

**Memoria de Proyecto nyanyan
Executive MBA 2012-2013**



nyanyan



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	9
1.1 Actividad de la empresa.....	9
1.2 Aspectos innovadores / Diferenciación	9
1.3 Misión, visión, valores.....	10
1.3.1 Misión	10
1.3.2 Visión.....	10
1.3.3 Valores	10
2. ANÁLISIS ENTORNO.....	12
2.1 Introducción a la situación actual.....	12
2.2 Análisis macroeconómico de la economía española.....	12
2.3 Análisis socio-político	15
2.4 Análisis entorno legal.....	16
2.4.1 LOPD.....	18
2.5 Análisis DAFO	19
2.5.1 Debilidades	20
2.5.2 Fortalezas	20
2.5.3 Amenazas.....	21
2.5.4 Oportunidades	21
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	23

3.1	Situación actual	23
3.1.1	El sector de los restaurantes	23
3.1.2	El sector de las cafeterías	29
3.1.3	El sector de los establecimientos de bebidas	33
3.2	Producción sectorial	36
3.2.1	Sector de restaurantes	37
3.2.2	Sector de bebidas	41
3.3	La renta del sector	43
3.3.1	Establecimientos de comidas y bebidas	43
3.4	Empleo	44
3.5	Conclusión	46
3.6	Sector reservas online	47
3.6.1	Plataformas existentes	47
3.6.2	Análisis de plataformas existentes	48
3.6.3	Información relevante	52
3.6.4	Datos relevantes	53
3.7	Sector comida a domicilio	53
4.	MODELO DE NEGOCIO	58
4.1	Canvas básico	58
4.1.1	Propuesta de valor	58
4.1.2	Socios clave	58
4.1.3	Flujos de ingreso	58

4.1.4	Estructura de costes	59
4.1.5	Actividades y recursos clave	59
4.1.6	Segmento de clientes.....	59
4.1.7	Relaciones con los clientes.....	60
4.1.8	Canales.....	60
5.	PRODUCTO.....	62
5.1	App móvil.....	62
5.1.1	Búsqueda.....	62
5.1.2	Hallazgos - Resultados	63
5.1.3	Chinchetas – Favoritos	65
5.1.4	Detalle de restaurante.....	66
5.1.5	Amigos.....	66
5.2	Web.....	67
5.3	Productos profit-sharing.....	67
5.3.1	Reservas vía Web.....	67
5.3.2	Ordenar comida por internet	67
5.4	Productos anuncio.....	68
5.4.1	Ajuste de ranking patrocinado.....	68
5.4.2	Recomendación de similares	68
5.5	Cuadro de mando de tendencias del mercado.....	68
5.5.1	Pricing y escalabilidad.....	69
5.5.2	Usabilidad	70

5.6	Desarrollo técnico.....	73
5.6.1	Aplicación Web.....	73
5.6.2	Movilidad.....	77
5.6.3	Riesgos del desarrollo.....	85
5.6.4	Marco Metodológico.....	86
6.	PLAN DE NEGOCIO	91
6.1	ESPACIO TEMPORAL.....	91
6.2	Capital social.....	91
6.3	Ingresos.....	92
6.3.1	Introducción a los ingresos.....	92
6.3.2	Evolución de los ingresos.....	93
6.3.3	Estructura de ingresos.....	94
6.3.4	Ingresos totales.....	96
6.4	Forma de cobro.....	98
6.5	Gastos.....	98
6.5.1	Introducción a los gastos.....	98
6.5.2	La aplicación.....	99
6.5.3	Marketing.....	99
6.5.4	Gastos salariales.....	99
6.5.5	Gastos generales.....	100
6.6	Forma de pago.....	100
6.7	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	101

6.8	Tesorería	103
6.9	Balance	105
6.10	Financiación y obtención de capital	106
6.11	Amortizaciones de financiación o pago de dividendos	106
6.12	Diversos escenarios	107
6.12.1	Escenario pesimista	108
6.12.2	Escenario optimista.....	111
6.13	Ratios	113
6.14	KPIs.....	114
7.	MARKETING	116
7.1	Estrategia	116
7.2	Objetivos específicos.....	117
7.3	Posicionamiento	118
7.3.1	Determinante positivo	118
7.3.2	Mapping de posicionamiento.....	119
7.3.3	Resultados encuesta.....	120
7.3.4	USP – UniqueSellingProposition.....	124
7.4	Identidad de marca	124
7.5	Clienting: Ciclo de vida del cliente	125
7.6	Plan de acción	126
7.6.1	Plaza.....	126
7.6.2	Precio	127

7.6.3	Promoción - Acciones de marketing.....	128
7.7	Briefing	130
7.8	KPIs.....	131

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

nyanyan es una startup tecnológica que pretende facilitar la vida a los usuarios que busquen información en internet sobre restaurantes de manera que haga un filtrado rápido adaptado a sus gustos y necesidades descartando la información que no le es de utilidad.

Basaremos nuestras fuentes de información en la opinión disponible de manera estructura en diferentes sitios de internet como Foursquare, Yelp o 11870 a través de sus API. Así accederemos a sus datos y podremos con ellos hacer el filtrado y ofrecerlo a los usuarios.

Toda vez que se el usuario alcance el resultado que espera le facilitaremos el acceso a dicho restaurantes a través de la reserva de mesa, alternativas similares o recomendaciones que se puedan adaptar a sus gustos.

Por otro lado con toda la cantidad de información que vamos a manejar vamos a ofrecerla a los distintos restaurantes de manera que puedan conocer lo que el mercado dice de ellos y las tendencias que se ofrecen para poder, esa manera, adaptarse a un mercado cambiante donde cada vez el cliente se piensa dónde invertir su dinero.

En una primera fase vamos a ofrecer nuestros servicios en las grandes ciudades donde la actividad de la restauración se ve menos resentida en los centros urbanos.

Nuestros productos acercarán al usuario y al restaurante de manera que facilitaremos esa relación y el error al tomar una decisión no se produzca y ambas partes salgan satisfechas.

1.2 ASPECTOS INNOVADORES / DIFERENCIACIÓN

Nuestro principal aspecto innovador es lo que nosotros hemos dado en llamar el “likeME” o “comoYO” que hace que el filtrado de la información buscada en la red se haga en base a nuestros gustos o preferencias ofreciéndonos la información que estamos buscando de manera rápida y accesible, y de esa manera nos evite perder horas y horas de búsqueda y

el chequeo y contraste varias páginas web. Y todo esto teniendo en cuenta que el resultado final puede no ser el esperado ya que no conocemos los gustos de quien nos ha recomendado y por lo tanto no conocemos como será el sitio que hemos elegido.

Esto es lo que nos hará diferentes a las distintas webs y sitios de consulta que sólo nos ofrecen información de manera desagregada y sin ningún tipo de criterio nada más que el simple criterio de leer en el orden de la última a la primera. Sin tener en cuenta quien la ha dado ni en qué circunstancias la ha dado.

Nosotros tenemos siempre en cuenta a quien le damos la opinión y porque se la damos.

Este aspecto se hace muy interesante cuando se visita otra ciudad ya que si conocer a nadie en el destino enseguida podremos saber a dónde ir y con la seguridad que la decisión tomada será la acertada.

1.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

1.3.1 Misión

Facilitar la búsqueda de la información en la red de manera que siempre encontremos lo que estamos buscando en el menor tiempo posible.

1.3.2 Visión

Convertirnos en el buscador de referencia tanto por la veracidad de la información como por la rapidez en acceder a ella. Dar una información veraz y de calidad nos ayudará a ocupar ese sitio de referencia al que aspiramos a ser.

1.3.3 Valores

Nuestros valores corporativos son:

- **Veracidad.** Esforzarse en dar una información veraz
- **Rapidez.** El acceso debe de producirse de manera rápida y hacer perder al usuario el menor tiempo posible.
- **Variedad.** Ofrecer variedades en tornos a sus gustos de manera que evite acudir a los sitios de siempre y conozca la riqueza gastronómica que ofrece nuestro país.

- **Mejora continua.** El hecho de ser una startup hace que debamos realizar una escucha activa al cliente para poder mejorar el producto que le ofrecemos
- **Colaboración.** Potenciar el talento colectivo, desarrollando el sentimiento colectivo de pertenecía a nuestra comunidad para que el volcado de opiniones se cada vez mayor y mejor
- **Calidad.** Búsqueda de la excelencia en los resultados por encima de todo

2. ANÁLISIS ENTORNO

2.1 INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN ACTUAL

Desde el inicio de la crisis en el año 2007 hasta la actualidad es innegable que el entorno económico cambia continuamente y dista mucho de ser un entorno estable, de tal manera que un análisis hoy puede no tener ningún tipo de validez dentro de 1 año o incluso 6 meses.

De este modo se hace difícil hacer un análisis del entorno pero en las siguientes líneas trataremos de hacerlo lo más fiable posible.

Nos encontramos en una época de crisis que está obligando a reinventar todo y el mundo ya no es igual que como lo conocíamos hace unos años ha cambiado todo, el sistema económico, social, comunicaciones...

La palabra crisis en la cultura oriental significa peligro más oportunidad, lo cual indica que estamos ante un buen momento de cara a las oportunidades y sacarles provecho. Cuando todo se reinventa y se reorganiza los que se adaptan al cambio sin duda saldrán reforzados.

2.2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La economía española se encuentra en una de las peores situaciones de su historia y basta para ello dar unos datos muy sencillos que nos hacen obtener una perfecta composición de lugar:

- Tasa de paro : 26,02 %, 5.965.400 desempleados (EPA 4T 2012)
- PIB: descenso 1,7% (4T 2012), 4 trimestres consecutivos de caída
- Deuda pública: 77,4% PIB (2012 Banco de España)
- Déficit público: 6,7% PIB (Gobierno de España)

Son datos que nos hacen una fotografía de la situación actual de la economía desde el punto de vista macroeconómico.

Estos son los datos obtenidos hasta finales del año 2012.

Durante 2013 la economía, según indican todas las previsiones, tocará fondo con una caída del PIB del -1,1%. La continuación del ajuste en el sector privado y la consolidación fiscal harán que la demanda interna acumule un año más de contracción. Sin embargo, existen razones para pensar que durante 2014 la economía exhibirá un crecimiento moderado de la actividad del 1,1%. Las exportaciones han mostrado una fortaleza notable, diversificando destinos y manteniendo su competitividad. Con la recuperación de la economía mundial y las menores tensiones financieras, es previsible que mejoren las perspectivas de inversión. El ajuste en el sector inmobiliario por el lado de la oferta va llegando a su fin. Aunque la absorción de los desequilibrios acumulados será probablemente lenta, el sector dejará de contribuir negativamente al crecimiento durante los próximos años. Finalmente, la consolidación fiscal requerirá en 2014 un menor esfuerzo respecto a los dos años precedentes.

La aceleración en China, el acuerdo parcial sobre el abismo fiscal en los EE.UU. y los efectos del programa OMC del BCE son buenas razones para pensar que la economía mundial ha evitado un escenario de riesgo sistémico similar al que tuvimos al inicio de la crisis en 2007 con el asunto de las hipotecas subprime de EEUU luego trasladado al resto del mundo.

En la zona euro la mejora de los mercados financieros todavía no se ha visto secundada por los datos de actividad, aunque hay señales de recuperación de la confianza de los agentes económicos y los riesgos de cola (poco factibles pero de elevado impacto negativo) son ahora menos probables.

La incertidumbre sobre el panorama económico global sigue siendo elevada, sesgando el balance de riesgos a la baja, si bien parece abrirse la posibilidad de potenciales sorpresas al alza por primera vez en los últimos tres años, es decir, parece que la situación económica mundial y por extensión la de España es susceptible de mejorar.

Desde el inicio de la crisis en el año 2007 la evolución del PIB ha tenido oscilaciones y cierto comportamiento cíclico, tras una caída inicial en los años 2008 y 2009 sufrió un ligero repunte en 2010 y 2011 (con crecimiento muy cercanos al 0%) pero en el año 2012 (especialmente acelerado a finales de año por los ajustes fiscales) volvió a caer en lo que se dio a conocer como la segunda recesión.

Sin embargo el año 2012 nos dejó un hecho muy importante para nuestra economía y es que se solicitó a mediados de 2012 un rescate económico a la UE que sienta las bases de la recuperación. Este rescate conlleva la firma del MoU (Memorandum of Understanding) que firma una serie de acuerdos a la concesión de la línea de crédito por la UE. Estos acuerdos conllevan una reforma del sistema bancario con el objetivo de que en España vuelva a fluir el crédito y así proveer líneas de financiación a las empresas y de ese modo hacer que la economía vuelva a crecer.

A lo largo del 2012 se produjo una caída de la demanda pública y privada sin embargo la balanza de pagos acaba con saldo positivo por primera vez en mucho tiempo, gracias al aumento de las exportaciones principalmente. Por lo tanto la demanda exterior ha ayudado a la recuperación interna.

Hacia el año 2013 la situación será una caída del PIB algo menor pero hay factores que nos indican que la situación puede remontar en el año 2014; entre estos se pueden mencionar la recuperación que se espera del crecimiento a nivel mundial, la robustez que, en general, vienen presentando las exportaciones y el efecto arrastre que estas puedan tener en la economía doméstica, un tono de la política fiscal algo menos contractivo que en 2012 y 2013 y la práctica finalización de algunos procesos de ajuste internos (inversión y empleo en el sector de la construcción residencial).

La ralentización del ritmo de deterioro de la actividad económica atenuará la destrucción de empleo durante el año 2013, lo que no impedirá un repunte de la tasa de paro (que superará el 26% durante todo el 2013) a pesar de la caída esperada de la población activa.

En lo que respecta al consumo privado, el aumento de la imposición indirecta en 2012 y el empeoramiento previsto de algunos de sus determinantes anticipan una caída del gasto durante el 2013 en torno al -2,8% y, en menor medida, durante el 2014 (-0,3%).

El análisis de todos estos datos nos indica que a lo largo de 2013 empezará a repuntar la economía y en 2014 ya esto se va a consolidar por lo que aunque el entorno económico no es bueno las perspectivas a futuro son buenas y es ahí donde esperamos abrazar nuestra oportunidad.

2.3 ANÁLISIS SOCIO-POLÍTICO

Estamos en un momento de muchos cambios y la manera de comunicarnos e interactuar con el mundo no iba a ser menos. En los últimos años la forma de acceder a internet es completamente distinta aun tratándose de internet de un medio relativamente joven.

Sin duda alguna en los últimos años (especialmente los últimos tres) hemos asistido a la eclosión del smartphone, el aparato que ha revolucionado nuestras vidas y la comunicación e interacción social.

Ni la crisis, ni el alto precio de los terminales, ni la tasa de paro juvenil. Nadie puede con los smartphones. España es el país de los grandes de la UE que mayor proporción de smartphones tiene en Europa. Un 63,2% de los usuarios de móvil tiene uno de este tipo. Pese a ser los más caros y pese a la recesión por la que atraviesa el país, esa tasa supera la de Reino Unido (62,3%), Francia (51,4%), Italia (51,2%) y Alemania (48,4%), según el informe La Sociedad de la Información en España correspondiente a 2012 de la Fundación Telefónica.

El furor por el smartphone ha coincidido precisamente con lo más agudo de la crisis. De hecho, solo un 20% de los usuarios dispone de uno de estos teléfonos desde hace más de tres años, pero dos de cada tres usuarios ya lo han renovado en alguna ocasión.

Han sido principalmente esos smartphones los responsables de la creciente dependencia de los internautas españoles del universo web. Más de seis millones de usuarios, la cuarta parte de los 24,1 millones de internautas que hay en España, se encuentran permanentemente conectados a Internet, desde cualquier modo de acceso. Son los llamados comunicadores digitales permanentes.

Además, esa ubicuidad que concede la Red lleva a la necesidad cada vez más imperiosa de tener acceso a ella desde cualquier lugar. En apenas un año, el número de internautas que se conectan tanto desde casa como desde fuera del hogar a través de tecnologías fijas y móviles ha aumentado un 300%. Y en lo relativo a la frecuencia, el 89% de los que poseen un smartphone asegura que se conecta a Internet a través de él a diario.

Esa hambre de Internet a toda costa también ha motivado la consolidación del acceso multiterminal. Una vez más el móvil es el principal impulsor del cambio. El 43% de los internautas se engancha a la Red por su móvil, el triple que en 2011.

El empleo de esta tecnología ha llevado también un cambio de hábito en las relaciones sociales. Ya la mayor parte de nuestras comunicaciones se lleva a cabo a través de redes sociales como Facebook, Twitter, Tuenti... Los usuarios se comunican con un número mayor de personas diariamente mediante redes sociales como Tuenti o Facebook, con 23 individuos de media, que en persona (16 individuos).

Ocho de cada diez internautas españoles (el 79%) son usuarios ya de redes sociales, un 5% más que en 2011. Facebook continúa siendo la más usada, pero las que más han crecido han sido LinkedIn, de perfiles profesionales (un 50% más), Google+ (45% más) y Twitter (35%). Y también ha crecido el tiempo que pasan enganchados: 5,2 horas semanales a Facebook (casi dos horas más que en 2011); 3,6 horas a Twitter; 3,4 a Google+ y 2,60 horas a Instagram. También nos bajamos cada vez más aplicaciones: 2,7 millones al día.

Además este cambio de hábitos nos indica que la brecha digital generacional se acorta. Aunque los jóvenes (entre 16 y 24 años) siguen siendo los usuarios más intensivos (el 85,3% de ellos accede diariamente a Internet), el grupo de edad que más creció en el uso de la Red —seis puntos porcentuales respecto a 2011— es el que aglutina a personas entre los 55 y los 64 años, de los que el 43,7% ya navegan todos los días por la web.

Este último dato es un excelente dato, puesto que nos abre un público objetivo muy interesante gente de 55 a 64 años colectivo que menos se ve afectado por la crisis económica y tienden a mantener estable su consume extradoméstico.

Los excelentes datos que nos arrojan los smartphones y su aumento de uso hacen que la cantidad de oportunidades crezcan exponencialmente.

2.4 ANÁLISIS ENTORNO LEGAL

Emprender en España no es una tarea fácil. España ocupa el puesto 136º de los 185 países examinados por el Banco Mundial en su informe Doing Business 2013. Hacen falta 10 trámites y 28 días, un coste equivalente al 4,7% de la renta por habitante y un capital mínimo que representa un 13,2% de esa renta por habitante.

Esto hace que la tarea sea complicada, ahora bien estos son datos estadísticos que corresponden a la media. Sin embargo según la empresa y el sector estos deberán de particularizarse.

Un empresario individual (autónomo) que quiera empezar a trabajar puede hacer todos los trámites necesarios para tramitar su alta en un sólo día y a coste cero y lo mismo en el caso de una Sociedad Civil o una Comunidad de Bienes, entidades perfectamente válidas para desarrollar cualquier negocio. En el caso de las sociedades limitadas hay una constitución exprés que permite que en 24 horas la empresa esté en funcionamiento y, en el peor de los casos, optando por una constitución standard ésta podría estar lista en poco más de una semana.

Un aspecto que si puede ralentizar el proceso es la obtención de licencia de apertura del local, aquí las administraciones locales sí que funcionan peor y en algunos casos pueden retrasar la puesta en marcha del negocio. Sin embargo este no será el caso de nuestra empresa que no tendrá sede física de atención al público.

Algunos de los pasos a dar para crear una empresa son:

- Solicitud de denominación social de la empresa al registro mercantil central.
- Acudir a un banco, crear una nueva cuenta a nombre de los socios y depositar el capital social
- Acudir a la Seguridad Social para darse de alta en el régimen de autónomos

Es decir, pasos relativamente sencillos que dado la idiosincrasia de las administraciones españolas se pueden llegar a alargar.

Sin embargo otro de los efectos de la crisis es que ha despertado una especie conciencia emprendedora, tanto en la sociedad como en los dirigentes. De modo que desde los distintos gobiernos se han tomado medidas para favorecer el emprendimiento y ayudar al pequeño y mediano empresario. Medidas tales como pago diferido del IVA, cuota de autónomos reducida los seis primeros meses... Además existen distintas oficinas de apoyo al emprendedor donde se ayuda a los emprendedores y se les guía en el inicio del emprendimiento.

A la hora de emprender empresas en España podemos encontrar distintos tipos de sociedades siendo las habituales:

- S.L. (Sociedad Limitada)
- S. A. (Sociedad Anónima)

Para la figura de las pymes y las nuevas empresas la que más se adapta es la sociedad limitada, S.L. dado que es muy sencillo montarlas y se necesita poco capital social para su fundación. Con 3.000 € es suficiente para poder constituirse.

2.4.1 LOPD

Por el tipo de negocio que queremos desarrollar debemos de tener muy presente las regulaciones que nos aplican al manejo de datos para ello en España existe una ley que regula este aspecto Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (**LOPD**).

La Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, (LOPD), es una Ley Orgánica española que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar.

Su objetivo principal es regular el tratamiento de los datos y ficheros, de carácter personal, independientemente del soporte en el cual sean tratados, los derechos de los ciudadanos sobre ellos y las obligaciones de aquellos que los crean o tratan.

Esta ley obliga a todas las personas, empresas y organismos -tanto privados como públicos que dispongan de datos de carácter personal- a cumplir una serie de requisitos y aplicar determinadas medidas de seguridad en función del tipo de datos que posean.

A grandes rasgos las obligaciones legales fundamentales son:

- Dar de alta los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos.
- Elaborar y mantener actualizado el Documento de Seguridad.
- Obtener la legitimidad de los afectados.

Cuando un usuario se da de alta en una red social o plataforma de comunicación de cualquier tipo, está otorgando su permiso para el uso de sus datos únicamente dentro del ámbito exclusivo de la misma. Es decir, el uso o recopilación de datos de los usuarios en entornos externos a la red social, está totalmente prohibido.

Podemos verlo de forma sencilla consultando las condiciones de uso de estas plataformas. Por ejemplo, en Facebook podemos leer en sus términos legales:

3. Seguridad

Es importante que las redes sociales, sean un lugar seguro. Es imprescindible seguir unos patrones con el fin de garantizar dicha seguridad:

1. *No publicar comunicaciones comerciales no autorizadas (como correo no deseado, "spam")*
2. *No recopilar información o contenido de otros usuarios, ni acceder de otro modo a las distintas redes sociales, utilizando medios automáticos (como harvestingbots, robots, arañas o scrapers) sin permiso previo.*

2.5 ANÁLISIS DAFO

INTERNO	EXTERNO
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto nuevo, poca confianza Dependencia del establecimiento Como realizar las reservas Falta de conocimiento en el sector Desarrollo externo <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicio personalizado al usuario - likeME Escalabilidad del producto Organizador información Facilidad de acceso a la información Gamificación Recomendación 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Contexto de crisis económica Saturación de aplicaciones Modelo fácilmente copiable <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Gran crecimiento del mercado de las aplicaciones y uso de los Smartphone Ahorro de tiempo y otras alternativas gastronómicas Intensa vida social en España Necesidad de opinión antes de ir a un sitio

2.5.1 Debilidades

Tenemos un **producto nuevo**, que al principio el uso de la aplicación genera poca confianza a los restaurantes y a los usuarios de restaurantes.

Nuestro servicio **depende de los establecimientos**, por lo que necesitamos convencerles de que nuestra APP les ayudará a ganar mayor presencia en la red y para que el usuario los escoja y ganar clientes.

Dificultad para asociarnos con empresas bien posicionadas en la red, dedicadas a las reservas en restaurantes (Eltenedor.com) para monetizar nuestros servicios. Debemos de pensar también en otras opciones para realizar las reservas desde nuestra aplicación.

La **falta de conocimiento** por parte de los socios del mundo profesional de la restauración. Será necesario al principio contar con asesor externo para el desarrollo de la aplicación.

Desarrollo externo. El desarrollo de la app, no será realizado internamente sino que lo realizará una empresa externa de la que vamos a depender

2.5.2 Fortalezas

Ofrecemos una aplicación móvil para que los usuarios de los restaurantes puedan obtener información de restaurantes en tiempo real para ayudarle de manera ágil en la búsqueda del restaurante, dando mucha importancia al “likeME”, a su ubicación y la opinión de otros usuarios. Destaca aquí que se realiza la publicidad más potente la recomendación de otros usuarios que recomiendan sin mediar ningún interés nada más que el compartir con los demás sus experiencias, se trata de la versión virtual del “boca a boca” de toda la vida.

Este **modelo de negocio** que a bajo coste se puede replicar fácilmente también en otros países.

Al ser un **servicio personalizado** al usuario de los restaurantes nos permitirá llegar a un espectro más amplio dado que es la aplicación la que se adapta al cliente y nos permitirá en un futuro ofrecer otras soluciones diferentes que coincidan con sus gustos (libros, viajes, ocio, ...)

Gamificación. La posibilidad de competir con otros usuarios sumando puntos en base a opiniones y recomendaciones de calidad hará que el usuario final tenga ganas de verter opiniones y recomendaciones para el resto.

2.5.3 Amenazas

En la situación actual de **crisis económica**, desarrollar una aplicación de elegir un restaurante, resulta complicado. Sin embargo puede ser una buena herramienta para que los restaurantes aumenten sus beneficios a través de un mejor posicionamiento en la red, atraer nuevos clientes, conocer a sus clientes y fidelizarlos.

El **mercado de las APP** es muy competitivo y masificado, pero es posible diferenciarse con un buen producto likeME invirtiendo en comunicación, focalizando la acción en los sectores cuyas características permitan una implantación rápida. La mayoría de las APP no sirven, y las borramos al poco tiempo de instalarlas o apenas las utilizamos. Pretendemos que nuestro caso sea diferente haciendo que el usuario utilice la APP a largo plazo y con bastante frecuencia. Para conseguirlo integramos las comunicaciones y se interactúa también con los amigos y gente likeME.

El modelo es **fácilmente imitable** si lo basamos en aspectos funcionales. La diferenciación se basará en aspectos como la fidelidad del cliente creando barreras para que el cliente cambie plataforma, como la credibilidad de las valoraciones y reputación en las búsquedas al disgregar los lugares de manera disgregada en un likeME.

2.5.4 Oportunidades

Nos movemos en un **entorno favorable para los Smartphone**, cada día hay más usuarios de este tipo de dispositivos. Internet móvil cada vez más popular y asequible para la gente joven y ya no tan joven. El avance tan rápido de las aplicaciones móviles que permite al usuario tener toda la información al alcance de la mano.

Esta forma de conectarse el usuario supone un **ahorro de tiempo**, ya que en pocos toques de dedo, eliges restaurante, reservas mesa, valoras y comentas con tus amigos más cercanos y con gente de tu comunidad - likeME. Además tenemos la oportunidad de

conocer otras alternativas gastronómicas y organizar de forma diferente nuestra oferta, siendo así mucho más ágiles.

Intensa vida social en España, es España nos gusta mucho ir de bares y a pesar de la crisis es fácil encontrar a gente en los restaurantes y bares

Necesidad de opinión, nos gusta buscar opinión en internet o pedírsela a alguien antes de ir a un sitio para asegurarnos de que la elección es la adecuada y que no nos vamos a equivocar.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 El sector de los restaurantes

El informe publicado por sobre evolución del número de restaurantes, ha analizado el crecimiento de esta actividad económica, valorando el proceso expansivo. Para ello se ha utilizado entre otros medios, el registro que presentaba la Secretaría General de Turismo hasta el año 1993. Proyectándose después dicha serie hasta el año 1997, que estimaba un censo de 60.582 establecimientos.

La aplicación del método de control del número de establecimientos que realizan las diferentes CCAA, para censar el sector, así como el esfuerzo que lleva a cabo el INE, mediante el DIRCE (Directorio Central de Empresas), han modificado la clasificación y valor del censo de las empresas y locales de la hostelería (CNAE-2009, 56) según subsectores:

Todo ello ha conducido a una revisión completa de la valoración del sector, que ha hecho necesario, considerar una ruptura de la vieja serie estadística. Procediendo con base 1997 a elaborar una nueva información sobre la evolución de la actividad. En ese sentido el DIRCE establece, que los restaurantes comprenderán las empresas dedicadas:

- A la venta de comidas para el consumo, normalmente en un local de la empresa (restaurantes, restaurantes autoservicio, cafeterías, establecimientos de comida rápida y freidurías).
- A la venta de servicios de comida y complementos en chiringuitos de playa, heladerías y coche
- Restaurante en medios de transporte de pasajeros.

Por el contrario no comprende (lo cual ha hecho reducirse el número de establecimientos que presentaba el censo precedente:

- La venta de productos por medio de máquinas expendedoras.
- Comedores de hoteles y otros alojamientos (5510 y 5590).

- La provisión de comidas preparadas a empresas.

Hay que considerar, que la información estadística disponible pone de manifiesto que los cambios del subsector de restaurantes en España están sensiblemente relacionados con la situación socioeconómica del país, por lo que puede ser caracterizado de fuerte elasticidad, en cuanto a la relación producción sectorial evolución turístico económica. La España próspera de los últimos veinte años, antes de producirse la actual crisis financiera que afecta a todo el sector económico, fue un factor de impulso del sector de los restaurantes y locales afines.

Con arreglo al DIRCE, por otra parte, se redujo en 1998 el número de establecimientos que presentaba aquel censo. No obstante, para observar la proyección histórica, ha sido conveniente mantener el índice de crecimiento, que la serie anterior proyectaba, pues se han considerado significativos los cambios relativos que han tenido lugar y que se observan en la evolución histórica.

Año	número	índice	Variación Interanual %
1975	21.536	100	---
1980	27.381	127	4,9
1985	37.227	173	5,6
1990	50.055	232	5,8
1998	53.591	249	4
2000	55.238	256	1,3
2006	67.457	313	1,8
2007	69.298	322	2,7
2008	70.641	328	1,9
2009	71.442	332	1,1
2010	71.818	333	0,5
2011	72.527	337	1

Cuadro 1. Índice de crecimiento del sector de restaurantes.

Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE.

La distribución por Comunidades Autónomas se representa en los cuadros siguientes, considerando las dos fuentes posibles de información: CC.AA., e INE.

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	8.727	8.030	8.035
Aragón	1.925	2.039	2.083
Asturias (Principado)	2.591	2.601	2.689
Baleares (Islas)	4.443	4.589	5.718
Canarias (Islas)	7.074	7.236	7.297
Cantabria	1.189	1.215	1.156
Castilla y León	4.680	4.860	6.028
Castilla-La Mancha	3.106	3.217	3.271
Cataluña (*) DIRCE	12.206	13.428	13.427
Comunidad Valenciana	12.184	14.273	14.683
Extremadura	1.539	1.568	1.635
Galicia	5.184	5.231	5.261
Madrid (Comunidad)	8.658	9.214	9.764
Murcia (Región)	2.057	1.930	2.005
Navarra (Comunidad Foral)	660	664	684
Pais Vasco	3.173	3.673	3.762
Rioja (La)	485	495	511
TOTAL	79.881	84.245	88.009

Cuadro 2 Distribución de los establecimientos de restaurantes según censo CC. AA.

El crecimiento en 2011, desde la información suministrada por las CCAA asciende al 4,45%. Variación muy superior, a la que ofrece el DIRCE con fecha 1 de Enero de 2012 (0,68%). Así mismo, el censo del INE proyecta un aumento de empresas igual al 1,1%. En paralelo, la diferencia entre el número de locales y establecimientos del Censo del DIRCE y el número calculado, partiendo de las respuestas de las CCAA se eleva al 20,5%. Diferencia que no se puede admitir, ni asumir como desviación por el origen diferente de la fuente.

Se aprecia pues, que en los últimos 36 años, el sector creció hasta 1990, con tasas medias acumuladas interanuales superiores al 5%. Ahora bien, a partir de 1990 se observa una cierta ralentización de la tasa de aumento, ya que en los últimos años (2011/1990) el incremento anual fue sólo del 1,8%, teniendo en cuenta el reajuste del INE de 1998

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	8.473	8.274	8.433
Aragón	1.407	1.490	1.544
Asturias (Principado)	1.227	1.159	1.222
Baleares (Islas)	4.617	4.103	4.138
Canarias (Islas)	6.361	6.080	5.951
Cantabria	729	777	839
Castilla y León	2.126	2.418	2.491
Castilla-La Mancha	1.559	1.676	1.778
Cataluña (*) DIRCE	11.179	12.369	12.415
Comunidad Valenciana	9.162	8.843	8.776
Extremadura	604	630	671
Galicia	3.718	3.516	3.550
Madrid (Comunidad)	6.637	6.762	6.955
Murcia (Región)	1.405	1.443	1.475
Navarra (Comunidad Foral)	627	608	602
Pais Vasco	3.566	3.601	3.566
Rioja (La)	330	337	354
Ceuta y Melilla	120	81	51
TOTAL	63.847	64.167	64.875

Cuadro 3. Distribución del censo de empresas de restaurantes. Según DIRCE.

En conjunto puede señalarse que en el período analizado de treinta y cuatro años:

- El número total de restaurantes, sin considerar las características de los comprendidos en la serie vieja y nueva el factor de multiplicación fue del 3,37.
- La clasificación por tenedores dejó de tener vigencia, ya que diferentes razones de orden fiscal y técnica, desfiguraron el mecanismo de calificación.

