis del sector, de la competencia, el análisis DAFO, el plan de marketing y el comercial, se determinó que en el primer año se realizarán una ventas iniciales en el año 1 de 293 247€. Destacar que el año 0, de 6 meses, las ventas son 0, teniendo un crecimiento continuado en los próximos cinco años.

Destacar que esta facturación se encuadra a su vez en la previsión de cuota de mercado que va ganando IDS, alcanzando en el quinto año uno de los objetivos estratégicos: alcanzar un 25% de la cuota de mercado.

Figura 49: evolución ventas iDs

Respecto a la facturación, se han calculado a su vez el número de contratos a conseguir en cada año, resultando un aumento progresivo de hasta 78 contratos en el quinto año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTRATOS	11	31	48	62	78
COMERCIALES	1	2	6	6	8

Tabla 4: contratos y comerciales

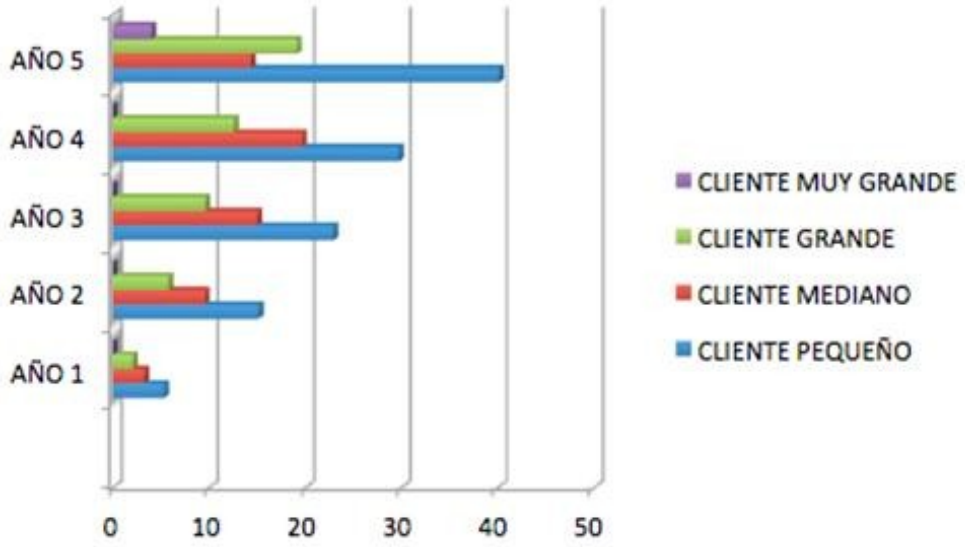


Figura 50: número de clientes por tamaño

El margen bruto del negocio, alcanza el 13,9% para el primer ejercicio. Su crecimiento es continuado siendo en los últimos años la previsión de 54,7%, 58,9%, 65,7% y 67,1%.

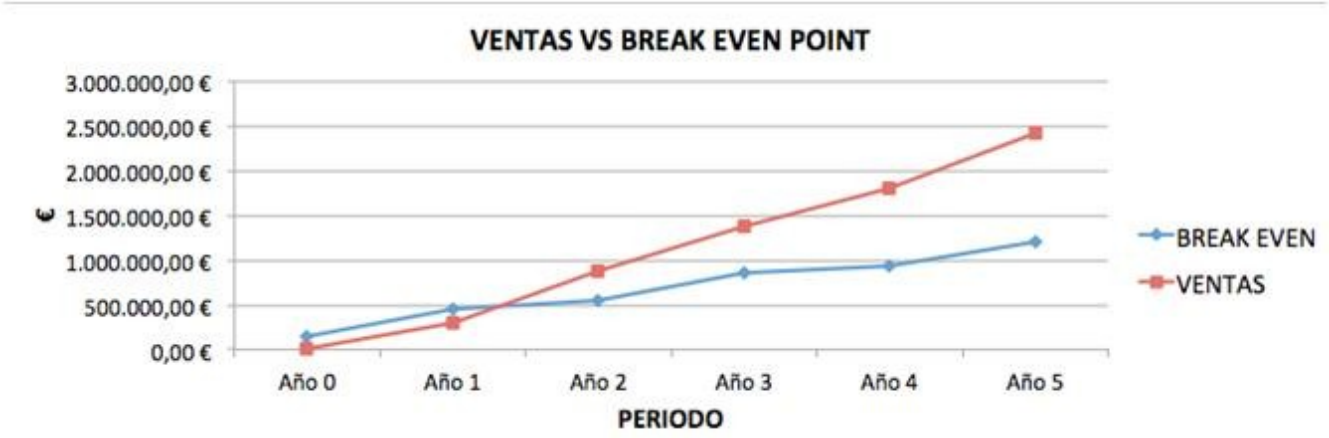


Figura 51: Análisis de ventas versus punto muerto.

10.2.- Análisis financiero

El proyecto no tiene problemas de liquidez que amenacen su actividad, de hecho la diferencia de las NOF son pequeñas ya que no hay inventario y pocos proveedores. A medida que pasan los años de vida del proyecto, la liquidez se incrementa, producto del alto crecimiento del volumen de ventas.

Respecto a la solvencia al calcular este ratio se confirma que el proyecto es solvente, por lo que se puede decir que la compañía es capaz de ir cumpliendo con sus obligaciones y deudas a medida que van venciendo.

Estructura: destacar que el inmovilizado es prácticamente nulo, ya que la actividad se basa en la mano de obra de técnicos propios, ingenieros y comerciales. Se amortiza el activo principal que es el software en cinco años.

Se puede observar tanto la VAN como la TIR y TIRM son positivas en todos los casos, con dos versiones, una optimista y otra pesimista con un +/- 20%.

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VAN	196.685,32 €	905.355,94 €	1.502.302,63 €
TIR	23%	57%	82%
TIRM	20%	40%	53%
Pay-Back	(4-5)	(3-4)	(2-3)

Tabla 5: VAN, TIR, TIRM y Pay-back

En este primer cuadro mostramos, la excelente rentabilidad de IDS, de los accionistas, y el plazo de recuperación de la inversión para los tres escenarios posibles: pesimista, realista y optimista.

En este cuadro, se recogen las principales partidas que conformarán el equilibrio financiero. Par analizarlo, vamos a evaluar, en primer lugar, nuestra liquidez.

1. SITUACIÓN FINANCIERA					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1.1 LIQUIDEZ					
NOF	-10.726,03 €	-7.008,50 €	23.055,73 €	43.218,34 €	71.969,33 €
FM	241.485,00 €	166.393,20 €	231.424,67 €	410.208,57 €	844.354,80 €
RATIO DE LIQUIDEZ	23,51	6,35	5,75	6,89	12,04
1.2 INVERSIÓN -FINANCIACIÓN OPERATIVA					
PMP	45	45	45	45	45
PMC	30	30	30	30	30
1.3 ENDEUDAMIENTO					
Solvencia	28,85	3,82	5,22	7,27	11,73
Endeudamiento	0,04	0,36	0,24	0,16	0,09
ICI	-51%	-96%	43%	43%	43%
Cobertura Gastos Financieros	-35,83	-45,19	69,94	128,89	259,85
Cobertura de Deuda Neta		-0,28	0,18	0,10	0,05

Tabla 6: comparativo situación financiera

Durante todo el periodo, habrá un incremento neto del Fondo de Maniobra (FM) de 1.186.784 € debido al aumento exclusivamente del Patrimonio Neto por la ampliación de capital de 150.000 €, el ICO inversión que solicitaremos el año 1, de 50.000 € al 7,8% y a devolver en 10 años, y por los beneficios generados a partir del año 2 que quedarán retenidos en el resto de ejercicios.

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) experimentarán un aumento, durante todo el periodo, de 111.905 €, por el efecto del mayor aumento de las inversiones operativas que el de la financiación operativa ya que el incremento de la partida de clientes será el doble que la de proveedores debido a que el incremento medio de la facturación será 3 veces mayor al del Coste de la Mercancía Vendida (CMV) y a que el Periodo Medio de Cobro (PMC) será de 30 días frente al Periodo Medio de Pago (PMP) que será de 45 días.

Por tanto, el FM financiará las NOF y dará lugar a un Superávit de Financiación que se aplicará principalmente a inversiones en I+D+i y en desarrollo de producto, y, en una menor cuantía, a la cancelación de deuda no operativa.

En este sentido, la elevada ratio de liquidez, de 11,79 de media, durante el periodo, vuelve a mostrar nuestra gran fortaleza financiera. Este resultado será motivado por una excesiva tesorería muy necesaria para las inversiones anteriormente mencionadas.

Respecto al endeudamiento, permanecerá en niveles bajos durante todo el periodo. El nivel más alto lo alcanzaremos en el año 1, situándonos en un 36% debido al ICO que solicitaremos, para luego reducirse por los excelentes resultados de nuestros ejercicios, de ahí, que en esos 3 años últimos años el Índice de Crecimiento Interno se sitúe de media en un 42%. Por otra parte, las ratios de solvencia, de 12 de media, de cobertura de intereses y de deuda neta, remarcan la independencia financiera y escaso riesgo financiero.

