



Business Plan

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA RESTAURACIÓN

www.flyfoodweb.com
Executive MBA EOI 2017-2018
Grupo 2

INDICE:

1	Introducción	5
1.1	FlyFood.....	5
1.2	Situación actual de la tecnología en la industria hostelera	7
1.3	Definición de las características generales del proyecto.....	9
1.4	Equipo Flyfood	12
2	Análisis y oportunidad.....	14
2.1	Análisis político y legal	14
2.2	Económicos y sociales.....	15
2.3	Entorno tecnológico.	17
2.4	Factores clave de éxito.....	19
2.5	Análisis Microentorno: 5 Fuerzas de Porter	20
2.5.1	Amenaza de nuevos competidores/barreras de entrada.	20
2.5.2	Amenaza de productos sustitutos.....	20
2.5.3	Poder de negociación de los clientes (restaurantes).....	21
2.5.4	Poder de negociación de los Proveedores.	22
2.5.5	Competidores actuales.....	22
2.6	Análisis interno (DAFO).....	22
2.6.1	Debilidades.	22
2.6.2	Amenazas.....	23
2.6.3	Fortalezas.	24
2.6.4	Oportunidades.....	24
2.7	Análisis CAME.....	25
2.7.1	Estrategia O + F (Explotar las oportunidades)	25
2.7.2	Estrategia A + F (Mantener las fortalezas)	25
2.7.3	Estrategia O + D (Corregir las debilidades)	26
2.7.4	Estrategias A + D (Afrontar las amenazas).....	26
3	Análisis de Mercado y Competencia.....	27
3.1	El Mercado de la restauración en España.....	27
3.2	Principales competidores.	28
4	Segmentación y Posicionamiento.....	30
4.1	Segmentación del mercado.....	30
4.1.1	Encaje Competitivo. Variables de segmentación.	30
4.1.2	Valor por segmento	31
4.1.3	Segmento objetivo y microsegmentación.....	32

4.2	Benchmarking.....	32
5	Propuesta de Valor.....	34
5.1	Propuesta de valor para usuarios.....	34
5.2	Propuesta de valor Restaurantes.....	34
6	Marketing.....	36
6.1	Definición del producto.....	36
6.2	Precio.....	38
6.2.1	Precio y promoción del servicio principal.....	38
6.2.2	Precio y promoción de otros servicios.....	40
6.3	Canales.....	40
6.3.1	Canales transaccionales.....	40
6.3.2	Canales de comunicación.....	41
6.4	Plan de comunicación.....	42
6.4.1	FASE I.....	43
6.4.2	Fase II.....	44
7	Operaciones.....	45
7.1	Sistema de gestión por procesos.....	45
7.1.1	Planificación Estratégica.....	45
7.1.2	Gestión de la I+D+i.....	46
7.1.3	Comercial. Captación de restaurantes.....	46
7.1.4	Gestión de Restaurantes.....	47
7.1.5	Proceso de Marketing.....	50
7.1.6	Gestión de Usuarios.....	50
7.1.7	Proceso de compras.....	52
7.1.8	Proceso de Recursos Humanos.....	53
7.1.9	Proceso de Administración.....	53
8	Plan de Expansión.....	54
8.1	Lanzamiento.....	54
8.2	Grandes ciudades.....	54
8.3	Zona mediterránea.....	55
8.4	Islas y Zona Norte.....	55
9	Recursos Humanos.....	57
9.1	Dirección general CEO.....	57
9.2	Dirección comercial.....	58

9.3	Dirección financiera, administrativa y RRHH	58
9.4	Dirección de operaciones.....	59
9.5	Equipo humano necesario	60
10	Plan financiero	61
10.1	Expansión.....	61
10.2	CAPEX.....	62
10.3	Gastos fijos	63
10.4	Ventas.....	64
10.5	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	65
10.6	Balance de situación	66
10.7	Flujo de caja	67
10.8	Ratios	68

1 Introducción

1.1 FlyFood

FlyFood es un producto/servicio de transformación digital para la restauración.

La misión del servicio es doble:

1º Dar un apoyo al servicio de los restaurantes, y aportar una nueva experiencia a sus clientes además de ahorrar un tiempo que no aporta valor a ninguno de los dos. Con una plataforma online con la que, a través de la aplicación móvil FlyFood, damos autonomía a los comensales para hacer sus comandas ellos mismos y pagar con el móvil (o pedir la cuenta).