Otro hecho que debe destacarse es el fuerte ritmo de expansión que sostuvo el sector con relación a otros sectores del grupo. Pudiéndose considerar la rama productiva de los restaurantes, como muy dinámica. En términos sociológicos se puede afirmar, que el crecimiento de los restaurantes es un indicador de mejora.

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	9.743	9.532	9.759
Aragón	1.594	1.691	1.758
Asturias (Principado)	1.379	1.321	1.352
Baleares (Islas)	5.140	4.656	4.672
Canarias (Islas)	7.264	6.908	6.750
Cantabria	813	869	934
Castilla y León	2.464	2.727	2.813
Castilla y la Mancha	1.855	1.980	2.072
Cataluña	12.206	13.428	13.427
Comunidad Valenciana	10.066	9.745	9.719
Extremadura	686	726	764
Galicia	4.111	3.917	3.959
Madrid (Comunidad)	7.663	7.796	7.976
Murcia (Región)	1.607	1.637	1.676
Navarra (Comunidad Foral)	698	680	668
País Vasco	3.661	3.735	3.710
Rioja (La)	358	375	394
Ceuta y Melilla	134	9.532	56
TOTAL	71.442	71.818	72.527

Cuadro 4. Distribución censo de locales de restaurantes. Según DIRCE.

De esa manera puede confirmarse, que el número de plazas en restaurantes - corregido en función de los establecimientos actualmente incorporados - supera los cinco millones. Es decir, evolucionó, quintuplicándose durante los 36 años considerados.

Año	2009	2010	2011
1975	1.001	100	56
1985	1.855	183	59
1995	2.958	293	61
2000	3.400	340	61,6
2002	3.750	375	62
2003	4.088	409	62,1
2004	4.122	412	62,2
2005	4.293	429	62,3
2007(*)	4.574	457	66
2008(*)	4.959	496	65,8
2009 (*)	5.049	504	65,6
2010(*)	5.122	512	66,5
2011(**)	5.354	535	60,8

Cuadro 5. Evolución plazas en restaurantes (**). (Miles).

(*) Estimación. (**). Serie corregida en función del nuevo censo y dimensionamiento CCAA

En el período transcurrido desde 1975, la dimensión media por establecimiento fue creciendo- cerca del 20% -, apoyada en la incorporación de grandes restaurantes en el litoral, que fueron creados para atender especialmente la demanda de turistas. La última estimación realizada según las CCAA para el año 2011, reduce de nuevo la dimensión a una cifra cercana a 61 plazas, tras el ajuste realizado de plazas y locales.

El sector de los restaurantes mantuvo en España tasas de crecimiento entre las más altas, que el sistema económico registró. Posiblemente, por encima de la mayoría de los sectores económicos del país. Ello se debe a la confluencia de un conjunto de razones de bienestar social que han impulsado dicho comportamiento.

En el período 1975-1995, se produjo la tasa interanual más elevada de aumento relativo en cuanto a las plazas que constituían el inventario ofrecido. El conjunto de los establecimientos llegaron a alcanzar un aumento del 5,6%; siendo la media resultante desde 1975 del 4,8%, y sólo del 4,1% desde el 2000. Es evidente, que el mantenimiento de una tasa de expansión, durante 36 años superior al 4%, permite calificar al sector de fuertemente dinamizador del sistema económico. Y como consecuencia, sector básico para la expansión.

Sin duda, nos encontramos pues, ante un sector en donde la oferta ha reaccionado de manera siempre positiva, aún a pesar, de la situación de crisis del consumo familiar en ciertos momentos del análisis temporal considerado. Llegando a superar ampliamente en los peores momentos al crecimiento del sistema económico. Por otra parte sorprende, que

en un proceso continuado de desajustes que ha durado varios años, especialmente, los que se corresponden al intervalo 1975 y 1985, debido a cambios institucionales y económicos, los restaurantes españoles hayan mantenido una expansión decidida. Este hecho pone de manifiesto el incremento del hábito de comer fuera del hogar, y también, que la mayor industrialización y ampliación de la economía de los servicios, ha llevado consigo un cambio de costumbres en cuanto a la jornada laboral.

Como se comentaba anteriormente, en el análisis de la evolución del sector de restaurantes en España, otro elemento importante que hay que considerar es el descenso relativo de los establecimientos calificados en las categorías superiores cuando se pretendió aprobar la aplicación de un plan normal o incrementado en los establecimientos de mayor categoría. Además, en este sector, la razón del aparente menor número de restaurantes de menor categoría aparente, no es otra que el intencionado desplazamiento a la baja que hicieron los propietarios y promotores de las empresas, para situarse en rangos fiscales de inferior presión tributaria (IVA). Lo cual no significa que se haya producido descenso en la calidad del producto o del servicio.

Como consecuencia, el balance de las cuotas que corresponden a los restaurantes españoles en las categorías superiores, con relación a otros sectores paralelos de ocio o cultura, no debe preocupar, ya que la gran cantidad de restaurantes de 2 y 1 tenedores que existen en España son inmejorables, en general.

La evolución 2010/2011 del nivel de actividad en el sector de comidas y bebidas puede observarse en el cuadro siguiente.

MESES	Índice 2010	Índice 2011	Variación anual 2010	Variación anual 2011	Var. Media anual 2010	Var. Media anual 2011
Diciembre	98,979	95,755	-3,80	-3,30	-3,50	-2,20
Noviembre	86,895	84,707	-3,90	-2,50	-3,50	-2,10
Octubre	96,572	93,849	-3,60	-2,80	-3,40	-2,10
Septiembre	95,809	94,592	-3,10	-1,30	-3,40	-2,00
Agosto	96,645	98,053	-4,50	1,50	-3,40	-2,10
Julio	102,888	102,777	-3,70	-0,10	-3,30	-2,60
Junio	98,153	96,180	-3,20	-2,00	-3,20	-3,00
Mayo	99,376	95,398	-2,70	-4,00	-3,20	-3,30
Abril	93,555	92,749	-2,40	-0,90	-3,30	-3,10
Marzo	92,298	88,436	-2,30	-4,20	-3,70	-3,80
Febrero	82,757	79,986	-4,70	-3,30	-4,40	-3,70
Enero	88,535	85,028	-4,10	-4,00	-4,10	-4,00

Cuadro 6. Índice de cifra de negocios y de actividad. Servicios de comidas y bebidas.

Fuente: INE. Base 2005. CNAE 2009

La información del cuadro sintetiza el proceso de actividad del servicio de comidas y bebidas:

- El índice medio de variación de la actividad 2011/2005 fue igual a 92,29; inferior al índice base 100 del 2005.
- La variación anual proyecta una situación desfavorable; observándose, que durante el año 2011, la caída media mensual llegó a -2,24, con mayor pendiente a principio de año. Es decir una caída permanente, sin perspectiva de cambio. Siendo el mes de febrero el que más decreció frente al año 2010.
- La variación media acumulada anual evolucionó bastante mal, ya que para el último mes de diciembre, la reducción frente al índice 100 volvió a descender.

En conjunto se constata que la cifra de negocio del sector de comidas y bebidas continuó decreciendo de manera sensible durante el año 2011. No observándose a corto plazo indicadores de mejora.

Actualmente, existe un censo aproximado de la distribución del sector de restaurantes por espacios geográficos, en donde predomina la cuota que corresponde a las provincias del litoral. Debe destacarse, que el grupo situado en las provincias costeras creció a un ritmo muy superior al del conjunto, ya que el número de establecimientos, casi se ha quintuplicado en el período.

Al mismo tiempo, en las otras agrupaciones, el censo sólo se ha duplicado en los treinta y seis años transcurridos desde 1975. Pero a partir del año 1990 la cuota en el total ha decrecido pasando de algo más del 65 por ciento al actual 52%.

Por último cabe señalar como dato de interés, que el ratio plazas restaurante por habitante ha crecido desde 1970 del 0,022 al 0,114 en 2011, lo cual se debe, además del alza del turismo, a la mejora del nivel de vida de la población.

3.1.2 El sector de las cafeterías

Considerando la nueva nomenclatura de la CNAE 2009, el sector de las cafeterías no existe con dicha denominación, y han de integrarse algunas actividades en el grupo 5610 Restaurantes y puestos de comida y otras en la agrupación 5630 Establecimientos de bebidas. Es por ello, que en esta versión del análisis sectorial, no se segregará de la

sección 56, cuando se analiza la producción y las magnitudes económicas. Tanto las Comunidades autónomas de Cataluña y la Región Valenciana han abandonado tal denominación.

En las notas explicativas de la CNAE-2009 se dice: 56.10 Restaurantes y puestos de comidas. Esta clase comprende la prestación de servicios de comida a clientes, ya sea servicio de mesa o sirviéndose ellos mismos de un surtido de productos (autoservicio), bien consumiendo la comida en el mismo local, llevándosela o a domicilio. Se incluyen en este apartado las comidas preparadas y servidas para su consumo inmediato que se adquieren en vehículos con motor o en carritos sin motor.

Esta clase integra las actividades de:

- Restaurantes - cafeterías.
- Restaurantes de comida rápida.
- Establecimientos que ofrecen comida para llevar.
- Vendedores de helados en carrito.
- Carritos ambulantes de comida.
- Preparación de comida en puestos de mercadillo.

Asimismo en la 5630 se incluyen especialmente los bares: 56.30 Establecimientos de bebidas. Como consecuencia, esta clase comprende la preparación y el servicio de bebidas para su consumo inmediato en el mismo local. Y comprende actividades tales como:

- Bares.
- Tabernas.
- Bares de copas.
- Disco bares y disco pubs (donde la actividad predominante es servir bebidas).
- Cervecerías.
- Cafés.
- Bares de zumos de frutas.
- Vendedores ambulantes de bebidas.

La agrupación de cafeterías es una componente importante en el conjunto de la hostelería española. Esta actividad ha mantenido un ritmo de expansión muy vigoroso en las últimas décadas, tal como se aprecia en las estadísticas sectoriales. No obstante, en el caso de Cataluña, no aparece esta tipología de establecimiento como grupo específico.

La primera conclusión que se obtiene de la valoración estadística del sector, es el crecimiento global del 247% durante el período. Incremento similar al experimentado por el sector de restaurantes (237%). El incremento anual de las cafeterías entre 2000 y 2010 fue igual al 2,9.

Año	número	índice	Variación Interanual %
1975	4.945	100	-----
1980	6.487	131,18	5,57
1985	8.523	172,36	5,61
2000	12.800	258,85	8,47
2004	14.044	284	9,72
2007	15.624	315,96	11,25
2008	15.864	320,81	1,53
2009	16.491	333,49	3,52
2010	17.277	349,38	4,38
2011	17.675	357,43	2,31

Cuadro 7. Evolución del sector de cafeterías (establecimientos).

Fuente: Secretaría General de Turismo

La tasa media de variación interanual del período fue del 3,6%, porcentaje que muestra la dinámica de este grupo hostelero. Ahora bien, son los establecimientos de inferior categoría los que más se han incrementado, alcanzando una variación acumulativa anual del 3,9%.

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	1.532	1.554	1.487
Aragón	531	569	563
Asturias (Principado)	524	573	545
Baleares (Islas)	2.361	2.478	2.659
Canarias (Islas)	4.346	4.568	4.543
Cantabria	363	376	371
Castilla y León	978	1.016	1.037
Castilla-La Mancha	455	473	485
Cataluña *	0	0	0
Comunidad Valenciana *	0	0	0
Extremadura	461	477	511
Galicia	1.512	1.531	1.566
Madrid (Comunidad)	2.292	2.531	2.715
Murcia (Región)	506	480	515
Navarra (Comunidad Foral)	96	94	96
País Vasco	486	508	525
Rioja (La)	48	49	57
TOTAL	16.491	17.277	17.675

Cuadro 8. Sector de cafeterías por CC.AA. (establecimientos).

Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE

Un problema básico que tiene el análisis y contraste del subsector de los establecimientos de cafetería, es que en el marco de la clasificación nacional de actividad económica, no se desagrega del sector “otros establecimientos de comida y bebidas.

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía	85.197	84.360	81.372
Aragón	29.908	24.515	24.572
Asturias (Principado)	29.790	33.040	31.556
Baleares (Islas)	118.940	126.716	138.268
Canarias (Islas)	95.579	97.452	102.345
Cantabria	18.700	19.250	19.165
Castilla y León	60.730	61.454	62.086
Castilla-La Mancha	6.618	7.178	6.987
Cataluña *	0	0	0
Comunidad Valenciana *	0	0	0
Extremadura	24.063	24.535	27.806
Galicia	95.279	96.605	99.051
Madrid (Comunidad)	125.181	127.635	143.895
Murcia (Región)	18.345	17.796	19.145
Navarra (Comunidad Foral)	5.243	5.346	5.088
País Vasco	20.584	19.364	27.825
Rioja (La)	2.622	2.673	3.021
TOTAL	736.779	747.919	792.182

Cuadro 9. Sector de cafeterías número de plazas según CC.AA.

Fuente: Secretaria General de Turismo y DIRCE

El estudio del crecimiento de las plazas en estos establecimientos, ofrece el siguiente cuadro:

Año	Total	Dimension Media
1975	339.005	68,6
1980	421.156	64,9
1985	557.801	65,4
2000	847.140	65,4
2005	972.068	65,8
2006	978.631	67,2
2007	1.060.870	67,9
2008	1.081.310	67,8
2009*	736.779	44,7
2010*	747.919	43,3
2011*	792.182	44,8

Cuadro 10. Evolución de la capacidad del sector de cafeterías (plazas).

Fuente: Secretaria General de Turismo y DIRCE

El fuerte ritmo de aumento del subgrupo cafeterías se justifica en el mayor poder de adaptación de estos establecimientos prestando un servicio rápido, al género actual de

vida, que se identifica con la menor pérdida de tiempo en las horas dedicadas a las comidas.

El análisis por zonas determina que la agrupación que integra grandes municipios (Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza), tenía una cuota de participación en el total de establecimientos en 1970 del 41%. En los últimos años, dicho valor se redujo al 10%, lo cual se interpreta, como que las áreas turísticas del litoral han acelerado la expansión, por el incremento de la demanda turística.

3.1.3 El sector de los establecimientos de bebidas

La valoración estadística del sector de establecimientos de bebidas presenta un gran número de dificultades por la ruptura periódica de las series estadísticas proyectadas, y por ciertas deficiencias observadas en la interpretación del sector en las CNAE. Por tanto los datos existentes se deben a estimaciones rigurosas en cuanto al manejo de la información.

Con objeto de valorar en términos de unidades de producción al sector, se ha reconstruido una serie, buscando la aproximación a la realidad, ya que oficialmente, no hay un registro actualizado del sector. Asimismo se destaca, que el antiguo sector de cafés y bares integra también a los establecimientos calificados como tabernas, bares de copas, disco bares y disco pubs (donde la actividad predominante es servir bebidas), cervecerías, bares de zumos de frutas y vendedores ambulantes de bebidas.

Año	Establecimiento	Indice
1970	109.597	100
1980	136.810	125
1990	185.177	169
2000	231.253	210
2005	227.950	207
2006	233.338	212
2007	236.834	215
2008	237.669	217
2009	238.113	217
2010	239.181	218
2011	22.840	217

Cuadro 11. Evolución del sector establecimientos de bebidas.

En el estudio del mapa de distribución de los establecimientos por comunidades autónomas se observa, que solo cuatro absorben el 50% en España del censo de esta clase de

establecimientos. Asimismo, las comunidades autónomas declaran una reducción del número de establecimientos entre el año 2010 y el año 2011 del 6,8%.

CCAA	2009	2010	2011
Andalucía *	36.705	36.754	36.330
Aragón	6.894	6.875	5.771
Asturias (Principado)	6.065	6.352	6.223
Baleares (Islas)	4.357	4.334	4.333
Canarias (Islas) *	8.187	8.451	8.097
Cantabria	2.829	2.942	2.942
Castilla y León	13.106	13.243	13.525
Castilla-La Mancha	14.013	13.302	13.277
Cataluña *	28.111	27.987	27.900
Comunidad Valenciana	35.049	35.790	36.322
Extremadura	8.695	8.568	8.911
Galicia *	16.344	16.466	16.099
Madrid (Comunidad)	38.635	39.222	39.222
Murcia (Región)	520	527	440
Navarra (Comunidad Foral) *	2.062	2.062	1.894
País Vasco	12.587	12.943	12.809
Rioja (La)	2.198	2.282	2.270
TOTAL	238.113	239.181	222.840

Cuadro 12. Distribución del censo de establecimientos de bebidas según CCAA.010 2011

(*) DIRCE.

Llama la atención, el valor relativo de Madrid, con relación a Cataluña y Andalucía, donde en la primera, la densidad se eleva a 166 habitantes por establecimiento abierto; mientras que en las otras dos comunidades, la densidad se reduce a 270 y 232. Por otra parte sorprende, en las declaraciones de las unidades administrativas y de registro de las CCAA, el valor que comunican de la evolución en 2010, similar al del DIRCE.

Con relación a la media nacional, la anterior densidad alcanza la cifra de 212, algo menor que la de Madrid. Aunque si se considerará la población flotante y / o turística, dicho coeficiente tendería a reducirse, ya que necesariamente se ha de contar la población procedente del extranjero, que se convierten en excelentes consumidores de este tipo de servicios.

Según el estudio realizado, el aumento del número de locales entre los años 2011 y 1970, es igual que el incremento del número de las empresas. Aumento que se eleva al 2%. Valor muy elevado, para un período de tiempo de más de cuarenta años.

Puede observarse que la tasa media de variación interanual de este subgrupo, ofrece un aumento en dicho período, igual que en los hoteles, e inferior al que se ha producido en los restaurantes y demás actividades.

Este grupo se define por la gran heterogeneidad que presenta, en cuanto a las características de los establecimientos que lo integran, como es el caso de los pubs, tabernas, granjas, etc. Que a su vez debido a las tipificaciones regionales y de categoría, intensifican más la variedad.

Es importante que se vaya comprendiendo que este grupo de unidades productivas, que siempre se ha identificado con un sector relacionado con el ocio, y a menudo ligado a prácticas relativamente peligrosas socialmente, ha de ser considerado, como una fuente de riqueza y crecimiento económico importante. Aunque deba de ser regulado y controlado para evitar procesos expansivos exagerados.

Asimismo, pueden destacarse, mediante los siguientes comentarios, las características que presenta este subgrupo hostelero:

- Censa el mayor número de establecimientos del conjunto sectorial.
- Se constituye por un gran número de pequeñas empresas, que son atendidas en su mayoría por el propio dueño y sus familiares.
- Tienden progresivamente a desaparecer los antiguos cafés del grupo, para ser sustituidos por cafeterías, mientras que por el contrario, se acelera el crecimiento de los bares.

Las estimaciones efectuadas, fijan que el incremento del sector ha sido inferior al que han experimentado otras ramas de la actividad hostelera, lo cual parece normal, si se considera el proceso de modernización de la sociedad, la cual escoge establecimientos que ofrecen una imagen más adaptada a los nuevos usos.

Respecto a la estimación geográfica hay que señalar que el grupo de grandes municipios (Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza), absorbe el 13% del total de establecimientos, tendiendo a reducirse esta cuota a favor del incremento en municipios del interior o de la costa, pero no proliferando en ciudades importantes, en donde ha sido más rápido el crecimiento de cafeterías y restaurantes.

La información del año 2009, considerando el viejo censo de locales, en el cual se tipificaban los locales por rama de actividad y subgrupo económico, y las tendencias de crecimiento del grupo hostelero, según comunidades autónomas y provincias, prácticamente no ha sido modificada, con relación a la base del primer año. La falta de

estadísticas municipales, a nivel de local por actividad, no permite perfilar la estructura con el rigor y la exactitud deseada.

3.2 PRODUCCIÓN SECTORIAL

Debemos recordar, que en este sector el concepto de VALOR DE LA PRODUCCION ha de identificar como: “el valor económico de los bienes y servicios que son vendidos por el conjunto de los establecimientos del sector”. Debe entenderse, que dentro del marco de esta actividad existe la igualdad entre PRODUCCION y CONSUMO, y por tanto, la ausencia de almacenamiento. En consecuencia, no se materializa la acción de producir hasta el momento en que el cliente consume el servicio.

Han sido tres las bases de información utilizadas para llegar a determinar el volumen aproximado del valor de la producción hostelera:

- Contabilidad Nacional (Instituto Nacional de Estadística, INE).
- Tablas Input - Output de la Economía Turística (Instituto de Estudios Turísticos).
- Tablas Origen - Destino (Contabilidad Nacional, INE).Año 2007.

Año	Restauración
1975	1.758
1980	8.078
1985	13.627
1990	30.565
1995	47.758
2000	68.755
2004	87.906
2005	95.482
2006	100.046
2007	105.266(*)
2008	108.215(*)
2009	105.083(*)
2010	103.132
2011	104.239

Cuadro 13. Evolución de la producción nacional del Sector de la hostelería y otros alojamientos.

Fuente: Tablas Input-Output de la Economía Turística (TIOTS) y de la TIOE 2007

El crecimiento del sector en España en el último año igual al 2%, especialmente por el incremento de las ventas en la hotelería. Valor que se considera suficientemente favorable,

ante la situación que presenta el conjunto de la economía. Significando este valor un crecimiento algo menor que el obtenido por el PIB en términos nominales.

En términos de producción, se ha comprobado que el coeficiente de aumento resultante de la hotelería española sea próximo al 8%, sobre el valor del año anterior. Tal valor, se ha comprobado por diferentes métodos de contraste, tales como consumo medio por ciudadano o habitante, agregación sectorial, partiendo de la producción media por establecimiento, etc.

3.2.1 Sector de restaurantes

Meses	% VAR AÑO	% VAR MES	INDICE	% VAR AÑO	% VAR MES	INDICE
SUMA	-34	-26,90	1.107,51	-42	-42,40	1.132
MEDIA	-2,83	-2,24	92,29	-3,50	-3,53	94

Cuadro 14. Índice de actividad de los establecimientos de comida y bebida.

Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE

En 2011 se estimaba en España, según el DIRCE, la existencia de 71.818 establecimientos, incluyendo las cafeterías. Este trabajo valorando los registros de las CCAA presenta un inventario de 90.202 locales. Una diferencia muy elevada, aun considerando que en algunas CCAA se utilizan los datos inferiores que proceden del DIRCE.

También se valora que integradas en la tipología de restaurantes, se disponía de 5,35 millones de plazas; produciéndose sobre 1975 un incremento interanual de aquellas del 4,6 por ciento. Los valores señalados ponen de manifiesto la importancia económica de esta actividad.

Teniendo en cuenta las variaciones producidas desde el estudio realizado para la elaboración de la Tabla Intersectorial de la Economía Turística de 1992, y del estudio del INE, sobre estructura económica del sector de los restaurantes de España, por efecto de los incrementos ponderados de la oferta, del índice explicativo del nivel de actividad y del incremento de los precios en el sector de la hostelería, la evolución de la producción del sector de los restaurantes en los últimos años, responde a los datos recogidos en el cuadro siguiente.

Para el año 2011 el incremento responde a la estimación: $ICREC = IAP \times IPR \times IDV =$
(AUMENTO PLAZAS POR AUMENTO PRECIOS DE LOS RESTAURANTES POR
VARIACIÓN VENTAS) = $1,0453 \times 1,016 \times 0,978 = 1,039$.

años	PROD. REST.	PROD. CAFET.	valor agreg.	INDICE
1999	13.499	8.257	21.756	100
2000	14.243	8.835	23.078	106
2001	15.349	9.308	24.657	113
2002	16.510	10.713	27.223	125
2003	18.162	11.356	29.518	136
2004	19.997	12.285	32.282	148
2005	21.524	13.206	34.730	160
2006	23.100	14.236	37.336	172
2007	24.935	15.635	40.570	186
2008	25.957	16.276	42.233	194
2009	24.799	15.543	40.342	185
2010	23.805	14.923	38.728	178
2011	24.725	15.505	40.230	185

Cuadro 15. Producción del sector de restaurantes y puestos de comida.

Fuente: Elaboración propia según estimaciones basadas en la oferta existente.

Un dato interesante a considerar es la mayor aceleración en el crecimiento para el período analizado, de los establecimientos de cafeterías, sobre los restaurantes. Ya que estos tuvieron un coeficiente de expansión durante los diez años del 1,83 mientras que el grupo de las cafeterías crecieron con un factor del 1,87. En parte por un cambio de costumbre y la influencia del turismo en cuanto a los hábitos de comer fuera del hogar.

En el caso de los restaurantes, se puede estimar la siguiente situación y distribución por categorías para el año 2011.

Clase	millones €	INGRESOS/ % PARTICIPAC.	Plaza €
Superior	1.731	7	13.313
Media	15.428	62	7.338
Inferior	7.566	31	2.700
TOTAL (*)	24.725	100	4.618

Cuadro 16. Producción del sector de restaurantes. 2011

Fuente: DIRCE.

Se estima un decrecimiento medio del ingreso por plaza del 0,4% (2010/2011), y el aumento de plazas o del censo fue del 4,5%. En consecuencia, en 2011 los precios del subsector crecieron solo 1,6% por la doble influencia de más plazas en el censo, y una grave recesión en la demanda.

Lamentablemente, el sector ha mantenido la reducción del ingreso real en el último año, manteniendo la tendencia del año pasado, ya que el descenso del gasto medio real se estima superior al 2%. Por tanto, no puede hablarse de un mejor rendimiento de esta actividad.

Ahora bien, puede observarse - aún después del reajuste del INE - que en la estructura de la producción, se mantiene el fuerte peso de la participación de las categorías inferiores; descendiendo con cierta intensidad la categoría de más tenedores.

Se entiende, que la reducción del peso de la producción en establecimientos de categoría superior, tiene su causa en el comentado reajuste, así como en el gran peso de la categoría inferior, o mejor adaptación de la oferta a la demanda, y por razones de tipo fiscal. Interesa señalar, que los restaurantes y los puestos de comida - sin cafeterías - alcanzaron el 1,29% del total del valor de la producción generada en España en 2011. En 1985, dicho ratio era igual sólo al 1,1%, lo que evidencia un cierto aumento relativo de este sector.

La comparación entre el valor del consumo en restaurantes, y el consumo final interior de las familias en bienes y servicios, permite conocer que este sector equivale al 4,02% de aquel y al 2,90% del total del consumo final. Asimismo, se observa que en el año 2011 el sector originó un gasto/ año por habitante de 526 euros. Siempre sin considerar en esos ratios los gastos de las familias y consumidores en cafeterías y otros establecimientos de bebidas. Ahora bien, en caso que se agreguen los consumos en cafeterías, sin considerar el gasto que hacen los viajeros no residentes en España, el consumo por persona/año es igual en el conjunto de los establecimientos de alimentos a 856 euros.

Los diferentes ratios que se han calculado, suscitan comentarios, porque las variaciones han sido diferentes, ya que algunos han crecido, y otros por el contrario han descendido.

- Genera dudas el dato de que la producción nacional creció entre el año 2000 y el año 2011, menos (164%), que la producción sectorial de los restaurantes (174%). Asimismo, se observa un descenso de peso de la restauración en el consumo

familiar, debido a la aceleración del gasto en otros sectores de la demanda privada (en diez años 13,3/6,5).

- Por el contrario, la restauración creció en términos relativos sobre el consumo final (4,77 /4,67).
- Se comprueba el aumento per cápita en el sector de los restaurantes, aún a pesar que descendió la cuota en el consumo de las familias (la población creció menos que el sector).

Puede considerarse el hecho, de que todo sector que supera en la producción un valor del 1%, sin duda es importante, como actividad impulsora de desarrollo (2,08%). Asimismo, los valores sobre consumo por habitante, como la relación sobre el consumo de las familias, son suficientemente significativos. Como se ha reiterado en este trabajo, la hostelería, o cualquiera de sus sectores, no son ramas productivas residuales, sino todo lo contrario, son actividades que colaboran decisivamente en el crecimiento.

En el caso de los establecimientos de comida, la demanda intermedia es muy reducida, con relación a la demanda final, tal como la naturaleza del sector lo manifiesta. Por otra parte, una proporción elevada del consumo final es dirigido a las familias nacionales. Hay que identificar pues esta rama productiva como dirigida al consumo de los residentes. Hay que considerar, que las producciones no relacionadas con el clásico restaurante o casa de comida, es irrelevante sobre el conjunto, pues su peso no llega siquiera al uno por ciento.

CONCEPTOS	millones €	porcentaje
Productos restaurante	39.699	97,2
Servicios educación Mercado	245	0,6
Transportes marítimos	83	0,2
Servicios recreativos mercado	162	0,4
Otros sectores	41	0,1
Producción Nacional	40.230	98,5
Servicios Importados	40	0,1
Total oferta restaurantes	40.270	98,6
Impuestos netos	572	1,4
Oferta precios compra	40.842	100

Cuadro 17. Origen.

Fuente: Secretaría General de Turismo y DIRCE.

Sectores demandantes	millones €
Sectores de la sanidad	162
Sector de la química	43
Sectores de la educación	38
Sector de la construcción	43
Sector de actividades empresariales y consultoría	125
Administraciones públicas	87
Transporte aéreo	72
Actividades deportivas y recreativas	65
Resto sector productivo	369
Demanda Intermedia	1.004
Consumo de restaurantes de residentes	29.420
Consumo de restaurantes de no residentes	9.806
Demanda final	39.226
Producción nacional	40.230
Servicios importados	40
TOTAL DEMANDA DE RESTAURANTES	40.270

Cuadro 18. Aplicación producción.

Fuente: Tabla de relaciones intersectoriales del INE

En este caso, la demanda intermedia es muy reducida con relación a la demanda final, tal como la naturaleza del sector lo manifiesta. Por otra parte, una proporción elevada del consumo final es dirigido a las familias nacionales.

3.2.2 Sector de bebidas

Hay que resaltar, que este grupo de actividades económicas en el ámbito de las estadísticas españolas, así como en la base de datos de gran parte de los países desarrollados, ofrece en los procesos de investigación, la dificultad de la falta casi absoluta de informaciones y registros serios y completos sobre el proceso productivo.

Sin duda, pueden encontrarse muchas razones que justifican la precariedad del inventario estadístico:

- La pequeña dimensión de las empresas.
- La ausencia de un registro y directorio oficial centralizado y actualizado de empresas.
- El cambio que ha tenido lugar sobre tipificación industrial de las empresas, perteneciendo o no a un grupo fiscal, también, por variaciones de denominación.
- El desinterés por parte de las administraciones por este tipo de actividad económica. Y la heterogeneidad de las empresas y productos encuadrados en el subsector analizado.

Por todo ello, así como por otras muchas causas diversas, hoy no existe, de manera desagregada, la información económica que se necesita para poder aplicar adecuadas estrategias de desarrollo en el conjunto del sector.

Partiendo pues, de las estimaciones efectuadas desde la Tabla Origen Destino de la Contabilidad Nacional del INE y de aquellas de la Economía Turística de 1992, sobre el dato conocido del año 1985, se han realizado algunas valoraciones que han hecho posible la actualización y el ajuste de ciertos datos económicos, obtenidos tras un proceso de estimación.

Las ramas productivas integradas en el análisis son las que ya se han señalado (epígrafe 5630 CNAE), como establecimientos de bebidas:

- Cafeterías en todas sus formas.
- Cafés-bares.
- Tabernas y otras formas de manifestación hostelera ligadas al sector, preferentemente actividades que despachan casi en exclusividad bebidas.

Los procesos expansivos durante el año 2011 han respondido consecutivamente a las siguientes estimaciones:

ICREMESTBEBID = IAP X IPBAR X IVAN = 0,992 X 1,016 X 0,978 (AUMENTO ESTABLEC. POR AUMENTO PRECIOS DE LOS BARES Y CAFETERÍAS POR INDICE DE LA VARIACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO) = 0,986

Año	millones €	Indice	Variacion anual
1985	10.224	100	-----
2000	40.328	394,4	68,0
2001	42.344	414,2	5,0
2002	44.038	430,7	4,0
2003	46.900	458,7	6,5
2004	49.758	486,7	6,1
2005	51.612	504,8	3,7
2006	54.864	536,6	6,3
2007	57.772	565,1	5,3
2008	59.505	582,2	3,0
2009	56.411	551,7	-5,2
2010	54.437	532,4	-3,5
2011	53.658	524,8	-1,4

Cuadro 19. Producción sectores correspondientes a establecimientos de bebidas.

Llama la atención el fuerte crecimiento monetario producido en el período analizado. Aunque hay que destacar, que el consumo en este subsector, solo se ha incrementado - según la estimación realizada del índice de crecimiento- hasta algo más del 532%. Mientras que el conjunto de la economía lo hizo el 606%.

3.3 LA RENTA DEL SECTOR

3.3.1 Establecimientos de comidas y bebidas.

Otro aspecto fundamental a cuantificar es la estructura de explotación del sector, que puede definirse en base a la información que suministra la encuesta a los establecimientos del subsector, realizada para la estimación de las Tablas Input - Output de la Economía Turística de 1992, y más actualizada la información de la Contabilidad Nacional del INE (2007) por medio de la TIOE.