2. SITTUACIÓN ECONÓMICA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
2.1 POSICIÓN COMPETITIVA					
VTAS		293.247,30 €	873.350,79 €	1.372.838,15 €	1.805.749,78 €
EBITDA	-144.915,00 €	-176.244,32 €	253.768,91 €	429.864,94 €	784.595,50 €
EBITDA/VTAS		-0,60	0,29	0,31	0,43
2.2 RIESGO ECONÓMICO					
PUENTO MUERTO	146.865,00 €	450.351,61 €	553.468,63 €	856.239,85 €	930.121,44 €
CF	57.915,00 €	217.146,67 €	224.355,63 €	378.296,54 €	401.072,31 €
CV	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €
MÁRGEN BRUTO		14%	55%	59%	66%
COEFICIENTE DE SEGURIDAD		-54%	37%	38%	48%
2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA					
ROI	-49%	-71%	35%	37%	44%
ROE	-51%	-96%	43%	43%	43%
ROA	-49%	-71%	35%	37%	39%

Tabla 7: comparativo situación económica

En relación a la situación económica, cabe destacar en primer lugar, la inmejorable posición competitiva, debido a la exitosa facturación, valorándose en 2.229.379€ en el año 5, lo que supondrá un incremento durante el periodo del 728 %, y que permitirá a iDS alcanzar los objetivos del 25% de la cuota de mercado.

La cuantificación de las ventas está basada del año 1 al 2 en la facturación media de la competencia considerada, durante sus dos primeros años de vida, y en lo que aportará al elemento innovador a la misma, cuantificándolo en el valor del desarrollo del producto y de la inversión en I+D+i. A partir del año 3, solo hemos tenido en cuenta la aportación de nuestro elemento innovador.

Ésta exitosa facturación justificará los resultados en el EBITDA sobre Ventas y en Margen Bruto.

Respecto a nuestro riesgo económico, y concretamente al punto muerto, las ventas no cubrirán los elevados costes, y por tanto, no se obtendrán beneficios, hasta finales del año 1.

En este sentido, los costes más significativos son los CMV, pues el desarrollo del producto requiere altas dotaciones de recursos, de media 453.040 € anuales, y los Costes Comerciales y de Marketing y Relaciones Públicas, cuantificados en 135.487 € y 23.378€ de media anual respectivamente.

Por último, cabe destacar nuestra holgura operativa, ya que las ventas previstas podrían caer hasta un 24 % de media anual durante el periodo y no se entraría en pérdidas.

En relación a la rentabilidad económica los destacados ROI y ROA muestran una buena gestión y alta rentabilidad del negocio. La rentabilidad financiera, a partir del año 2 se situará de manera continuada hasta el año 5, en un 43%, haciendo el negocio muy atractivo para los accionistas actuales y potenciales.

10.3.- Análisis por flujo de caja

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	0,00 €	293.247,30 €	873.350,79 €	1.372.838,15 €	1.805.749,78 €	2.429.379,38 €
CMV	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen bruto	-87.000,00 €	40.902,35 €	478.124,55 €	808.161,48 €	1.185.667,81 €	1.630.467,33 €
Gastos Generales	57.915,00 €	217.146,67 €	224.355,63 €	378.296,54 €	401.072,31 €	489.216,67 €
Margen neto (EBITDA)	-144.915,00 €	-176.244,32 €	253.768,91 €	429.864,94 €	784.595,50 €	1.141.250,66 €
Amortiz	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	-151.275,00 €	-220.164,32 €	172.598,37 €	298.335,76 €	597.384,34 €	880.351,45 €
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	-151.275,00 €	-220.251,80 €	173.598,05 €	302.804,09 €	611.786,49 €	909.524,73 €
Impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	81.392,39 €	145.523,96 €
Bª Neto	-151.275,00 €	-220.251,80 €	173.598,05 €	302.804,09 €	530.394,10 €	764.000,77 €
Flujo de caja operativo	**-144.915,00 €**	**-176.331,80 €**	**254.768,59 €**	**434.333,28 €**	**717.605,26 €**	**1.024.899,98 €**
Caja Operativa	24.477,50 €	37.529,30 €	46.122,39 €	71.353,32 €	77.510,12 €	99.938,58 €
Clientes	0,00 €	24.102,52 €	71.782,26 €	112.836,01 €	148.417,79 €	199.675,02 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
NOF	**13.751,47 €**	**30.520,80 €**	**69.178,12 €**	**114.571,66 €**	**149.479,45 €**	**201.117,59 €**
Variación NOF		16.769,33 €	38.657,32 €	45.393,54 €	34.907,79 €	51.638,14 €
Flujo Caja NOF		**-16.769,33 €**	**-38.657,32 €**	**-45.393,54 €**	**-34.907,79 €**	**-51.638,14 €**
Inversión inicial	63.600,00 €					
Ampliación de Kp		150.000,00 €				
Subvención						
Liquidación						
Bª/P de liquidac.						
Impuestos						
Flujo Caja Capex	**-63.600,00 €**	**-150.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Obtención préstamo		50.000,00 €				
Devolución préstamo		3.484,39 €	3.756,18 €	4.049,16 €	4.364,99 €	4.705,46 €
Flujo de caja (Deuda)	**0,00 €**	**46.515,61 €**	**-3.756,18 €**	**-4.049,16 €**	**-4.364,99 €**	**-4.705,46 €**

Tabla 8: análisis de flujo de caja realista

Estos datos certifican la rentabilidad financiera clara del proyecto.

El riesgo se incorporó en el modelo de varias formas, de forma indirecta con el retorno sobre la inversión (pay-back). A través de una tasa de descuento conservadora, integrada por la tasa libre de riesgo y el spread de riesgo.

El WAAC se calculó con el equity, su coste, la deuda y su correspondiente coste, dividido a su vez entre el equity más la deuda. Para calcular el coste del equity se utiliza una beta de 1,46 que es la de la empresa cotizada en bolsa más parecida que se ha podido encontrar (Omniscom group). Se obtiene así una WAAC de 12,97%, que podría parecer un poco baja, pero que se justifica por un apalancamiento e intereses bajos.

Escenario optimista

Para el cálculo de este escenario se supone un crecimiento de las ventas del 20% anual sobre el escenario real, obteniéndose los siguientes resultados:

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Cuenta de resultados	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	**0,00 €**	**351.896,75 €**	**1.048.020,95 €**	**1.647.405,78 €**	**2.166.899,73 €**	**2.915.255,26 €**
Coste de la mercancía vendida	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen Bruto	**-87.000,00 €**	**99.551,81 €**	**652.794,71 €**	**1.082.729,11 €**	**1.546.817,77 €**	**2.116.343,21 €**
Salarios	42.400,00 €	163.200,00 €	166.718,97 €	298.480,21 €	304.474,06 €	367.269,00 €
Gastos generales	15.515,00 €	53.946,67 €	57.636,67 €	79.816,33 €	96.598,25 €	121.947,68 €
EBITDA	**-144.915,00 €**	**-117.594,86 €**	**428.439,07 €**	**704.432,57 €**	**1.145.745,46 €**	**1.627.126,53 €**
Amortización	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	**-151.275,00 €**	**-161.514,86 €**	**347.268,53 €**	**572.903,38 €**	**958.534,30 €**	**1.366.227,32 €**
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	**-151.275,00 €**	**-161.602,34 €**	**348.268,20 €**	**577.371,72 €**	**972.936,44 €**	**1.395.400,60 €**
Impuestos			10.617,26 €	173.211,52 €	178.308,81 €	242.699,13 €
Beneficio neto	**-151.275,00 €**	**-161.602,34 €**	**337.650,94 €**	**404.160,21 €**	**794.627,63 €**	**1.152.701,47 €**
Dividendos		0,00 €	7.432,08 €	121.248,06 €	158.925,53 €	230.540,29 €
Beneficio retenido	**-151.275,00 €**	**-161.602,34 €**	**330.218,86 €**	**282.912,14 €**	**635.702,11 €**	**922.161,18 €**
Beneficio retenido/ventas		-45,92%	31,51%	17,17%	29,34%	31,63%

Tabla 9: cuenta de resultado escenario optimista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -ACTIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Caja y Bancos	252.211,03 €	227.230,66 €	416.714,84 €	668.481,50 €	1.330.993,92 €	2.300.528,23 €
Clientes	0,00 €	28.923,02 €	86.138,71 €	135.403,21 €	178.101,35 €	239.610,02 €
Inventario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Activo Circulante	**252.211,03 €**	**256.153,68 €**	**502.853,55 €**	**803.884,71 €**	**1.509.095,27 €**	**2.540.138,25 €**
Activo Fijo Bruto	63.600,00 €	156.000,00 €	298.332,73 €	468.955,38 €	616.836,06 €	829.865,15 €
Amortización Acumulada	-6.360,00 €	-43.920,00 €	-81.170,55 €	-131.529,19 €	-187.211,16 €	-260.899,21 €
Activo Fijo	**57.240,00 €**	**112.080,00 €**	**217.162,18 €**	**337.426,20 €**	**429.624,90 €**	**568.965,94 €**
Total Activos	**309.451,03 €**	**368.233,68 €**	**720.015,73 €**	**1.141.310,91 €**	**1.938.720,17 €**	**3.109.104,20 €**