2º Obtener las valoraciones que los clientes de restaurantes-bares tienen sobre los productos de éstos a los que visiten, saber cuánto les gusta cada plato o bebida que prueban. Tanto los platos cocinados como precocinados o sin manipulación, así como bebidas, postres, incluyendo quesos, vinos, etc.

Cuando el comensal realice el pago, se le pide que valoren los productos que han consumido. Estamos seguros de que esta información es extremadamente valiosa y que no existe en el mercado, por lo que se pueden hacer infinidad de actuaciones comerciales con

¿Qué es FlyFood?

Un servicio integral de gestión de comandas para restaurantes via web, con la que los clientes pueden realizar pedidos desde sus smartphones directamente a cocina y pagar cuando lo deseen.

Las comandas irán directamente a las impresoras de tickets, con el pedido y el número de mesa. **Mismo procedimiento que con PDAs.**

Y cuando terminen, les pediremos que nos digan cuánto les ha gustado lo que han comido y bebido.

Una nueva forma de posicionarse en internet por productos, por especialidades. Sin trucos, usando tan solo las valoraciones, de quienes hayan probado los platos.

ella, además de ayudar a los establecimientos y sus distribuidores a conseguir un proceso de mejora continua en calidad enfocada a sus clientes. Conocer si un producto es más (o menos) aceptado, en cuestión de gustos, en una zona geográfica que en otra o por edades, será algo único.

Esta forma de conectar al restaurante con sus clientes es un valor añadido debido a que los restaurantes podrán enviar notificaciones directamente a los móviles de sus clientes suscritos sobre novedades, eventos, etc. con las que conseguir más tráfico (FlyFood también lo hará como servicio a sus restaurantes). Además, los clientes podrán ver qué platos son los mejores valorados en un restaurante o podrá buscar un restaurante cercano según un plato al antojo que tiene la información de cuánto ha gustado ese plato, vino, coctel, etc. a personas como él.

El sistema funciona de forma autónoma e independiente del sistema terminal de punto de venta que se utilice en el restaurante. Cuando el comensal pide un plato o bebida, el sistema imprime en las impresoras de tickets (propias del restaurante o facilitadas por FlyFood) situadas en cocina o barra, manteniendo la forma de trabajar de los restaurantes que usan PDAs para tomar las comandas. Siendo posible que el restaurante trabaje con ambos sistemas, con la diferencia que sea el camarero o el comensal el que realice la comanda.

Nos hemos puesto en contacto con más de veinte restaurantes y se han interesado en el proyecto, por la mejora en el servicio y la eficiencia que se consigue, la seguridad en las cuentas y la tranquilidad y experiencia de sus clientes por tener más tiempo para sí mismos y disfrutar de la compañía sin la interrupción de buscar un camarero para simples pedidos. En ningún caso queremos reducir el número de camareros, aunque los restaurantes podrán ahorrarse personal de apoyo en momentos de pico de trabajo, ahorrando costes y dedicando mayor tiempo a sus clientes. Lo que queremos es ayudar

en el servicio (el objetivo es la información) y por eso el coste para los restaurantes es reducido y fácilmente amortizable.

1.2 Situación actual de la tecnología en la industria hostelera

El sector hostelero siempre ha sido muy conservador en cuestiones de tecnología a la hora de operar, tanto en la preparación de los platos como en el servicio al cliente o marketing. Una de las razones es por el carácter familiar que tienen los negocios de restauración donde los hijos van adquiriendo la forma de trabajar de sus padres y mantienen objetivos poco precisos, no mucho más allá de la supervivencia. El rechazo al cambio es fuerte cuando la gestión de este tipo de tecnologías irrumpe en su día a día y no saben cómo mitigar las incidencias, principalmente por falta de formación.

En restaurantes donde el crecimiento del negocio es una idea clave, en franquicias, por ejemplo, sí invierte en nuevas tecnologías y se preocupan de generar marca y hacer marketing usando dichas tecnologías. Los gerentes de este segmento suelen estar más formados y preparados para adoptar este tipo de innovaciones en operativa diaria y para gestionar sus equipos para que así sea. Gracias a ellos se están creando sistemas informáticos de gestión de stocks, contabilidad e incluso comandas a través de una PDA o un dispositivo móvil conectado a la wifi del local.