	1992	2007(*)
Consumos Intermedios	40,7	42,8
- Compras	28,6	26,2
- Servicios	11,3	12,7
- G. Gestión	0,8	3,9
* Valores Agregados	59,3	57,2
- R. Asalariados	23,9	22,6
- Excedente Bruto Explot.	34,3	34,8
Otros impuestos sobre producción	1,1	-0,2

Cuadro 20. Estructura de costes operacionales (restaurantes, cafeterías, bares y otros).

Fuente: TIOT/92 / y TIOE Contabilidad Nacional INE 2007:

Se interpreta de los datos recogidos en el cuadro, la menor significación del peso de los Valores Agregados, (inferior, como parece ser normal), con relación a la media de la hotelería; el cual como ya se ha señalado anteriormente, en los dieciséis últimos años ha crecido menos que el componente de consumos intermedios.

Asimismo es engañoso en alguna medida el coeficiente relativo del excedente de explotación expuesto, ya que gran proporción de aquellos excedentes son compensaciones

por trabajos de los propietarios y sus familiares, puesto que por la dimensión reducida de las empresas son operadas en gran medida en regímenes de familia.

En conjunto, el sector de comidas y bebidas representó en 2011, aproximadamente, sobre el total de la producción nacional el 5,43%; lo que equivale a una rama productiva, que aunque ligada al ocio y al descanso, de gran influencia económica.

La sociedad española en los últimos cincuenta años (1960-2010), es evidente que ha experimentado un cambio profundo, en cualquiera de las manifestaciones culturales, económicas y personales de su realidad. La forma de pensar, seleccionar, idealizar, vivir, y especialmente, interpretar el ocio y el tiempo libre se han modificado de manera sustancial. En ese cambio que no puede ser discutido, el sector de la hostelería ha cambiado, y al mismo tiempo ha hecho cambiar bastantes aspectos de la vida ciudadana.

Se podrá considerar en la actualidad, que cuatro hábitos concretos se han manifestado como elementos de cambio en ese sector hoy importante de la hostelería:

- **a.** Una vida social de interrelaciones entre las personas y los grupos que han hecho proliferar los locales de reunión, tertulia y encuentro, en donde el debate y el intercambio de ideas y pensamientos, junto a un buen café o una cerveza bien tirada se ha multiplicado.
- **b.** La posibilidad de comer y cenar fuera del mismo hogar, bien por causas laborales, sociales o de otro tipo se ha extendido; siendo normal aceptar esa forma de vida como algo natural, adecuado y sobre todo motivador en numerosos actos de la vida familiar o de relación.
- **c.** Por otra parte, la moderna sociedad ha hecho propio o a interiorizado, la casi necesidad de visitar al día un local de la hostelería, solo como justificación a la necesidad de un pequeño descanso, ruptura de una rutina o de una presión de cualquier origen. De manera que el bar, cafetería, o pequeño restaurante se ha convertido en un especial refugio o liberación de una mayor o menor tensión.

3.4 EMPLEO

Del procesamiento de la información suministrada por el DIRCE, en el año 2011, ofrece un censo de trabajadores asalariados de 956.449, y un número de empresas de 253.302.

	restaurantes	bebidas
Total Empresas	64.875	188.427
Sin asalariados	13.844	87.920
De 1 a 2	21.119	67.501
De 3 a 5	15.545	22.954
De 6 a 9	9.466	7.830
De 10 a 19	3.115	1.671
De 20 a 49	1.419	483
De 50 a 99	252	48
De 100 a 199	74	14
De 200 a 499	20	2
De 500 a 1000	10	3
De 1000 a 5000	9	1
Más de 5000	2	0
ASALARIADOS	387.276	569.173
MEDIA POR LOCAL	6	3

Cuadro 22. Empresas y empleados asalariados por tamaño de la empresa: 2011.

Fuente: DIRCE. INE

Para el año 2010 el ratio de empleo asalariado por empresa se situaba en 3,42 y para el año 2011, dicho ratio se sitúa en 3,50. Lo que permite comprobar el mantenimiento del ratio de empleo asalariado por empresa, en el bienio.

El estudio del empleo en la hostelería española es complejo y plantea ciertas inconsistencias en las informaciones manejadas. Las estadísticas son escasas y poco rigurosas, y es necesario hacer un esfuerzo de recopilación de todas las fuentes, para deducir de ese proceso información consistente.

En general, se habrían de considerar cuatro razones que impiden contar con un adecuado inventario estadístico al respecto:

- Complejidad de la naturaleza de las explotaciones que integran el sector, fuertemente diversificado en los productos y heterogéneo en las necesidades de empleo; confusión entre asalariados fijos, asalariados fijos discontinuos, eventuales y no asalariados.
- Despreocupación de las administraciones por poseer un sistema de información estadística completo y actualizado.
- Existencia de una gran economía sumergida e intenso proceso estacional, que dificulta el mantenimiento de plantillas fijas regulares.

3.5 CONCLUSIÓN

A modo de resumen es conveniente destacar los hechos más significativos, especialmente, los que se refieren a la evolución que han seguido durante el año 2011, los sectores que integran la rama productiva de la hostelería.

Pero antes de esas conclusiones esquemáticas, que presentarán la evolución más reciente, se ha de destacar un conjunto de circunstancias de carácter cualitativo significativas. Sobre todo, que esos condicionantes han de considerarse como elementos representativos y determinantes en el sistema económico y social español.

La hostelería es en la actualidad un sector de importante valor económico en la estructura económica española, que alcanza valores próximos en torno al 7,2 %, en consideración con el valor añadido bruto. No es un pequeño sector, que colabora en el crecimiento y riqueza nacional, es una actividad de significativo empuje e inductora de otras ramas productivas.

Ahora bien, no ha de olvidarse el papel social de su desarrollo, ya que por medio de la hostelería se influye muy positivamente, en tres dimensiones sociales también importantes:

- Hace posible el desarrollo turístico español, imposible sin el peso que tiene la hostelería.
- Contribuye decisivamente al mantenimiento del empleo, asalariado y autónomo.
- Favorece los comportamientos y prácticas del ocio de los españoles.

El sector de la hostelería se encuentra muy atomizado, existiendo en España cerca de 300.000 empresas y más de 330.000 locales, o establecimientos dedicados a la producción de esta clase de servicios, lo que arrastra una demanda de trabajo, que en los meses picos del turismo, emplea a más de un millón cuatrocientas mil personas.

Variación	restauración
2010	
Coficiente actividad	-3,50
Valor nominal	-1,70
2011	
Coficiente actividad	-2,20
Valor nominal	0,90

Fuente: INE (indicadores de actividad)

En líneas generales las conclusiones básicas, se resumen en:

- El aumento de la producción de la hostelería durante el año 2011, ha sido próximo al 1,9% global. Pero en términos reales, deflactando por el valor del IPC de la R56, se ha producido solo un incremento real cercano al 0,5%. Que comparado con el incremento de la economía, que fue del 0,7%, es inferior, por lo que se ha de reconocer que el balance ha sido muy desfavorable. Lo que significa una desaceleración de la hostelería, ya anunciada en 2010.
- Con relación a la contribución del sector a la formación del PIB o de la riqueza nacional, hay que señalar que se mantiene en valores algo superiores al 7%, en términos de VAB, ya que su pérdida de participación por la desaceleración todavía es pequeña.

3.6 SECTOR RESERVAS ONLINE

3.6.1 Plataformas existentes

En la actualidad existen diversas plataformas en la red para realizar reservas en diversos establecimientos dedicados a facilitar las reservas online.

El funcionamiento de estas plataformas es sencillo, tras un listado de establecimientos adheridos a la plataforma se facilita la realización de la reserva, la reserva se confirma automáticamente. Esto se consigue mediante la integración del libro de reservas del local con la plataforma. El usuario no debe de pagar ninguna cantidad por el uso de este servicio, el pago lo realiza el local adherido, las cuotas varían, pero se puede establecer aproximadamente como media los 2€/comensal.

Las plataformas más usadas en España son:

- a. Réstalo
 - i. <http://www.restalo.es/>
- b. Sulcus
 - i. <http://www.sulcus.es/>
- c. El tenedor
 - i. <http://www.eltenedor.es/>
- d. Reservarestaurantes
 - i. <http://www.reservarestaurantes.com/>

- e. Reservamesa
 - i. <http://www.reservamesa.com/>
- f. Atrápalo
 - i. <http://www.atrapalo.com/>
- g. Restauralius – reservaenrestaurante
 - i. <http://www.reservaenrestaurantes.com/>
- h. Pidemesa
 - i. <http://pidemesa.es/>
- i. Restauraweb
 - i. <http://restauraweb.com/>
- j. Unamesaporfavor
 - i. <http://www.unamesaporfavor.com/>
- k. Mytable
 - i. <http://www.mytable.com/es?country=es>

3.6.2 Análisis de plataformas existentes

El sector aún está muy atomizado y con cifras de facturación y resultados muy dispares, tomando como referencia El Tenedor, el líder del sector, podemos analizar los datos de la compañía (LA FOURCHETTE ESPAÑA SL, C.I.F./N.I.F.: 0B85364628):

Cuenta de pérdidas y ganancias

		30/04/2012 (12)	30/04/2011 (4)	31/12/2010 (12)
40100	1. Importe neto de la cifra de negocios	1.812.773,32	558.094,83	937.476,90
40200	2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
40300	3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
40400	4. Aprovisionamientos	-80.955,14	-50.596,23	-108.354,84
40500	5. Otros ingresos de explotación			
40600	6. Gastos de personal	-2.275.351,97	-485.876,28	-881.286,75
40700	7. Otros gastos de explotación	-1.429.649,52	-131.125,95	-414.032,26
40800	8. Amortización del inmovilizado	-22.613,96	-794,75	-1.063,83
40900	9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
41000	10. Excesos de provisiones			
41100	11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
41200	12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			
41300	13. Otros resultados	-22.809,30		-1.174,13
49100	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	-2.018.606,57	-110.298,38	-468.434,91
41400	14. Ingresos financieros	6,23	10,39	4.081,50
41490	b) Otros ingresos financieros	6,23	10,39	4.081,50
41500	15. Gastos financieros	-6.678,43	-197,70	-11.496,65
41600	16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
41700	17. Diferencias de cambio		0,01	
41800	18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
42100	19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero			
49200	B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-6.672,20	-187,30	-7.415,15
49300	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	-2.025.278,77	-110.485,68	-475.850,06
41900	20. Impuestos sobre beneficios	497.321,36	27.621,43	118.962,52
49500	D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 20)	-1.527.957,41	-82.864,25	-356.887,54

Balance de situación (Activo)

	30/04/2012 (12)	30/04/2011 (4)	31/12/2010 (12)
11000 A) ACTIVO NO CORRIENTE	862.862,40	345.023,55	253.909,27
11100 I. Inmovilizado intangible	5.155,79	5.509,55	2.480,00
11200 II. Inmovilizado material	81.760,67	55.431,23	24.622,21
11300 III. Inversiones inmobiliarias			
11400 IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
11500 V. Inversiones financieras a largo plazo	40.931,94	44.348,11	15.100,00
11600 VI. Activos por impuesto diferido	735.014,00	239.734,66	211.707,06
11700 VII. Deudas comerciales no corrientes			
12000 B) ACTIVO CORRIENTE	855.077,81	607.685,55	344.762,92
12100 I. Activos no corrientes mantenidos para la venta			
12200 II. Existencias	2.850,00	21.838,43	
12300 III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	785.094,44	576.184,42	323.673,59
12380 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	761.251,76	539.685,73	320.332,50
12382 b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	761.251,76	539.685,73	320.332,50
12390 3. Otros deudores	23.842,68	36.498,69	3.341,09
12400 IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
12500 V. Inversiones financieras a corto plazo	693,08	3.829,58	627,39
12600 VI. Periodificaciones a corto plazo			
12700 VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	66.440,29	5.833,12	20.461,94
10000 TOTAL ACTIVO (A + B)	1.717.940,21	952.709,10	598.672,19

Balance de situación (Pasivo)

	30/04/2012 (12)	30/04/2011 (4)	31/12/2010 (12)
20000 A) PATRIMONIO NETO	-1.657.725,38	-129.767,97	-46.903,72
21000 A-1) Fondos propios	-1.657.725,38	-129.767,97	-46.903,72
21100 I. Capital	40.000,00	40.000,00	40.000,00
21110 1. Capital escriturado	40.000,00	40.000,00	40.000,00
21200 II. Prima de emisión			
21300 III. Reservas			
21400 IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			
21500 V. Resultados de ejercicios anteriores	-763.403,34	-680.539,09	-323.651,55
21600 VI. Otras aportaciones de socios	593.635,37	593.635,37	593.635,37
21700 VII. Resultado del ejercicio	-1.527.957,41	-82.864,25	-356.887,54
21800 VIII. (Dividendo a cuenta)			
21900 IX. Otros instrumentos de patrimonio neto			
22000 A-2) Ajustes por cambios de valor			
23000 A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
31000 B) PASIVO NO CORRIENTE	3.009.189,44	832.626,65	482.360,48
31100 I. Provisiones a largo plazo			
31200 II. Deudas a largo plazo			
31300 III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	3.009.189,44	830.584,63	480.724,63
31400 IV. Pasivos por impuesto diferido		2.042,02	1.635,85
31500 V. Periodificaciones a largo plazo			
31600 VI. Acreedores comerciales no corrientes			
31700 VII. Deuda con características especiales a largo plazo			
32000 C) PASIVO CORRIENTE	366.476,15	249.850,42	163.215,43
32100 I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
32200 II. Provisiones a corto plazo			
32300 III. Deudas a corto plazo			520,60
32390 3. Otras deudas a corto plazo			520,60
32400 IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
32500 V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	300.593,71	249.850,42	162.694,83
32580 1. Proveedores	132.942,82	37.816,01	9.026,85
32582 b) Proveedores a corto plazo	132.942,82	37.816,01	9.026,85
32590 2. Otros acreedores	167.650,89	212.034,41	153.667,98
32600 VI. Periodificaciones a corto plazo	65.882,44		
32700 VII. Deuda con características especiales a corto plazo			
30000 TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	1.717.940,21	952.709,10	598.672,19

La compañía está con la cuenta de resultados en negativo, pero está afrontando estos años unas inversiones importantes con lo que logrará consolidarse y crecer en el mercado.

Aun así es complicado analizar de manera correcta a la empresa al estar aún en una fase de clara expansión y está realizando inversiones, anteriormente comentadas, que deterioran las cuentas pero que garantizan una mayor facilidad de crecimiento.

3.6.3 Información relevante

Los estudios de mercado, sobre todo en EEUU, concluyen que existe gran porcentaje de reservas no concluyentes, reservas que se realizan, no se anulan y no finalizan con una mesa ocupada en el local. Estas bajas no avisadas ascienden hasta el 26 % de las mesas reservadas en lo EEUU, si consideramos las no concluyentes en las reservas telefónicas no superan el 9 %. Todo hace indicar que el cierto anonimato que ofrece la red hace a estas reservas más sensibles a las bajas no justificadas. Todo esto hace que en los EEUU, en estos momentos comienza a surgir cierta reticencia por parte de los restaurantes en aceptar o mantener esta forma de reserva.

Otro dato interesante es que sólo el 25 % de las reservas se realizan mediante el uso de teléfonos inteligentes o tabletas, posibilitando un crecimiento exponencial en este sector con grandes potenciales.

Las tarifas cobradas en los EEUU son considerablemente inferiores a las cobradas en Europa, motivado fundamentalmente por el número de usuarios, sustituyendo precio por volumen, este factor es de tener en cuenta en la futura evolución del mercado.

Las ventajas del procedimiento son conocidos, facilidad de reserva, gran cantidad de datos, confirmación inmediata de la reserva, gran espectro de usuarios.

Los inconvenientes son pocos pero considerables, no existe un contacto real con el usuario, las bajas que se producen, el cobro de algunas plataformas aún si no se realiza la reserva, necesidad de unir, sea posible o no, el libro o libros de reservas, haciendo complicado la unión de más de una plataforma de reservas.

3.6.4 Datos relevantes

Opentable en los EEUU, desde 2008 ha reservado más de 25 millones de mesas a lo largo de los EEUU, que corresponde a más de 75 millones de personas y una facturación aproximada de más de 150 millones US \$ en 2011 y 99 millones de US \$ en 2010.

En noviembre de 2012, estaban registrados en el sistema de Opentable más de 26.000 restaurantes de los EEUU.

El tenedor en España, durante el 2012 gestionó más de 160.000 reservas al mes, durante el 2012 tuvo más de 1,3 millones de reservas, de estas reservas, 520.000 bonificadas.

3.7 SECTOR COMIDA A DOMICILIO

El perfil del usuario español tiene entre 20 y 45 años, vive en grandes ciudades o en capitales de provincia, utiliza Internet y realiza compras online.

Los clientes potenciales son 2,5 millones de usuarios que se conectan a diario y además, han pedido comida a domicilio al menos una vez al mes.

Por otra parte, los restaurantes que se unen a plataformas de ordenar comida a domicilio (como Just Eat o Sin Delantal) disponen de numerosas oportunidades para crecer e incrementar su clientela. En un mes la rentabilidad ya es una realidad para ellos.

La rapidez que impone el estilo de vida moderno, en el que no siempre hay tiempo para cocinar, las largas jornadas de trabajo y los cambios en la organización familiar (madres que trabajan fuera de casa, familias monoparentales, padres divorciados), unido a la generalización del uso de Internet tanto en los hogares como en los lugares de trabajo e incluso a través del móvil, han impulsado el sector de la comida a domicilio en todo el mundo.

Según un estudio de la National Restaurant Association, en 2009 el 69% de los consumidores estadounidenses pidieron habitualmente comida para llevar, sobre todo familias con niños. Una cifra que no ha parado de crecer desde entonces y que va a seguir aumentando. Sólo en Estados Unidos, **el porcentaje de pedidos de comida a domicilio**

crecerá un 20% en los próximos 10 años, según el estudio de NPD Group *A Look into the Future of Eating*.

Cifras que pueden extrapolarse a Europa, donde el sector también está en plena expansión. Concretamente Just Eat en Europa ha crecido entre un **80%** y un **90%** anual desde 2008. En total, esta plataforma online recibe **300.000 solicitudes** de comida a domicilio diarias en los once países europeos en los que opera (Reino Unido, España, Dinamarca, Francia, Suiza, Bélgica, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega y Suecia).

Ahorrar es, probablemente, el verbo que más conjugan las familias españolas en estos momentos. Las dificultades económicas y el aumento del desempleo han modificado sustancialmente los hábitos sociales de los españoles. Este cambio en las pautas de consumo se aprecia especialmente en el presupuesto destinado a ocio, una de las partidas domésticas más revisadas cuando la capacidad de gasto se ve mermada. Así, las hasta ahora habituales cañas en el bar o la costumbre de salir a comer fuera están dando paso al *'como en casa en ningún sitio'* como forma de ahorrar. A esta situación se suma la entrada en vigor el 1 de enero de 2011 de la actual Ley del Tabaco, que ha impuesto la prohibición de fumar en todos los espacios públicos cerrados.

CRECIMIENTO ANUAL De la comida a domicilio



Desde entonces, mucho se ha debatido sobre las posibles pérdidas económicas en el sector de la hostelería o los beneficios en la salud pero ¿cómo ha sido recibida la medida en la sociedad? Según palabras del sociólogo David Baringo, “en España el cambio ha sido mucho más importante que en otros países, ya que aquí el bar o restaurante son espacios de relación e interrelación”.

FACTORES DE CRECIMIENTO Alto índice de uso de Internet en España



Aunque los locales son más respirables, bares y restaurantes ya no son tan frecuentados. Los cambios de hábitos que la crisis económica ha impuesto en los hogares españoles, unido a las

consecuencias de la ley antitabaco, han sido un excelente caldo de cultivo para el despegue de la comida a domicilio.

A pesar de la crisis, el sector de la comida a domicilio es uno de los pocos que crece año tras año: **un 4% en España**.

Cada mes decenas de restaurantes abren una línea de negocio de comida a domicilio y se unen a plataformas de ordenar comida a domicilio para recibir más pedidos y, por consiguiente, acceder a ventas que no tenían antes gracias a la infraestructura de estas plataformas y de la que los establecimientos hosteleros se benefician directamente.

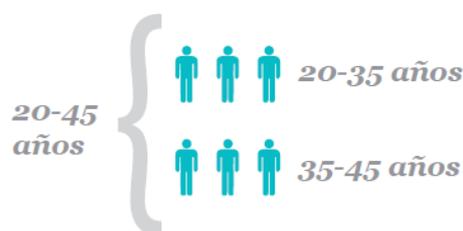
Este boom de la comida a domicilio hace que, contra la actual situación de crisis que sufre el sector de la restauración, unirse estas plataformas sea una decisión muy fructífera. No en vano, más del **75%** de los establecimientos afiliados **rentabiliza la inversión antes de un mes**. En el plazo de seis meses, los restaurantes adheridos aumentan su facturación entre el 15% y el 25%.

Los consumidores españoles se han visto beneficiados por una plataforma en Internet –“el mayor restaurante del mundo”- en la que encuentran gran variedad de restaurantes y de tipología de comida. Este público, que valora la **rapidez, eficacia y variedad de comida** que les ofrecen plataformas de comida a domicilio, se encuentra en un rango de edad entre 20 y 45 años.

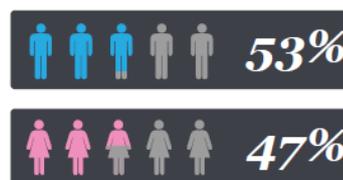
Este público, que valora la **rapidez, eficacia y variedad de comida** que les ofrecen plataformas de comida a domicilio, se encuentra en un rango de edad entre 20 y 45 años.

La comodidad y facilidad de uso ha conquistado especialmente al sector más joven de este público, situado entre **20 y 35 años** (la conocida como 'generación consola') que vive en grandes ciudades; son en su mayor parte estudiantes o jóvenes que han obtenido su primer empleo. Suelen ser solteros que viven solos o con sus padres y comparten el mismo tipo de aficiones como el interés por las nuevas tecnologías y el uso del ordenador, el cine, los videojuegos, el deporte, etc. Además, mantienen una constante búsqueda de ofertas por Internet.

público objetivo



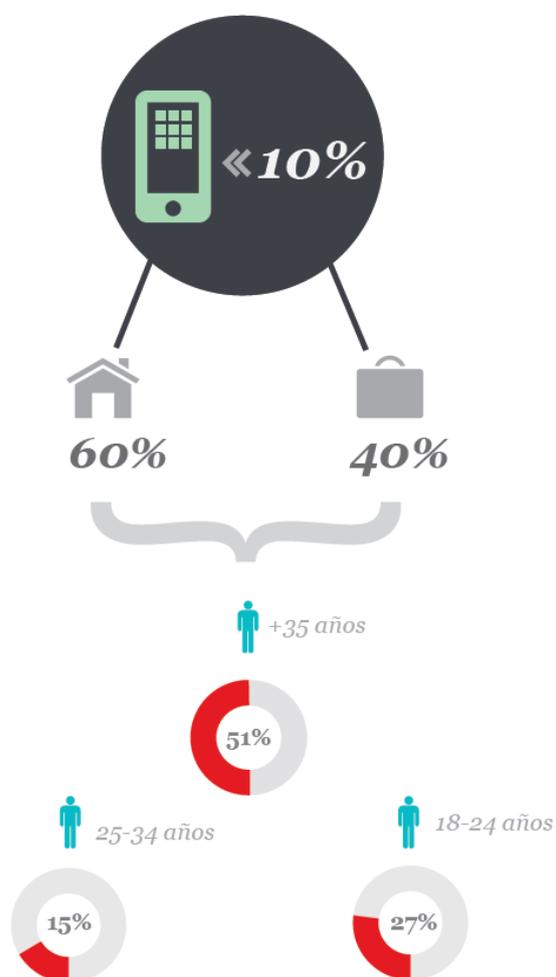
Hombres vs. Mujeres



El otro grupo más activo está formado por personas de entre **35 y 45 años** que viven en medianas y grandes ciudades, normalmente capitales de provincia, con un horario laboral a tiempo completo que suele prolongarse hasta tarde en la oficina. Asimismo, las personas divorciadas y con niños pequeños suelen hacer uso de esta plataforma online.

El gasto medio del pedido se sitúa en los **22€**, cifra que varía según la fecha en la que se realice el pedido. Los fines de semana, el gasto medio es más elevado que de lunes a jueves. Hay festividades familiares en las que se pide comida más elaborada, lo que eleva el precio del ticket medio. Por ejemplo, el Día de San Valentín el gasto medio del pedido fue de 25€.

Según datos del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (ONTSI) 27 millones de españoles usan Internet. De ellos, **el 96% tiene perfil**



en redes sociales, y el 80% hace compras online. El 33% de la población accede a Internet a través del móvil, especialmente los menores de 34 años.

El **10%** de los pedidos de comida a domicilio en Just Eat se realizan **a través del móvil**, cifra en constante crecimiento. En la actualidad, **el 18% del tráfico** en la web procede de visitas a través del móvil. Del total de usuarios que navegan por esta plataforma online desde su móvil, más de un 10% acaba realizando un pedido.

La mayoría de pedidos a través de dispositivo móvil que se realizan en esta plataforma de comida a domicilio por Internet se llevan a cabo a través de teléfonos iPhone, seguidos de teléfonos Android y de iPads.

Un **60%** de los pedidos a través de móvil son a **hogares**, mientras que un **40%** tienen como destino oficinas y **lugares de trabajo**. El grupo de 35 años en adelante es el que más emplea los dispositivos móviles a la hora de pedir comida a domicilio (un 51%). A este grupo les sigue el de edades comprendidas entre los

25-34 años, (con un 27%). Los pedidos por parte de jóvenes entre 18 y 24 años suponen un 15%. Por sexos, los hombres (un 60%) encargan más comida a través del móvil que las mujeres (un 40%).

4. MODELO DE NEGOCIO

4.1 CANVAS BÁSICO

A continuación presentamos nuestro modelo de negocio del que detallamos algunos aspectos básicos:

4.1.1 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor consiste en proporcionar al usuario información filtrada por perfiles similares al suyo de manera que la recomendación obtenida esté perfectamente pulida y haga al usuario acertar siempre en su decisión

El valor proporcionado a los restaurantes es claro les proporcionaremos clientes cuyos gustos son afines a la oferta además de ser el canal de publicidad más fiable la recomendación boca a boca

4.1.2 Socios clave

En este aspecto es muy importante la relación con portales agregadores de información y opinión como Yelp, Foursquare y 11870 ya que a través de sus APIs podremos hacer el filtrado y ofrecérselo a nuestros usuarios

4.1.3 Flujos de ingreso

Nuestros flujos de ingreso vienen a través de nuestros productos que comentaremos en detalle más adelante pero que son:

- Reservas vía web
- Posicionamiento en ranking
- Ordenar comida por internet
- Cobro por clicks en link de restaurante
- Informes de datos

4.1.4 Estructura de costes

La estructura de costes de nuestra empresa se consta de dos partes una que sería la estructura comercial para promocionar el producto y darnos a conocer y por otro lado el desarrollo y mantenimiento de la plataforma aspecto básico para el funcionamiento del negocio.

En base a estos dos aspectos hemos desarrollado nuestra estructura de costes que más adelante explicaremos en nuestro plan financiero.

4.1.5 Actividades y recursos clave

Centramos nuestras actividades claves en los siguientes aspectos

- Recopilación de establecimientos.
- Recopilación de información de webs a través de APIs
- Procesamiento de opiniones en webs y redes sociales.
- Promoción entre consumidores y restauradores.
- Establecer relaciones con los establecimientos.
- Rating de recomendadores por perfil de consumidor.
- Generar efecto "red".
- Contrastar opiniones.
- Marketing online.

Para el desarrollo de estas actividades clave debemos de contar con unos recursos y acuerdos con socios clave dentro de los sectores involucrados directamente con el proyecto, así tenemos:

- **Infraestructuras y herramientas informáticas** como App móvil con interfaz amigable y usable, Portal con UI amigable y usable. Tratamiento de datos con crawlers, intérpretes e integradores de datos.

4.1.6 Segmento de clientes

A pesar de generar una red de usuarios nuestros clientes finales serán los restaurantes y los gestores de reservas ya que serán ellos quienes nos proporcionen los ingresos

4.1.7 Relaciones con los clientes

La relación con los clientes será a través de los servicios web y telefónicos

4.1.8 Canales

El canal de comunicación con el usuario será a través de la app y los distintos medios que nos ofrezcan las redes sociales a través del community manager. También tendremos correo electrónico y teléfono pero para los usuarios la estimación es que estos dos medios sean poco usados.

Para los restaurantes la comunicación se hará a través de la web aunque también se prestará atención telefónica si fuese necesario.

Socios clave	Actividades clave	Proposiciones de valor	Relación con clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de análisis de info. - Proveedores de datos: <ul style="list-style-type: none"> » Foursquare » 11870 » Yelp - Otros portales con info. complementaria? (gestión de reservas, navegación gps, ...). - Usuarios de la App y restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de establecimientos. - Recopilación de información de webs a través de APIs - Procesamiento de opiniones en webs y redes sociales. - Promoción entre consumidores y restauradores. - Establecer relaciones con los establecimientos. - Rating de recomendadores por perfil de consumidor. - Generar efecto "red". - Contrastar opiniones. - Marketing online. 	<p>Restaurantes y asociaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de usuarios - Información de cómo se mueve el mercado. - Conocer a sus consumidores. <p>Usuarios de restaurantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opiniones de usuarios "como yo". - Información de platos recomendados. - Ordenar la información de gastronomía existente en la web y ofrecer esa información de una manera clara y sencilla. - Creación de una comunidad de usuarios y subgrupos de usuarios afines. - Dar información geoposicionada. 	<p>Restaurantes y gestores de reservas:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Personalizada » Atención al cliente vía web o telefónica <p>Canales</p> <p>Restaurantes y gestores de reservas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Web En persona <p>Usuarios de restaurantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Web Aplicación móvil 	<ul style="list-style-type: none"> Restaurantes Gestores de reservas
Estructura de costes		Flujos de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> Red de comerciales para los establecimientos y empresas de restauración App móvil Portal web Sistema de información (crawler, analizadores, procesadores de info.) Promoción de la empresa 		<ul style="list-style-type: none"> Reservas via web Posicionamiento en ranking Pedir comida por internet Cobro por clics en link de restaurante Informes de datos 		

5. PRODUCTO

5.1 APP MÓVIL

Las aplicaciones móviles están diseñadas de forma que maximicen la usabilidad, sin olvidar el diseño acorde con la marca nyanyan. Las aplicaciones serán implementadas con multilinguaje de modo que el idioma que se muestre sea el seleccionado en el teléfono (inicialmente la aplicación se encontrará únicamente en dos idiomas: español e inglés, si se detectase otro idioma el seleccionado por defecto sería el inglés).

5.1.1 Búsqueda

Al acceder a la aplicación la pantalla inicial permitirá la búsqueda de restaurantes basados en los siguientes criterios:

- Nombre del restaurante
- Localidad del restaurante (o restaurantes cercanos, será necesario conocer el posicionamiento actual del usuario)
- Tipo de cocina
- Filtrar los que permitan reserva vía El tenedor
- Filtrar los que permitan reserva vía OpenTable
- Filtrar los que permitan encargar comida a domicilio vía JustEat
- Filtrar por rango de precios

Desde esta pantalla inicial también se permitirá autenticarse o registrarse, de forma que permita mostrar información personalizada por un lado y recabar información del comportamiento de un usuario concreto.



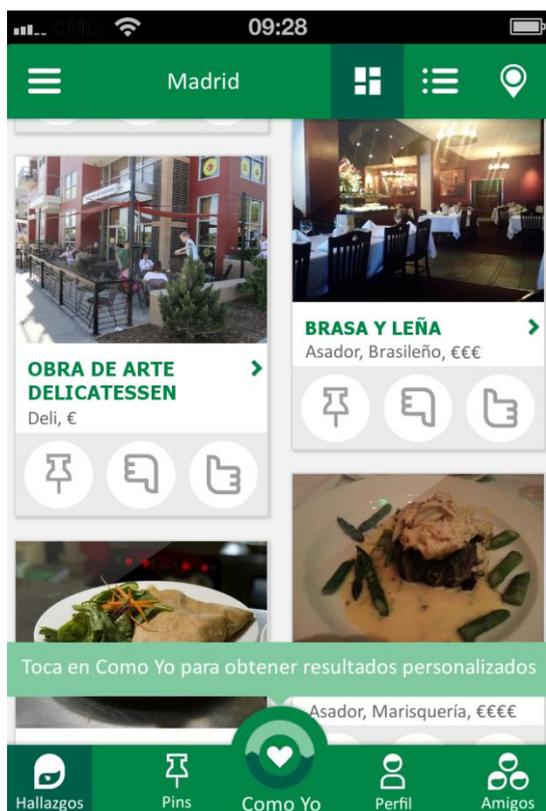
Si al lanzar la búsqueda se han seleccionado restaurantes cercanos y según la posición GPS se encuentra en un local antes de mostrar el listado de resultados se preguntará: “nyanyan ha detectado que se encuentra en el local ‘xxx’ ¿desea hacer check-in en el mismo?”