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -PASIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
Exigible a corto plazo	**10.726,03 €**	**31.111,02 €**	**48.726,52 €**	**69.617,67 €**	**76.448,46 €**	**98.496,01 €**
Deuda a Largo Plazo	0,00 €	50.000,00 €	46.515,61 €	42.759,43 €	38.710,27 €	34.345,28 €
Total exigible	**10.726,03 €**	**81.111,02 €**	**95.242,13 €**	**112.377,10 €**	**115.158,73 €**	**132.841,28 €**
Capital Social	450.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
Resultado del Ejercicio	*-151.275,00 €*	*-161.602,34 €*	*337.650,94 €*	*404.160,21 €*	*794.627,63 €*	*1.152.701,47 €*
Resultado de Ejercicios Anteriores		*-151.275,00 €*	*-312.877,34 €*	*24.773,60 €*	*428.933,81 €*	*1.223.561,44 €*
Fondos Propios	**298.725,00 €**	**287.122,66 €**	**624.773,60 €**	**1.028.933,81 €**	**1.823.561,44 €**	**2.976.262,91 €**
Total Pasivo	**309.451,03 €**	**368.233,68 €**	**720.015,73 €**	**1.141.310,91 €**	**1.938.720,17 €**	**3.109.104,20 €**

Tabla 10: balance del escenario optimista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	0,00 €	351.896,75 €	1.048.020,95 €	1.647.405,78 €	2.166.899,73 €	2.915.255,26 €
CMV	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen bruto	-87.000,00 €	99.551,81 €	652.794,71 €	1.082.729,11 €	1.546.817,77 €	2.116.343,21 €
Gastos Generales	57.915,00 €	217.146,67 €	224.355,63 €	378.296,54 €	401.072,31 €	489.216,67 €
Margen neto (EBITDA)	-144.915,00 €	-117.594,86 €	428.439,07 €	704.432,57 €	1.145.745,46 €	1.627.126,53 €
Amortiz	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	-151.275,00 €	-161.514,86 €	347.268,53 €	572.903,38 €	958.534,30 €	1.366.227,32 €
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	-151.275,00 €	-161.602,34 €	348.268,20 €	577.371,72 €	972.936,44 €	1.395.400,60 €
Impuestos	0,00 €	0,00 €	10.617,26 €	173.211,52 €	178.308,81 €	242.699,13 €
Bª Neto	-151.275,00 €	-161.602,34 €	337.650,94 €	404.160,21 €	794.627,63 €	1.152.701,47 €
Flujo de caja operativo	**-144.915,00 €**	**-117.682,34 €**	**418.821,49 €**	**535.689,39 €**	**981.838,79 €**	**1.413.600,68 €**
Caja Operativa	24.477,50 €	37.529,30 €	46.122,39 €	71.353,32 €	77.510,12 €	99.938,58 €
Clientes	0,00 €	28.923,02 €	86.138,71 €	135.403,21 €	178.101,35 €	239.610,02 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
NOF	**13.751,47 €**	**35.341,30 €**	**83.534,57 €**	**137.138,86 €**	**179.163,01 €**	**241.052,60 €**
Variación NOF		21.589,83 €	48.193,27 €	53.604,29 €	42.024,14 €	61.889,59 €
Flujo Caja NOF		**-21.589,83 €**	**-48.193,27 €**	**-53.604,29 €**	**-42.024,14 €**	**-61.889,59 €**
Inversión inicial	63.600,00 €					
Ampliación de Kp		150.000,00 €				
Subvención						
Liquidación						
Bª/P de liquidac.						
Impuestos						
Flujo Caja Capex	**-63.600,00 €**	**-150.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Obtención préstamo		50.000,00 €				
Devolución préstamo		3.484,39 €	3.756,18 €	4.049,16 €	4.364,99 €	4.705,46 €
Flujo de caja (Deuda)	**0,00 €**	**46.515,61 €**	**-3.756,18 €**	**-4.049,16 €**	**-4.364,99 €**	**-4.705,46 €**
Flujo Caja Proyecto	**-208.515,00 €**	**-242.756,56 €**	**366.872,04 €**	**478.035,94 €**	**935.449,66 €**	**1.347.005,63 €**

Tabla 11: valoración proyecto optimista

Escenario pesimista

El escenario pesimista se obtiene reduciendo las ventas anuales un 20% respecto a las estimaciones del escenario real. Los resultados obtenidos en este caso se muestran a continuación.

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Cuenta de resultados	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	**0,00 €**	**234.597,84 €**	**698.680,63 €**	**1.098.270,52 €**	**1.444.599,82 €**	**1.943.503,51 €**
Coste de la mercancía vendida	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen Bruto	**-87.000,00 €**	**-17.747,11 €**	**303.454,39 €**	**533.593,85 €**	**824.517,86 €**	**1.144.591,45 €**
Salarios	42.400,00 €	163.200,00 €	166.718,97 €	298.480,21 €	304.474,06 €	367.269,00 €
Gastos generales	15.515,00 €	53.946,67 €	57.636,67 €	79.816,33 €	96.598,25 €	121.947,68 €
EBITDA	**-144.915,00 €**	**-234.893,78 €**	**79.098,76 €**	**155.297,31 €**	**423.445,55 €**	**655.374,78 €**
Amortización	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	**-151.275,00 €**	**-278.813,78 €**	**-2.071,79 €**	**23.768,13 €**	**236.234,39 €**	**394.475,57 €**
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	**-151.275,00 €**	**-278.901,26 €**	**-1.072,11 €**	**28.236,46 €**	**250.636,53 €**	**423.648,85 €**
Impuestos					81.392,39 €	181.904,95 €
Beneficio neto	**-151.275,00 €**	**-278.901,26 €**	**-1.072,11 €**	**28.236,46 €**	**169.244,14 €**	**241.743,90 €**
Dividendos		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio retenido	**-151.275,00 €**	**-278.901,26 €**	**-1.072,11 €**	**28.236,46 €**	**169.244,14 €**	**241.743,90 €**
Beneficio retenido/ventas		-118,88%	-0,15%	2,57%	11,72%	12,44%

Tabla 12: cuenta de resultados escenario pesimista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -ACTIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Caja y Bancos	252.211,03 €	119.572,75 €	-10.594,23 €	-118.329,81 €	-66.968,17 €	12.111,47 €
Clientes	0,00 €	19.282,01 €	57.425,81 €	90.268,81 €	118.734,23 €	159.740,01 €
Inventario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Activo Circulante	**252.211,03 €**	**138.854,76 €**	**46.831,57 €**	**-28.061,00 €**	**51.766,06 €**	**171.851,48 €**
Activo Fijo Bruto	63.600,00 €	156.000,00 €	298.332,73 €	468.955,38 €	616.836,06 €	829.865,15 €
Amortización Acumulada	-6.360,00 €	-43.920,00 €	-81.170,55 €	-131.529,19 €	-187.211,16 €	-260.899,21 €
Activo Fijo	**57.240,00 €**	**112.080,00 €**	**217.162,18 €**	**337.426,20 €**	**429.624,90 €**	**568.965,94 €**
Total Activos	**309.451,03 €**	**250.934,76 €**	**263.993,76 €**	**309.365,19 €**	**481.390,97 €**	**740.817,42 €**

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -PASIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
Exigible a corto plazo	**10.726,03 €**	**31.111,02 €**	**48.726,52 €**	**69.617,67 €**	**76.448,46 €**	**98.496,01 €**
Deuda a Largo Plazo	0,00 €	50.000,00 €	46.515,61 €	42.759,43 €	38.710,27 €	34.345,28 €
Total exigible	**10.726,03 €**	**81.111,02 €**	**95.242,13 €**	**112.377,10 €**	**115.158,73 €**	**132.841,28 €**
Capital Social	450.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
Resultado del Ejercicio	*-151.275,00 €*	*-278.901,26 €*	*-1.072,11 €*	*28.236,46 €*	*169.244,14 €*	*241.743,90 €*
Resultado de Ejercicios Anteriores		*-151.275,00 €*	*-430.176,26 €*	*-431.248,37 €*	*-403.011,91 €*	*-233.767,76 €*
Fondos Propios	**298.725,00 €**	**169.823,74 €**	**168.751,63 €**	**196.988,09 €**	**366.232,24 €**	**607.976,14 €**
Total Pasivo	**309.451,03 €**	**250.934,76 €**	**263.993,76 €**	**309.365,19 €**	**481.390,97 €**	**740.817,42 €**