Estos sistemas se están implantando en las nuevas aperturas e incluso en los que son conservadores. Las razones son fundamentalmente dos, por un lado la facilidad de obtención de ayudas en forma de subvención para modernizar la empresa con tecnologías de información, y por otro, porque minimiza errores en las cuentas; únicamente por las comandas que se pierden y no se apuntan en las cuentas, aumenta la facturación en más del 30% (dato obtenido de encuestas a restaurantes).

Por otro lado, el principal canal para llegar a nuevos clientes es el “boca a boca” de los comensales que han pasado por su local. Este método tiene una problemática fundamental para el restaurante, no controlan el mensaje. La condescendencia es un acto natural en la conducta humana y lo que se transmite al regente del negocio no siempre es lo que al final llega a los potenciales clientes. Por otro lado, esto sólo funcionaría para obtener una posible visita al restaurante sin saber cómo un cliente ha llegado al local. Las métricas son casi imposibles de conseguir.

Otro canal para pequeños establecimientos es Facebook. Esta red social es muy eficaz para segmentar a los clientes. Se entiende fundamental para acercarse al mercado potencial, con el factor en contra de tener que mantenerlo actualizado, acto que no debería ser desatendido, pero no siempre es así. En este portal se pueden presentar novedades, eventos, noticias, etc.

En los últimos tiempos, whatsapp también se utiliza, en mucha menor medida que Facebook, para anunciar a los más allegados (deben tener el número de teléfono móvil) eventos, nuevos platos, etc. Aquí surge el problema de que esta aplicación tiene un carácter muy personal y no es bien acogida la publicidad a través de este medio.

Mención especial tiene TripAdvisor. En general, este portal no está muy bien visto por los gerentes de los restaurantes, según hemos podido conocer de manos de un gran número de ellos mismos. TripAdvisor anuncia los restaurantes según las valoraciones de los clientes y se posicionan en la lista según la experiencia de éstos en su visita. Las valoraciones se hacen debiendo entrar en la web, buscando el restaurante y después escribiendo un comentario. Este proceso no es inmediato y, por tanto, el cliente debe tener una fuerte motivación para hacerlo. Según la conducta humana, esto sólo ocurre si la experiencia ha sido muy buena o ha habido algún problema, con un camarero por ejemplo. Por tanto, según los propios gerentes, no responden a la realidad. Además, se

obtiene mejor puntuación si son clientes de El Tenedor, un servicio propio de TripAdvisor, lo que lo hace poco neutral.

Últimamente Google también ha comenzado a valorar los restaurantes, con la diferencia a TripAdvisor que Google manda una notificación para que sea más cómodo realizar la valoración, haciéndola más imparcial.

Estas valoraciones están destinadas a que el usuario tenga información de otros usuarios para que sea más cómodo, sencillo y efectivo el proceso de toma de decisión. Lo que no hemos podido encontrar es un banco de información donde nos faciliten las valoraciones de los platos y bebidas, valoraciones que no sean realizadas por un sólo individuo (véase, crítico gastronómico).

1.3 Definición de las características generales del proyecto.

El presente plan de negocio analiza la viabilidad del proyecto empresarial FlyFood. Un proyecto que, por medio de una aplicación para móviles, conecta digitalmente los restaurantes con sus clientes y obtiene información valiosa de estos últimos. Dicha información tiene un alto valor para los propios restaurantes, sus proveedores/distribuidores, los productores de alimentación y, por supuesto, para sus clientes.

La misión de FlyFood es la de crear un sistema de comunicación segura, eficaz y cómoda entre los clientes/usuarios y los restaurantes con el fin de agilizar y mejorar el servicio de mesa. A la vez, la información que se obtiene de sus clientes servirá para mejorar sus productos y, por tanto, ser más competitivos en calidad.

La visión es la de obtener una mejora en la calidad gastronómica global, basándose en el criterio del mayor número posible de consumidores y no en el de unos pocos expertos a la hora de calificar un plato o bebida. De esta manera, seremos referentes a la hora de buscar información sobre el sector, desde un producto en concreto hasta un restaurante.

Para ello, FlyFood se debe posicionar como líder en una actividad y en la facilitación de una información en el que la competencia actual es prácticamente nula.