5.1.2 Hallazgos - Resultados

Una vez lanzada la búsqueda se devuelve un listado con los restaurantes que cumplen con los criterios anteriormente seleccionados.

En el listado para cada restaurante se mostrará una imagen del restaurante, el nombre, el tipo de comida y el rango de precio del mismo.

Existen dos vistas posibles del resultado de la búsqueda el listado y el modo mosaico.



La información del listado se cargará inicialmente por 15 restaurantes y según el usuario vaya haciendo scroll se irán cargando asíncronamente por bloques de 15 más restaurantes hasta que se hayan recuperado todos los restaurantes que cumplen con la búsqueda.

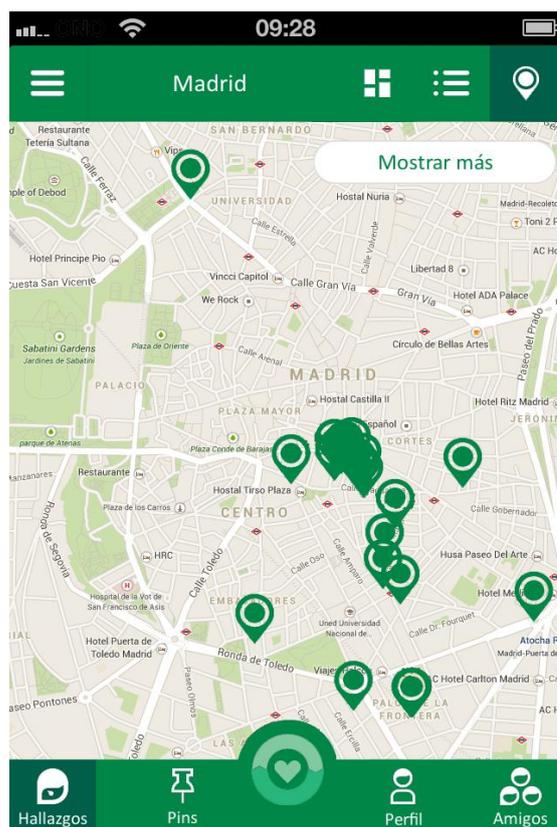
En el modo mosaico la información que se muestra es la misma, sin embargo las imágenes son más grandes y están disponibles las acciones de “Me gusta”, “No me gusta” de los restaurantes así como la posibilidad de poner una chincheta a un restaurante para verlo más tarde.

Para poder marcar “Me gusta” o “No me gusta” será necesario estar logado en la aplicación, por tanto, de no estarlo al dar a los botones se redirigirá automáticamente a la pantalla de login/registro. Del mismo modo ocurre con la chincheta donde será necesario que el usuario se encuentre autenticado en el sistema. Si el usuario ya hubiera pinchado en alguno de estos botones para un restaurante concreto se mostraría dicha circunstancia mostrando el icono del botón de otro color que permita al usuario identificarlo.

Desde ambas pantallas al seleccionar un restaurante se accede a la pantalla de detalle de dicho restaurante.

Desde el resultado de la búsqueda se da también acceso a la funcionalidad “Como yo”, que le permite identificar dentro de los resultados aquellos que se ajustan más a los gustos del usuario, será pues un filtro extra que además ordenará los resultados por afinidad asignándole un código de colores para que el usuario lo identifique con más facilidad.

Existe una tercera vista del resultado de búsqueda que es sobre el mapa. En que todos los restaurantes del listado se muestran sobre el mapa



En todo momento es posible lanzar una nueva búsqueda con el botón de la esquina superior izquierda de la pantalla.

5.1.3 Chinchetas – Favoritos

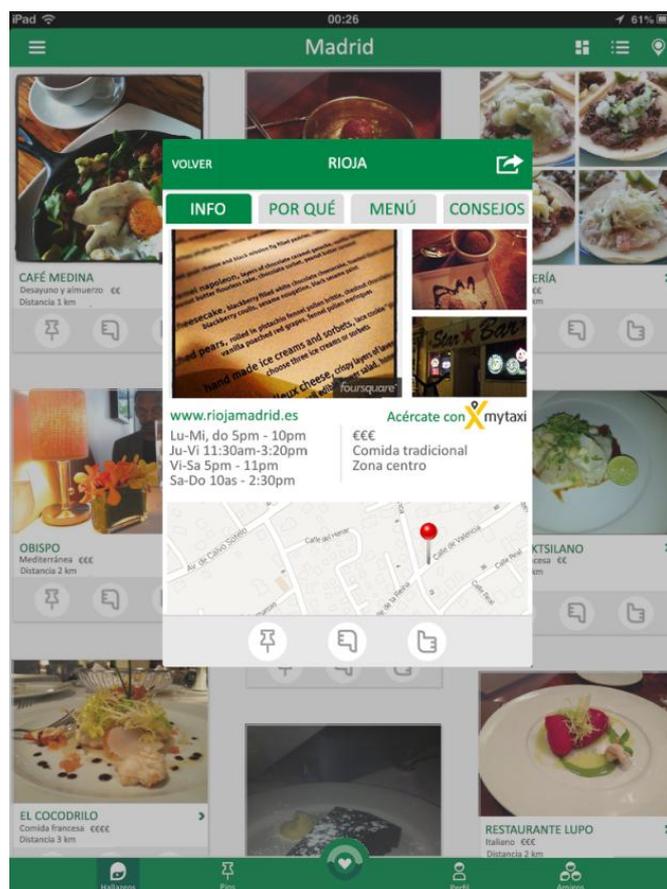
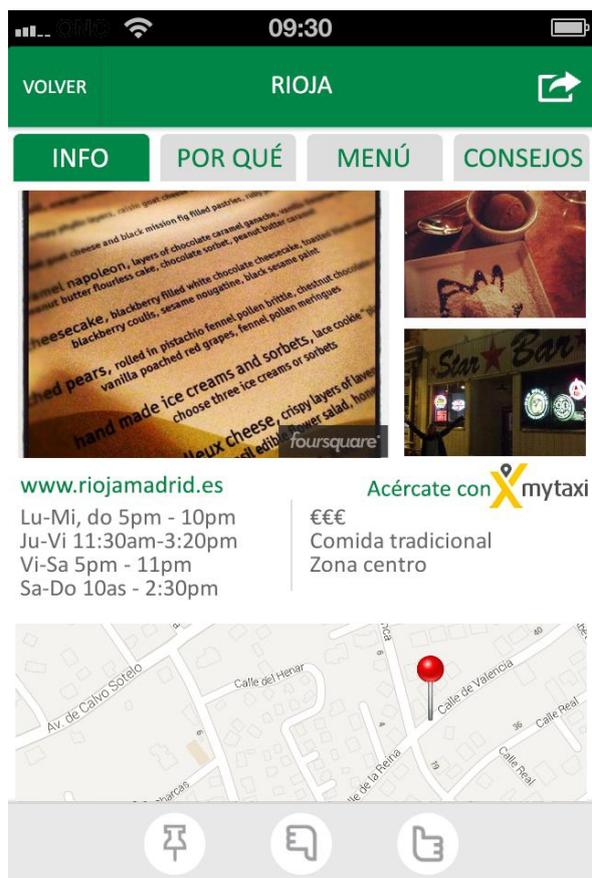
En la sección de chinchetas se mostrará un listado con los restaurantes que el usuario ha marcado para visualizar posteriormente.

Al acceder a esta pestaña si el usuario no está logado se le redirigirá a la pantalla de login/registro.

Los restaurantes en esta pestaña tienen las mismas vistas que el resultado de búsqueda: listado, mosaico, mapa. Y, del mismo modo, permite la ordenación “Como yo” que, en este caso, no realizará ningún filtrado extra, pero sí que ordenará los restaurantes según el grado de afinidad del usuario mostrándolos con su código de color correspondiente.

5.1.4 Detalle de restaurante

Una vez seleccionado un restaurante por cualquiera de las diferentes vías se accede a una pantalla con información más detallada del mismo.



La pantalla tiene en la cabecera el nombre del restaurante y en el pie los botones de “Me gusta”, “No me gusta” y “Chincheta”. Tanto la cabecera como el pie serán visibles en todo momento. El resto de información se encuentra organizada en diferentes pestañas:

5.1.5 Amigos

En esta sección se permitirá conectarse con otros usuarios de la aplicación. De los usuarios “amigos” se dispondrá un acceso rápido a las opiniones de los mismos sobre los locales

que hayan opinado, así como los restaurantes favoritos (mejor puntuados y con más visitas).

5.2 WEB

El interfaz web ofrecerá la misma funcionalidad que las Apps para las distintas plataformas aunque el diseño de la misma cambiará para adaptarse al nuevo entorno.

Cuando el acceso a la aplicación web se realice desde un dispositivo móvil que tengan aplicación propia nyanyan (bien smartphones o tablets Android bien dispositivos iOS) se les preguntará si desean instalársela, reenviándoles al lugar adecuado del store correspondiente si el usuario responde positivamente.

5.3 PRODUCTOS PROFIT-SHARING

5.3.1 Reservas vía Web

En el interfaz del restaurante en la app se pondrán dos links directos a la reserva a través de proveedores de servicios de reserva (como el tenedor, atrápalo...) de tal manera que se abra un interfaz de reservas sencillo y familiar que se conocido por el usuario y que incluso al hacerlo a través del móvil se pueda redireccionar a la App de estos servicios.

Sobre cada reserva realizada a través de este servicio cobraremos una tarifa por reserva.

También ofreceremos el teléfono del sitio para que se pueda hacer una llamada directamente desde el teléfono y reservar.

5.3.2 Ordenar comida por internet

Para aquellos restaurantes que lo permitan se les dará la posibilidad de ordenar comida a domicilio de manera rápida y sencilla.

De esta manera con un interfaz rápido y amable teniendo en cuenta que disponemos de los menús el usuario rápidamente puede ordenar comida.

5.4 PRODUCTOS ANUNCIO

5.4.1 Ajuste de ranking patrocinado

Cada vez que el usuario haga búsquedas por categorías y por rankings la aparecerá una lista de resultados.

Ofreceremos a aquellos restaurantes la posibilidad de posicionarse mejor en esos rankings de manera que su visibilidad aumenta frente al usuario. De esta manera incentivaremos la diferenciación frente al usuario entre iguales, es decir, cuando el usuario haya ajustado todos sus parámetros y el propio modelo no pueda afinar más los primeros posicionados en los rankings siempre tenderán a ser más elegidos por lo que está incentivación es muy positiva

5.4.2 Recomendación de similares

Cuando un usuario haya entrado en un restaurante para conocerlo abajo en la app o a la derecha en la web se mostrará una casilla donde se le harán recomendaciones de 2 ó 3 restaurantes similares.

De esta manera los que aparezcan ahí ya no tendrán aparecer en ninguna búsqueda sino que se le mostrarán de una manera sencilla al usuario.

5.5 CUADRO DE MANDO DE TENDENCIAS DEL MERCADO

nyanyan desarrollará otro producto muy diferenciado del ya existente. Se basará en un Software as a Service (SaaS), y nace con la idea de convertirse en un referente en su ámbito de consultoría de tendencias y realidades.

Hemos proyectado el lanzamiento de este segundo producto a partir del segundo. Gracias a las inversiones realizadas en Marketing el primer año, iremos generando el flujo de usuarios necesario como para alcanzar una masa representativa, en referencia a los datos obtenidos.

El producto en cuestión, recopila, ordena, prioriza y sintetiza toda la información existente de un restaurante en nuestra aplicación y así generar una imagen fiable basada en comparativas bench. Con la finalidad de que el propietario del restaurante pueda posicionarse de una manera más fiable y eficiente en su público objetivo.

En gran medida nuestra información, viene generada por todos los de portales de opinión y recomendación. Gracias a ello, agregamos en nuestra aplicación todos los datos existentes sobre la mayoría de los restaurantes existentes, pudiendo ofrecer al cliente una imagen y un posicionamiento de su local, lo más completo posible.

5.5.1 Pricing y escalabilidad.

Después de comprobar los pricing de los posibles competidores y de consultar a los clientes potenciales de este producto, 75 € por consulta es un precio muy ajustado. Entendemos que la facilidad de uso del software, la cantidad de información disponible y la necesidad por parte del propietario de tener controlada dicha información, nos hace tener un precio realmente competitivo.

Gracias al formato SaaS, este producto es muy escalable y recurrente.

Escalable, nuestros sistemas rastrean y recopilan la totalidad de la información vertida en los distintos portales de recomendación y opinión sobre restauración, mostrando la información pedida en 4 o 5 clics. De esta manera podemos, implementar este producto en otros países o abrir nuevos sectores a estudiar, sin que se la cuenta de explotación, se vea afectada sustancialmente de manera negativa.

Así mismo es recurrente, existe información muy cambiante en todos los portales de recomendaciones. nyanyan, brinda a sus clientes la oportunidad de poder comprobar en tiempo real, la percepción que tienen los usuarios de las posibles reformas que haya acometido. De esta forma, se genera una necesidad por parte del propietario de pedir consultas temporales, 2 o 3 anuales con el fin de poder comprobar la marcha o evolución tanto de su negocio como del de su competencia.



5.5.2 Usabilidad

El producto como se basará en un SaaS, correrá y se usará bajo un entorno web, generando facilidad de revisión y consulta por parte el cliente que demande este servicio:

<http://nyanyanlikeme.wix.com/dossier>

En un primer lugar, el cliente se encontrará con una pantalla en la que tendrá que introducir sus credenciales y contraseñas, con el fin de poder acceder a su zona privada.



nyanyan quiere también implantar en este producto la componente likeME, por ello, el cliente podrá pedir la consulta con los patrones de búsqueda que considere oportuno. De esta manera, se le da la libertad de poder escoger y ofrecerle los datos que para él son esenciales. Así mismo habrá una consulta tipo, basándose en los criterios más utilizados en el portal.

Una vez que el cliente haya escogido el tipo de búsqueda que crea oportuno para su toma de decisiones, la podrá consultar dentro del entorno web de la aplicación. Allí encontrará toda la información ordenada, estructurada y fácil de comparar.

A continuación se pone un ejemplo del resultado de una consulta con 5 o 6 variables de búsqueda.

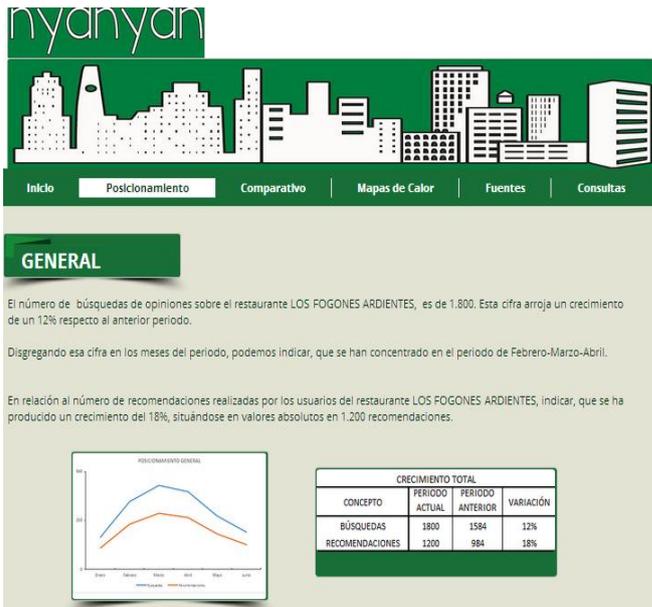
¡Bienvenido!

En el siguiente dossier, le acercamos la situación del establecimiento requerido, en relación a los demás competidores del ámbito facilitado.

La información utilizada es de carácter público, y ha sido recopilada, estructurada y relaborada por Nyanyan, a partir del análisis de las diversas fuentes empleadas.

De este modo, Nyanyan le invita a conocer los distintos aspectos del estudio, con la finalidad de facilitarle la toma de decisiones en su ámbito profesional.

Al finalizar la navegación por el dossier, encontrará un formulario de contacto, donde le animamos a volcar inquietudes y motivaciones relacionadas con el mismo.

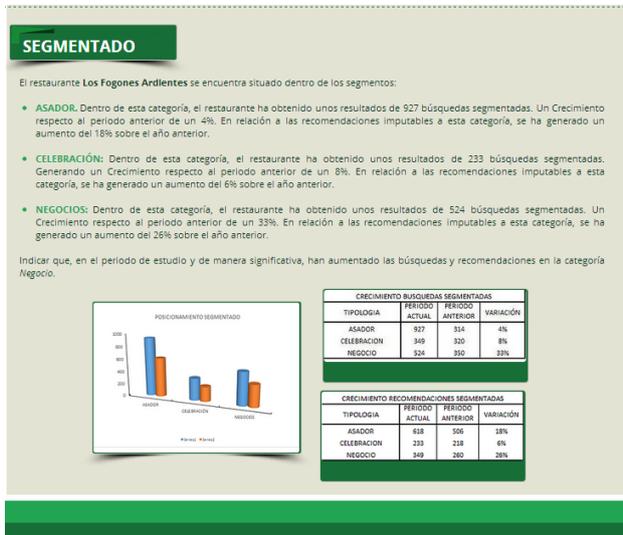


Esta consulta, arroja el número de búsquedas y recomendaciones del establecimiento del cliente, desde una óptica global y temporalmente definida. De esta manera, el cliente puede comprobar las tendencias y hábitos de los usuarios, basándose en el número de búsquedas y recomendaciones por establecimiento.

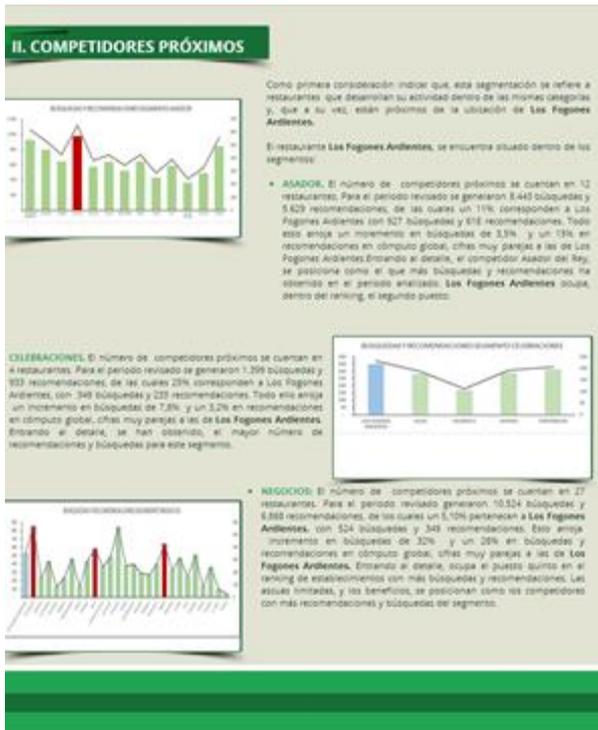
La consulta segmentada, arroja resultados más centrados en las tipologías de los locales.

Así, el cliente puede observar y estudiar, las apariciones en búsquedas y recomendaciones de su establecimiento, de una manera más focalizada.

Gracias a esta información, el cliente puede comprobar, si la tipología de su local, está generando demanda a nivel nacional o local. Captación nuevas tendencias y facilitando la adaptación a las mismas.



A nivel de establecimientos locales, la consulta de proximidad arroja información muy útil y concreta. El usuario puede comprobar el número de recomendaciones y búsquedas que se realizan en los distintos portales, de los establecimientos cercanos al suyo. De esta manera



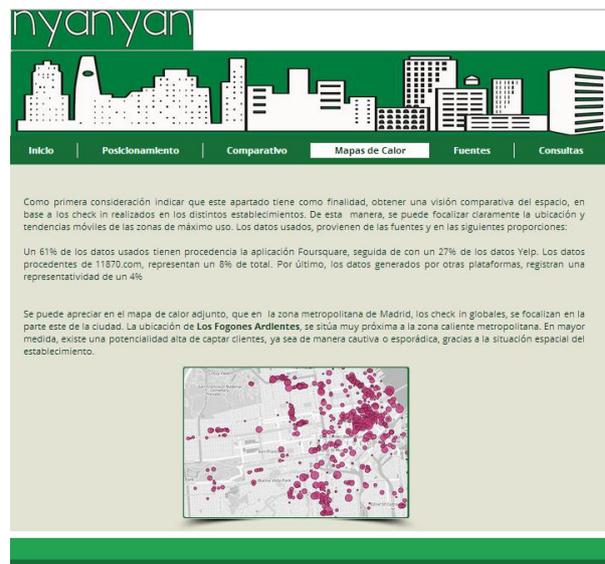
podrá analizar la tipología de usuarios de la zona, los precios de los locales y las posibles tendencias que se están empezando a generar.

Los competidores próximos, son los establecimientos de la misma tipología que la de nuestro cliente. Podrá comprobar de forma fidedigna, el impacto que ha tenido en los usuarios, las posibles acciones que ha ido desarrollado para captar clientes. Dicha información, le será valiosa, para enfocar las futuras acciones promocionales.

Así mismo el usuario, podrá ver mapas de calor, sobre las ubicaciones donde se concentran los locales con mayores búsquedas y recomendaciones.

De esta manera el usuario, tendrá muy localizado las ubicaciones idóneas para poder situar su negocio.

Por último al usuario se le facilita dentro de la plataforma un espacio en el que pueda



hacernos llegar sus dudas y sugerencias, con la finalidad de que obtenga la información más detallada y concisa para su toma de decisiones.

nyanyan

Inicio | Posicionamiento | Comparativo | **Mapas de Calor** | Fuentes | Consultas

Contacta con nosotros

Completa el formulario indicando tus datos y el motivo de la consulta.

Name
Email
Subject

Send

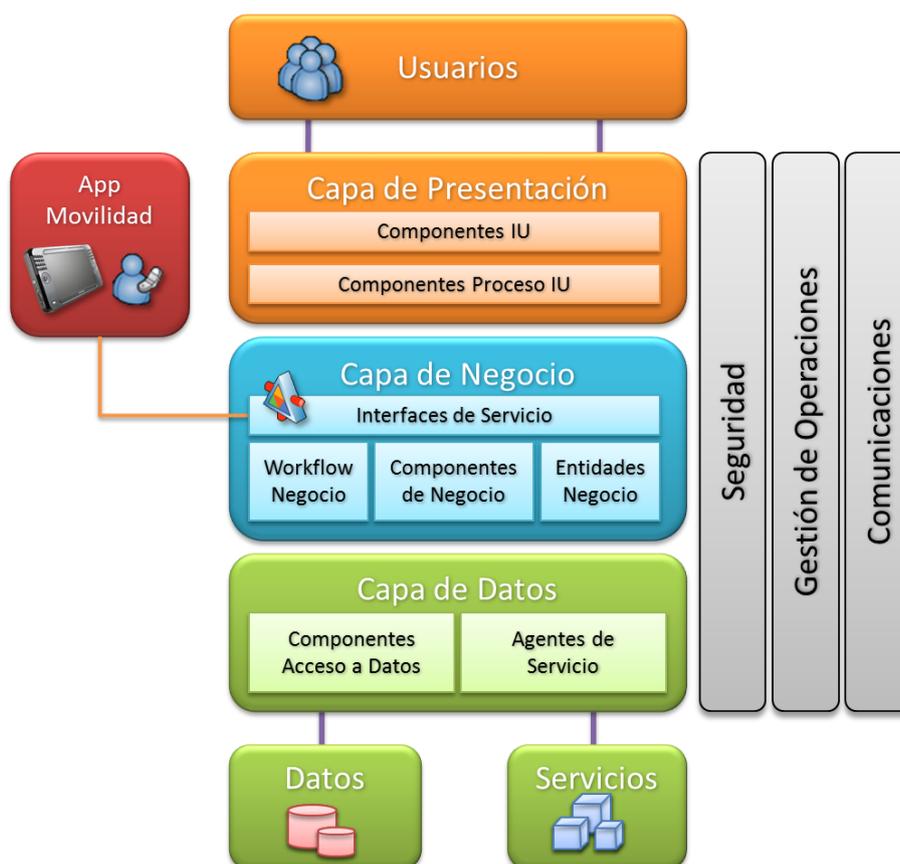
Facebook icon | Twitter icon | Google+ icon | Recomienda icon | Follow @nyanyanana

5.6 DESARROLLO TÉCNICO

5.6.1 Aplicación Web

5.6.1.1 Diseño de arquitectura del sistema

A continuación se presenta una visión preliminar de la arquitectura de software candidata a cubrir los requisitos de plataforma para el desarrollo y que está basada en un modelo de 3 capas, que puede ser adaptado prácticamente a la totalidad de las soluciones empresariales demandadas hoy en día sobre arquitectura .Net.



En este modelo de tres capas los usuarios interactúan con la solución a través de la capa de presentación. Esta capa estará compuesta por una aplicación web, completamente aislada de la lógica de negocio de la aplicación.

La capa de negocio agrupa mediante métodos las reglas, procesos y funciones para satisfacer las necesidades en el ámbito de la aplicación. A esta capa acceden los usuarios

que utilizan los métodos publicados por la solución y será implementada mediante componentes desarrollados en lenguaje C# en la versión 4.5 de .Net. Además, desde esta capa se expondrán las funcionalidades como servicios web, de manera que se pueda reutilizar la funcionalidad que se estime oportuna con un mínimo esfuerzo.

La capa de datos abstrae los detalles de los mecanismos de persistencia de datos o servicios de terceros, devolviendo o entregando tipos de datos normalizados para la aplicación. En esta capa se incluyen tanto los componentes de acceso a datos como los consumidores de Servicios Web que permitirán la interacción con sistemas externos. Se empleará como gestor de base de datos SQL Server 2012.

Entre las ventajas de aplicación de este tipo de arquitectura se encuentran:

- **Partición funcional.** La aplicación es dividida lógicamente en capas que tienen un cometido funcional determinado. Esto permite realizar el desarrollo por equipos de trabajo diferentes.
- **Escalado horizontal.** Puesto que las distintas capas de la aplicación se encuentran totalmente desacopladas, es posible realizar un escalado de la misma aumentando el número de servidores que implementan cada capa, utilizando diferentes técnicas para aprovechar la potencia de proceso de cada servidor como el balanceo de carga de red (NLB ó Network Load Balancing).
- **Tolerancia a fallos.** Es una consecuencia directa del escalado horizontal, ya que gracias a la redundancia de servidores, es posible mantener la solución activa si alguno de los servidores falla.
- **Reutilización de código.** Mientras que la lógica de negocio proporciona los servicios de proceso de la aplicación, la interfaz de usuario puede proporcionar acceso a través de una interfaz basada en Web, posteriormente una ampliación del mecanismo con una interfaz basada en aplicaciones móviles u otro tipo de interfaz, reutilizará los servicios de capa de negocio evitando tener que recodificar las reglas establecidas en la aplicación.
- **Mantenimiento aislado.** Dado el bajo nivel de acoplamiento entre capas es posible realizar actualizaciones y operaciones administrativas de las diferentes capas lógicas de la aplicación sin afectar al resto.
- **Desarrollo rápido y segmentado.** Debido a que la funcionalidad del negocio se expone mediante servicios web, y a la total integración de esta tecnología en las herramientas de desarrollo, el proceso de construcción de software se puede llevar a

cabo de manera ágil. Además, dado el bajo nivel de acoplamiento entre capas, se puede segmentar la construcción de manera adecuada, obteniendo versiones funcionales cada vez más completas hasta llegar al sistema definitivo.

5.6.1.2 Diseño conceptual

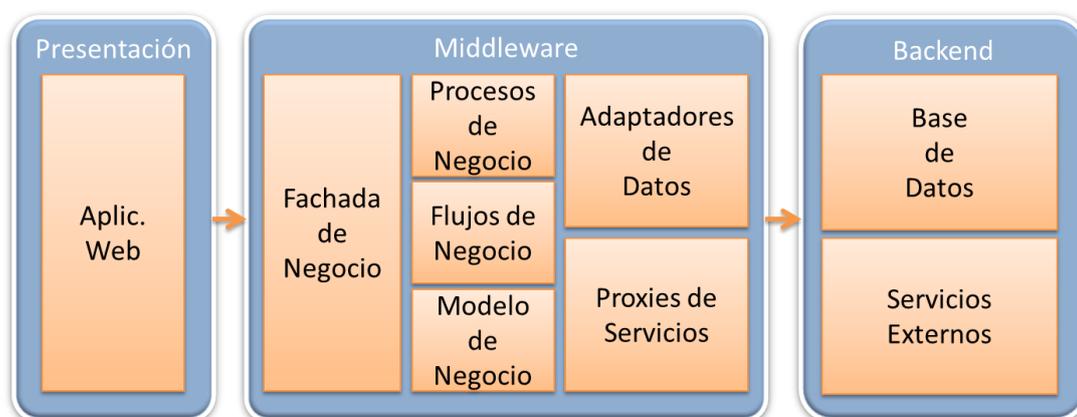
La vista conceptual es la más abstracta de las vistas que describen la arquitectura, y se describe en términos comunes para los usuarios no familiarizados con la tecnología. El propósito de esta vista es proporcionar a los usuarios de una visión de alto nivel de la solución propuesta.

La solución tomará la forma de una aplicación web, dividida en tres capas. La primera capa, las interfaces de usuario, es con la que interactúan los usuarios, y está completamente aislada de la lógica de negocio de la aplicación.

La segunda capa, el middleware, reúne todos los elementos de la solución que tienen como misión principal procesar la información suministrada por la capa de presentación, gestionar los procesos de negocio del sistema, y suministrar los resultados de los mismos a las salidas adecuadas, tales como la interfaz de usuario, la base de datos, sistemas de terceros, registros de eventos de sistema y/o de aplicación, etc. Esta capa mostrará a la capa de presentación su funcionalidad mediante servicios web.

La tercera capa, el back-end, se compone de los proveedores de datos. Estos pueden ser sistemas de bases de datos, clientes de servicios web de otros sistemas, etc.

Este modelo conceptual está basado en los principios de diseño del modelo empresarial, tal y como muestra la siguiente ilustración:



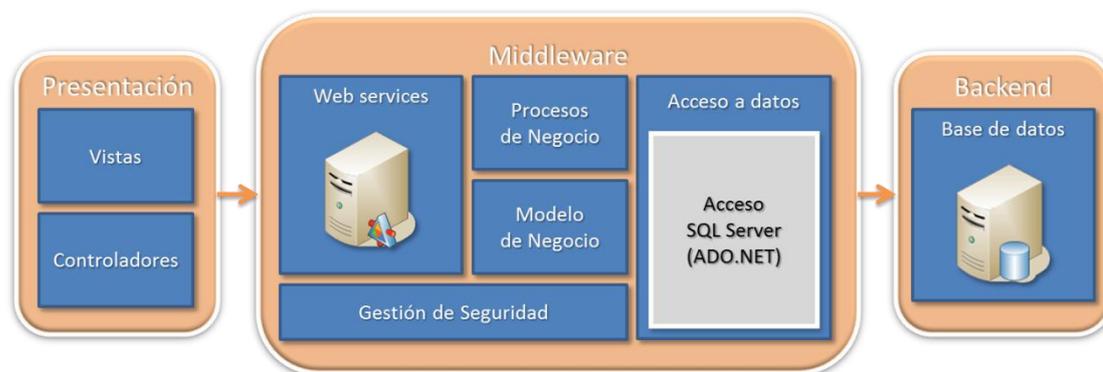
5.6.1.3 Diseño lógico

Esta vista muestra los elementos relevantes del diseño y sus relaciones, abstrayendo tanto los detalles técnicos como el modo en que la funcionalidad será implementada en la plataforma de ejecución.

La arquitectura de la solución ha sido diseñada manteniendo como objetivos prioritarios la escalabilidad, tanto horizontal como vertical, y la posible evolución funcional de la misma.

La aplicación está basada en un cliente inteligente, que delega la lógica de negocio de la aplicación sobre un middleware. Este último está constituido por uno o varios servidores que aplican las reglas de negocio a los datos aportados por la capa de presentación. Los datos son almacenados en una base de datos a la que solo tiene acceso el middleware, solucionando de este modo los aspectos relativos a seguridad de acceso, concurrencia, transaccionalidad, etc.

El diagrama mostrado a continuación, presenta los elementos de cada capa lógica de la aplicación.



Para este proyecto se plantea un cliente basado en tecnología web. Sin embargo, el hecho de utilizar una arquitectura basada en capas y utilizando un modelo MVC en la capa de presentación permitirá que la aplicación sea consumida utilizando otros canales, como podrían ser dispositivos móviles, etc. El uso de un cliente basado en web es idóneo para el conjunto de operaciones que la aplicación requiere, entre las que destacan:

- Facilita la utilización desde cualquier equipo que disponga de conexión a Internet.
- Reduce los problemas asociados a la distribución del software, especialmente cuando se trata de áreas alejadas geográficamente.