Tabla 13: balance escenario pesimista

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	0,00 €	234.597,84 €	698.680,63 €	1.098.270,52 €	1.444.599,82 €	1.943.503,51 €
CMV	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
Margen bruto	-87.000,00 €	-17.747,11 €	303.454,39 €	533.593,85 €	824.517,86 €	1.144.591,45 €
Gastos Generales	57.915,00 €	217.146,67 €	224.355,63 €	378.296,54 €	401.072,31 €	489.216,67 €
Margen neto (EBITDA)	-144.915,00 €	-234.893,78 €	79.098,76 €	155.297,31 €	423.445,55 €	655.374,78 €
Amortiz	6.360,00 €	43.920,00 €	81.170,55 €	131.529,19 €	187.211,16 €	260.899,21 €
EBIT	-151.275,00 €	-278.813,78 €	-2.071,79 €	23.768,13 €	236.234,39 €	394.475,57 €
Ingresos Financieros	4.044,22 €	3.812,52 €	4.627,89 €	7.803,57 €	17.421,55 €	31.852,21 €
Gastos financieros	4.044,22 €	3.900,00 €	3.628,22 €	3.335,24 €	3.019,40 €	2.678,93 €
EBT	-151.275,00 €	-278.901,26 €	-1.072,11 €	28.236,46 €	250.636,53 €	423.648,85 €
Impuestos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Bª Neto	-151.275,00 €	-278.901,26 €	-1.072,11 €	28.236,46 €	250.636,53 €	423.648,85 €
Flujo de caja operativo	**-144.915,00 €**	**-234.981,26 €**	**80.098,43 €**	**159.765,65 €**	**437.847,69 €**	**684.548,06 €**
Caja Operativa	24.477,50 €	37.529,30 €	46.122,39 €	71.353,32 €	77.510,12 €	99.938,58 €
Clientes	0,00 €	19.282,01 €	57.425,81 €	90.268,81 €	118.734,23 €	159.740,01 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores	10.726,03 €	31.111,02 €	48.726,52 €	69.617,67 €	76.448,46 €	98.496,01 €
NOF	**13.751,47 €**	**25.700,29 €**	**54.821,67 €**	**92.004,46 €**	**119.795,89 €**	**161.182,59 €**
Variación NOF		11.948,82 €	29.121,37 €	37.182,79 €	27.791,43 €	41.386,70 €
Flujo Caja NOF		**-11.948,82 €**	**-29.121,37 €**	**-37.182,79 €**	**-27.791,43 €**	**-41.386,70 €**
Inversión inicial	63.600,00 €					
Ampliación de Kp		150.000,00 €				
Subvención						
Liquidación						
Bª/P de liquidac.						
Impuestos						
Flujo Caja Capex	**-63.600,00 €**	**-150.000,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
Obtención préstamo		50.000,00 €				
Devolución préstamo		3.484,39 €	3.756,18 €	4.049,16 €	4.364,99 €	4.705,46 €
Flujo de caja (Deuda)	**0,00 €**	**46.515,61 €**	**-3.756,18 €**	**-4.049,16 €**	**-4.364,99 €**	**-4.705,46 €**
Flujo Caja Proyecto	**-208.515,00 €**	**-350.414,47 €**	**47.220,88 €**	**118.533,70 €**	**405.691,27 €**	**638.455,90 €**

Tabla 14: valoración proyecto pesimista

11.- Anexos

11.1.- Anexo 1: Análisis de potenciales empresas competidoras”

Empresa	Fundación	Ventas	Posicionamiento en la cadena de valor								
			Software				Hardware		Contenidos	Gestor de circuitos	Integr.
			Players	Interactivo	Comunic. [1]	Mobile	Players	Screens			
Locamoda	2007		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adhesive Media	2012	n.a.	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Insteo	1991	25.165.000 €	Sí	Sí	Sí	Sí	n.a.	Sí	Sí	No	n.a.
Icon Multimedia	1993	1.432.166 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
TECNILOGICA SOLUCIONES AVANZADAS	2003	748.338 €	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Digital Signage S.L.	2006	1.025.674 €	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
Tu-App.net		n.a.	No	Sí	n.a.	Sí	No	No	No	No	No
Nimbo Solutions	2011	n.a.	No	Sí	n.a.	Sí	No	No	No	No	No
Aerva	2006	172.560 €	Sí	Sí	Sí	Sí		No	No		
SOLUCIONES TECNOLOGICAS INTEGRADAS	1995	1.729.065 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	n.a.	Sí
SeasamINFOGATE	2009	1.554.146 €	Sí	Sí	No	No	n.a.	Sí	Sí	n.a.	Sí
Dynacom	2007 con nueva labor	58.727 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Beeme	2012		No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí
TriplePlay Services Iberia SL	2001	872.295 €	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No
Blue Bite	2008	258.840 €	Sí	Sí	Sí	Sí	No	n.a.	Sí	n.a.	Sí
BlooBox	2008		No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No
Pickbe	2012		Sí	Sí	No	Sí	n.a.	n.a.	No	Sí	Sí
Euroservicios BS SL - Indra - SESCAM	1996	625.237 €	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
Admira Digital Networks SL	2006	458.408 €	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí
PRAINTER MEDIA SL	2008	1.483.496 €	Sí	Sí	No	No	n.a.	Sí	Sí	No	Sí
Taptap Networks	2010	1.099.330 €	No	Sí	No	Sí	No	no	sí	Sí	No
Lunar New Media	2007	483.105 €	Sí	Sí	No	No	n.a.	n.a.	Sí	Sí	No
Mira Digital Signage S.L.	2008	131.289 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Solution Affichage Dynamique	1990	10.492 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
New Digital Noise	2002		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Cotep	1975	7.000.000 €	Sí	Sí	No	No	n.a.	Sí	No	n.a.	Sí
LoockAd	2010		No	Sí			No	No	No		

Empresa	Fundación	Ventas	Posicionamiento en la cadena de valor								
			Software				Hardware		Contenidos	Gestor de circuitos	Integr.
			Players	Interactivo	Comunic. [1]	Mobile	Players	Screens			
Ubiquads	2012	n.a.	Sí	No	Sí	Sí	No	no	No	No	No
iWall in Shop SA	2009	3.246.180 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No
Altabox	2003	324.856 €	Sí	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Sí	n.a.	Sí
Inwindow outdoor	2004	12.223.000 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No	n.a.
Brandboards	2008		Sí	No	No	No	No	No	Sí	Sí	No
IP Mas D Hospitality Solucitons SA	2006	4.562.894 €	Sí	No	Sí	No	n.a.	Sí	No	No	Sí
Fractalia Remote Systems	1999	3.934.322 €	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	n.a.	No
Parkmedia	2000	711.810 €	Sí	n.a.	n.a.	n.a.	Sí	No	No	No	Sí
Zeinu	2009	416.003 €	Sí	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	Sí	Sí	n.a.	n.a.
Scala	1987		Sí					Sí	Sí		
ETS Worx	2007		Sí				n.a.	n.a.			
Blulabs	2009	36.000 €	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
TELEFÓNICA ON THE SPOT	1988	24.004.000 €	Sí	No	No	No	Sí	Sí	n.a.	Sí	n.a.
Intellian Systems	2005	7.459 €	Sí				Sí	Sí			
Rusmia	2012		Sí				Sí	Sí			
Crambo S.A.	1986	25.737.535 €	Sí	n.a.	No	No	Sí	Sí	No	No	n.a.
Sirkom Europe S.L	2000	298.599 €	No				Reseller	Reseller	---		
JC Decaux	1975	593.000.000 €	No	No	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No
INC Clarity, a division o Planar Systems INC	2006	5.823.900 €	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	n.a.	n.a.

11.2.- Anexo 2: “Estudio de negocio basado en variables”

Variables a fijar: ubicación, producto (promociones-> acción (NBA: Next Best Activity), branding, recuerdo, experiencia, ...), ubicación, contenidos,tipo de cliente y consumidor, ¿y nos vamos a basar en RRSS, Cartelería Digital o lo q sea.

¿Cúal es la variable que fijas? por ej:aeropuertos, trenes, ... y desde hay planteas quién es el cliente y quien el consumidor. Por ej: cliente: retails, lujo, gran consumo; y Ahí ya acotamos a quien nos queremos dirigir. Luego vamos acotando por localización; luego el tipo de cliente: producto de alimentación por un lado y .... así vas fijando variables y acotando.

Idea 1
Ubicación: aeropuertos
Cliente: empresas, quizás interesante productos clase media alta
Consumidor: viajeros (poder adquisitivo medio, medio-alto), media entre 30 y 55, más conocimiento tecnológico
Producto: desde entradas, productos de lujo, viajes, etc, etc
Tiempo: entre 5 y 30 minutos
Contenido: anuncios, ofertas que impulsen a la compra?
Basado en: cartelería digital con enlace a sitio para compra/ cartelería + aplicación?
Otras: muchos de ellos extranjeros sin acceso a internet en su smartphone!

Idea 2
Ubicación: metro, bus, cercanias (en las paradas)
Cliente: empresas, administraciones públicas, asociaciones, etc
Consumidor: medio
Producto: productos diarios (supermercado?), entradas, conciertos
Contenido: cartelería con qrcode
Basado en: cartel + enlace/ aplicación con geolocalización?
Tiempo: entre 30 segundos y 5 minutos

Idea 3
Ubicación: metro, bus, cercanias (dentro)
Cliente: empresas, administraciones públicas, asociaciones, etc

Consumidor: medio
Producto: productos diarios (supermercado?), entradas, conciertos?
Contenido: pantallas táctiles
Basado en: pantallas táctiles/ aplicación descargable en smartphone?
Tiempo: entre 5 y 50 minutos

Idea 4
Ubicación: en smartphone
Cliente: empresas de servicios / ofertas
Consumidor: medio-alto, conocimiento tecnológico alto
Producto: servicios, cultura
Contenido: información, intercambios de opiniones, ofertas de los servicios y productos
Basado en: aplicación/ aplicación + geolocalización
Tiempo: entre 5 y 8 minutos

Idea 5
Ubicación: centros comerciales/ calles comerciales
Cliente: empresas/ tiendas de la zona
Consumidor: comprador físico potencial
Producto: productos/ servicios ofrecidos en esa zona (ejemplo: restaurante, tiendas de ropa, teatro)
Contenido: ofertas e información para atraer a la clientela
Basado en: geolocalización, bajar aplicación propia donde recibir ofertas
Tiempo: tiempo media de estancia en zona comercial 2-3horas?

Idea 6
Ubicación:

- Centros comerciales
- Ocio (noche, restauración, hoteles?)
- Deporte (gimnasios/estadios/...),
- Formación (academias, escuelas, universidades, ...),
- Outdoor urbano (monopostes, ..),
- Retail (distribuidores minoristas)
- Transporte público(estaciones, parkings, aeropuertos y metro):
    - **Enfoque**: aprovechar el tº del viajero para que: consuma publicidad, ... y genere € que luego repartimos entre los viajes, la empresa, y el sitio donde se encuentre.