El proyecto surge desde dos perspectivas:

- Desde el punto de vista del **cliente/usuario**, por la tendencia actual de los modelos cooperativos y del "hazlo tú mismo" si de esa forma se reduce el tiempo de espera en obtener el producto/servicio, así como obtener una información sobre la experiencia de otros usuarios como base para tomar una decisión (el empoderamiento del cliente).
- Desde el punto de vista de los **restaurantes**, por la necesidad/oportunidad de una transformación digital que permita mejorar:
 - o Procesos: haciendo que el servicio sea más rápido, eficiente y competitivo. Incluso absorberá picos de trabajo imprevistos.
 - o Servicios: reduciendo el tiempo que se emplea en atender a sus clientes entregándoles el poder de enviar directamente las comandas a barra y cocina, sin la necesidad de que lo haga el personal del restaurante.
 - o Productos: basándose en la información otorgada, de forma anónima e imparcial, por sus propios clientes sobre la calidad de éstos.
- Desde el punto de vista de **proveedores y productores**, por la escasa información de la que disponen sobre la aceptación de sus productos por los consumidores finales. Actualmente, según ellos, esta información viene del criterio personal de los propietarios de la distribuidora o, en algunos casos, del propietario de los restaurantes clientes o cocineros.

La actividad de los restaurantes suele ser estacional en escala anual, semanal y diaria; teniendo que absorber picos de trabajo a veces inesperados con el personal que disponga. En ocasiones, estos picos, en los momentos de falta de personal, desembocan en una peor calidad en el servicio y mala reputación en un sector que tiene como

principal canal de comunicación el “boca a boca”. FlyFood ayuda mitigar dichos momentos, siendo parte de la operativa del restaurante en el área del servicio a mesa.

Con FlyFood, el cliente del restaurante tiene la posibilidad de enviar la comanda a cocina o barra a través de su teléfono móvil desde la mesa con su propia conexión a internet, en el momento que vea oportuno y sin solicitar el servicio de un camarero; éste último se encarga de servir las peticiones, rectificar cuentas y dar mejor atención a los comensales dedicándoles más tiempo. Al ser un sistema externo a los restaurantes, una sola aplicación móvil sirve para todos los locales adheridos.

Tras la experiencia culinaria, los clientes valorarán, en una escala de 1 a 5, cuánto les gustan los platos y bebidas que han consumido, consiguiendo una fuente de información muy valiosa para los clientes, el restaurante, sus proveedores y los productores de alimentación.

FlyFood no forma parte del sistema informático de ventas que use el restaurante sino que es un sistema paralelo (al estilo JustEat), consiguiendo así una penetración en el mercado más agresiva. En el caso que el restaurante utilice un sistema con PDAs que envíe comandas a impresoras de tickets, el controlador de las impresoras está instalado en el sistema operativo (Windows), no pertenece al software de ventas, por tanto, FlyFood puede utilizar dichas impresoras de tickets.

La oportunidad de negocio aparece dentro de un sector en actual crecimiento, que es motor de la economía de España y que también lo es en otros países. Un modelo de negocio altamente escalable e internacionalizable. El punto de partida es Andalucía para, rápidamente, extendernos al resto de España y posteriormente al extranjero.

Andalucía es la comunidad mejor posicionada para arrancar con este sistema. Esto es debido varias razones, entre otras:

- al número de bares y restaurantes presentes en la Comunidad;

- la estacionalidad del sector que hace que, en determinados momentos, no se pueda conseguir personal cualificado;
- gran número de polígonos empresariales donde los clientes de los restaurantes y los propios restaurantes buscan rapidez en el servicio a la hora del almuerzo en horario laboral;
- el buen clima que permite el uso de terrazas la mayor parte del año;
- la existencia de un gran número de restaurantes de playa en los que se mejorará sustancialmente el servicio en hamacas y terrazas;
- la alta presencia de extranjeros que, en ocasiones, preferirán la comodidad y la rapidez de enviar la comanda ellos mismos en lugar de tratar con un camarero en un idioma no materno.

1.4 Equipo Flyfood

Flyfood está formado por un equipo de 4 profesionales con diferentes perfiles y distintas experiencias que se han unido por un objetivo común, poner en marcha este proyecto y aportar innovación en la transformación digital del sector de la restauración.