- Facilita el mantenimiento y la actualización de la aplicación, como consecuencia directa de un sistema centralizado.

5.6.2 Movilidad

La solución propuesta para la construcción del sistema es un desarrollo de dos aplicaciones, una sobre plataforma iOS Universal válida para iPhone e iPad de forma nativa, y otra desarrollada para teléfonos con sistema Android. Ambos desarrollos se realizan con las plataformas de desarrollo XCode y Eclipse para iOS y Android respectivamente.

Estas aplicaciones conectarán con servicios web, también construidos en el ámbito del proyecto y que accederán a través de un canal seguro SSL, a la capa de servicios, si bien, habrá información que se consumirá directamente del propio terminal, para agilizar ciertos accesos a información.

El sistema a construir se desdobra en varios elementos de software, que a continuación se detallan, y que componen el sistema completo:

5.6.2.1 Componentes de la solución a desarrollar

Aplicaciones clientes.

Desarrolladas en las plataformas específicas de sus fabricantes:

- Aplicación para teléfonos móviles iPhone (iPhone 3G, iPhone 3Gs, iPhone 4, iPhone 4S, iPhone 5). La aplicación que permita a los usuarios de este tipo de dispositivos descargar desde el appStore de Apple y ejecutar toda la funcionalidad prevista en el alcance.
- Aplicación para teléfonos móviles con SO Android. Aplicación que permita a los usuarios de este tipo de dispositivos descargar desde el AndroidMarket y ejecutar la funcionalidad prevista para el alcance.
- Aplicación para tabletas con SO iOS (iPad, iPad2, iPad3). Se construirá una aplicación universal, que permita hacer una única compra a aquellos usuarios que dispongan de teléfono móvil iPhone, de manera que sea la aplicación iTunes de sincronización la que se encargue de la replicación.

Componentes de servidor

Conjunto de servicios que proporcionan la información pertinente a los distintos aplicativos móviles.

Descripción de la solución

En este apartado se describe la arquitectura lógica que dará soporte a la confección del sistema. Esta arquitectura está orientada a servicios y se identifican las siguientes capas:

Cliente: Formada por los mecanismos de interacción por parte del usuario a través de un dispositivo móvil a través de aplicaciones nativas. Representa el nexo de unión con el usuario del sistema. Los estándares y especificaciones utilizados en este componente son los definidos conforme a las últimas especificaciones de iOS (en el caso de dispositivos iPhone y iPad) y Android.

Dispatcher: Formada por los mecanismos de gestión y obtención de contenidos asentada sobre el framework .Net. Este componente principalmente se encargará de realizar un control de seguridad para evitar que usuarios externos accedan al sistema, para después, mediante los servicios disponible, recuperar la información correspondiente en un formato legible para el dispositivo móvil.

El componente dispatcher es el componente principal ya que es el encargado de recibir todas las peticiones salientes de los dispositivos móviles para que a su vez, estas sean redireccionadas al servicio correspondiente.

Servicios REST: Formada por los mecanismos de generación de contenidos asentada sobre servicios REST. Cabe destacar que REST no es un estándar sino un estilo de arquitectura. Aunque REST no es un estándar, está basado en los siguientes estándares:

- HTTP
- URL
- Representación de los recursos: XML/HTML/GIF/JPEG/...

Tipos MIME: text/xml, text/html

Los servicios REST se caracterizan, principalmente, por la transmisión de datos específicos de un dominio sobre HTTP sin una capa adicional, como hace SOAP.

Los objetivos principales de los servicios REST se podrían resumir en:

- Escalabilidad de la interacción con los componentes.

- Generalidad de interfaces.
- Puesta en funcionamiento independiente.
- Compatibilidad con componentes intermedios.

Las principales características que prevalecen en los servicios REST sobre los servicios SOA son:

- Un menor consumo de recursos.
- No se necesita información de enrutamiento a partir de la URL inicial.
- Facilidad de construcción y adopción
- Posibilidad de tener una interfaz listener genérica para notificaciones

Servicios WEB: Un servicio Web es un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. Distintas aplicaciones de software desarrolladas en lenguajes de programación diferentes, y ejecutadas sobre cualquier plataforma, pueden utilizar los servicios Web para realizar un intercambio de información. La interoperabilidad se consigue mediante la adopción de estándares abiertos.

Los principales beneficios del uso de servicio Web son los siguientes:

- Aportan interoperabilidad entre aplicaciones de software independientemente de sus propiedades o de las plataformas sobre las que se instalen.
- Los servicios Web fomentan los estándares y protocolos basados en texto, que hacen más fácil acceder a su contenido y entender su funcionamiento.
- Al apoyarse en HTTP, los servicios Web pueden aprovecharse de los sistemas de seguridad sin necesidad de cambiar las reglas de filtrado. La seguridad en servicios Web consiste en aprovechar las características de autenticación del protocolo que se utilice para intercambiar mensajes. Esto significa aprovechar las características de autenticación disponibles en HTTP:
 - SSL: El canal de comunicación está cifrado y protege de ese modo la información intercambiada.
 - Autenticación de interlocutores: Proceso por el que se comprueba la identidad de alguien o algo, para ver si es lo que dice ser. Este mecanismo se realizaría mediante un sistema de credenciales como usuario y contraseña.

- De forma adicional, se podrían establecer diferentes canales seguros para el intercambio de información (rango de puertos seguros), de manera que, y de forma aleatoria, el envío de información se realice cada vez por uno de estos canales.
- Permiten que servicios y software de diferentes compañías ubicadas en diferentes lugares geográficos puedan ser combinados fácilmente para proveer servicios integrados.
- Permiten la interoperabilidad entre plataformas de distintos fabricantes por medio de protocolos estándar y abiertos.

Para facilitar la integración e interoperabilidad con otros sistemas de distribución, el intercambio de información se realizará en formato XML, facilitando así su procesamiento en el sistema destinatario.

Los beneficios de la solución aquí descrita y basada en tecnología .Net son los siguientes:

- Responder a los requerimientos de negocio actuales y posicionarse para responder eficientemente a los del futuro.
- Garantizar un ahorro sostenible en la explotación de sistemas.
- Optimizar los costes de desarrollo y mantenimiento de la aplicación asegurando la automatización, reutilización y optimización de los recursos.
- Construir una aplicación que garantice la interoperabilidad, robustez y flexibilidad en consonancia con el entorno actual de la tecnología.
- Garantía metodológica del esquema de trabajo: fiabilidad del diseño y del desarrollo.
- Extensibilidad y flexibilidad: el sistema puede adaptarse o cambiarse sin esfuerzos ante nuevos requerimientos o cambios en los ya existentes.
- Reusabilidad: capacidad de construir un sistema a partir de piezas ya existentes.
- Actualización tecnológica. Uso de las herramientas más avanzadas del mercado.
- Independencia tecnológica. Basado en estándares que facilitan la independencia del fabricante.
- Garantía de evolución de las técnicas empleadas en su construcción.
- Posibilidad de integración con otros entornos.
- Los clientes del sistema accederán por tanto vía dispatcher, que maximiza la facilidad de acceso y simplicidad de uso. Este acceso:
- Solventa la heterogeneidad de versiones y/o plataformas, al no requerir instalación alguna en los terminales cliente.

- La experiencia demuestra que el protocolo http es el menos problemático en el tráfico datos a través de routers, pasarelas, y firewalls, un punto de especial relevancia al existir varias intranets interconectadas por estos elementos de red.

5.6.2.2 Planificación

A continuación se muestran los hitos más relevantes del proyecto junto con los entregables asociados.

Hito	Fecha	Entregables
Lanzamiento de proyecto	M1	Plan de proyecto
Presentación de maqueta	M1+D15	Maqueta de una de las versiones de las app
Inicio pruebas de aceptación	M2+D15	Análisis funcional Plan de pruebas de aceptación Software desarrollado
Publicación es stores	M3	
Aceptación del proyecto	M3+D7	Resto de entregables

Se estima una duración total de **50 jornadas**.

El listado completo de los entregables junto con la fase en la que se desarrollan, al menos la versión inicial, es el que sigue:

Entregable	Fase
Planificación del proyecto	Lanzamiento
Plan del proyecto	Lanzamiento
Análisis Funcional	Análisis y Diseño
Maqueta aplicación	Análisis y Diseño
Solución técnica	Análisis y Diseño
Diseño Técnico detallado	Análisis y Diseño
Modelo de datos	Análisis y Diseño
Planes de pruebas	Análisis y Diseño
Código Fuente	Construcción
Manual de usuario	Pruebas
Manual de explotación	Pruebas
Informe de pruebas	Pruebas
Plan de cierre de proyecto	Cierre
Informes de seguimiento	Seguimiento y control
Registro de incidencias	Seguimiento y control

Registro de cambios	Seguimiento y control
Registro de Riesgos	Seguimiento y control
Registro de Dudas y puntos abiertos	Seguimiento y control
Actas de reunión	Seguimiento y control

5.6.2.3 Estimación de recursos

El equipo estimado para realización del proyecto por perfil es el siguiente:

Perfil	Nº Personas
Jefe de proyecto	1
Analista funcional	1
Diseñador gráfico experto en usabilidad	1
Ingenieros de desarrollo	2

Jefe de Proyecto:

- Funciones y responsabilidades:

Se encargará de la asistencia a las reuniones internas para la supervisión y dirección de las fases de trabajo, efectuando el control de las posibles desviaciones del plan de proyecto, así como de velar por el correcto cumplimiento de los objetivos establecidos. Estudiará el estado de avance del proyecto, las incidencias ocurridas durante el periodo y decidirá sobre las adaptaciones del plan de proyecto para un mejor cumplimiento de los objetivos finales perseguidos. Realizará la dirección efectiva del equipo de trabajo, definiendo y asignando las tareas a cada miembro del equipo.

Finalmente, será el responsable de asegurar el cumplimiento de todos los requisitos de calidad aplicables al proyecto.

Analista Funcional:

• Funciones y responsabilidades:

Su principal función consistirá en el análisis de todos los módulos que formarán parte de la aplicación, así como la interlocución con el usuario clave de la aplicación. Para ello, sus principales funciones serán:

- Elaborar el análisis de la aplicación de cara a la elaboración del diseño técnico de la aplicación.
- Elaborar los planes de prueba de aceptación.
- Preparar la transferencia de conocimiento.

Diseñador Gráfico:

• Funciones y responsabilidades:

Elaboración el prototipado de pantallas y navegación de la aplicación:

- Conocimiento general sobre sistemas de información y metodologías de desarrollo junto con el conocimiento de estándares de programación.

Ingeniero de desarrollo:

• Funciones y responsabilidades:

Elaboración del diseño técnico del sistema. Desarrollo de la solución y coordinación del desarrollo. Especificación de los casos de pruebas:

- Tiene los conocimientos del entorno del proyecto que le permiten evaluar sus posibilidades técnicas y los necesarios de informática general para desarrollarlos
- Conocimiento general sobre sistemas de información y metodologías de desarrollo junto con el conocimiento de estándares de programación.

En cuanto a los recursos físicos será necesario disponer de un entorno de pruebas así como, al menos, un dispositivo de cada uno de los tipos (iPhone, iPad y Smartphone Android), siendo también recomendable realizar pruebas sobre una tableta Android.

5.6.3 Riesgos del desarrollo

Los riesgos identificados para la ejecución de este proyecto son los siguientes:

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Acciones de Mitigación
Consecución de un alto grado de cumplimiento de los requisitos en todas las plataformas	Media	Alto	Ejecutar los desarrollos por tecnología en cascada. Esto permite que todas las lecciones aprendidas sobre una tecnología puedan trasladarse a la otra.
Problemas en la integración de la aplicación móvil con los servicios.	Baja	Alto	Dado que los servicios se construirán junto con las aplicaciones móviles, esto hace aumentar la dificultad en la integración, para ello se desarrollarán una serie de servicios "huecos" que simulen los servicios reales hasta la construcción definitiva de estos, facilitando por tanto el desarrollo de estos.

5.6.4 Marco Metodológico

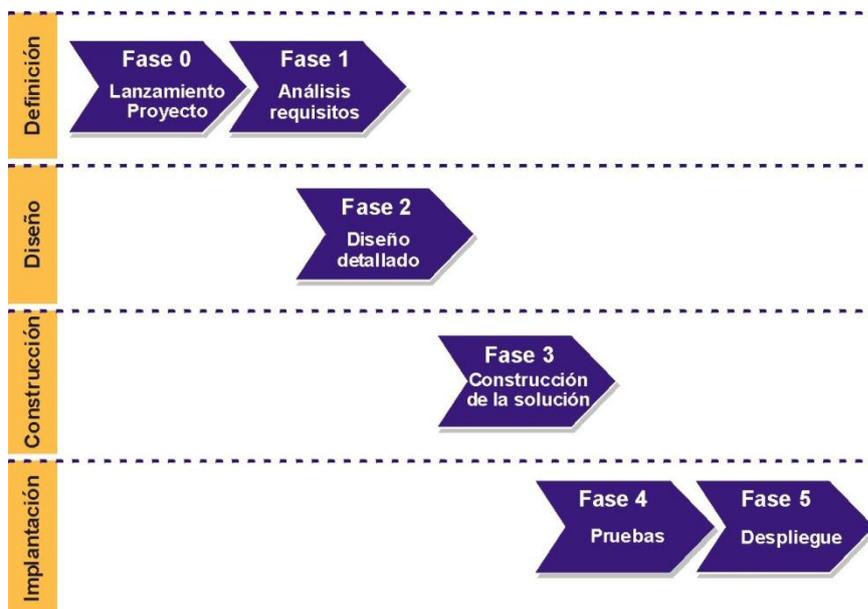
El marco metodológico, particulariza el modelo de desarrollo de las diferentes disciplinas de trabajo.

El ciclo de vida de los proyectos de desarrollo en nuestra metodología se compone de cuatro etapas que exponemos de forma gráfica y desarrollamos brevemente a continuación.



- **Etapa 1 – DEFINICIÓN:** que integra las fases 0 y 1 del proyecto, en las que se lanza el proyecto y se definen los requerimientos y objetivos del mismo.
- **Etapa 2 – DISEÑO:** que incluye la fase 2 del proyecto, en la que se realiza el diseño detallado del aplicativo.
- **Etapa 3 – CONSTRUCCIÓN:** que incluye la fase 3 del proyecto, en la que se realiza la codificación del aplicativo y las pruebas unitarias de los componentes del sistema.
- **Etapa 4 – IMPLANTACIÓN:** que incluye las fases 4 y 5 del proyecto, en las que se realizan las pruebas del aplicativo y se implanta la solución.

El modelo de procesos que sigue cada una de ellas es común en todo el marco, así cada una de estas etapas tendrá sus propios procesos de inicio, de planificación, de ejecución, de control y de cierre.



Así, cada una de estas etapas básicas engloba las diferentes fases de vida del proyecto, desde la organización del mismo hasta la validación del producto a obtener.



Fase Cero. Lanzamiento del proyecto

El Objetivo de esta fase inicial es establecer los planes de ejecución y procedimientos necesarios que aseguren el éxito del proyecto.

Para ello, se emplean los procesos ya descritos acordes a:

- Gestión del Cambio.
- Gestión de Riesgos.
- Gestión de Comunicación y resolución de problemas.
- Definición del equipo de proyecto, roles y responsabilidades.

Como resultado de esta fase inicial el cliente recibirá la descripción detallada del alcance del producto y el Plan del Proyecto.

Esta fase, es común con la actividad de inicio expuesta en el modelo de procesos.



Fase Uno. Análisis de los requerimientos.

El objetivo de esta fase, es la identificar, detallar y definir los requerimientos de arquitectura del proyecto (de negocio, de aplicación, de información y tecnológica).

Para ello, integrados dentro del cronograma temporal del proyecto en la fase de planificación expuesta, se realizarán los siguientes procesos:

- Definir los objetivos del proyecto.
- Definir los requisitos de la solución (funcionales, operativos, de seguridad, mantenimiento,...).
- Definir los requerimientos de diseño.
- Definir los requerimientos acerca de los flujos de trabajo.

Esta fase da como resultado una Visión de la Solución Propuesta (en todas sus vistas) que incluye un análisis detallado del sistema y la funcionalidad a implementar (por medio de la especificación de los casos de uso).



Fase Dos. Diseño detallado.

Como continuación de la fase uno se diseña la estructura de los componentes identificados en la fase anterior.

Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- Diseñar las funcionalidades de cada elemento y las interfaces entre ellos o con el exterior.
- Diseñar la estructura de navegación.
- Diseñar los flujos de trabajo.
- Diseñar el modelo físico de datos.
- Establecer el maquetado de la aplicación.

Conseguiremos, una vez finalizado este trabajo, el documento de diseño detallado del trabajo a realizar, así como el modelo de datos. El contenido puede encuadrarse dentro de la Visión detallada de la arquitectura.



Fase tres. Construcción.

Codificación del aplicativo y ejecución de las pruebas unitarias de cada uno de los componentes diseñados. Para lo cual se realizarán las siguientes tareas:

- Codificar el aplicativo diseñado.
- Realizar las pruebas unitarias de los componentes del sistema.
- Elaborar las pruebas de la Etapa de Implantación.

Durante esta fase de ejecución se realizarán diversos procesos de la actividad de control, aunque no se encuentren identificados dentro del marco del desarrollo expresamente.

El resultado que produce esta fase es:

- Codificación de los componentes software.
- Informe de pruebas unitarias de los componentes.
- Manual de usuario, administración y explotación.
- Plan de pruebas e implantación del aplicativo.



Fase cuatro. Pruebas.

La fase cuatro del desarrollo, tiene dos objetivos claramente definidos:

- Ejecutar las pruebas diseñadas y validar el aplicativo, comprobando que satisface los requerimientos especificados.
- Traspasar los conocimientos a los administradores del sistema.

Una vez ejecutadas las pruebas, se evalúan los resultados (procesos de control) si los resultados obtenidos no son los esperados, se vuelve a la fase dos.

Se identifican las siguientes tareas:

- Transferir el aplicativo al entorno de pruebas.
- Ejecutar las pruebas del sistema.
- Pruebas funcionales y de aceptación.
- Identificar y corregir las posibles incidencias.

Como resultado de la ejecución de las pruebas, se producirán informes de resultados que serán revisados por el responsable de calidad.



Fase cinco. Despliegue.

Una vez finalizados los desarrollos y superadas las pruebas con éxito, se procederá a transferir el desarrollo de la plataforma al entorno de producción. Para ello, se realizan las siguientes tareas:

- Transferir el aplicativo al entorno de producción.
- Lanzar el aplicativo en producción.
- Identificar y corregir las posibles incidencias.

Como parte de la actividad de cierre, se realizará una evaluación del desarrollo del proyecto a la finalizar la fase de despliegue.

Las labores propias del desarrollo emplearán como metodología básica de trabajo las Fases recomendadas por Métrica 3 con algunas variaciones:

- **ASI:** Análisis del sistema de información.
- **DSI:** Diseño del sistema de información.
- **CSI:** Construcción del sistema de información.
- **IASI:** Implantación del sistema de información.
- **MSI:** Mantenimiento del sistema de información.

6. PLAN DE NEGOCIO

6.1 ESPACIO TEMPORAL.

La actividad de la compañía es analizada – proyectada durante 5 años y un año inicial, o año 0 en el cual no se produce actividad económica y sólo se hace desarrollo del negocio, se establecen y ponen en marcha las diversas aplicaciones o partes de la aplicación, se inician las contrataciones de los diversos miembros del equipo técnico – comercial.

Se precisa también de este año 0 para el “rodaje” de la aplicación y la obtención de la experiencia necesaria para lanzar de manera exitosa el negocio fuera del ámbito de las betas.

La actividad económica con ingresos no se inicia hasta el año 1.

6.2 CAPITAL SOCIAL

La actividad de la compañía se verá respaldada en un inicio por una aportación inicial de los socios, una aportación de un socio capitalista o de capital riesgo y/o una solicitud de capital monetario a una entidad de forma de préstamo financiero.

La formación de la empresa se fundamentará en un capital social aportada por los socios de 100.000 euros, capital necesario para las inversiones iniciales.

El capital social se repartirá en 10.000 acciones de 10 euros de valor nominal cada una.

El reparto del accionariado se hará de la manera siguiente:

- Socio A. – 20 %
- Socio B. – 20 %
- Socio C. – 20 %
- Socio D. – 20 %
- Socio E. – 20 %

El resto del capital necesario para el desarrollo de la actividad durante los tres primeros años son:

- Aportación 1.- 116.000 (El primer año)
- Aportación 2.- 183.000 (El segundo año)
- Aportación 3.- 111.000 (El segundo año)

Esto hace un monto total para la viabilidad del negocio de 510.000, de los cuales un 20% serán aportados por los socios.

Las necesidades de capital vienen dadas principalmente para hacer frente a las inversiones necesarias, el pago de los diversos gastos y el poder disponer de caja suficiente que evite tensiones innecesarias de caja.

6.3 INGRESOS

6.3.1 Introducción a los ingresos

Las fuentes principales de ingresos de la compañía, nyanyan, se fundamenta en 4 fuentes que se irán activando escalonadamente, las tres primeras que se reflejan a continuación desde el inicio de la actividad y la cuarta y última en el momento que se origine volumen de usuarios suficientes y con recogida de información de calidad.

1. Publicidad en la página, ingresos por afluencia de visitantes de la aplicación.

Desde la aplicación se hará publicidad hacia empresas relacionadas con el sector, y la obtención de ingresos se consolidará a través de las visitas de los usuarios hacia estas partes publicitarias. Es fundamental por tanto la obtención de la mayor cantidad de usuarios posibles.

2. Gestión y cesión de reservas en restaurantes hacia plataformas de reservas.

Se derivarán a los usuarios que deseen realizar una reserva en el establecimiento elegido hacia plataformas de reserva, (El Tenedor, Réstalo, Sulcus, Atrápalo, u otros) en la actualidad sólo con el Tenedor con el que hay un preacuerdo de colaboración. El tenedor abonará a nyanyan parte de la cuota cobrada al establecimiento por reserva por la gestión y canalización de usuarios.

3. Gestión y cesión de reservas de taxis para los traslados hacia y/o desde el restaurante.

De manera similar al punto anterior, existe un acuerdo de colaboración con Mytaxi para la monetización de usuarios del servicio de Taxi a través de nuestra plataforma.

4. Redacción de informes sobre el comportamiento del sector y particularizado para el petionario del informe.

La ejecución de informes que establezcan los hábitos de consumo y expliquen las tendencias del consumidor de establecimiento estará condicionando a la obtención de una masa crítica de usuarios que permitan crear una cuantificación “social” y que resulte fehaciente.

Es evidente que los ingresos estarán condicionados al volumen de usuarios, los ingresos de publicidad y las reservas, tanto de taxi o mesas de manera directa y la redacción y elaboración de informes dependerán indirectamente de la consolidación del nivel de usuarios.

6.3.2 Evolución de los ingresos

A partir de la inversión en Marketing y el coste de adquisición de usuario se estima que en el primer año se obtendrán 50.000 usuarios de media; a partir de esta cantidad de usuarios se incrementaran de forma regular según el cuadro siguiente:

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	50.000	67.500	101.250	167.063	300.713
Incremento anual		35%	50%	65%	80%

Estableciendo incrementos desde el 35 % anual hasta un 80 % en el último año, estableciendo para el último año una cantidad de casi 300.000 usuarios activos en la plataforma.

La evolución de las tarifas se establece durante los primeros 5 años estables, sin influencia del IPC u otros gastos, salvo la redacción de los informes que si verán incrementados sus precios según la variación del IPC anual.

Se establecen además, dos escenarios más, uno pesimista y otro optimista, basándose principalmente en la diferente obtención de usuarios.

Escenario pesimista

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	30.000	34.500	42.780	56.897	82.501
Incremento anual		15%	24%	33%	45%

Escenario optimista

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	62.500	87.500	135.625	229.206	444.660
Incremento anual		40%	55%	69%	94%



6.3.3 Estructura de ingresos

6.3.3.1 Publicidad

Los ingresos por publicidad se originan al seleccionar los usuarios las secciones publicitarias de la aplicación, se estima que se obtendrán una media de 4 visitas al mes por usuario, aunque es una posición conservadora la consideramos la más adecuada a la hora de asumir riesgos, con esto se pretende no condicionar los niveles de ingresos y mantenerlos dentro de lo razonable.

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	50.000	67.500	101.250	167.063	300.713
Visitas mes por usuario	4	4	4	4	4
Visitas totales	200.000	270.000	405.000	668.250	1.202.850
Incidencia	4%	4%	4%	4%	4%
Clicks - publicidad	8.000	10.800	16.200	26.730	48.114
Coste click	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €
Facturación anual					
Publicidad	19.200 €	25.920 €	38.880 €	64.152 €	115.474 €

6.3.3.2 Reservas.

Tras las negociaciones mantenidas con las compañías líderes en el sector de las reservas, como “El Tenedor” se ha llegado a un acuerdo en el que se establece que nyanyan cederá usuarios activos a la plataforma de reservas mediante la monetización de estos. El coste de una reserva a través de una plataforma de reservas, para el local es de aproximadamente 2 euros por comensal, variando según el número de comensales, día de la semana o siendo comida o cena. Esta tasa la abona el local por cada reserva obtenida a través de la plataforma, las reservas que se realicen a través de nyanyan se contabilizan por el sistema y serán abonadas a razón de un 40 % de cada reserva.

Año	1	2	3	4	5
Reservas mes	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Total	10.000	13.500	20.250	33.413	60.143
Reparto con central	40%	40%	40%	40%	40%
	60%	60%	60%	60%	60%
Coste central	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
Repercusión Nyanyan	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €
Facturación anual					
Reservas	192.000 €	259.200 €	388.800 €	641.520 €	1.154.736 €

6.3.3.3 Reservas taxi

De manera similar al funcionamiento al de las reservas de mesas se procederá con las reservas de taxi, la plataforma de Mytaxi abonará a nyanyan un 30 % de la cuota abonada por el consumidor de Mytaxi que reserve a través de la plataforma de nyanyan.

Año	1	2	3	4	5
MYTAXI					
	1.000	1.350	2.025	3.341	6.014
Reparto con central	30%	30%	30%	30%	30%
	70%	70%	70%	70%	70%
Coste central	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Repercusión Nyanyan	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €
	900 €	1.215 €	1.823 €	3.007 €	5.413 €
Facturación anual					
My Taxy	10.800 €	14.580 €	21.870 €	36.086 €	64.954 €

6.3.3.4 Redacción de informes

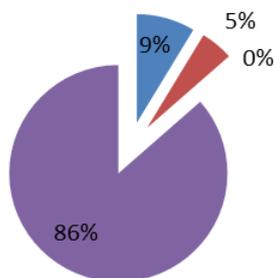
Los informes se redactarán a demanda según solicitud del cliente, se establece un precio medio de informe de 75 euros, esta cuantía se incrementará anualmente según el IPC vigente, se establece un período de carencia de 18 meses, durante este tiempo se acumulará datos suficientes para realizar estos informes. Una vez pasados estos meses la facturación se irá incrementando según porcentajes adjuntos.

Año	1	2	3	4	5
Informes					
		300	2.000	2.500	3.125
	75	77	80	82	84
	- €	23.175 €	159.135 €	204.886 €	263.791 €
Facturación anual					
Informes	- €	23.175 €	159.135 €	204.886 €	263.791 €

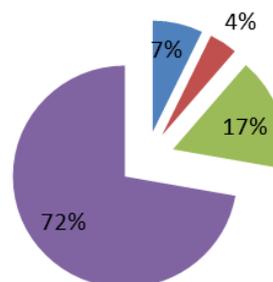
6.3.4 Ingresos totales

Los ingresos durante los primeros años dependerán principalmente de las reservas y de la publicidad, en los años sucesivos se repartirán de la siguiente manera.

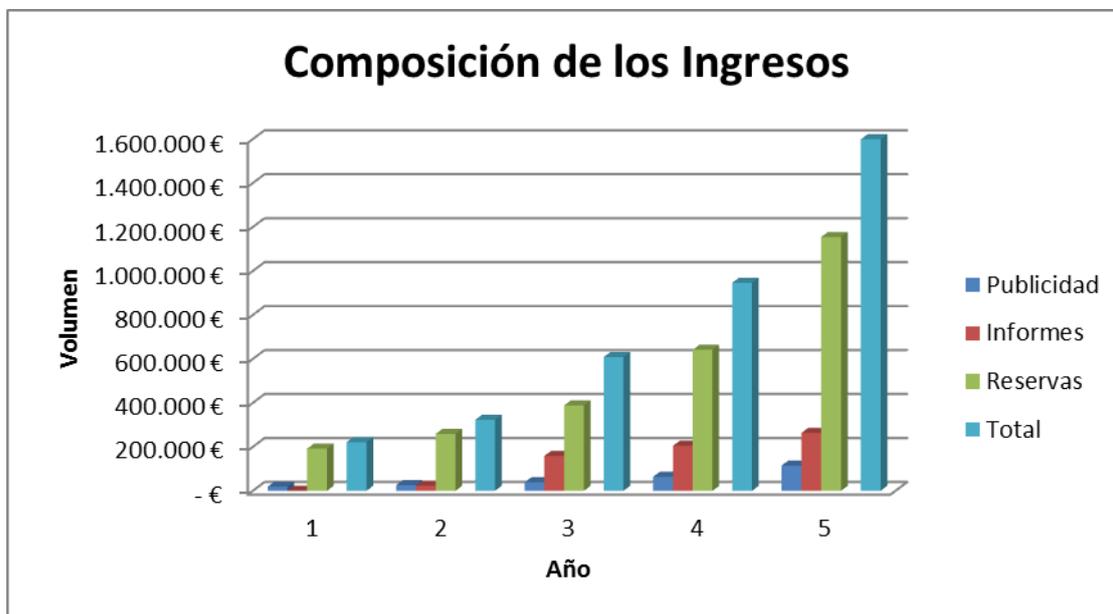
Año 1



Año 5



Año	1	2	3	4	5
Facturación anual					
Publicidad	19.200 €	25.920 €	38.880 €	64.152 €	115.474 €
My Taxy	10.800 €	14.580 €	21.870 €	36.086 €	64.954 €
Informes	- €	23.175 €	159.135 €	204.886 €	263.791 €
Reservas	192.000 €	259.200 €	388.800 €	641.520 €	1.154.736 €
Total	222.000 €	322.875 €	608.685 €	946.644 €	1.598.955 €
Incrementos		45%	89%	56%	69%



En el año 3º se produce un salto cuantitativo en la facturación ya que entra en juego las ventas consolidadas de los informes, a partir de ese momento se producirán aumentos del 45 % - 69 % anuales, motivados sobre todo por la adquisición de nuevos usuarios.



6.4 FORMA DE COBRO

La forma de cobro que se establece como habitual será a 60 días mediante confirming sin recurso. En casos excepcionales se podrá considerar otras formas de pago, pero para evitar impagos y tensiones innecesarias de la tesorería se hará habitual la establecida.

6.5 GASTOS

6.5.1 Introducción a los gastos

Dentro de los gastos podemos considerar cuatro bloques principales de gastos:

- Establecimiento de la aplicación, desarrollo, mantenimiento y su alojamiento en servidores.
- Marketing.
- Cargas salariales
- Gastos generales o de estructura.

6.5.2 La aplicación

La aplicación será el primer elemento a poner en activo, se abonará al inicio de la actividad, durante la vigencia de la aplicación este deberá tener unos gastos de mantenimiento y alojamiento en servidores.

El plan de amortizaciones de la aplicación es la siguiente:

	Aplicación	Duración	Anual			
	40.000,00 €	3	13.333,33 €			
	5.000,00 €	3	1.666,67 €			
	Año 0	1	2	3	4	5
	6.667 €	13.333 €	13.333 €	6.667 €		
		1.667 €	1.667 €	1.667 €		
			1.717 €	1.717 €	1.717 €	
				1.717 €	1.768 €	1.768 €
					1.768 €	1.821 €
Depreciación Anual	6.667 €	15.000 €	16.717 €	11.767 €	5.253 €	3.589 €
Depreciación acumulada	6.667 €	21.667 €	38.383 €	50.150 €	55.403 €	58.992 €

Se establece un período de amortización para la aplicación y sus consecutivas modificaciones de 3 años.

6.5.3 Marketing

El coste de Marketing viene establecido según el plan de Marketing, este irá variando según el volumen de usuarios, descendiendo según se vayan consiguiendo usuarios.

6.5.4 Gastos salariales

Los gastos salariales están compuestos por un Gerente de la compañía y en el primero año dos técnicos, el segundo se incorporará en la compañía a mediados del año. En el año 4 se incorpora a la compañía un responsable financiero.



Los salarios se verán incrementados según las estimaciones presupuestas, teniendo en cuenta los costes salariales actuales, aunque no se descarta el incluir una cláusula de revisión acorde a la productividad.

Un técnico comercial será necesario desde el año 0 y un responsable de Marketing para el año 4 y 5, ya que la inversión en marketing es considerable.