- **Pros**: usuarios tienen mucho tiempo;
- **Contras**: costes de instalación (en el caso de usar pantallas); reparto de beneficios entre 3 partes
- **Idea:** no utilizar pantalla, sino enlace, app, etc
- Brainstorming de ideas:
    - 1)Utilizarla para estudios de mercado
    - 2) Conectarse sin internet, por si falla
    - 3) Aprovecharse de promociones
    - 4) No pagarle comisión al medio de transporte
    - 5) Adaptarlo al cliente que me da información por sus redes sociales
    - 6) El cliente puede obtener un descuento en su billete por utilizar el servicio
    - 7) No sólo hacer publicidad
    - 8) Conseguir hacer algo divertido que motive al usuario(y capte su atención frente a ver una peli, usar el móvil o dormir) para llevar a cabo la acción. (Valor indirecto); ejemplo: en Google pagas indirectamente cuando buscas y haces clic en la publicidad.
    - Utilizar mi tiempo libre en el transporte, pero también ser descargable y utilizable fuera
    - No utilizar pantallas fijas en cada asiento, pero sí una “invitación” (¿cómo hacerlo?) para entrar en mi web, app
    - Poner un servicio para hablar con los otros pasajeros
    - Idea de negocio: alquilar almohadas digitales en autobuses!! xD
- Corporate (Comunicación incompany: PYMES, grandes corporaciones, ayuntamientos...)
- Sanidad (hospitales, clínicas privadas)
- Eventos

Producto:

- Promociones
- Branding
- Impactos
- Recuerdo
- Experiencia

Contenidos:

- App

- Pantalla

Tipo de cliente:

- Retails
- Lujo
- Gran consumo

Tipo de consumidor:

- Masivo
- Segmentado

Sistemas:

- Geolocalización
- Redes sociales
- Cartelería

11.3.- Anexo 3: “Categorización de empresas segmentadas por tipo de clientes”

Empresa	Localización	Triangulo/s										
		Centros comerciales	Corporate	Transp. Público	Educación	Retail	Hoteles	Sanidad	Deporte	Restauración	Eventos	Noche
Fractalia Remote Systems	España											
TriplePlay Services Iberia SL	España											
Nimbo Solutions	España		1									
Blulabs	España		1		1							
Tu-App.net	España		1			1	1		1	1		1
Dynacom	España	1			1				1	1		
Euroservicios BS SL - Indra - SESCAM	España											
Zeinu	España											
IP Mas D Hospitality Solucitons SA	España						1					
Admira Digital Networks SL	España	1		1							1	
Beeme	España											
Mira Digital Signage S.L.	España											
Altabox	España											
Sol. Tecnológicas Integr.	España	1	1	1	1	1	1	1				
PRAINTER MEDIA SL	España			1		1		1				
iWall in Shop SA	España	1										
Lunar New Media	España	1										
Pickbe	España			1								
Subtotal (España)		**5**	**4**	**4**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**1**	**1**
SeasamINFOGATE	Finlandia			1								
Solution Affichage Dynamique	Francia		1									
Cotep	Francia	1	1	1	1							
JC Decaux	Francia	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1
ETS Worx	Netherlands											
Scala	Noruega		1		1					1		
CatchTheEye Media AS	Norway											
Rusmia	Rusia											
Intellian Systems	South Korea											
Adhesive Media	UK			1								
INC CLARITY	USA		1		1	1			1			
Inwindow outdoor	USA	1		1								
Aerva	USA										1	1
Insteo	USA	1										1
Locamoda	USA					1		1		1	1	1
Brandboards	USA					1			1			
Blue Bite	USA											
Parkmedia	USA											
Total		**9**	**9**	**9**	**7**	**7**	**3**	**4**	**5**	**5**	**4**	**5**

11.4.- Anexo 4: Contrato con distribuidores

Contrato mercantil

Don/Doña_____autonomo responsable del producto_____y con domicilio social en _____, con fecha de _____ de una parte;

Don/Doña _____, de profesión _____, con documento de identidad número _____.

ACUERDAN

Celebrar el presente CONTRATO DE COMISIÓN, de acuerdo con las siguientes,

ESTIPULACIONES

I. Nombre _____ entrega a Don _____ la siguiente mercancía _____, encargándole su venta.

II. Don/Doña_____ confirma haber recibido la mercancía descrita.

III. El precio de venta debe ser como mínimo de 1.500 euros IVA no incluido.

IV. Para la venta de la mercancía, el comisionista contratará en su nombre, quedando obligado de un modo directo con las personas con quienes contrataré, las cuales no tendrán acción contra el comitente, ni este contra aquellas.

V. La comisión que recibirá el comisionista será de un 6 % del precio de venta de hasta 10 unidades vendidas de la mercancía, de un 10% del precio de venta entre 11 y 30 unidades vendidas, de un 12,25% del precio de venta entre 31 y 50 unidades vendidas, y de un 15% del precio de venta de 51 unidades en adelante vendidas.

VI. Se considera como venta cuando el producto esta instalado y operativo en el cliente, a partir de ese momento contabilizará como comisión dicha operación.

VII. El comisionista no podrá vender al fiado ni a plazos, pudiendo en estos casos el comitente exigirle el pago al contado, dejando a favor del comisionista cualquier interés, beneficio o ventaja que resulte de dicho crédito a plazo. El pago se realizará el 50% por adelantado y el 50% restante a la entrega e instalación del producto.

VIII. El comisionista responderá de la mercancía recibida en los términos y con las condiciones y calidades señaladas.

IX. En todo lo no previsto en el presente contrato habrá que estar a lo dispuesto en el Código de Comercio, en las Leyes especiales y en las reglas generales del Derecho común.

X. Para resolver cualquier cuestión derivada del presente contrato las partes se someten expresamente a los Tribunales de Granada, con renuncia del fuero propio.

Dando fe, firman el presente contrato Don/Doña _____ y Don/Doña_____
en_____ a _____de _____de 20_____.

Manual de instalación

Redactar/diseñar un manual donde se explique el proceso a seguir para la instalación, de manera sencilla.

Kit para tiendas/locales

Diseñar un mini stand con un pequeño cartón pluma, pc de muestra, etc.. Para que el distribuidor lo conecte a una tv de su establecimiento.

Comisiones

1 a 10 STV montados y operativos 6%
11 a 30 STV montados y operativos 10%
31 a 50 STV montados y operativos 12,25%
51 en adelante STV montados y operativos 15%

11.5.- Anexo 5: Simulador: Cálculo de visitas y comerciales

CLIENTES POTENCIALES	590	(Grandes)							
	15								
Identificación inicial		Cualificación		Oferta definitiva		Presentación final de ofertas		Cierre del contrato	
% Éxito	40%	% Éxito	70%	% Éxito	90%	% Éxito	95%		
Llamadas por éxito	1	Llamadas por éxito	4	Llamadas por éxito	15	Visitas por éxito	1		
Quedan de los iniciales	236	Abandono tras 1ªllamada	10%	Visitas por éxito	5	Llamadas por éxito	2		
Llamadas realizadas	590	Abandono tras 2ªllamada	10%	Abandonos tras 1ª visita/llamada	10%	Visitas por fracaso	1		
Visitas realizadas	1	Abandono tras 3ªllamada	10%	Quedan de los iniciales	148.68	Quedan de los iniciales	141.24	Llamadas adicionales por cierre contrato	141.24
		Visitas por éxito	2	Llamadas realizadas	2246.7	Llamadas realizadas	148.68	Visitas adicionales por cierre contrato	141.24
		Quedan de los iniciales	165.2	Visitas realizadas	759.92	Visitas realizadas	141.24		
		Llamadas realizadas	802.4						
		Visitas realizadas	330.4						
				Coste de la vida de cliente					
				Coste de Adquisición por cliente?					
		Parámetros que se pueden tocar		Llamadas totales	4519.0		13.6		
		Valores inicial de llamadas		Visitas totales	1373.8				
		Contratos conseguidos		Nº de empresas a las q hay q llamar?					

interactive Digital Signage

Resumen Ejecutivo

MBA Part Time EOI Madrid 2012/2013

Belén Jiménez Ruiz - Matías Chacón Pascual - Cristina González de Ybarra - Raúl Jiménez Ortega - Sergio Lillo Moreno

Presentación del proyecto

Este proyecto nace de la idea de resolver una problemática existente en las salas de espera de diferentes negocios. Tras realizar un detallado estudio de los sectores de la hostelería, restauración, salud y automovilístico se ha identificado un potencial nicho de mercado en el que existe una necesidad sin cubrir.

Las conclusiones obtenidas de este estudio son:

- Sobre los consumidores[1]:
  - Son cada vez más exigentes, demandan un trato más personalizado y una mayor calidad en los servicios.
  - Pueden y quieren participar directamente con las marcas a través de Internet y en especial de las redes sociales.
- Sobre la reacción de las marcas:
  - Muchas son ya conscientes y están diseñando nuevas políticas de atención al cliente.
  - Cada vez invierten más en medios digitales y se preocupan más por mejorar su presencia en Internet.

Por tanto la necesidad a cubrir es: rentabilizar estos tiempos de espera y convertirlos en tiempo útil para los consumidores.

En este contexto nace iDS, una startup tecnológica que tiene como objetivo ayudar a las empresas a aumentar las ventas, reforzar su imagen y mejorar la relación con sus clientes. Para ello presenta una solución software innovadora que permite un estudio del comportamiento del cliente y un acercamiento al mismo utilizando un nuevo concepto de cartelería digital[2] interactiva y bidireccional en el punto de venta que combina la potencia de Internet, los móviles y las redes sociales.