Antonio Gallardo – CEO

Ingeniero Industrial y MBA por la Escuela de Organización Industrial.

Tiene experiencia en desarrollo de proyectos en diversos sectores industriales, tratando con estudios técnicos, planificación, presupuestos, KPIs, etc. Está acostumbrado a cumplir plazos, ajustarse a presupuestos y recursos, y, sobre todo, a solucionar problemas y adaptarse a los cambios y nuevos retos. Con amplia experiencia en el extranjero y tratar con clientes de diversas partes del mundo.



Jesús León – Director de Operaciones

Licenciado en Ciencias Ambientales Máster en Gestión de Calidad y MBA por la Escuela de Organización Industrial.

Ha desarrollado su carrera profesional en el sector de la consultoría de operaciones apoyando y desarrollando planes de acción en organizaciones de distintos sectores consiguiendo en la totalidad de los proyectos abordados mejorar su productividad y competitividad. Experto en evaluación de procesos de gestión, operaciones y resultados y en la gestión de equipos multidisciplinares.



Manuel Gómez – Director Comercial y Marketing

Ingeniero Industrial y MBA por la Escuela de Organización Industrial.

Experiencia como gerente de filial en Brasil en gestión de empresa y gestión de grandes cuentas. Anteriormente director de ingeniería gestionando a un equipo de 9 miembros desarrollando proyectos llave en mano para clientes multinacionales. Experiencia en negociación y cierre de especificaciones en proyectos internacionales.

David de los Santos – Director Financiero y Administración



Licenciado en Administración y Dirección de empresas y MBA por la Escuela de Organización Industrial.

Experiencia internacional en Polonia, República Checa y Reino Unido. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera en análisis y control financiero, realizando proyectos de Due Diligence, asesoría en compra-venta de empresas, auditorías financieras, control de crédito, consolidación de estados financieros y asesoría contable.

2 Análisis y oportunidad

2.1 Análisis político y legal

En términos legales, uno de los principales activos de la empresa será la información de su base de datos. Deberán estar siempre bajo los términos de la Ley de Protección de datos como base de la privacidad de los usuarios. Grandes empresas están comenzando a trabajar con el denominado Big Data y, aunque por ello se pueda esperar un cambio o endurecimiento de la legislación, no prevemos que nuestros datos vayan a tener un carácter tan sensible que deba detenerse la actividad empresarial.

En contra encontramos la imposibilidad de patentar la aplicación y sistema FlyFood. Por ello nos protegeremos haciendo una marca potente desde el primer día.

Con carácter básico, la empresa debe cumplir con los requisitos de carácter mercantil, fiscal, laboral y de la seguridad social, ha de obtener una autorización administrativa.