6.5.5 Gastos generales

Los gastos generales son los que se producirán por el funcionamiento diario de la sociedad, se establece como sede – oficinas centrales un HUB, reduciéndose por tanto enormemente su cuantía.

Estos gastos variarán según la contratación de personal entre los 11.000 euros anuales en el año 0 hasta los 40.000 del 5º año.

6.6 FORMA DE PAGO

La forma de pago se negociará de manera individualizada con los diversos proveedores o colaboradores, estableciendo como forma de pago habitual a 90 días. Los servicios recibidos, telefonía HUB, pequeñas compras se deberá asumir una forma de pago contado – 30 días.

La metodología será la de pagaré 90 días.

6.7 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias está proyectada hacia futuro en 5 ejercicios, numerados como año 1, 2, 3, 4 y 5

Englobando en estos las cifras obtenidas de ventas y gastos se obtienen los siguientes resultados:

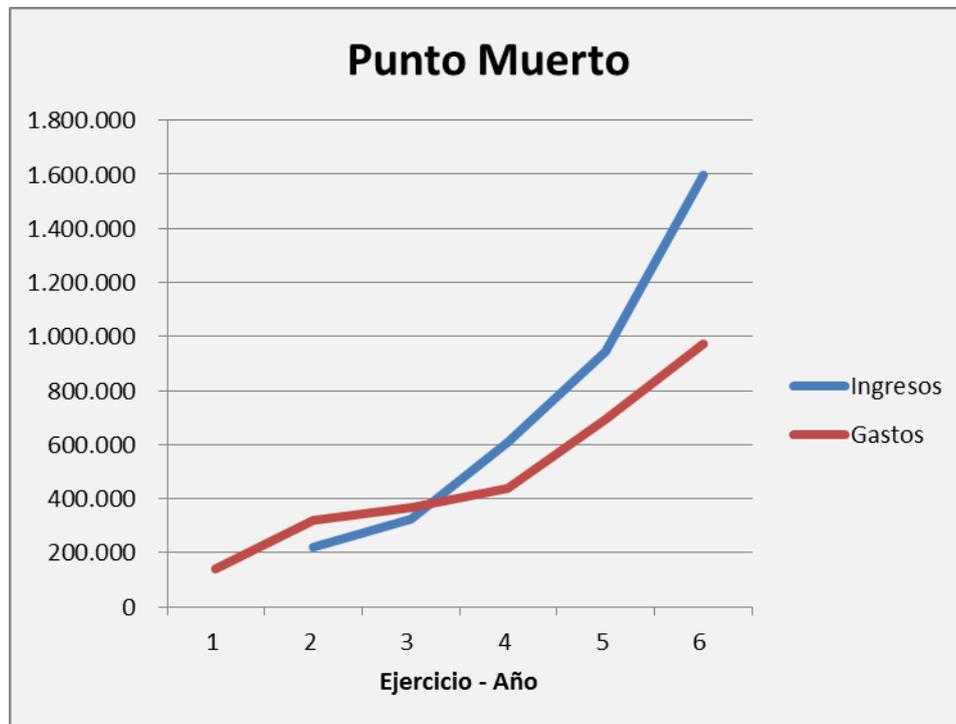
Pérdidas y Ganancias	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		222.000	322.875	608.685	946.644	1.598.955
Subvención de explotación						
Coste de ventas	7.500	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Margen operativo	-7.500	207.000	307.425	592.772	930.253	1.582.072
Gastos de explotación						
Marketing	50.000	100.000	135.000	202.500	334.125	601.425
Estructura	11.930	30.300	31.031	31.784	39.367	40.274
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
EBITDA	-140.215	-99.190	-43.290	164.569	243.394	611.337
Depreciaciones	6.667	15.000	16.717	11.767	5.253	3.589
Gastos de explotación	139.382	321.190	367.432	439.969	692.112	974.324
Beneficio operativo	-146.882	-114.190	-60.007	152.803	238.141	607.748
Ingresos financieros	613	613	605	615	615	2.237
Gastos financieros	-8.120	-20.930	-28.700	-24.290	-14.350	0
Beneficio antes impuestos BAI	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	609.985
Beneficio después impuest. BDI	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	434.029
Impuesto sociedades	-46.317	-40.352	-26.431	38.738	67.322	182.996
Credito fiscal (balance)	-46.317	-86.669	-113.099	-74.361	-7.039	175.956
Deuda tributaria (balance)		0	0	0		

Los tres primeros años se espera beneficios negativos, hasta la obtención de los suficientes usuarios de la plataforma que permita entrar en números positivos.- El primer año se perderán algo más de 150.000 euros, el segundo año la cifra es algo inferior a los 134.000 euros de pérdidas y el tercer año o año número 2 de actividad se perderán 88.000.

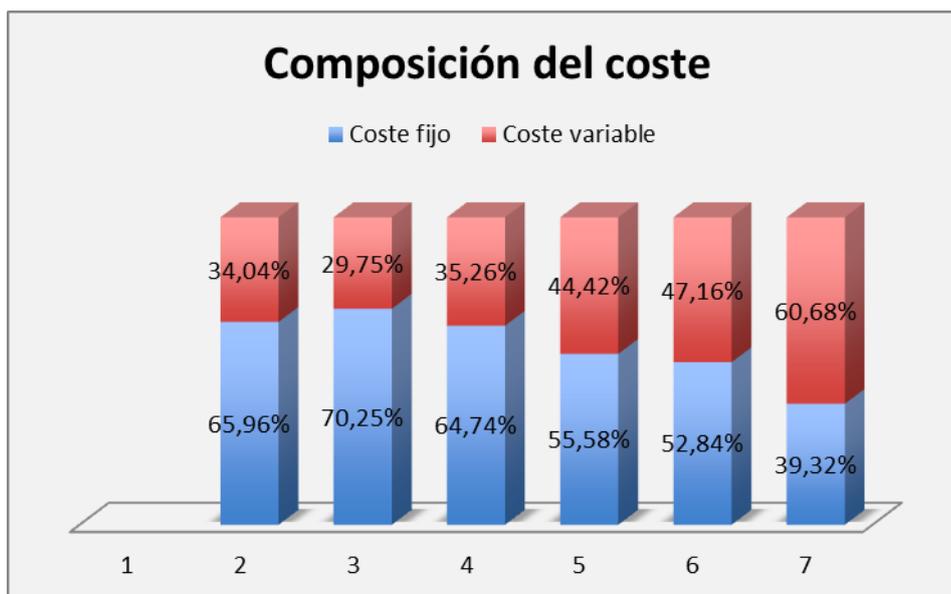
EL punto muerto de la actividad depende de dos factores fundamentales, la obtención de usuarios e irrupción del producto "informes".

Considerando sólo los usuarios, se obtendría el Punto Muerto de la Actividad en el tercer año con 118.080 usuarios.

En el modelo de negocio, se obtiene el PM al 3 año también pero en el 1 cuatrimestre, cerrando el año con beneficio.



Observando el gráfico de obtención del PM se observa que la compañía tiene poco apalancamiento operativo, el coste variable es inferior al 40 % reduciéndose año tras año hasta alcanzar el 31 % el quinto año.



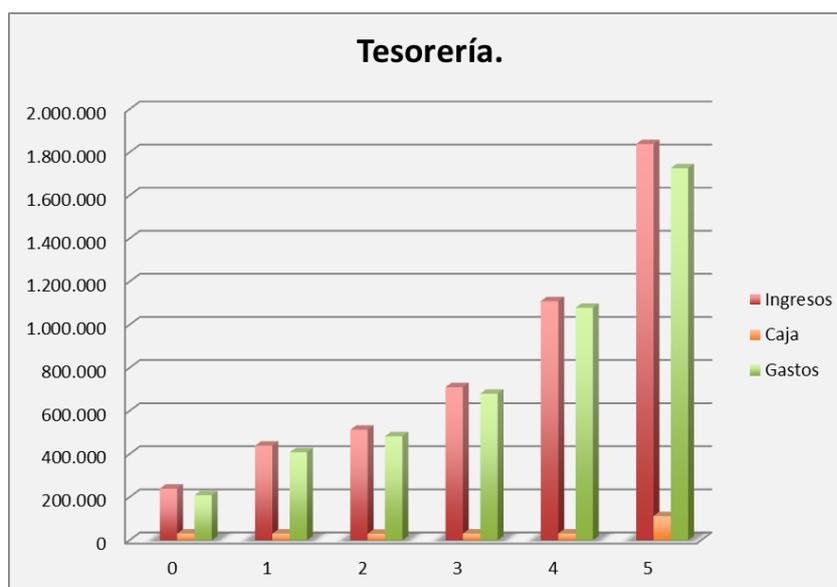
6.8 TESORERÍA

Establecemos unos mínimos de tesorería para evitar tensiones excesivas de caja y disponer de manera habitual de una liquidez operativa que permita hacer frente a cualquier imprevisto que pudiera acontecer, este mínimo se establece en 30.000 euros.

De esta manera la compañía tiene un **Umbral de Cash Flow** positivo desde el primer momento.

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	239.593	438.733	512.847	710.526	1.109.604	1.837.970
Caja Acumulada		30.658	30.627	30.250	30.771	30.745
Aportación C.Social	116.000 100.000	183.000	111.000			
Clientes Subvenciones		224.463	370.614	679.660	1.078.218	1.804.988
IVA a cobrar	22.980		-			
I Financieros	613	613	605	615	615	2.237
Gastos	208.936	408.106	482.596	679.755	1.078.859	1.726.118
I Financieros	8.120	20.930	28.700	24.290	14.350	-
Pago Dividendo						
Pago Inversiones				63.000	142.000	205.000
Pago Proveedores	130.031	199.379	243.719	327.590	496.678	823.238
C Inst	57.475	42.350	42.895	44.181	45.507	46.872
Mrk	60.500	121.000	163.350	245.025	404.291	727.724
GG	12.056	36.029	37.475	38.383	46.880	48.641
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
IVA Pagado	-	11.907	25.493	70.956	112.464	192.889
I.S.					-	175.956
Caja	30.658	30.627	30.250	30.771	30.745	111.851

Los dos primeros años más el año 0, en consonancia a la cuenta de resultados, es necesario tres aportaciones de capital, además del capital social necesario para la constitución de la empresa. Ya a partir del tercer año la situación de la caja mejora considerablemente, y se amortiza parte del préstamo y el quinto año, el préstamo se anula y se propone un reparto de dividendo a los accionistas en caso de no existir un plan de inversión o mejora.



6.9 BALANCE

	Año 0	1	2	3	4	5
Activo	63.991	113.117	136.088	202.291	285.451	514.570
AF Activo Fijo	40.000	60.000	80.000	100.600	121.818	143.673
AF Depreciación acumulado	-6.667	-21.667	-38.383	-50.150	-55.403	-58.992
AC Clientes	-	44.157	64.221	121.070	188.291	318.039
AC Materias primas	-	-	-	-	-	-
AC Producto terminado	-	-	-	-	-	-
AC Credito fiscal	-	-	-	-	-	-
AC IVA a compensar	-	-	-	-	-	-
AC Inv Financ Temporales	-	-	-	-	-	-
AC Caja	30.658	30.627	30.250	30.771	30.745	111.851
Fondos Propios	-54.389	-188.896	-276.998	-147.870	76.536	510.565
FP Capital Social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
FP Reserva legal	-	-	-	-	-	-
FP Reserva voluntaria	-	-	-	-	-	-
FP Bº Neto	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	434.029
FP Pérdidas acumuladas	-	-154.389	-288.896	-376.998	-247.870	-23.464
Pasivo	118.379	302.013	413.086	350.161	208.915	4.005
PF Deuda a largo	116.000	299.000	410.000	347.000	205.000	-
PC Proveedores	2.379	3.013	3.086	3.161	3.915	4.005
PC Deuda a corto	-	-	-	-	-	-
PC IVA a pagar	-	-	-	-	-	-
PC Hacienda IS	-	-	-	-	-	-

Los activos fijos de la empresa están constituidos por la aplicación, esta irá mejorándose año tras año para mantenerla en vanguardia y superando las amortizaciones de esta, el valor del activo será incrementado por encima de las amortizaciones.

Los fondos propios sufren un deterioro considerable al asumir los primeros años las pérdidas, o activos ficticios.

La deuda a largo se incrementa el primer y segundo año, manteniéndose el tercero y amortizándose el cuarto y quinto año, quedando la compañía a partir de entonces sin deuda financiera, a la espera de oportunidades nuevas de inversión.

La deuda a corto es siempre muy inferior al activo circulante, permitiendo una buena gestión financiera de la empresa.

El fondo de maniobra refleja una mejora sustancial cada año:

	Año 0	1	2	3	4	5
Fondo de Maniobra	28.278 €	71.771 €	91.385 €	148.680 €	215.121 €	425.885 €

6.10 FINANCIACIÓN Y OBTENCIÓN DE CAPITAL

La obtención de capital se realizará mediante la aportación de los socios, según el capítulo 1.1, 100.000 euros en una emisión de 20.000 acciones.

Para la correcta operativa de la compañía se deberán conseguir tres aportaciones u obtenciones de capital para cubrir las necesidades financieras de la compañía o una única que cubra el total de las necesidades; la primera aportación en el primer año, según las necesidades de caja de 116.000 euros, al inicio del segundo años se precisarán 183.000 euros y en el tercer año o Año 2 se precisarán de 111.000 haciendo un total de 410.000 euros de financiación.

En primer lugar se ha considerado que esta financiación se obtendrá de una entidad financiera, aunque ante la llegada de un inversor asociado estas financiaciones podría variar.

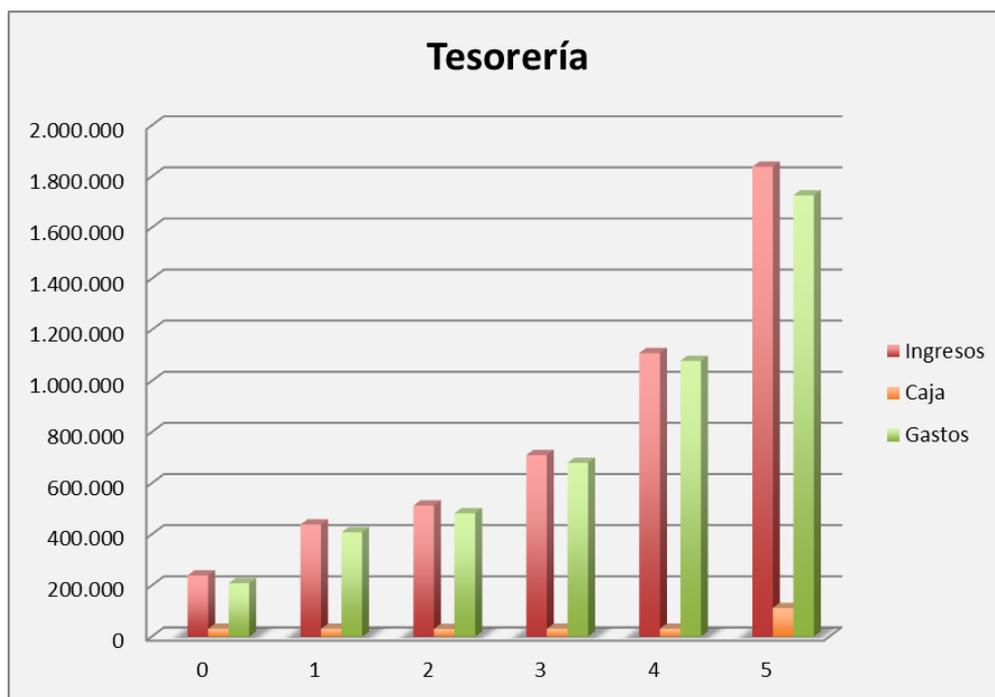
6.11 AMORTIZACIONES DE FINANCIACIÓN O PAGO DE DIVIDENDOS

Según la evolución del negocio y la liberación de las tensiones de tesorería se prevé una amortización de la financiación acorde al siguiente cuadro:

Año	0	1	2	3	4	5
Deuda a Largo						
Entradas	116.000	183.000	111.000	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	63.000	142.000	205.000
Resultado	116.000	299.000	410.000	347.000	205.000	-

De esta manera, la deuda quedará amortizada totalmente el 5º año.

Según el siguiente cuadro, se puede observar el excedente de caja en el 5 año.



Al disponer de capital, y en el plazo de 5 años aún no hay una planificación de inversiones establecido, se realizará un reparto de dividendos para el pago a accionistas, que en un principio se realizará de manera acorde a la participación accionarial. En caso de disponer de algún tipo de inversor no institucional, tipo “Business Angel” se reservará parte del capital destinado a pago de dividendo a la compensación de las inversiones realizadas por estos.

6.12 DIVERSOS ESCENARIOS

Se establecen 3 escenarios diferenciados, Pesimista, Real y Óptimo, como base se toma el escenario Real, que es con el que se han calculado la totalidad de la memoria como base. A partir de este escenario base se han modificado los siguientes a base de un crecimiento o decrecimiento en la captación de usuarios.

Ventas	
R Real	0%
O Óptimo	25%
P Pesimista	-40%

6.12.1 Escenario pesimista

6.12.1.1 PPyGG

Pérdidas y Ganancias	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		133.200	176.355	349.078	457.511	630.097
Subvención de explotación						
Coste de ventas	7.500	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Margen operativo	-7.500	118.200	160.905	333.165	441.120	613.214
Gastos de explotación						
Marketing	50.000	60.000	69.000	85.560	113.795	165.002
Estructura	11.930	30.300	31.031	31.784	39.367	40.274
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
Depreciaciones	6.667	15.000	16.717	11.767	5.253	3.589
Gastos de explotación	139.382	281.190	301.432	323.029	471.782	537.901
Beneficio operativo	-146.882	-162.990	-140.527	10.136	-30.662	75.313
Ingresos financieros	613	-23	-1.452	-2.741	-4.759	-8.525
Gastos financieros	-8.120	-20.930	-28.700	-28.700	-28.700	-15.610
Beneficio antes impuestos BAI	-154.389	-183.943	-170.679	-21.305	-64.121	51.177
Beneficio después impuest. BDI	-154.389	-183.943	-170.679	-21.305	-64.121	51.177
Impuesto sociedades	-46.317	-55.183	-51.204	-6.391	-19.236	15.353
Credito fiscal (balance)	-46.317	-101.499	-152.703	-159.095	-178.331	-162.978
Deuda tributaria (balance)		0	0	0		

6.12.1.2 Caja

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	239.593	348.313	313.208	312.669	390.224	481.627
Caja Acumulada		30.658	- 1.145	- 72.619	- 137.038	- 237.937
Aportación	116.000	183.000	111.000			
C.Social	100.000					
Clientes		134.678	204.806	388.029	532.020	728.089
Subvenciones						
IVA a cobrar	22.980		-			
I Financieros	613	- 23	- 1.452	- 2.741	- 4.759	- 8.525
Gastos	208.936	349.458	385.827	449.707	628.161	907.889
I Financieros	8.120	20.930	28.700	28.700	28.700	15.610
Pago Dividendo						
Pago Inversiones						187.000
Pago Proveedores	130.031	150.979	163.859	186.092	230.078	295.166
C Inst	57.475	42.350	42.895	44.181	45.507	46.872
Mrk	60.500	72.600	83.490	103.528	137.692	199.653
GG	12.056	36.029	37.475	38.383	46.880	48.641
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
IVA Pagado	-	1.659	8.584	40.996	56.015	81.077
I.S.					-	-
Caja	30.658	- 1.145	- 72.619	- 137.038	- 237.937	- 426.263

6.12.1.3 Balance

		Año 0	1	2	3	4	5
Activo		63.991	63.682	4.075	-17.155	-80.521	-216.254
AF	Activo Fijo	40.000	60.000	80.000	100.600	121.818	143.673
AF	Depreciación acumulado	-6.667	-21.667	-38.383	-50.150	-55.403	-58.992
AC	Clientes	-	26.494	35.078	69.433	91.001	125.329
AC	Materias primas	-	-	-	-	-	-
AC	Producto terminado	-	-	-	-	-	-
AC	Credito fiscal	-	-	-	-	-	-
AC	IVA a compensar	-	-	-	-	-	-
AC	Inv Financ Temporales	-	-	-	-	-	-
AC	Caja	30.658	-1.145	-72.619	-137.038	-237.937	-426.263
Fondos Propios		-54.389	-238.331	-409.011	-430.316	-494.436	-443.259
FP	Capital Social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
FP	Reserva legal	-	-	-	-	-	-
FP	Reserva voluntaria	-	-	-	-	-	-
FP	Bº Neto	-154.389	-183.943	-170.679	-21.305	-64.121	51.177
FP	Pérdidas acumuladas	-	-154.389	-338.331	-509.011	-530.316	-594.436
Pasivo		118.379	302.013	413.086	413.161	413.915	227.005
PF	Deuda a largo	116.000	299.000	410.000	410.000	410.000	223.000
PC	Proveedores	2.379	3.013	3.086	3.161	3.915	4.005
PC	Deuda a corto	-	-	-	-	-	-
PC	IVA a pagar	-	-	-	-	-	-
PC	Hacienda IS	-	-	-	-	-	-

6.12.2 Escenario optimista

6.12.2.1 PPyGG

Pérdidas y Ganancias	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		277.500	411.675	761.310	1.222.562	2.238.082
Subvención de explotación						
Coste de ventas	7.500	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Margen operativo	-7.500	262.500	396.225	745.397	1.206.171	2.221.199
Gastos de explotación						
Marketing	50.000	125.000	175.000	271.250	458.413	889.320
Estructura	11.930	30.300	31.031	31.784	39.367	40.274
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
Depreciaciones	6.667	15.000	16.717	11.767	5.253	3.589
Gastos de explotación	139.382	346.190	407.432	508.719	816.399	1.262.219
Beneficio operativo	-146.882	-83.690	-11.207	236.678	389.772	958.980
Ingresos financieros	613	611	716	1.055	375	9.531
Gastos financieros	-8.120	-19.460	-24.360	-15.470	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-154.389	-102.539	-34.851	222.263	390.147	968.511
Beneficio después impuest. BDI	-154.389	-102.539	-34.851	222.263	293.958	677.958
Impuesto sociedades	-46.317	-30.762	-10.455	66.679	117.044	290.553
Credito fiscal (balance)	-46.317	-77.078	-87.533	-20.855	96.190	
Deuda tributaria (balance)		0	0	0		

6.12.2.2 Caja

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	239.593	473.848	572.712	888.504	1.440.699	2.534.389
Caja Acumulada		30.658	30.557	35.807	52.768	18.770
Aportación	116.000	162.000	70.000			
C.Social	100.000					
Clientes		280.579	471.439	851.641	1.387.555	2.506.088
Subvenciones						
IVA a cobrar	22.980		-			
I Financieros	613	611	716	1.055	375	9.531
Gastos	208.936	443.291	536.904	835.736	1.421.929	2.057.827
I Financieros	8.120	19.460	24.360	15.470	-	-
Pago Dividendo						
Pago Inversiones				127.000	221.000	
Pago Proveedores	130.031	229.629	292.119	410.777	647.065	1.171.591
C Inst	57.475	42.350	42.895	44.181	45.507	46.872
Mrk	60.500	151.250	211.750	328.213	554.679	1.076.078
GG	12.056	36.029	37.475	38.383	46.880	48.641
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
IVA Pagado	-	18.312	35.741	88.570	144.307	266.648
I.S.					96.190	290.553
Caja	30.658	30.557	35.807	52.768	18.770	476.562

6.12.2.3 Balance

	Año 0	1	2	3	4	5
Activo	63.991	124.086	159.308	254.646	328.357	1.006.406
AF Activo Fijo	40.000	60.000	80.000	100.600	121.818	143.673
AF Depreciación acumulado	-6.667	-21.667	-38.383	-50.150	-55.403	-58.992
AC Clientes	-	55.196	81.884	151.428	243.173	445.164
AC Materias primas	-	-	-	-	-	-
AC Producto terminado	-	-	-	-	-	-
AC Credito fiscal	-	-	-	-	-	-
AC IVA a compensar	-	-	-	-	-	-
AC Inv Financ Temporales	-	-	-	-	-	-
AC Caja	30.658	30.557	35.807	52.768	18.770	476.562
Fondos Propios	-54.389	-156.927	-191.778	30.485	324.442	1.002.400
FP Capital Social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
FP Reserva legal	-	-	-	-	-	-
FP Reserva voluntaria	-	-	-	-	-	-
FP Bº Neto	-154.389	-102.539	-34.851	222.263	293.958	677.958
FP Pérdidas acumuladas	-	-154.389	-256.927	-291.778	-69.515	224.442
Pasivo	118.379	281.013	351.086	224.161	3.915	4.005
PF Deuda a largo	116.000	278.000	348.000	221.000	0	-
PC Proveedores	2.379	3.013	3.086	3.161	3.915	4.005
PC Deuda a corto	-	-	-	-	-	-
PC IVA a pagar	-	-	-	-	-	-
PC Hacienda IS	-	-	-	-	-	-

6.13 RATIOS

	1	2	3	4	5
Fondo de Maniobra	71.771 €	91.385 €	148.680 €	215.121 €	425.885 €
ROI	-100,9%	-44,1%	75,5%	83,4%	118,1%
BAII	- 114.190 €	- 60.007 €	152.803 €	238.141 €	607.748 €
ROE	71,2%	31,8%	-87,3%	293,2%	85,0%
Apalancamiento	-59,9%	-49,1%	-136,8%	373,0%	100,8%
Profit margin	-60,6%	-27,3%	21,2%	23,7%	27,1%
Liquidez	2.481,7%	3.061,2%	4.803,7%	5.594,7%	10.732,9%
FM sobre Deuda	2.381,7%	2.961,2%	4.703,7%	5.494,7%	10.632,9%
Tesorería	1.016,4%	980,2%	973,5%	785,3%	2.792,6%
Disponibile	1.016,4%	980,2%	973,5%	785,3%	2.792,6%
Enduedamiento	267,0%	303,5%	173,1%	73,2%	0,8%
EPS	- 6,73 €	- 4,41 €	6,46 €	11,22 €	21,70 €

6.14 KPIs

Se establecen un KPI fundamental que afecta a todo el desarrollo de negocio: la adquisición de usuarios, en base de esta adquisición se condiciona la inversión en marketing aumentando o disminuyendo la inversión en coste de adquisición de usuario.

Se prevé un aumento de la inversión del doble de la caída, en porcentaje de la captación de usuario hasta la recuperación de la pendiente de captación.



Se observa en la gráfica la tendencia normal prevista, en un momento determinado, en el mes 6 de la histórica se observa una clara tendencia no coincidente con la declarada como realistas. Se establece por lo tanto un plan de contingencia consistente en el incremento de la inversión en Marketing según el cuadro adjunto para corregir la captación de usuarios y llevarla de nuevo a la tendencia establecida como normal.



La inversión de marketing pasará de valores de 5000 al mes a los casi 10000 hasta la convergencia con la inversión normal. Se pasarán de 2 a casi 3,5 euros por usuario captado.

Inversión Corregida	5.170	9.591	9.897	10.104	10.211	10.221	10.134	10.018	10.258	10.483	10.693	10.890	11.075	11.250
Inversión caso normal	8.915	8.955	8.996	9.036	9.077	9.118	9.158	9.240	9.575	9.910	10.245	10.580	10.915	11.250
Inversión caso pesimista	5.170	5.245	5.321	5.397	5.473	5.548	5.624	5.667	5.681	5.694	5.708	5.722	5.736	5.750

7. MARKETING

7.1 ESTRATEGIA

El primer objetivo de nyanyan es responder a las necesidades de los usuarios de portales de opiniones y recomendaciones. Convirtiéndose en un agregador referente del sector, facilitando la toma de decisiones por parte del usuario.

Así mismo, otro objetivo primario de nyanyan, es convertirse en suministrador de usuarios, para las centrales de reservas culinarias existentes.

Los usuarios de portales de opinión y recomendación, tendrán la información agregada, con el fin ser más eficaces a la hora de la elección del establecimiento. Así mismo, la componente likeME, estará presente, facilitando y clarificando los resultados de las búsquedas a realizar.

Los portales de reservas, verán cómo sus operaciones se verán incrementadas, gracias al flujo de usuarios que nyanyan les aporta. Facilitando el posicionamiento en el sector de dichas compañías.

Para ello será necesario aliarse o alinearse con:

- Portales de opinión y recomendación, de los que se extraerá la información necesaria.
- Centrales de reserva a los que se les brindará un aumento en su flujo cliente.

El capital necesario para el proyecto será aportado en parte por socios inversores y en parte mediante financiación bancaria.

La inversión a realizar, tendrán como finalidad el crecimiento, con una implantación inicial a nivel nacional para conseguir ser los líderes como agregadores de opinión de restauración. Una vez esté implantada la aplicación a nivel nacional y conseguido un cierto prestigio el objetivo es salir a otros países de la UE o en el Continente Americano.

La ventaja competitiva con respecto a la competencia, es ofrecer una información agregada, cómoda y con una fuerte componente de gustos afines.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dado el tipo de producto que manejamos tenemos que ponernos dos objetivos generales uno focalizado en captar usuarios y otro en el porcentaje de usuarios que entran en nuestra aplicación y hacen uso de alguno de nuestros productos.

Para el objetivo de usuarios nos hemos puesto alcanzar una masa de **50.000 usuarios el primer año** hasta llegar a unos valores de **237.344 usuarios el quinto año** con un incremento medio de casi un 50%. A pesar de que los primeros años, cuando la aplicación está arrancando los crecimientos que buscamos son más modestos de un 25% de usuarios.

Por otro lado de esa cantidad de usuarios registrados en nuestra aplicación esperamos obtener valores de **incidencia** de un **20%**, es decir, de cada 10 usuarios 2 hagan uso de lo que les ofrecemos.

Para la parte de nuestros clientes los restaurantes intentamos que entren en nuestro sistema unos **1000 establecimientos** al año con unos incrementos anuales del 20% de manera que aunque al principio entren menos luego cuando se demuestra la efectividad de nuestro sistema les interese recibir clientes por esta vía.

Por otro lado para el desarrollo del producto de lo que hemos llamado la **fase B** nos hemos fijado el objetivo de empezar a comercializarlo a los **dos años** de empezar el negocio puesto que ya en ese momento habremos alcanzado una masa crítica de usuarios lo suficientemente grande como para empezar a emitir informes a los restaurantes.

Al ser un producto totalmente innovador los objetivos para esta fase son un poco más modestos esperando el primer año vender unos 300 informes y alcanzando en el tercer año más de 2500 informes al año.

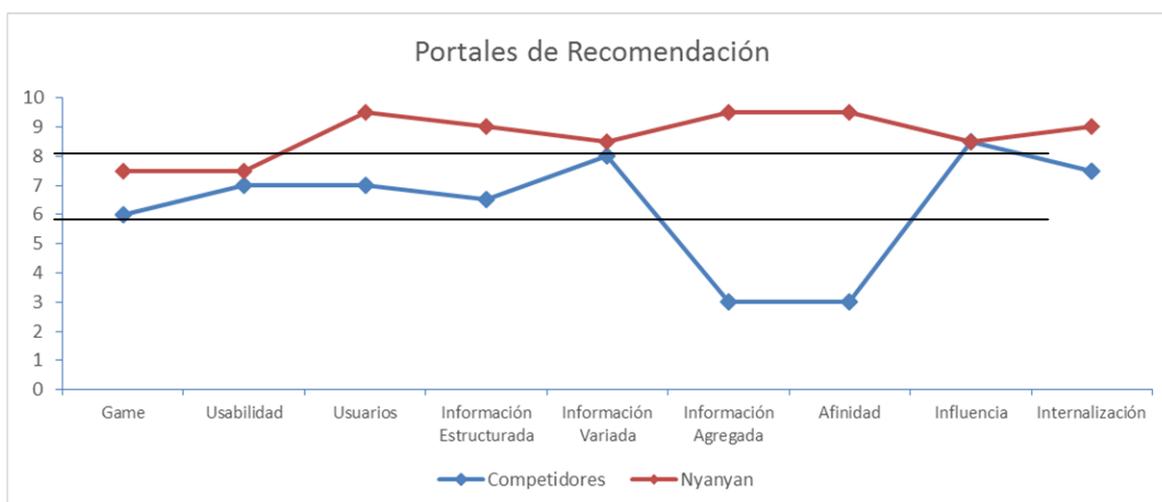
7.3 POSICIONAMIENTO

7.3.1 Determinante positivo

Se ha realizado un estudio doble de los competidores actuales que ofrecen o pueden ofrecer productos y servicios similares a los que **nyanyan** desarrolla, pudiéndonos restar cuota de mercado.

Hemos comparado la valorización de los determinantes, que nosotros consideramos necesarios, para poder posicionarnos correctamente en el cliente. Dicha comparativa la hemos llevado a cabo mediante el siguiente lienzo estratégico.

En primer lugar, se ha comparado los determinantes de los competidores en materia de opinión y recomendación con los que ofrece **nyanyan**.