Por tanto, el modelo de negocio de iDS se sustenta principalmente en la **venta de licencias** y de **servicios de consultoría** asociados al software**.**

Rentabilidad

A continuación se muestra los indicadores más destacables del proyecto:

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VAN	196.685,32 €	885.580,06 €	1.502.302,63 €
TIR	23%	57%	82%
TIRM	20%	40%	53%
Pay-Back	(4-5)	(3-4)	(2-3)

Tabla 1: Rentabilidad por escenarios

[1] *En los últimos años ha sido tal el cambio en el consumidor que en algunos casos se le ha empezado a denominar prosumidor (Productor+Consumidor).*

[2] *La cartelería digital es una tecnología que hace uso de contenidos digitales emitidos a través de pantallas y que sustituye a los carteles tradicionales*

1. SITTUACIÓN FINANCIERA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.1 LIQUIDEZ						
NOF	-10.726,03 €	-7.008,50 €	23.055,73 €	43.218,34 €	71.969,33 €	101.179,01 €
FM	241.485,00 €	166.393,20 €	231.424,67 €	410.208,57 €	844.354,80 €	1.428.268,55 €
RATIO DE LIQUIDEZ	23,51	6,35	5,75	6,89	12,04	15,50
1.2 INVERSIÓN -FINANCIACIÓN OPERATIVA						
PMP	45	45	45	45	45	45
PMC	30	30	30	30	30	30
1.3 ENDEUDAMIENTO						
Solvencia	28,85	3,82	5,22	7,27	11,73	15,78
Endeudamiento	0,04	0,36	0,24	0,16	0,09	0,07
ICI	-51%	-96%	43%	43%	43%	37%
Cobertura Gastos Financieros	-35,83	-45,19	69,94	128,89	259,85	426,01
Cobertura de Deuda Neta		-0,28	0,18	0,10	0,05	0,03

Tabla 2: Principales ratios financieros

En esta segunda tabla se recogen las principales partidas que conformarán el equilibrio financiero de iDS.

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) experimentarán un aumento durante todo el periodo ya que las inversiones operativas son mayores que la financiación operativa.

El superávit de financiación se aplicará principalmente a inversiones en I+D+i y en desarrollo de producto, y, en una menor cuantía, a la cancelación de deuda no operativa.

La elevada ratio de liquidez, de 11,79 de media muestra una gran fortaleza financiera. Este resultado será motivado por una excesiva tesorería muy necesaria para las inversiones anteriormente mencionadas.

Respecto al endeudamiento, permanecerá en niveles bajos durante todo el periodo. El nivel más alto se alcanza en el año 1, situándose en un 36% debido al ICO solicitado, para luego reducirse por los excelentes resultados de los ejercicios. De ahí, que en esos 3 años últimos años el Índice de Crecimiento Interno se sitúe de media en un 42%. Por otra parte, las ratios de solvencia, de 12 de media, de cobertura de intereses y de deuda neta, remarcan la independencia financiera y escaso riesgo financiero.

En relación a la situación económica, cabe destacar en primer lugar, una estupenda posición competitiva, debido a la exitosa facturación, valorándose en 2.429.379€ en el año 5, lo que supondrá un incremento durante el periodo del 728%, y que llevará a iDS a alcanzar un 28% de la cuota de mercado.

2. SITTUACIÓN ECONÓMICA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2.1 POSICIÓN COMPETITIVA						
VTAS		293.247,30 €	873.350,79 €	1.372.838,15 €	1.805.749,78 €	2.429.379,38 €
EBITDA	-144.915,00 €	-176.244,32 €	253.768,91 €	429.864,94 €	784.595,50 €	1.141.250,66 €
EBITDA/VTAS		-0,60	0,29	0,31	0,43	0,47
2.2 RIESGO ECONÓMICO						
PUENTO MUERTO	146.865,00 €	450.351,61 €	553.468,63 €	856.239,85 €	930.121,44 €	1.199.262,98 €
CF	57.915,00 €	217.146,67 €	224.355,63 €	378.296,54 €	401.072,31 €	489.216,67 €
CV	87.000,00 €	252.344,95 €	395.226,24 €	564.676,66 €	620.081,97 €	798.912,05 €
MÁRGEN BRUTO		14%	55%	59%	66%	67%
COEFICIENTE DE SEGURIDAD		-54%	37%	38%	48%	51%
2.3 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA						
ROI	-49%	-71%	35%	37%	44%	42%
ROE	-51%	-96%	43%	43%	43%	37%
ROA	-49%	-71%	35%	37%	39%	35%

Respecto al riesgo económico, y concretamente al punto muerto, las ventas no cubrirán los elevados costes, y por tanto, no se obtendrán beneficios, hasta finales del año 1.
En este sentido, los costes más significativos son los CMV, pues el desarrollo del producto requiere altas dotaciones de recursos, de media 453.040 € anuales, y los Costes Comerciales y de Marketing y Relaciones Públicas, cuantificados en 135.487 € y 23.378€ de media anual respectivamente.
Por último, cabe destacar nuestra holgura operativa, ya que las ventas previstas podrían caer hasta un 24% de media anual durante el periodo.

En relación a la rentabilidad económica los destacados ROI y ROA muestran una buena gestión y alta rentabilidad del negocio. La rentabilidad financiera, a partir del año 2 se situará de manera continuada hasta el año 5, en un 43%, haciendo al negocio muy atractivo para los accionistas actuales y potenciales.

A continuación presentamos la cuenta de resultados y el balance.

Cuenta de resultados

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Cuenta de resultados	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**0 €**
Ventas	**0 €**	**293.247 €**	**873.351 €**	**1.372.838 €**	**1.805.750 €**	**2.429.379 €**
Coste de la mercancía vendida	87.000 €	252.345 €	395.226 €	564.677 €	620.082 €	798.912 €
Margen Bruto	**-87.000,00 €**	**40.902,35 €**	**478.124,55 €**	**808.161,48 €**	**1.185.667,81 €**	**1.630.467,33 €**
Salarios	42.400 €	163.200 €	166.719 €	298.480 €	304.474 €	367.269 €
Gastos generales	15.515 €	53.947 €	57.637 €	79.816 €	96.598 €	121.948 €
EBITDA	**-144.915 €**	**-176.244 €**	**253.769 €**	**429.865 €**	**784.596 €**	**1.141.251 €**
Amortización	6.360 €	43.920 €	81.171 €	131.529 €	187.211 €	260.899 €

EBIT	**-151.275 €**	**-220.164 €**	**172.598 €**	**298.336 €**	**597.384 €**	**880.351 €**
Ingresos Financieros	4.044 €	3.813 €	4.628 €	7.804 €	17.422 €	31.852 €
Gastos financieros	4.044 €	3.900 €	3.628 €	3.335 €	3.019 €	2.679 €
EBT	**-151.275 €**	**-220.252 €**	**173.598 €**	**302.804 €**	**611.786 €**	**909.525 €**
Impuestos	0 €	0 €	0 €	0 €	81.392 €	181.905 €
Beneficio neto	**-151.275 €**	**-220.252 €**	**173.598 €**	**302.804 €**	**530.394 €**	**727.620 €**
Dividendos	0 €	0 €	0 €	31.463 €	81.392 €	145.524 €
Beneficio retenido	**-151.275 €**	**-220.252 €**	**173.598 €**	**271.341 €**	**449.002 €**	**582.096 €**
Beneficio retenido/ventas	0 €	-1 €	0 €	0 €	0 €	0 €

Figura 47: cuenta de resultado realista

Balance activo y pasivo

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -ACTIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Caja y Bancos	252.211 €	173.402 €	208.369 €	366.990 €	772.385 €	1.327.090 €
Clientes	0 €	24.103 €	71.782 €	112.836 €	148.418 €	199.675 €
Inventario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Activo Circulante	**252.211 €**	**197.504 €**	**280.151 €**	**479.826 €**	**920.803 €**	**1.526.765 €**
Activo Fijo Bruto	63.600 €	156.000 €	298.333 €	468.955 €	616.836 €	829.865 €
Amortización Acumulada	-6.360 €	-43.920 €	-81.171 €	-131.529 €	-187.211 €	-260.899 €
Activo Fijo	**57.240 €**	**112.080 €**	**217.162 €**	**337.426 €**	**429.625 €**	**568.966 €**
Total Activos	**309.451 €**	**309.584 €**	**497.313 €**	**817.254 €**	**1.350.428 €**	**2.095.730 €**

	01/01/2014 - 30/06/2014	01/07/2014 - 30/06/2015	01/07/2015 - 30/06/2016	01/07/2016 - 30/06/2017	01/07/2017 - 30/06/2018	01/07/2018 - 30/06/2019
Balance -PASIVO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Proveedores	10.726 €	31.111 €	48.727 €	69.618 €	76.448 €	98.496 €
Exigible a corto plazo	**10.726 €**	**31.111 €**	**48.727 €**	**69.618 €**	**76.448 €**	**98.496 €**
Deuda a Largo Plazo	0 €	50.000 €	46.516 €	42.759 €	38.710 €	34.345 €
Total exigible	**10.726 €**	**81.111 €**	**95.242 €**	**112.377 €**	**115.159 €**	**132.841 €**
Capital Social	450.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Resultado del Ejercicio	*-151.275 €*	*-220.252 €*	*173.598 €*	*302.804 €*	*530.394 €*	*727.620 €*
Resultado de Ejercicios Anteriores	*0 €*	*-151.275 €*	*-371.527 €*	*-197.929 €*	*104.875 €*	*635.269 €*
Fondos Propios	**298.725 €**	**228.473 €**	**402.071 €**	**704.875 €**	**1.235.269 €**	**1.962.889 €**
Total Pasivo	**309.451 €**	**309.584 €**	**497.313 €**	**817.252 €**	**1.350.428 €**	**2.095.731 €**

Mercado

El tamaño real de mercado es difícil de calcular al tratarse de un nuevo nicho, a pesar de ello se ha tomado como referencia los datos actuales del sector:

- En España durante 2011 la inversión en cartelería digital[1] superó los 73M de euros y experimentó un aumento por tercer año consecutivo.
- A nivel internacional: el mercado[2] de la cartelería digital (incluyendo empresas que venden instalación y hardware) pasará de generar cerca de 1.300 millones de dólares en 2010 a 4.500 millones de dólares en 2016.