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

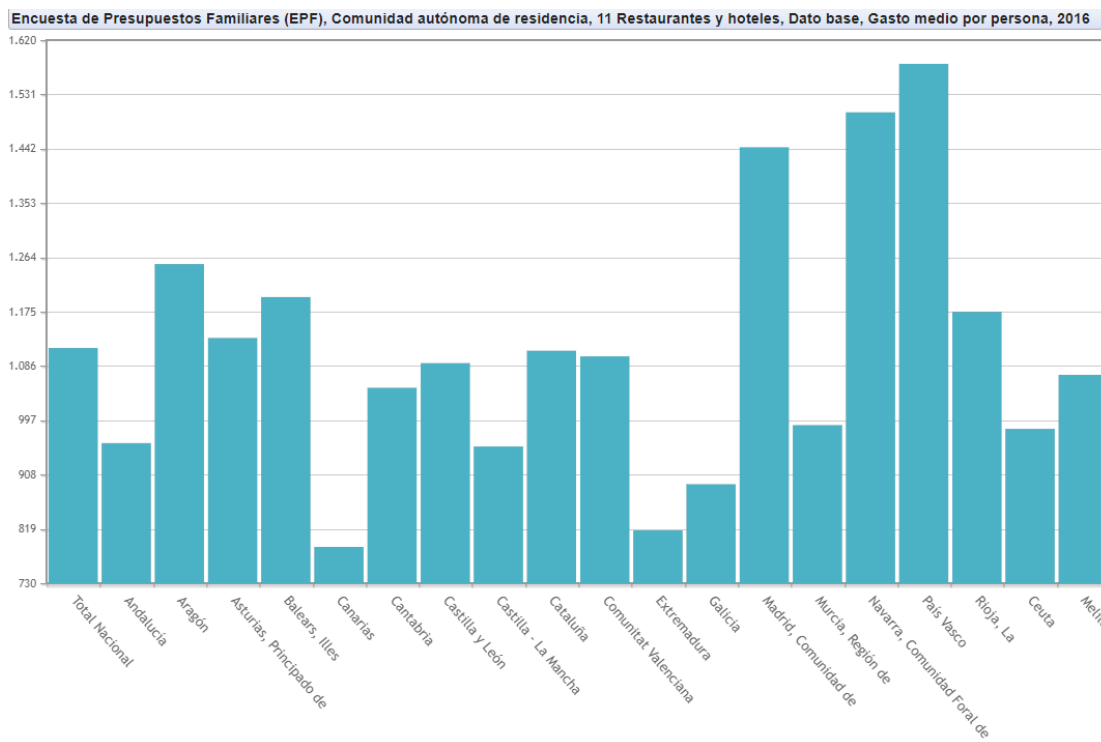
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Información y Comercio Electrónico (LSSICE) + Ley 56/2007 de Impulso (LISI).
- Ley 34/1998, de 11 de noviembre, General de Publicidad.
- Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.
- Ley 26/1984, de 19 julio, General de Defensa de Consumidores.
- Ley 7/1996, de Ordenación de Comercio Minorista, reformada por Ley 1/2010 de 1 de marzo.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Ley Orgánica 15/1982, de 5 de mayo, sobre protección del derecho al honor, a la intimidad personal y familiar, y la propia Imagen.

- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual + Reforma LPI
- Ley 32/2003, de 3 noviembre, General de Telecomunicaciones.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.
- Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

2.2 Económicos y sociales

Según la Federación Española de Hostelería (FEHR), en 2015 existían 289.603 establecimientos en España, de los que bares y restaurantes eran 188.000 y 71.748, respectivamente. (<http://www.fehr.es>)

Según el Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es>), el gasto medio por persona en hoteles y restaurantes creció un 7.4% a nivel nacional, siendo un 13.8% en Andalucía con un gasto medio de 959.45€/año.

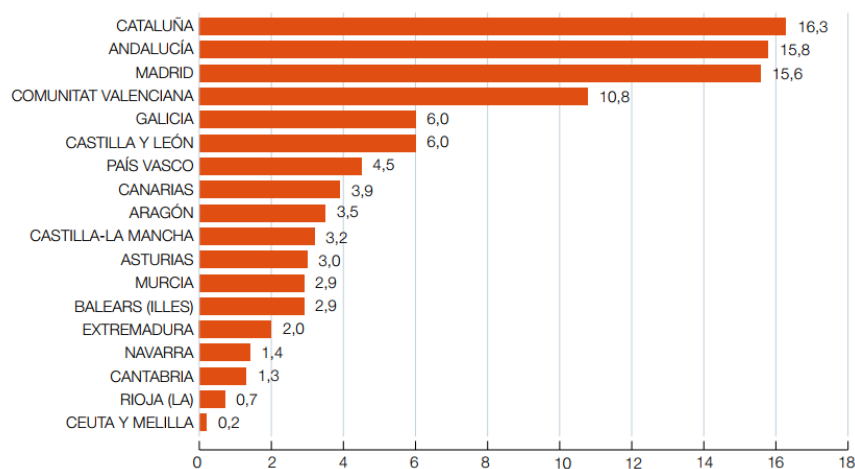


Según el Anuario Económico de España de 2013 creado por La Caixa, del número total de bares y restaurantes en España en 2011, Andalucía contaba con casi el 16%, un

porcentaje que ha variado poco en los últimos años (según fuentes de diarios nacionales y de asociaciones de hosteleros); existiendo, por tanto, más de 40.000 bares y restaurantes en Andalucía, siendo Málaga y Sevilla las que aglutinan alrededor del 25% y el 20%, respectivamente, del total de la Comunidad Autónoma.