De la comparativa de los determinantes que hemos valorado esenciales por parte del usuario, podemos ver como nyanyan, se ha posicionado de manera muy marcada en la información agregada y la afinidad de gustos. En relación a los restantes determinantes, nyanyan, quiere situarse de manera próximo en los estándares del sector.

Existe gran variedad de portales de opinión y recomendación, con un alto volumen de información. Dicha información está al alcance del usuario, pero requiere cierta búsqueda, ya que los datos están diseminados por la red. nyanyan, con su información agregada, tiene un determinante positivo frente a los restantes competidores. Proporciona a los usuarios toda la información existente en relación a su búsqueda y que es relevante para él.

Así mismo, el filtro de búsqueda será también un determinante diferenciador frente a los demás portales de opinión y recomendación. Gracias a la componente likeME, el usuario podrá visualizar los resultados de sus búsquedas, siempre con la afinidad de sus gustos. De esta manera se genera una eficacia en los procesos de toma de decisiones por parte del usuario.

Indicar también, que nyanyan, quiere agregar la información existente y brindársela a sus usuarios, ya sea dentro de un ámbito nacional o internacional. De esta manera, nyanyan, se convierte no sólo en un agregador de datos, sino en un conector intercultural.

7.3.2 Mapping de posicionamiento

Una vez realizado el estudio diferenciador de determinantes con la competencia, vamos a realizar un mapping de posicionamiento, en el que podamos aseverar y comprobar que nuestros determinantes positivos, son los demandados por nuestro target.

	Determinantes negativos	Básicos	Diferenciales	
Alta	Información propia	Gamificación Influencia	Busqueda por afinidad Información Agregada y Estructurada	IMPORTANCIA
Media		Usabilidad		
Baja			Usuarios	
DIFERENCIACION				

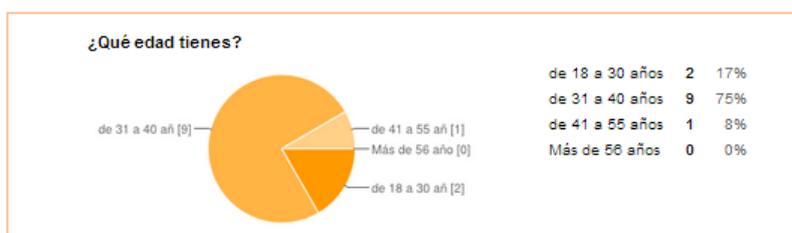
La muestra analizada, sale mayoritariamente a cenar o comer a locales de restauración con la pareja 2 o menos veces por semana, y usa de manera habitual los dispositivos móviles, con el fin de encontrar el restaurante que más se ajuste a sus gustos y necesidades temporales. Así mismo visita y comprara los distintos portales de recomendaciones existentes en la red, encontrándose en algunas situaciones con dificultades para encontrar el local que más se ajusta, como anteriormente se ha comentado, a sus gustos y necesidades.

Podemos aseverar que nuestra propuesta de valor, como lo esperado por el target siguen una misma línea conceptual. Ellos buscan practicidad, rapidez y afinidad. Puntos que NYANYAN cubre, generando la máxima satisfacción entre los usuarios de los servicios ofertados.

7.3.3 Resultados encuesta



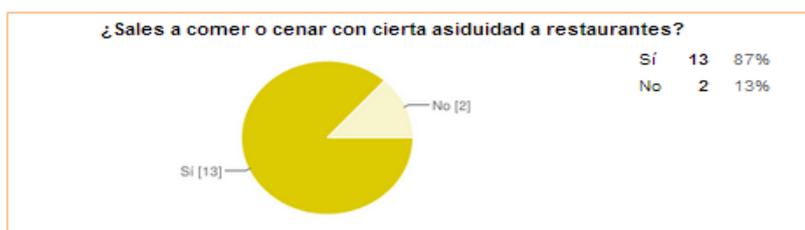
Los resultados que arrojan la muestra en relación al sexo de los encuestados, es bastante clara, más del doble de los encuestados son hombres.



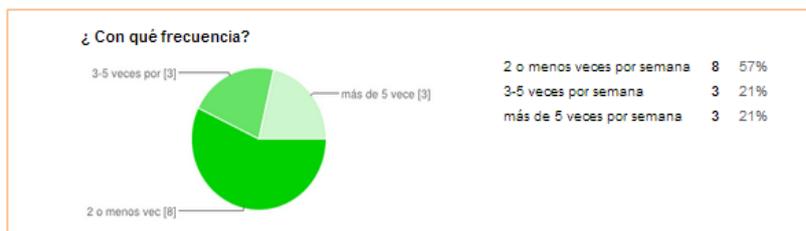
La edad de los encuestados, se sitúan claramente en la treintena.



En relación a la tenencia y uso de dispositivos móviles, el 100% de los encuestados hace un uso intensivo del mismo.



La gran mayoría de los encuestados, realizan salidas con el fin de comer o cenar en los locales de restauración de su lugar de residencia.



Así mismo el número de dichas salidas, se sitúa en 2 o menos veces por semana.



Y vienen motivadas en mayor medida por cenas con la pareja, y por el menú diario a nivel laboral.



El medio de transporte para llegar al restaurante seleccionado es un mayor medida el vehículo particular, seguido del desplazamiento andando.



Los encuestados, se muestran previsores y reservan sus mesas antes de ir al local seleccionado.



En relación a la comida a domicilio, la muestra indica que de manera ocasional el 50% de los mismos, sí piden dicha comida.



Los encuestados, se muestran predispuestos a probar nuevos restaurantes.



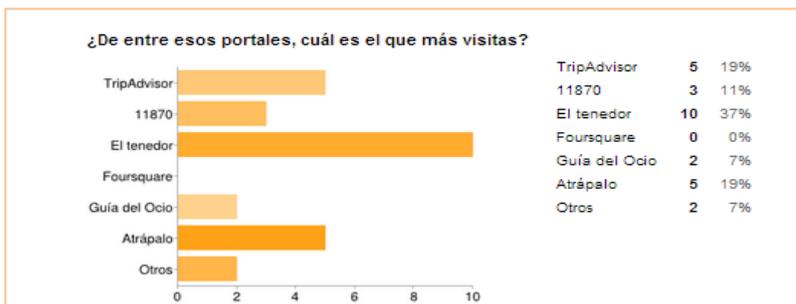
Los resultados muestran nuevas tendencias a la hora de buscar restaurantes que se ajusten a los gustos del usuario.



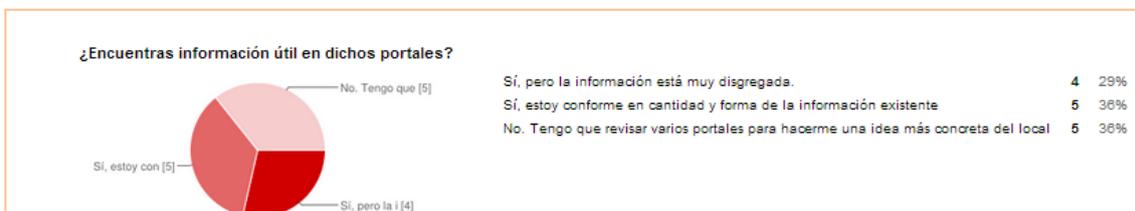
La encuesta, indica que la gran mayoría de los encuestados, realizan búsquedas en portales de restauración.



De manera habitual se está incrementando el uso de plataformas especializadas en recomendaciones de restauración.



El tenedor, es el portal con más expansión y popularidad entre los usuarios de dichos portales.



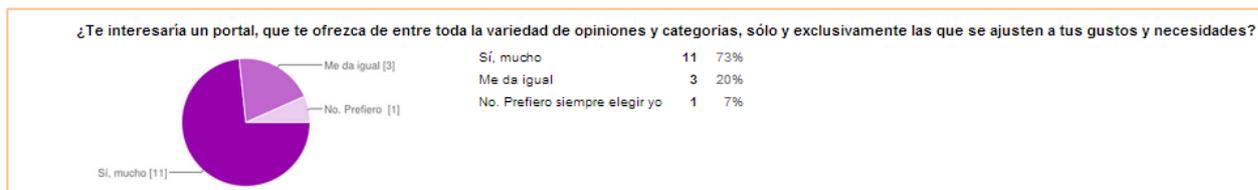
Los usuarios están demandando información más agregada, ya que necesitan visitar varias fuentes para hacerse con una visión lo más fiable.



Debido a esa cantidad ingente de información desagregada, el local seleccionado en ciertas ocasiones, no cubre las expectativas creadas.



La encuesta vuelve a arrojar la necesidad de un agregador de información existente en los distintos portales existentes.



Por último indicar, que los encuestados, van un poco más allá del mero uso de los datos, y demandan datos afines exclusivamente a sus gustos. Favoreciendo la toma de decisiones.

7.3.4 USP – Unique Selling Proposition

En nyanyan, queremos posicionarnos en nuestros usuarios y clientes, mediante una USP, clara y directa. Gracias a la impactante y sencilla búsqueda por afinidades, nos posicionaremos claramente en nuestros usuarios.

likeME!! Es el claim que lanzaremos para acercarnos al público objetivo.

7.4 IDENTIDAD DE MARCA

Queremos que nuestros clientes perciban la marca, como un compendio de características muy marcadas.

- Personalización: cada cliente y usuario tiene unas necesidades diferentes, por lo que queremos ser percibidos como una marca que busca cubrir dichas necesidades de manera personalizada. Nuestra principal propuesta de valor es likeME, y está presente en toda la cadena de valor de la compañía. De esta manera el usuario podrá percibir de manera clara, dicha propuesta.

- Usabilidad likeME: hay usuarios y clientes con distintas habilidades nyanyan, se ajusta automáticamente a cada nivel de usuario, creando una experiencia de usuario acorde a cada uno.
- Fiabilidad: actualmente existen gran variedad de plataformas que ofrecen recomendaciones y sugerencias. nyanyan, quiere identificarse o posicionarse en la mente del cliente como un portal que pone a tu disposición toda la información actualizada, filtrada y estructurada.

Queremos posicionar nuestra marca en los usuarios y clientes, gracias a la información que ofrecemos y a la propuesta de valor likeME, impresa a lo largo de toda la cadena de valor.

7.5 CLIENTING: CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

Entre los productos que nyanyan ofrece existe una clasificación previa dos perfiles diferenciados: por un lado se encuentran los usuarios de restaurantes y por el otro los propios restauradores (independientemente de si el dueño es una persona física o jurídica o del número de locales que posea).

El proceso para alcanzar el público objetivo se bifurca de manera que se lleva a cabo por duplicado, una vez para cada uno de los perfiles de impacto mencionados.

Para el caso de los usuarios de restaurantes la segmentación llevada a cabo atendiendo a criterios de edad, de uso de smartphones y que tipología de restaurantes que frecuentan, mientras que para los restauradores se utilizaron criterios de tamaño del propietario del local y ubicación de los mismos.

Después de analizar los diferentes clúster se escogieron los siguientes grupos como público objetivo:

- **Usuarios de entre 25 y 45 años que poseen un smartphone y que frecuentan restaurantes que no son de comida rápida o cadenas.** Son usuarios habituados a la tecnología por lo que el uso de internet, redes sociales, apps es ya natural en ellos. Hay que facilitarles el acceso a la información de restaurantes como ellos y como los de su círculo de amigos.
- **Usuarios de entre 45 y 65 años que poseen un smartphone con contrato de datos (propio o de la empresa) que disfrutan de la gastronomía.** Para estos usuario el uso de la tecnología no les resulta, a priori, tan sencillo, la usabilidad será fundamental para hacerse con este grupo, es necesario también asomarles a la globalización en restauración para gente como ellos.
- **Dueños de locales de restauración, sean estos personas físicas o empresas, con una facturación anual inferior 500.000€.** Son el público objetivo del producto B que pueden obtener gran utilidad de la información que se les proporciona así como del posicionamiento y no tienen medios para hacerlo in-house.

7.6 PLAN DE ACCIÓN

7.6.1 Plaza

Todos los servicios y productos que nyanyan ofrece a los clientes, se alojan en entornos virtuales.

La información que nyanyan, recopila, prioriza, trata y gestiona, se obtiene de la mayoría de plataformas virtuales que están especializados en áreas concretas. Como punto de partida del negocio, se está tratando la información relacionada con la restauración.

Los servicios que ofrece nyanyan, tanto a sus usuarios como a sus clientes, se alojan en sitios virtuales. Los usuarios y ciertos clientes, tendrán a su disposición un aplicativo desarrollado para diversas plataformas. Para la otra área de negocio, se pone a disposición del cliente un SaaS, con la intención de facilitar su toma de decisiones y conocimiento, gracias a la información alojada en dicho software.

Nuestro estudio de mercado y otros ya realizados, indican una tendencia cada vez más marcada del uso de nuevas tecnologías a la hora de escoger restaurante. Así mismo la

facilidad que obtener información detallada, fidedigna y personalizada, hace que nos situemos exclusivamente en entornos virtuales.

7.6.2 Precio

A la hora de establecer precios a nuestros productos hemos tenido que diferenciar claramente los distintos productos que vamos a ofrecer a nuestros clientes y los servicios que ofrecemos:

- Reservas de restaurantes.
- Reservas de taxis
- Publicidad
- Informes de tendencias.

Los productos de reserva tienen un precio prefijado y dependiente de los precios establecidos por las compañías prestadoras del servicio final, se establece el precio de cobro a través de negociaciones directas con ellas y estableciendo unas cuotas de reparto.

Reserva de restaurantes

Año	1	2	3	4	5
Reparto con central	40%	40%	40%	40%	40%
	60%	60%	60%	60%	60%
Coste central	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
Repercusión nyanyan	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €

Reservas de taxis

Año	1	2	3	4	5
Reparto con central	30%	30%	30%	30%	30%
	70%	70%	70%	70%	70%
Coste central	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Repercusión nyanyan	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €

Los ingresos por publicidad, su precio, se establecen según mercado y no habrá capacidad de negociación de estos baremos mientras no se superen ciertos valores de masa de usuarios crítica que en estos momentos nyanyan aún no tiene.

Informes de tendencia, el establecimiento de precios para la redacción de informes se ha realizado conjugando de manera realista las variables disponibles de: Clientes / Competencia / Coste, a partir de este análisis y teniendo en cuenta la necesidad de fidelizar al cliente de los negocios de restauración se han establecido los siguientes precios:

Informe estándar: 75 €/Ud

Con este precio podremos establecer dentro de la normalidad el hacer frente de manera ventajosa a otros competidores en la redacción de estudios de tendencias y mercado y atraer de manera real y continuada a negocios de restauración que buscan una información realista, fehaciente y útil.

7.6.3 Promoción - Acciones de marketing

Para las acciones de promoción hay dos grupos dentro del público objetivo claramente diferenciados:

- Usuarios clientes de restaurantes
- Restauradores

Por todo esto la promoción será completamente diferente atendiendo a este criterio. Dentro de ellos se utilizarán tanto técnicas 'above the line' como 'below the line'.

Inicialmente el objetivo es conseguir usuarios y los esfuerzos se centrarán en los dos grupos que a tal efecto se han definido como público objetivo. Dado que se trata de un producto puramente orientado a internet, bien a través de apps en móviles o tabletas bien a través de ordenadores, la promoción se centrará en este medio.

Inicialmente se otorgará un crédito inicial de 5 euros que podrán utilizarse para realizar reservas a través de nyanyan. Se ofrecerán 3 euros extra por la primera reserva de cada usuario presentado (referals).

Por otro lado, enfocado al grupo de usuarios de entre 25 y 45 años que poseen un smartphone y que frecuentan restaurantes que no son de comida rápida o cadenas, se iniciará actividad en las diferentes redes sociales, en especial Twitter y Facebook. La estrategia se basará en mantener presencia activa en dichas redes además de realizar periódicamente sorteos de crédito para comer en su restaurante likeME. En Twitter se

contratarán además tweets patrocinados con el fin de darse a conocer así como las promociones para empresas que Facebook ofrece.

Al inicio también será necesario posicionar la app y para ello se publicarán artículos en los principales portales y blogs españoles sobre aplicaciones móviles.

También se trabajará con los restauradores para ubicar pegatinas de nyanyan en la entrada de los locales como hacen en la actualidad los portales de opinión o recomendadores.

Se contempla también sorteos mensuales entre los 10 mayores recomendadores (que más opiniones hayan dado durante el mes) y los que 10 usuarios que más check-ins hayan hecho en el mes.

Centrándonos en el grupo de usuarios de entre 45 y 65 años que poseen un smartphone con contrato de datos (propio o de la empresa) que disfrutan de la gastronomía, se ofrecerán la promoción en combinación con los restauradores de modo que se ofrezca una descuento inmediato de 15€ si se instala la aplicación en el mismo restaurante antes de pagar.

Para los restauradores se les ofrecerá al inicio tarifas con descuento tanto para posicionarse como para mostrarse entre de las sugerencias, la cantidad de dicho descuento será fijada por el encargado comercial en función de la situación.

Una vez los datos que tenga el sistema sean suficientes para comenzar a vender la información paquetizada se llevarán a cabo las siguiente acciones para promocionarlo: anuncios en revistas para restauradores y asistencia a ferias de restauración que permitan dar a conocer como nyanyan les puede ayudar a mejorar sus negocios.

7.7 BRIEFING

1. Objetivos de comunicación / Objetivos de Marketing

- Lanzar nuestra marca y comunicar nuestro nuevo concepto.
- Lo queremos hacer a través de Marketing directo a nuestros usuarios porque ellos serán la base de nuestro producto de cara al cliente.

2. ¿A quién nos dirigimos?

- Usuarios de entre 25 y 45 años que poseen un smartphone y que frecuentan restaurantes que no son de comida rápida o cadenas.
- Usuarios de entre 45 y 65 años que poseen un smartphone con contrato de datos (propio o de la empresa) que disfrutan de la gastronomía.
- Dueños de locales de restauración, sean estas personas físicas o empresas, con una facturación anual inferior 500.000€.

3. ¿Qué esperamos que hagan? Objetivos de la acción:

- Alcanzar en el primer año 50.000 usuarios de los que esperamos que al menos el 20% sean usuarios activos.
- Posicionarnos como el buscador de referencia de manera que nuestra información se vea veraz y el usuario acierte siempre en la elección.

4. Desventajas de nuestro producto y de nuestra marca.

- Se trata de un producto innovador y un concepto disruptivo por lo que al principio puede ser recibido con cierto rechazo, conseguir que se perciba nuestra propuesta de valor es lo más difícil. Por supuesto el posicionamiento de una nueva marca en este caso actúa como agravante.

5. Ventajas y beneficios de nuestro producto. Posicionamiento

- Filtrar y personalizar la información disponible con el likeME es sin duda nuestra principal ventaja. La red cada día nos satura con más y más información y la gran mayoría no nos aporta nada o casi nada separar lo que de verdad importa es muy importante.

6. Tono / Estilo

- Transmitir la imagen de frescura y modernidad, un concepto divertido que nos sea amigable cada vez que accedemos al servicio.

7. Historia

- El poder acertar siempre en nuestras decisiones y tener siempre alguien que nos recomiende nos ayudará mucho a la hora de decidir a donde ir y hará que siempre salgamos satisfechos con nuestra elección.

7.8 KPIs

Si bien existen multitud de indicadores que pueden ser utilizados en un negocio de estas características, se considera que los indicadores que deben vigilarse de forma continuada para ver la buena salud del negocio, sobre todo en las etapas iniciales del mismo.

- N° de registros mensuales
- N° de activaciones (1ª operación que nos genere beneficio directo)
- Recurrencia: N° de usuarios que vuelven tras la activación y que generan ingresos
- N° de usuarios inactivos en el último mes
- N° de opiniones / usuarios activos
- N° medio de operaciones con beneficio / usuarios activos

Pedro Bermejo
Marcelo Durán
José Pedro Helguera
Pablo de la Iglesia
Borja Roig



nyanyan





Informe Ejecutivo

Executive MBA 2012-2013

nyanyan

Pedro Bermejo
Marcelo Durán
José Pedro Helguera
Pablo de la Iglesia
Borja Roig

www.nyanyan.com



¿Qué es nyanyan?

Cada vez que salimos a comer o cenar nos encontramos con **muchas alternativas** para nuestro paladar y para nuestro bolsillo, sin embargo nuestra tendencia natural nos hace acudir en la mayoría de las veces a los sitios de siempre y pedir los platos de siempre. De esta manera caemos en la rutina y en pedir lo mismo de siempre de manera que nos sentimos más cómodos, pero la realidad es que nos estamos perdiendo gran parte de la **riqueza culinaria de nuestro país**.

Cuando salimos fuera de casa, nos encontramos en la situación opuesta, tenemos **mucha oferta** pero no sabemos dónde acudir y es difícil **acertar en una elección** de nuestro gusto y muchas veces el resultado final no es el esperado.

Con esta finalidad nace **nyanyan**, una startup tecnológica que pretende facilitar la vida a los usuarios que busquen información en internet sobre restaurantes de manera que haga un filtrado rápido adaptado a sus gustos y necesidades descartando la información que no le es de utilidad.

La **cantidad de información** que existe en internet sobre este tema es muy grande y además estamos de manera continua volcándola. Nos gusta la interactuar cada vez más en redes sociales y dejar nuestra opinión sobre donde hemos ido o lo que hemos hecho.

Nuestro objetivo es aprovechar todo esta cantidad de información ordenarla y ofrecerla a ambas partes es decir al usuario del restaurante y a los propios restaurantes.

¿Por qué también se la ofrecemos a los restaurantes?

Para los restaurantes también la información que disponemos será de mucha utilidad, ya que además de conocer lo que se dice de ellos en la red (vamos a incentivar tanto las opiniones positivas como negativas) podrán conocer las tendencias del mercado y podrán saber posibles productos de interés para el usuario. Imaginemos por un momento si un modelo como este pudiese predecir el tan extendido hoy por Madrid cubo de botellines de cerveza, el valor añadido al hostelero es altísimo.

CONTENIDO

¿Qué es nyanyan?	i
Misión y valores	1
¿Qué problema tiene el usuario al ir a buscar en la red? ¿Y los restaurantes?	2
¿Dónde está la oportunidad?	3
Competencia	4
Productos	5
Cuadro de mando de tendencia	7
Aplicación móvil	9
¿Cuál es nuestro mercado?	10
Objetivos estratégicos	11
Objetivos específicos	11
Plan financiero	13
Balance	16
Tesorería	17
Previsión a futuro ventajas	19
Inversión	21
¿Por qué apostar por nuestro proyecto?	22

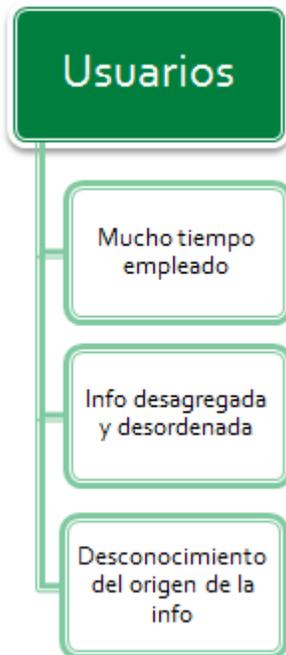
Misión y valores

Facilitar la búsqueda de la información en la red de manera que siempre encontremos lo que estamos buscando en el menor tiempo posible.



¿Qué problema tiene el usuario al ir a buscar en la red? ¿Y los restaurantes?

Hoy en día cuando realizamos cualquier búsqueda en internet la cantidad de entradas que nos ofrece cualquier búsqueda en Google es casi infinita y desde muchas y muy variadas fuentes.



Toda esta **cantidad de información** hace que realmente perdamos mucho tiempo en el filtrado y no siempre tenemos garantizado la consecución de lo que estamos buscando.

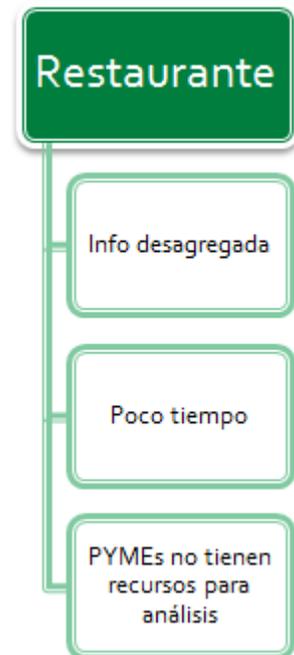
Además otro problema que nos ofrece la búsqueda en la red es conocer la **fiabilidad de la información** que estamos buscando, de manera que no sabemos cómo son los gustos de quien nos da la opinión. Además se produce un fenómeno curioso que es que, por el simple hecho de estar en la red, le damos una fiabilidad total. Esto hace que muchas veces el resultado no sea el esperado.

Otro problema que también se enfrenta el usuario de manera habitual ocurre al visitar otros lugares donde el **desconocimiento por los restaurantes** es total y eso hace que entremos muchas veces a sitios sin saber cómo son y sin tener más recomendación que la de nuestra propia intuición,

lo cual hace que el resultado pueda ser bueno o malo de manera aleatoria.

Por la parte del restaurante el problema que ocurre es que la cantidad de **información en la red sobre su restaurante** y la **competencia es muy alta**, sin embargo, acceder a ella ordenarla y procesarla requiere de un tiempo y una serio de recursos que por el tipo de empresa que es (generalmente PYME) no dispone de ello.

Adelantarse a las tendencias del mercado y conocer cómo se están moviendo sus rivales, añadirá a los restaurantes una ventaja competitiva que necesitan obtener de manera externa y fácil, dado que ellos no tienen los recursos para obtenerla.



¿Dónde está la oportunidad?

Total 24,1 millones usuarios

6 millones en conexión permanente

89 % conexión diaria

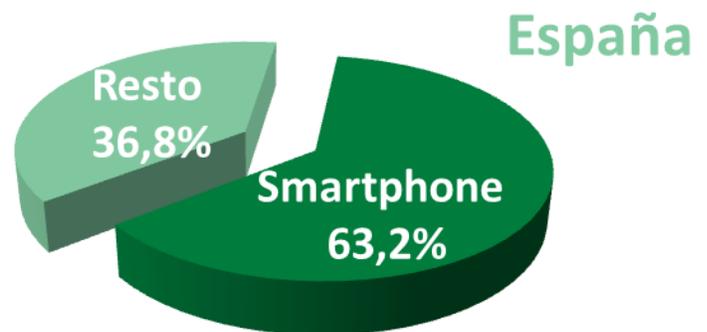
43% conexión a la red vía móvil

En la sociedad actual los comportamientos sociales se han cambiado por completo debido a la aparición de las redes sociales y además se ha visto potenciado por los **Smartphone** que le han añadido el componente que le faltaba a las redes sociales: la **movilidad**.

Hoy en día podemos decir o mandar fotos de lo que estamos haciendo en cualquier momento y eso hace que el volcado de información en la red sea continuo. Ya en la actualidad hacemos **más interacciones online que en persona** (23 frente a 18 veces al

día). Si a todo esto le unimos que a los **españoles nos gusta mucho la vida social** y el ocio el caldo de cultivo para este tipo de servicio es excelente y nos presenta una perfecta ocasión para mostrar nuestra propuesta de valor.

Pero... ¿qué es lo que nos va a diferenciar del resto? ¿Por qué nos van a elegir?



Usuarios móviles

Propuesta de valor:

“Recibir información filtrada de la red por perfiles afines a mis gustos y aficiones descartando aquellos que no se parecen a mi”

Esto es lo que **nos hará diferentes** a las distintas webs y sitios de consulta que sólo nos ofrecen información de manera desagregada y sin ningún tipo de criterio nada más que el simple criterio de leer en el orden de la última a la primera. Sin tener en cuenta quien la ha dado ni en qué circunstancias la ha dado.

Nosotros tenemos siempre en cuenta a quien le damos la opinión y porque se la damos.

Este aspecto se hace muy interesante cuando se visita otra ciudad ya que si conocer a nadie en el destino enseguida podremos saber a dónde ir y con la seguridad que la decisión tomada será la acertada.

Por lo tanto la oportunidad que nos ofrece el mercado es clara y nosotros estamos listos para aprovecharla de una manera divertida y sencilla.



Competencia

Nuestra competencia la representan sitios donde la **información se encuentra desagregada** (Tripadvisor, Yelp, atrápalo...) frente a ellos propondremos nuestra propuesta de valor con información filtrada y rápidamente accesible



Productos

Nuestro sistema es sencillo y como tal ofrecemos productos sencillos a los usuarios que faciliten su experiencia de navegación.

Los productos que ofrecemos son servicios que acercan al usuario y al restaurante de una manera sencilla.

¿Cuáles son estos productos? ¿Para qué me sirven?

CONSULTA LIKEME:

Se trata de **una consulta simple y sencilla** que permite a nuestros usuarios hacer un filtrado de usuarios afines a sus gustos para poder ver que restaurantes existen con ese criterio y así acudir al que quiera directamente.

De esta manera descubre lo que la red ofrece para él y así le ofrecemos un acercamiento sencillo y gratuito a nuestra propuesta de valor

RESERVAS VÍA WEB:

Toda vez que alcancemos el restaurante final que mejor nos va y en el que estamos seguros que será una buena elección, nuestro objetivo es facilitarle el acceso al restaurante y que tenga asegurado un sitio a la hora que desea.

Esto se hará mediante un servicio de **reservas online** mediante el interfaz de reservas propio o bien desviándolo a un sitio de reservas como eltenedor.com o atrápalo.

Por cada una de estas reservas cobraremos una tarifa al restaurante o al sitio de reservas que haya sido desviado.

El objetivo es claro que el usuario lo tenga sencillo y cómodo.

Año	1	2	3	4	5
Reparto con central	40%	40%	40%	40%	40%
	60%	60%	60%	60%	60%
Coste central	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
Repercusión nyanyan	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €	1,60 €

Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

Reservas taxi

Año	1	2	3	4	5
Reparto con central	30%	30%	30%	30%	30%
	70%	70%	70%	70%	70%
Coste central	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Repercusión nyanyan	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €

AJUSTE DE RANKING PATROCINADO

En muchas ocasiones los resultados serán prácticamente iguales de manera que **diferenciarse** unos de otros se convierte en una tarea complicada. En ese punto es donde aparece nuestro segundo producto.

Ofreceremos a aquellos restaurantes la posibilidad de posicionarse mejor en los rankings de manera que su visibilidad aumenta frente al usuario. De esta manera **incentivaremos la diferenciación** frente al usuario entre iguales, es decir, cuando el usuario haya ajustado todos sus parámetros y el propio modelo no pueda afinar más los primeros posicionados en los rankings siempre tenderán a ser más elegidos por lo que está incentivación es muy positiva, sin por ello desvirtuar lo que se ajusta a lo que está buscando el usuario.

RECOMENDACIÓN DE SIMILARES:

Cuando un usuario haya entrado en un restaurante se le harán **recomendaciones de 2 ó 3 restaurantes similares**.

De esta manera los que aparezcan ahí ya no tendrán aparecer en ninguna búsqueda sino que se le mostrarán de una manera sencilla al usuario

ORDENAR COMIDA POR INTERNET

Para aquellos restaurantes que lo permitan se les dará la posibilidad de **ordenar comida a domicilio** de manera rápida y sencilla.

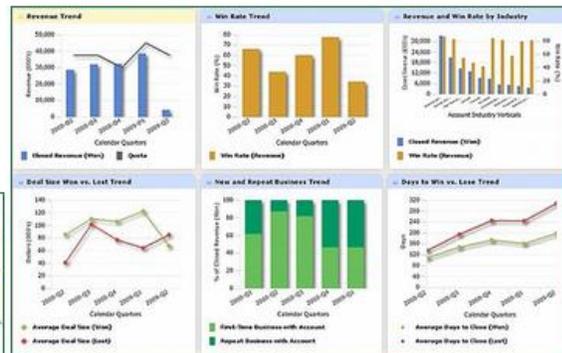
De esta manera con un interfaz rápido y amable teniendo en cuenta que disponemos de los menús el usuario rápidamente puede ordenar comida.

Cuadro de mando de tendencia



Cuadro de mando

En esta pantalla, podrá comprobar ciertos parámetros esenciales a la hora de tener una visión global del mercado.



¡Bienvenido!

En el siguiente dossier, le acercamos la situación del establecimiento requerido, en relación a los demás competidores del ámbito facilitado.

La información utilizada es de carácter público, y ha sido recopilada, estructurada y elaborada por Nyanyan, a partir del análisis de las diversas fuentes empresariales.

De este modo, Nyanyan le invita a conocer los distintos aspectos del estudio, con la finalidad de facilitarle la toma de decisiones en su ámbito profesional.

Al finalizar la navegación por el dossier, encontrará un formulario de contacto, donde le animamos a volcar inquietudes y motivaciones relacionadas con el mismo.



Como ya hemos comentado en los objetivos pretendemos al cabo de dos años, cuando ya tengamos una masa crítica de usuarios y la información que poseamos sea relevante, estructurar la información y venderla a los restaurantes de manera que les pueda resultar útil.

Queremos ofrecer informes con toda la información que tenemos de manera estructurada donde puedan conocer no sólo lo que se dice de los restaurantes si no lo que se dice de la competencia, las tendencias del mercado...