Así iDS se marca como objetivo objetivo alcanzar un 25% de la cuota de mercado en el año 5 en el sector de la cartelería digital en España, además de ser líder desde el año 1 en soluciones de cartelería digital bidireccional. Otro objetivo a más corto plazo es internacionalizar la empresa al tercer año instalándose en México y Colombia.

Las principales ventajas competitivas y en las que residirá el éxito de la empresa son:

- Ser los primeros del mercado en ofrecer una solución de cartelería digital bidireccional.
- Realizar una gran inversión en I+D+i para mantener un producto diferencial.
- Mantener una estructura flexible que permitar adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

A continuación se muestra una tabla comparativa con los principales competidores españoles:

	STI	ICON MULTIMEDIA	tecnilógica	iDS
Antigüedad (años)	18 años	20 años	10 años	0 años
Interactivo	✔	✔	✔	✔
I+D	✘	✔	✔	✔
Social	✘	✘	✔	✔
Móvil	✘	✘	✔	✔
Facturación	✘	✘	✔	✔
Bidireccional	✘	✘	✘	✔
Obtención de datos de clientes	✘	✘	✘	✔

[1] Datos del facturación del registro mercantil de las dieciocho principales empresas españolas de cartelería digital que no venden hardware.

[2] *El estudio de ABI Research*

Basado en otras investigaciones[1] también se puede añadir que este mercado está en crecimiento y aún tiene mucho potencial, de la memoria se han extraído algunos de los datos más relevantes:

- En el primer semestre de 2012 la inversión en medios digitales en España ascendió a 426M incrementándose en un 68% frente a 2011 y siendo el único medio en crecimiento.
- Ocho de cada diez personas creen que la publicidad digital interactiva es una buena manera para que las marcas se comuniquen con sus clientes.
- El 82% además considera que la interactividad hace que la publicidad sea más atractiva.
- La experiencia offline con marcas son el principal motivo generador de conversaciones online.
- Un 47% de los usuarios comparten en redes sociales lugares donde poder comprar offline, y un 50% da consejos sobre qué comprar.

En cuanto a los clientes, durante la primera etapa[2] de iDS los productos estarán orientados a: hostelería, restauración, clínicas y talleres, principalmente aquellos de gran tamaño ya sean franquiciados o no.

En función a su tamaño se han dividido en cuatro tipos: pequeños, medianos, grandes, y muy grandes, los criterios utilizados han sido los servicios contratados: número de licencias e implantaciones, gestión y explotación de contenidos y servicios a clientes. Destacar que en todos los casos se trata de clientes de alta facturación (entre 90 y 1200 M de €/ año) y que se caracterizan por tener un gran número de establecimientos lo que nos garantiza un valor de vida cliente alto.

Como se ha comentado anteriormente, una de las principales ventajas competitivas es ser los primeros en introducir el producto de cartelería digital bidireccional[3] en el mercado, lo que requiere un plan comercial agresivo que haga énfasis en reducir el *time-to-market* y atraiga a grandes marcas.

Este se ha realizado haciendo un cálculo pormenarizado de las actividades comerciales paso a paso y sigue un crecimiento base similar al de la competencia durante los primeros años, más un porcentaje de crecimiento por el componente innovador de iDS.

Facturación

A continuación se muestra la evolución de la cuota de mercado de las principales empresas del sector y cómo iDS supera el objetivo de alcanzar el 25% de la cuota en España en su quinto año.

[1] *Fuentes: IAB Spain Research, Global Digital Out-Of-Home Handbook y ROI Research*
[2] *En posteriores etapas se plantea la ampliación a otros sectores como: ocio, transporte, etc.*
[3] *Actualmente existen productos interactivos como kioskos digitales pero no ofrecen una experiencia única y personalizada para cada consumidor final como ofrece iDS.*

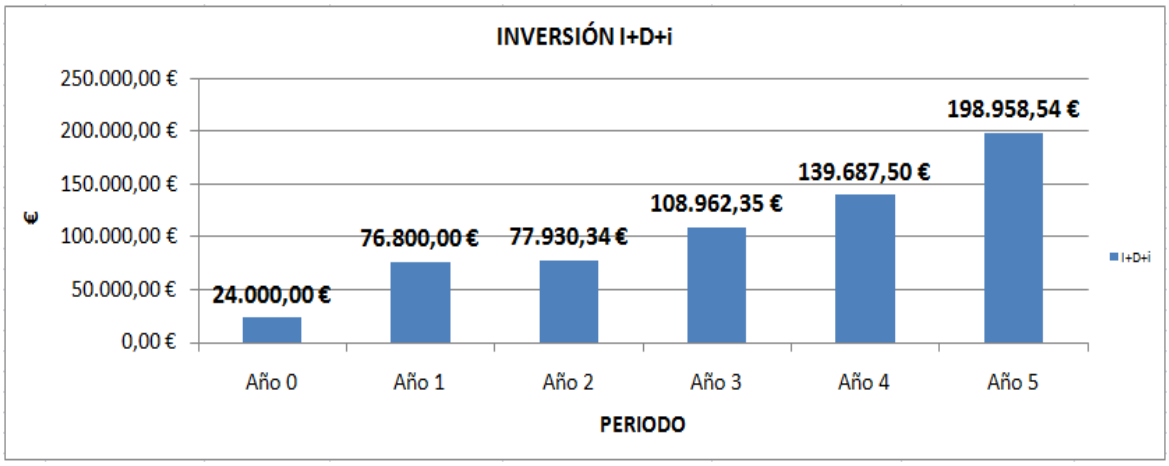
Y la previsión de ventas de iDS desde 2014 hasta 2019:

Productos

Por otro lado, otra de las ventajas competitivas diferenciales y de los factores clave de éxito de iDS reside en la inversión en I+D+i realizada desde año 0 y la cual permitirá mantener diferenciado el producto. La inversión se destinara a:

- Integrar con otras tecnologías como: NFC, geolocalización o reconocimiento biométrico.
- Desarrollar soluciones de Big Data para la recopilación y tratamiento de datos en tiempo real.
- Realizar investigaciones sobre: neuromarketing, marketing olfativo, etc.
- Desarrollar prototipos experimentales de nuevos productos complementarios o sustitutivos.

A continuación se muestra la evolución en la inversión en I+D+i a lo largo de los cinco primeros años:



En el siguiente apartado se describen los cuatro módulos que han sido desarrollados para ajustarse a las necesidades de los cuatro clientes tipo comentados anteriormente:

Módulo 1) Licencias software

Consiste en la contratación de licencias de uso del software de gestión de pantallas y contenidos. Este software se venderá como SaaS (Software como Servicio) y existen dos tipos de licencias:

- Abierta: con un precio más elevado permite que el propio cliente gestione él mismo el software.
- Cerrada: con un precio más reducido y donde la gestión la realizará iDS que además se encargará de la implantación y la gestión de contenidos.

Módulo 2) Servicios de implantación:

Este módulo se compone de principalmente de varios servicios de consultoría:

- Estudio previo: análisis de viabilidad, benchmark, análisis de competencia, fit gap analysis.
- Desarrollo: donde se parametriza la solución para el cliente y se desarrollará un plan de marketing digital estratégico para el cliente.
- Implementación: donde se hará una prueba piloto, el roll out[1], y una fase de formación.

Módulo 3) Gestión y explotación de contenidos

Los servicios de gestión y explotación se basa en tres pilares:

- Análisis de datos: aplicación de técnicas de minería de datos para extraer información de utilidad para el cliente.
- Campañas de marketing: desarrollo de campañas de marketing adaptadas y especializadas para el sistema.
- Generación de contenidos: aquellos contenidos preparados para dispositivos móviles y pantallas.

Módulo 4). Servicios a clientes

Este módulo es independiente de los demás y tiene como objetivo hacerle la vida más fácil a los clientes. Consiste principalmente en gestionar servicios de outsourcing como la compra de pantallas, compra de players, realización de instalaciones, cableado, etc.

[1] Lanzamiento del nuevo servicio en el mercado

Para las estimaciones generales financieras se opta por distinguir entre 4 tipos de clientes, según la facturación y productos de cada uno.

	Licencia	Implantaciones	Explotación	Mantenimiento
Clientes muy grande	100 cerradas	20	x	x
Cliente grande	50 cerradas	10	x	x
Cliente mediano	12 cerradas	3		x
Cliente pequeño	4 abiertas			x

Clasificación de clientes por tamaño

Precio medio por tipo de clientes año 1

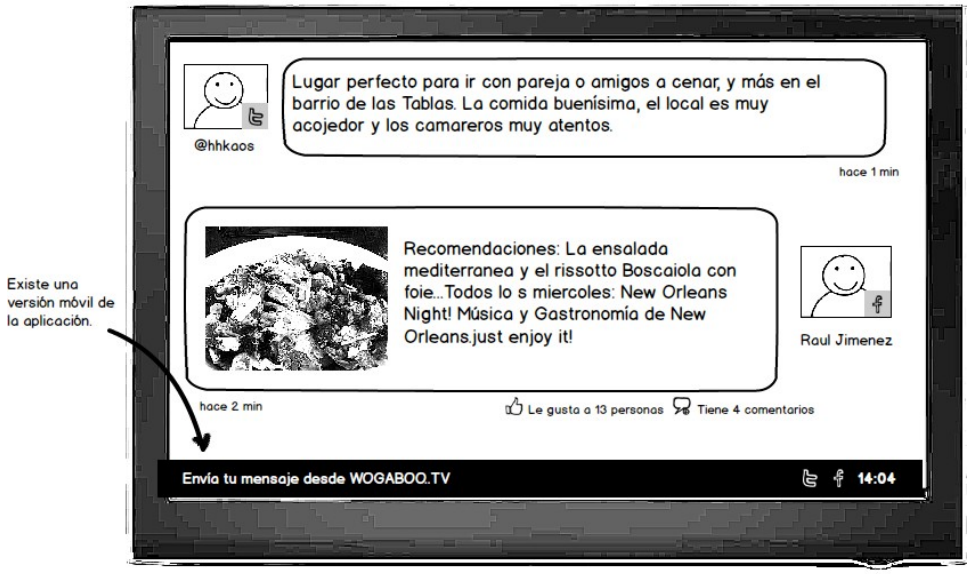
Precio mantenimiento anual

Hasta ahora se han mencionado algunas de las virtudes del producto software, se ha hecho hincapié en el factor innovador y cómo se vende, pero en este apartado describe más en detalle en qué consisten estos productos.

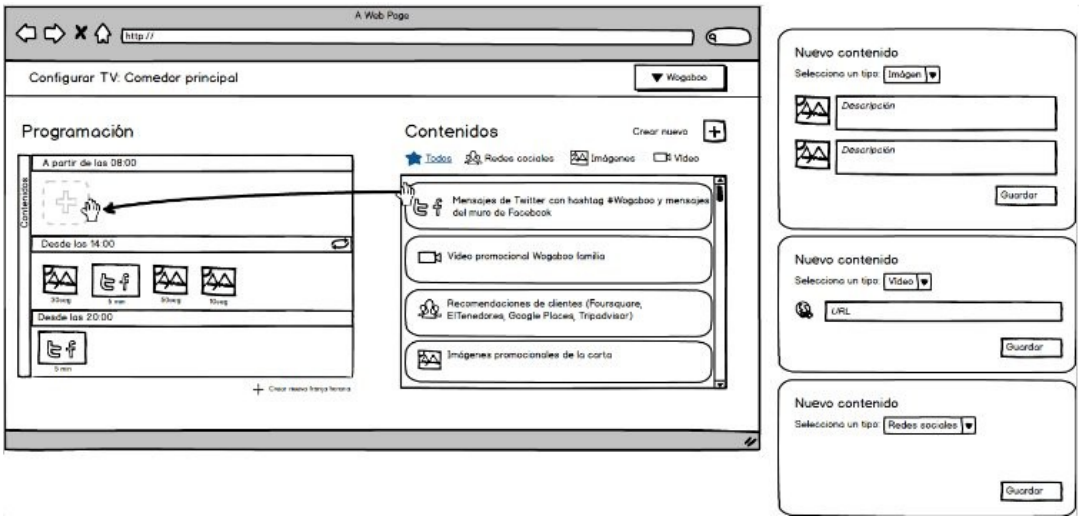
Punto de información masivo
Es un software desarrollado para pantallas no táctiles pero que permiten la interacción a través de dispositivos móviles. Este producto será emplazado en puntos de venta y permitirá:

1. Gestionar contenidos publicitarios (imágenes, vídeos, audios, webs, flash, etc).
2. Mostrar y moderar recomendaciones/mensajes generados por clientes a través de redes sociales.
3. Programar parrillas de contenidos independientes para cada pantalla.
4. Configurar diferentes niveles de privilegios (licencias abiertas y cerradas) de usuario.
5. Ser gestionado a través de Internet permitiendo centralizar la distribución de contenidos.

A continuación se muestra un boceto de cómo se visualizan las interacciones de los consumidores:



En las siguiente imagen se muestra la interfaz de configuración de la parrilla de contenidos de una pantalla:

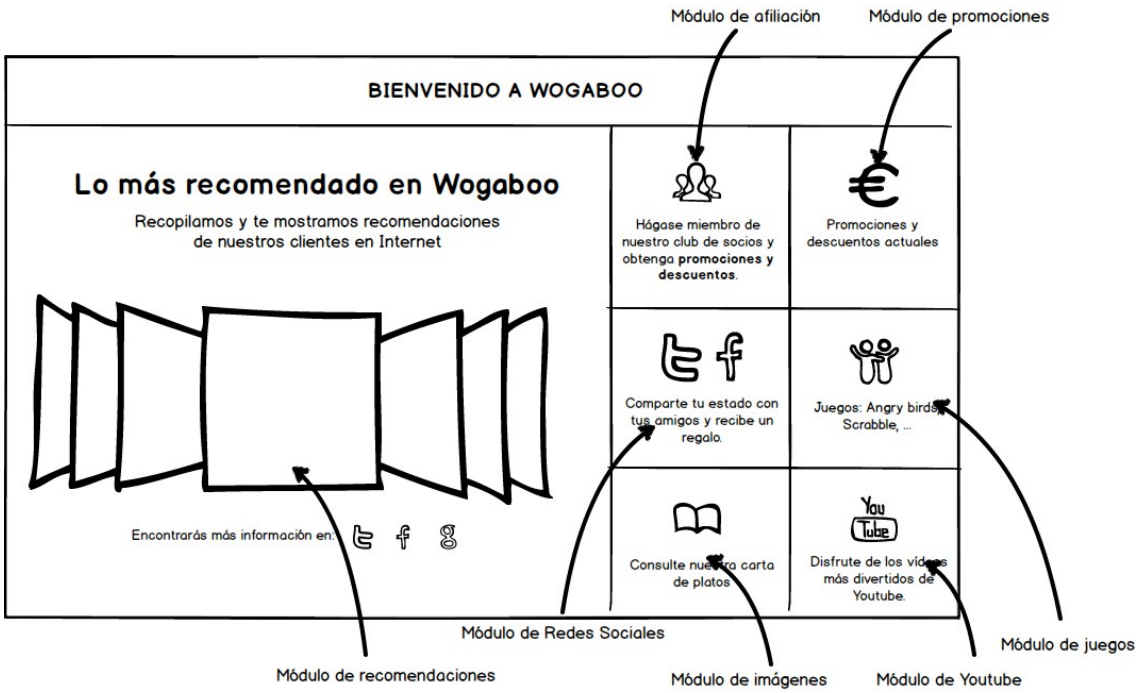


Punto de información interactivo

Es un software adaptado para terminales táctiles (pantallas táctiles, tablets y teléfonos móviles) que:

1. Muestra de manera moderada la actividad generada por los usuarios respecto al local en las redes sociales.
2. Incluye módulos personalizados como: galerías de imágenes del local, servicios o productos, mapas y planos, encuestas de satisfacción para clientes, sistema de fidelización que permite a los usuarios asociarse al negocio, información del local, etc.
3. Permite mostrar y gestionar contenidos publicitarios (imágenes, webs y vídeos)

En las siguiente imagen se muestra la aplicación para terminales táctiles de gran tamaño en la que aparecen activados varios de los módulos comentados anteriormente como son: redes sociales, fidelización, promociones e imágenes.



Antes de terminar se muestran algunas de las posibilidades que ofrecen estos productos para alcanzar los objetivos:

Motivar las ventas
• Incentiva el consumo de otros servicios y productos gracias a recomendaciones de otros clientes del local. • Muestra ofertas personalizadas en base a los gustos de cada consumidor. • Fomenta la venta cruzada de productos y servicios.

Mejorar la experiencia de los consumidores
• Dispone de servicios de entretenimiento como juegos y aplicaciones multijugador. • Posibilita la interacción con otros clientes. • Ofrece información adicional de interés y consejos.

Mejorar la imagen y fidelizar
• Reconoce y premia el feedback aportado por los clientes. • Ofrece un sistema de fidelización a través de un carnet por puntos.

Reducir costes
• Reduce costes de publicidad incentivando o premiando a los consumidores para que compartan su experiencia en redes. • Muestra información de interés para los clientes como pueden ser preguntas frecuentes. • Da salida a productos del stock.

Conclusiones

Como conclusiones cabría destacar:

- Hay una nueva oportunidad de mercado debido a los cambios introducidos por la tecnología en el comportamiento del consumidor final.
- El proyecto es viable, rentable y por tanto atractivo para inversores.
- La principal característica de los productos es la bidireccionalidad.
- iDS es una startup con una gran capacidad de crecimiento.
- Es un proyecto escalable con clara orientación a la internacionalización.
- El éxito del proyecto reside en la fuerte apuesta por el I+D+i y un sólido plan comercial que garantice un corto time to market.

Le invitamos a que lea el plan de negocio adjunto contiene toda la información desarrollada de este proyecto.

El futuro es de iDS y estáis todos invitados a formar parte de él.