Este producto lo vamos a ofrecer como un **Software as a**

Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

Service (SaaS), y nace con la idea de convertirse en un referente en su ámbito de consultoría de tendencias y realidades.

El producto en cuestión, recopila, ordena, prioriza y sintetiza toda la información existente de un restaurante en nuestra aplicación y así generar una imagen fiable basada en comparativas bench. Con la finalidad de que el propietario del restaurante pueda posicionarse de una manera más fiable y eficiente en su público objetivo.

Estos informes los vamos a facturar a 75 Euros y se puede consultar en el siguiente enlace o con el código QR un boceto de lo que vamos a ofrecer.

<http://www.nyanyan.es>



GENERAL

El número de búsquedas de opiniones sobre el restaurante LOS FOGONES ARDIENTES, es de 1.800. Esta cifra arroja un crecimiento de un 12% respecto al anterior periodo.

Disgregando esa cifra en los meses del periodo, podemos indicar, que se han concentrado en el periodo de Febrero-Marzo-Abril.

En relación al número de recomendaciones realizadas por los usuarios del restaurante LOS FOGONES ARDIENTES, indicar, que se ha producido un crecimiento del 18%, situándose en valores absolutos en 1.200 recomendaciones.

CONCEPTO	PERIODO ACTUAL	PERIODO ANTERIOR	VARIACIÓN
BÚSQUEDAS	1800	1584	12%
RECOMENDACIONES	1200	984	18%

SEGMENTADO

El restaurante Los Fogones Ardientes se encuentra situado dentro de los segmentos:

- ASADOR:** Dentro de esta categoría, el restaurante ha obtenido unos resultados de 927 búsquedas segmentadas. Un Crecimiento respecto al periodo anterior de un 4%. En relación a las recomendaciones imputables a esta categoría, se ha generado un aumento del 18% sobre el año anterior.
- CELEBRACIÓN:** Dentro de esta categoría, el restaurante ha obtenido unos resultados de 233 búsquedas segmentadas. Generando un Crecimiento respecto al periodo anterior de un 8%. En relación a las recomendaciones imputables a esta categoría, se ha generado un aumento del 6% sobre el año anterior.
- NEGOCIOS:** Dentro de esta categoría, el restaurante ha obtenido unos resultados de 524 búsquedas segmentadas. Un Crecimiento respecto al periodo anterior de un 33%. En relación a las recomendaciones imputables a esta categoría, se ha generado un aumento del 26% sobre el año anterior.

Indicar que, en el periodo de estudio y de manera significativa, han aumentado las búsquedas y recomendaciones en la categoría Negocio.

TIPOLOGIA	PERIODO ACTUAL	PERIODO ANTERIOR	VARIACIÓN
ASADOR	927	314	4%
CELEBRACION	349	320	8%
NEGOCIO	524	390	33%

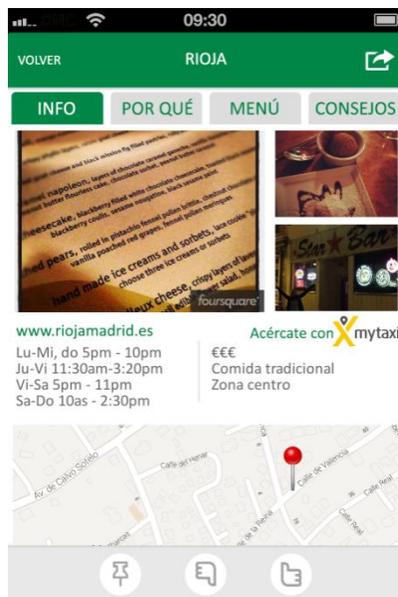
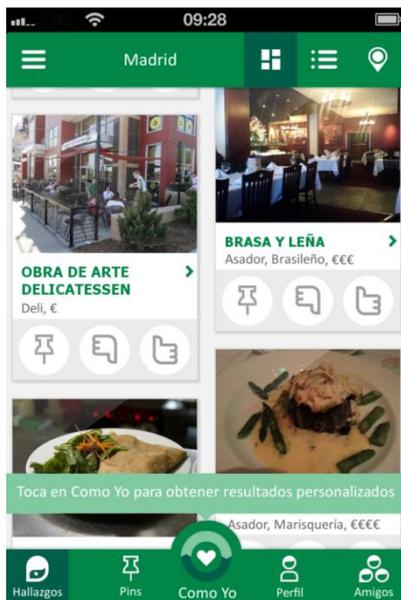
TIPOLOGIA	PERIODO ACTUAL	PERIODO ANTERIOR	VARIACIÓN
ASADOR	528	506	28%
CELEBRACION	233	218	6%
NEGOCIO	349	280	26%

Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

Aplicación móvil

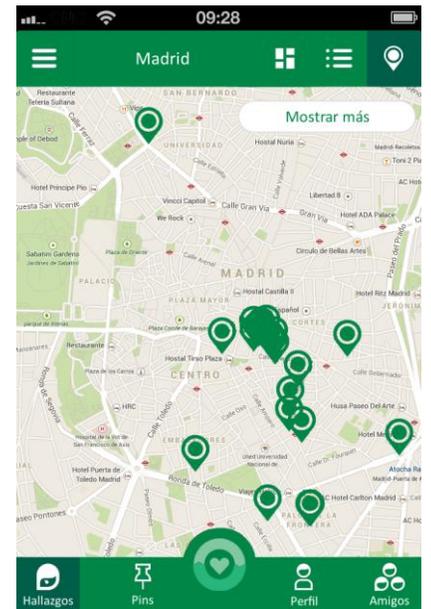
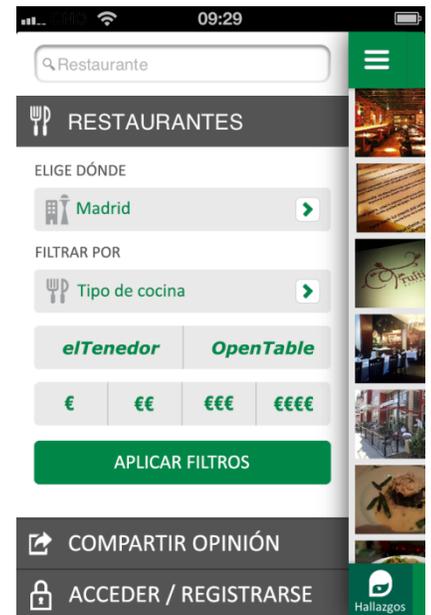
La interfaz para ofrecer todos nuestros productos será una App que hará el manejo del servicio muy sencillo y dinámico de manera que en dos o tres pantallas pueda llegar al resultado final y así de esta forma lo que antes nos llevaría horas y consultar varias fuentes ahora en poco tiempo y en pasos muy sencillos lo podremos obtener.

Partiendo de una interfaz muy sencilla en pocos pasos el usuario podrá fijar los parámetros de la búsqueda obteniendo enseguida resultados, la App le da la opción del comoYO y así el usuario obtiene los resultados afines a él, incluso geolocalizado para en pocos segundos obtener el resultado.



- Información del sitio
- Motivo de la recomendación
- Menús
- Consejos
- Reserva
- Me gusta/no me gusta

Información accesible



Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

¿Cuál es nuestro mercado?

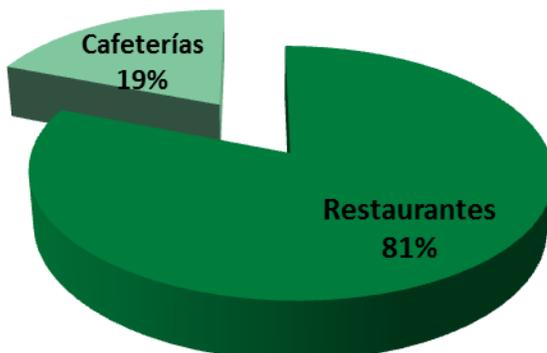
Nuestro público objetivo lo hemos definido de la siguiente manera.



Pero nuestro mercado no es sólo los usuarios de smartphones y Apps si no también los restaurantes, principalmente los de las grandes ciudades donde más abunda el tipo de usuario del que hablábamos antes.

Por lo tanto nuestro mercado potencial para establecer nuestra propuesta de valor es muy elevado y nuestro reto es alcanzar la mayor cuota posible.

Restaurantes



Total 83.000 establecimientos

En cuanto a los restaurantes principalmente nos dirigiremos a zonas céntricas de Madrid y Barcelona, segmentando claramente por el tipo de restaurante que visita nuestros usuarios. Sobre estos restaurantes dirigiremos la acción comercial porque hacerlos parte de nuestra red es fundamental para cerrar el círculo con el usuario.

Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

Objetivos estratégicos

Nuestro principal objetivo es convertirnos en una referencia culinaria para el usuario de manera que siempre que busque información la considera veraz, fiable y de referencia. De esta manera pretendemos ser un **agregador referente del sector** facilitando la toma de decisiones por parte del usuario. La componente **likeME**, estará presente, facilitando y clarificando los resultados de las búsquedas a realizar.

Así mismo, otro objetivo primario de nyanyan, es convertirse en suministrador de usuarios, para las centrales de reservas culinarias existentes.

Los portales de reservas, verán cómo sus operaciones se verán incrementadas, gracias al flujo de usuarios que nyanyan les aporta. Facilitando el posicionamiento en el sector de dichas compañías.

Objetivos específicos

Estos son los objetivos generales pero también tenemos objetivos específicos de manera que sabemos hacia donde debemos de ir.

Los objetivos específicos de cara a los **usuarios** se dividen en todos los usuarios que se van a dar de alta y por otro lado cuales van ser los activos, es decir, nuestros usuarios reales.

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	50.000	67.500	101.250	167.063	300.713
Visitas mes por usuario	4	4	4	4	4
Visitas totales	200.000	270.000	405.000	668.250	1.202.850
Incidencia	4%	4%	4%	4%	4%
Clicks - publicidad	8.000	10.800	16.200	26.730	48.114
Coste click	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €	0,20 €
Facturación anual					
Publicidad	19.200	25.920	38.880	64.152	115.474

De nuestros objetivos deducimos dos cosas, que esperamos un **crecimiento** promedio de **50%** y de esa masa total de usuarios esperamos que **2 de cada 10** sean activos y hagan uso de nuestros productos.

Para la parte de reservas de MyTaxi a través la plataforma nos hemos puesto los siguientes objetivos.

Año	1	2	3	4	5
MYTAXI					
	1.000	1.350	2.025	3.341	6.014
Reparto con central	30%	30%	30%	30%	30%
	70%	70%	70%	70%	70%
Coste central	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €	3,00 €
Repercusión Nyanyan	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €
	900	1.215	1.823	3.007	5.413
Facturación anual					
My Taxy	10.800	14.580	21.870	36.086	64.954

En cuanto a los establecimientos que entren a formar parte de nuestra red nos hemos fijado el objetivo de **1.000 establecimientos al año** lo que supone un incremento del **20% anual**.

Y lo que viene siendo nuestro cuadro de mando de tendencias, queremos esperar **dos años** para comercializarlo ya que de esa manera dispondremos de la masa crítica de usuarios suficiente para de esa manera poder ofrecer información veraz y fiable en nuestros informes.

Los objetivos a partir del segundo años con su correspondiente cuadro de ingresos los hemos calculado así (partiendo de que el precio del informe es 75 euros por informe):

Año	1	2	3	4	5
Informes					
		300	2.000	2.500	3.125
	75	77	80	82	84
	-	23.175	159.135	204.886	263.791
Facturación anual					
Informes	-	23.175	159.135	204.886	263.791

El hecho de que sea un producto innovador nos genera incertidumbre y por eso el objetivo que nos planteamos es más modesto, dado que, no sabemos cómo va a responder el mercado.

Plan financiero

Las cuentas claras, hemos hecho nuestras proyecciones y esto es lo que hemos obtenido, suponiendo el siguiente número de usuarios activos en nuestra plataforma

Año	1	2	3	4	5
Usuarios	50.000	67.500	101.250	167.063	300.713
Incremento anual		35%	50%	65%	80%

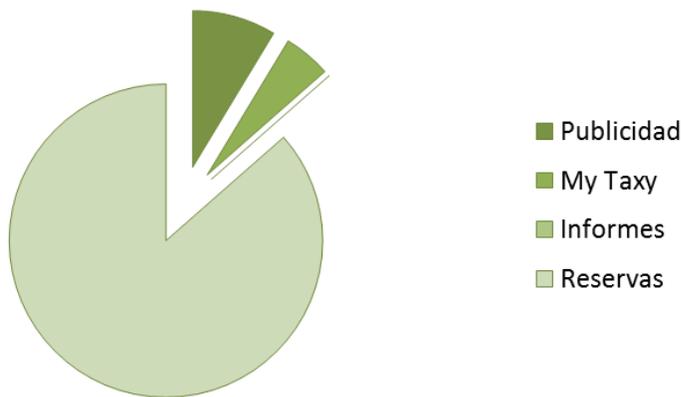
Pérdidas y Ganancias	Año 0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	222.000	322.875	608.685	946.644	1.598.955	
Subvención de explotación						
Coste de ventas	7.500	15.000	15.450	15.914	16.391	16.883
Margen operativo	-7.500	207.000	307.425	592.772	930.253	1.582.072
Gastos de explotación						
Marketing	50.000	100.000	135.000	202.500	334.125	601.425
Estructura	11.930	30.300	31.031	31.784	39.367	40.274
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
EBITDA	-140.215	-99.190	-43.290	164.569	243.394	611.337
Depreciaciones	6.667	15.000	16.717	11.767	5.253	3.589
Gastos explotación	139.382	321.190	367.432	439.969	692.112	974.324
Beneficio operativo	-146.882	-114.190	-60.007	152.803	238.141	607.748
Ingresos financieros	613	613	605	615	615	2.237
Gastos financieros	-8.120	-20.930	-28.700	-24.290	-14.350	-
Beneficio antes impuestos BAI	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	609.985
Beneficio después impuest. BDI	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	434.029
Impuesto sociedades	-46.317	-40.352	-26.431	38.738	67.322	182.996
Credito fiscal (balance)	-46.317	-86.669	-113.099	-74.361	-7.039	175.956
Deuda tributaria (balance)		-	-	-		

Estableciendo incrementos desde el 35 % anual hasta un 80 % en el último año, estableciendo para el último año una cantidad de más de 300.000 usuarios activos en la plataforma.

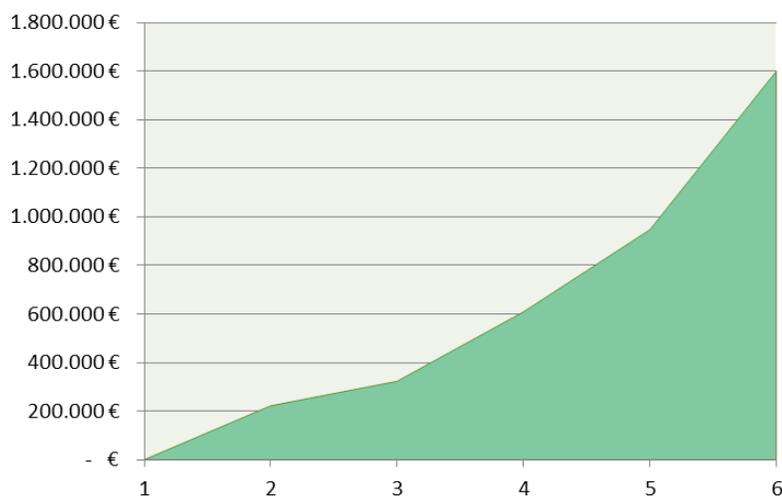
Los ingresos durante los primeros años dependerán principalmente de las reservas y de la publicidad, en los años sucesivos se repartirán de la siguiente manera.

Año	1	2	3	4	5
Facturación anual					
Publicidad	19.200	25.920	38.880	64.152	115.474
My Taxy	10.800	14.580	21.870	36.086	64.954
Informes	-	23.175	159.135	204.886	263.791
Reservas	192.000	259.200	388.800	641.520	1.154.736

Año 1



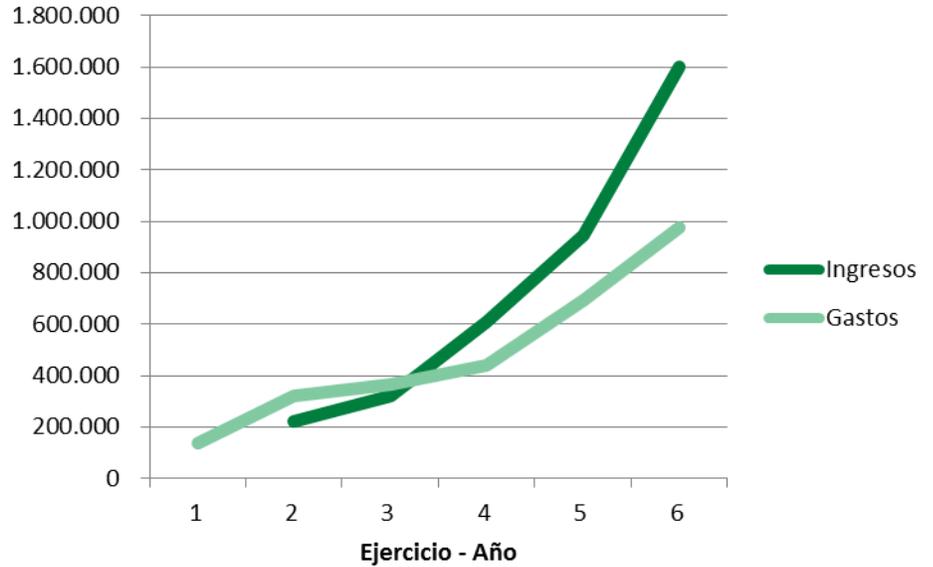
Año 5



Vemos que los **cuadros de mando de tendencias** (informes) en nuestro quinto año serán ya una parte importante del negocio intentando que generen **1 de cada 5 euros** que ingresamos.

Con nuestras previsiones esperamos generar beneficios el **tercer año** que es donde esperamos alcanzar el **punto muerto**.

El punto muerto de la actividad depende de dos factores fundamentales, la obtención de usuarios e irrupción del producto "cuadro de mando de tendencias"



Balance

		Año 0	1	2	3	4	5
Activo		63.991	113.117	136.088	202.291	285.451	514.570
AF	Activo Fijo	40.000	60.000	80.000	100.600	121.818	143.673
AF	Depreciación acumulado	-6.667	-21.667	-38.383	-50.150	-55.403	-58.992
AC	Clientes	-	44.157	64.221	121.070	188.291	318.039
AC	Materias primas	-	-	-	-	-	-
AC	Producto terminado	-	-	-	-	-	-
AC	Credito fiscal	-	-	-	-	-	-
AC	IVA a compensar	-	-	-	-	-	-
AC	Inv Financ Temporales	-	-	-	-	-	-
AC	Caja	30.658	30.627	30.250	30.771	30.745	111.851
Fondos Propios		-54.389	-188.896	-276.998	-147.870	76.536	510.565
FP	Capital Social	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
FP	Reserva legal	-	-	-	-	-	-
FP	Reserva voluntaria	-	-	-	-	-	-
FP	Bº Neto	-154.389	-134.507	-88.102	129.128	224.406	434.029
FP	Pérdidas acumuladas	-	-154.389	-288.896	-376.998	-247.870	-23.464
Pasivo		118.379	302.013	413.086	350.161	208.915	4.005
PF	Deuda a largo	116.000	299.000	410.000	347.000	205.000	-
PC	Proveedores	2.379	3.013	3.086	3.161	3.915	4.005
PC	Deuda a corto	-	-	-	-	-	-
PC	IVA a pagar	-	-	-	-	-	-
PC	Hacienda IS	-	-	-	-	-	-

Los activos fijos de la empresa están constituidos por la aplicación, esta irá mejorándose año tras año para mantenerla en vanguardia y superando las amortizaciones de esta, el valor del activo será incrementado por encima de las amortizaciones.

Los fondos propios sufren un deterioro considerable al asumir los primeros años las pérdidas, o activos ficticios.

La deuda a largo se incrementa el primer y segundo año, manteniéndose el tercero y amortizándose el cuarto y quinto año, quedando la compañía a partir de entonces sin deuda financiera, a la espera de oportunidades nuevas de inversión.

La deuda a corto es siempre muy inferior al activo circulante, permitiendo una buena gestión financiera de la empresa.

El fondo de maniobra refleja una mejora sustancial cada año:

	Año 0	1	2	3	4	5
Fondo de Maniobra	28.278 €	71.771 €	91.385 €	148.680 €	215.121 €	425.885 €

Pedro Bermejo
 Marcelo Durán
 José Pedro Helguera
 Pablo de la Iglesia
 Borja Roig

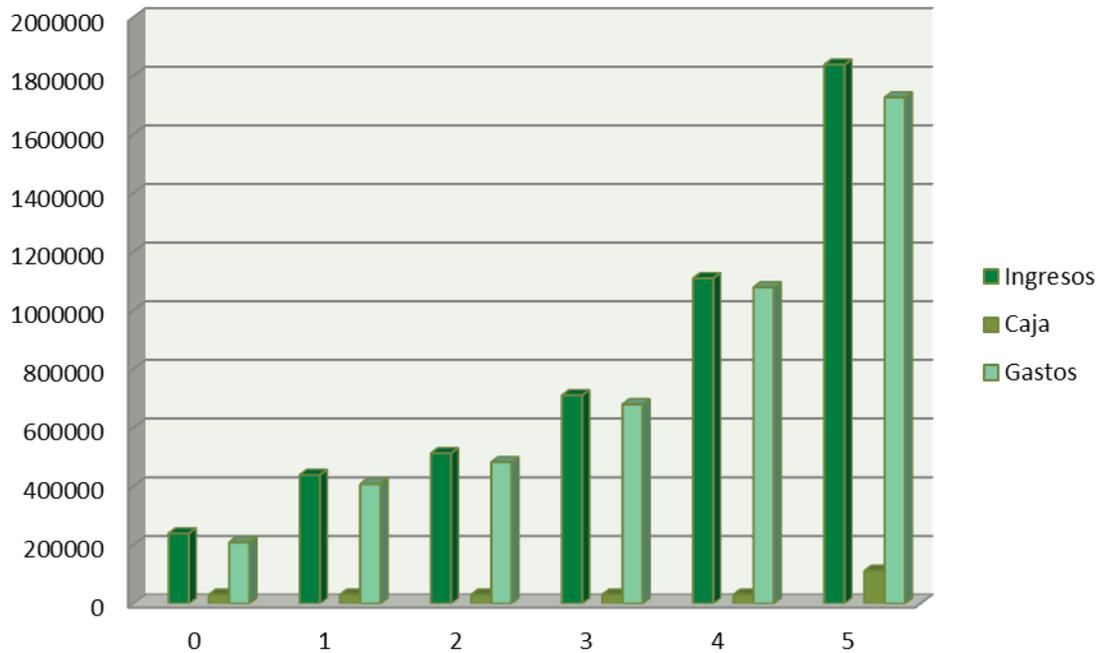
Tesorería

Para la tesorería establecemos un **mínimo de 30.000 euros**, de esta manera evitamos tensiones de caja excesivas y disponemos de manera habitual de liquidez operativa ante cualquier imprevisto. Así trabajamos con Cash Flow positivo desde el primer momento.

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos	239.593	438.733	512.847	710.526	1.109.604	1.837.970
Caja Acumulada		30.658	30.627	30.250	30.771	30.745
Aportación	116.000	183.000	111.000			
C.Social	100.000					
Clientes		224.463	370.614	679.660	1.078.218	1.804.988
Subvenciones						
IVA a cobrar	22.980		-			
I Financieros	613	613	605	615	615	2.237
Gastos	208.936	408.106	482.596	679.755	1.078.859	1.726.118
I Financieros	8.120	20.930	28.700	24.290	14.350	-
Pago Dividendo						
Pago Inversiones				63.000	142.000	205.000
Pago Proveedores	130.031	199.379	243.719	327.590	496.678	823.238
C Inst	57.475	42.350	42.895	44.181	45.507	46.872
Mrk	60.500	121.000	163.350	245.025	404.291	727.724
GG	12.056	36.029	37.475	38.383	46.880	48.641
Personal	70.785	175.890	184.685	193.919	313.367	329.036
IVA Pagado	-	11.907	25.493	70.956	112.464	192.889
I.S.					-	175.956
Caja	30.658	30.627	30.250	30.771	30.745	111.851

Los tres primeros años, en consonancia a la cuenta de resultados, es necesario tres aportaciones de capital, además del capital social necesario para la constitución de la empresa. Ya a partir del quinto año la situación de la caja mejora considerablemente, en el cuarto año se amortiza parte del préstamo y el quinto año, el préstamo se anula y se propone un reparto de dividendo de 300.000 euros a los accionistas en caso de no existir un plan de inversión o mejora.

Tesorería



Previsión a futuro ventajas



El futuro que nos espera para este modelo de negocio es muy interesante, en un futuro no muy lejano **todo se hará mediante smartphones** desde el pago de un café en la máquina hasta la compra de libros, TVs o billetes de avión.

Por otro lado la **situación económica** actual hace tengamos la necesidad de medir cada uno de nuestros gastos y queremos estar seguros de donde gastamos nuestro dinero.

Con estos condicionantes qué mejor solución que la nuestra, donde aseguramos que la recomendación está adaptada a nuestros gustos y la decisión será acertada.

La ventaja que ofrece nuestro concepto innovador likeMe se puede aplicar a muchos otros campos y conceptos como podrían ser libros, películas... Se trata de un modelo escalable que tan pronto empiece a rodar se puede aplicar en otras materias sin ningún tipo de esfuerzo, simplemente poniendo en orden la información en la red.

Otra de las ventajas que tendrá nuestro modelo de negocio es que **nunca podrá flaquear por la base**, es decir, la **fuentes de datos e información siempre va a existir** y va en aumento. Las previsiones de volcado de información en internet en los próximos años nos indican que en tan sólo un año se genera casi la misma información desde la creación de la red hasta el año anterior.

La clave de todo nuestro negocio está en saber cómo gestionar esa información y cómo administrarla.

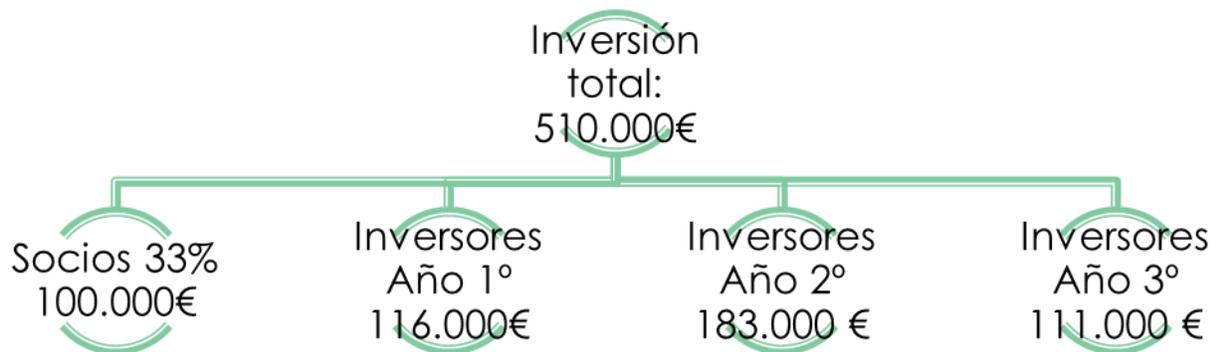
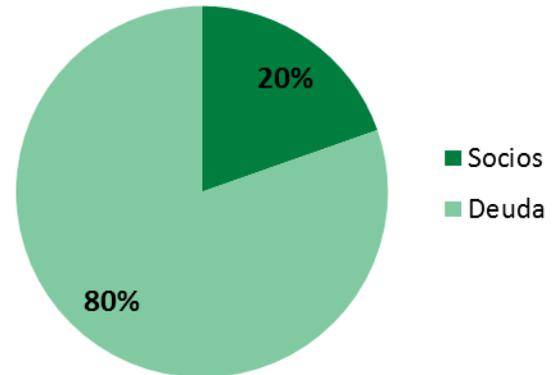
Este tipo de negocio nos ofrece una posibilidad de internacionalizarse de manera muy sencilla porque al fin y al cabo en todos los países existen restaurantes y gente dispuesta a acudir a ellos así que... ¿Por qué no? Desde luego la internacionalización es una posibilidad para nada remota que hace si nuestro negocio funciona en España salir fuera sea rápido y sencillo

Inversión

Y después de todo esto... **¿Cuánto dinero necesitamos?**
 Pues después de haber hecho nuestras cuentas hemos calculado que para la viabilidad del negocio necesitamos un poco más de 500.000 euros (510.000 para ser exactos) divididos de la siguiente manera:

- **Socios: 100.000 euros** (cada socio aporta el 20% en forma de socio capitalista).
- **Inversores: 410.000 euros**, con una aportación de 116.000 euros el primer año, 183.000 euros y el resto en el tercer año.

Estructura de la compañía



VAN	314.793,06 €
TIR	20%

¿Por qué apostar por nuestro proyecto?

Después de todo lo que hemos expuesto hasta ahora conviene hacerse una pregunta final y es... ¿por qué nyanyan? **El equipo y su multidisciplinaridad**

Porque un buen equipo es la clave de que todo funcione y nuestro equipo es bueno cada uno aportamos nuestro propio ingrediente en la preparación de nyanyan:

- Pablo (@piglesiaw) Executive MBA. Ingeniero de caminos. La dirección de equipos es lo suyo pero su especialidad es la gastronomía, ha visitado más restaurantes que la guía Michelin así que este mundo no guarda secretos para él.
- Borja (@b0rjaR) Executive MBA. Ingeniero informático. La informática es su medio de vida y conoce el medio mejor que nadie, el desarrollo para él no tiene secretos. Como Pablo sabe mucho de restaurantes.
- Jose (@josepedrohp) Executive MBA. Licenciado en ADE. Los números no guardan secretos para él, añada el ingrediente necesario para que salgan las cuentas.
- Marcelo (@marcelo_dp) Executive MBA. Químico. Cuida la calidad de las cosas y que todo salga bien a la primera y sin fallos. Como buen gallego sabe oler donde está la buena comida.
- Pedro. Executive MBA. Ingeniero eléctrico. Sabe de dónde obtener la energía para que las cosas arranquen, su experiencia en Brasil nos hace saber que se cuece al otro lado del charco.

Nuestro proyecto se apoya en tres pilares fundamentales: ilusión, innovación y rentabilidad.

▲ ILUSIÓN

La gestación de la idea y el producto nos ha llevado muchas horas pero sobre todo hemos puesto en ella toda nuestra ilusión porque que creemos que ante todo soluciona una necesidad.

Somos un equipo multidisciplinar que venimos de diversos ámbitos lo que hace que tengamos puntos de vista que nos hacen observar todo desde distintos ámbitos que hace podamos entender a la perfección las necesidades del cliente.

▲ INNOVACIÓN

Es lo que somos, ante todo innovación. Porque si algo tiene nuestra propuesta de valor es la innovación.

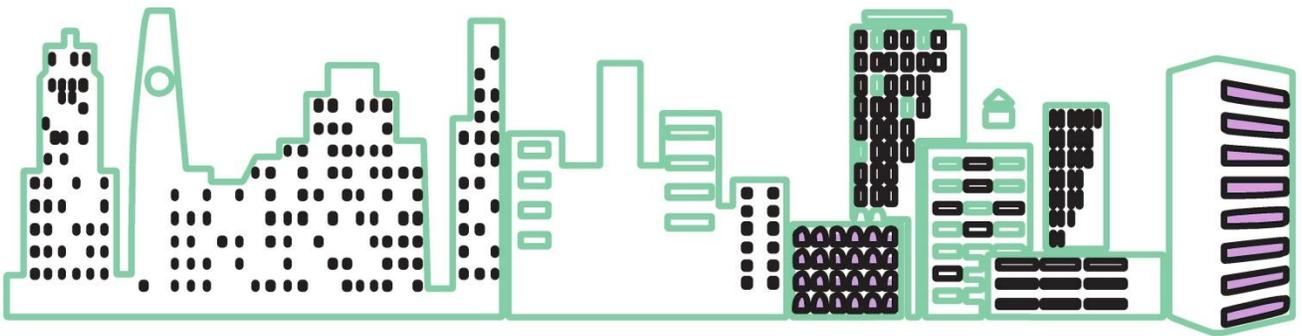
Ofrecemos un nuevo concepto: likeME, hasta ahora no conocido en España y que entrará en el mercado de una manera disruptiva. Con toda la cantidad de servicios e información que se ofrece en la red sin duda alguna la personalización será clave en el futuro para saber diferenciarse de los demás

▲ RENTABILIDAD

Se trata un proyecto altamente rentable donde con poca inversión inicial enseguida podemos echar a rodar, alcanzando el punto muerto de manera rápido.

Los inversores de nuestro proyecto obtendrán una alta rentabilidad por sus inversiones.

Y por supuesto... ¡el equipo!



nyanyan