ÍNDICE DE RESTAURACIÓN Y BARES

En porcentaje sobre el total nacional. Año 2011



En términos macroeconómicos, la economía española crece a un ritmo anual cercano al 3%, la disminución de paro alrededor del 10% anual. Estos datos generan confianza que se traslada a una mayor "alegría" del gasto familiar en ocio, siendo la hostelería en Andalucía, como se ha indicado, el 13.8% del presupuesto personal. El precio de la comida en relación al salario medio de la región es más que competitivo y no evita que la gente salga a comer y cenar a los restaurantes.

Andalucía es, probablemente, el mejor lugar donde comenzar la actividad. Es un pueblo al que le gusta enormemente salir a la calle, disfrutar del sol, una terraza, buena compañía y buena comida. En las entrevistas que se han realizado a los restaurantes se observó que a los propietarios de locales con terrazas estaban más interesados en utilizarlo en las mesas del exterior.

Además de disfrutar de los restaurantes, muchos son los andaluces que almuerzan a base de menús en los restaurantes cercanos a su trabajo. El perfil de estos comensales es principalmente el de una persona preocupada por el tiempo que tarda en comer, o más bien, en que le sirvan la comida. En las entrevistas a los restaurantes hemos descubierto que los que tardan menos en ser servidos, aunque estén el mismo tiempo sentados en la mesa que los que tardan más, salen del restaurante más relajados y descansados que los que tienen que pasar gran parte del tiempo pendientes de ser atendidos y no de disfrutar de su tiempo libre.

También es importante el número de visitas de extranjeros buscando no sólo espacios culturales, sino también ocio, bienestar y relajación; elementos clave para el uso de la aplicación por su parte.

Por otro lado, vemos la fuerte tendencia en el empoderamiento del cliente. Este empoderamiento marca la necesidad de conocer las opiniones de personas afines a uno mismo en la toma de decisión, ya sea para comprar un aparato electrónico, asistir a un evento no conocido o decidirse por un hotel o restaurante.

2.3 Entorno tecnológico.

Separando la perspectiva de los clientes/usuarios, los restaurantes y los proveedores:

- **Clientes/usuarios:** Los teléfonos inteligentes o smartphone son parte de la vida hasta el punto de ser, casi, un apéndice del cuerpo humano. Lejos de ser una tendencia o moda, éstos evolucionan día a día, haciéndonos la vida más fácil y creando necesidades desconocidas hasta la fecha. Se utiliza, según nos ocupa, para decidir a qué restaurante ir según las valoraciones de los usuarios (valoración sobre el restaurante no sobre sus productos). Se descargan y prueban miles de aplicaciones al día. Los más jóvenes no se plantean la vida sin ellos. La mejora técnica de los

smartphones de los últimos 2 o 3 años ha desplazado el uso de las tablets en el uso de aplicaciones, quedando éstas en un segundo o tercer plano. Este es momento adecuado para la aplicación FlyFood en el móvil.

- **Restaurantes:** Según las encuestas que el equipo promotor ha realizado a diferentes restaurantes, la mayoría de ellos son conscientes de la importancia del uso de las nuevas tecnologías y la presencia en las redes sociales. Cada vez más restaurantes usan sistemas de comandas digitales como las PDAs, cuyo sistema, al ser en parte el mismo que el de FlyFood, puede ser aprovechado para su integración; gestionado por el cliente en vez de por el camarero. Las encuestas a más de 20 restaurantes de segmentos de clientes diferentes dieron como resultado que el 100% de ellos estaban interesados en realizar pruebas en sus locales y admitían el valor que les darían el saber si sus productos son, realmente, del gusto de su clientela. Además, se antoja como un “paso natural” esta nueva forma de operar por parte de los usuarios
- **Proveedores:** Al igual que los restaurantes, los proveedores nos han trasladado la inexistencia de información sobre la preferencia de sus clientes sobre diferentes marcas de un mismo producto. Sólo pueden estimarlo según la cantidad que venden. Es un dato no del todo fiable, ya que un restaurante grande con mucha clientela y rotación (bares de menús en entornos empresariales, por ejemplo) venderá más que restaurantes más pequeños (en zonas residenciales). También es diferente la preferencia según la zona geográfica, la expectativa en calidad depende también de dónde se encuentre situado un restaurante (un vino en un polígono industrial no tiene la misma expectativa que en el centro histórico de una gran ciudad). FlyFood, al tener la información directamente del consumidor, se convertirá en una fuente de datos muy potente en el sector.

La tecnología necesaria para la creación de un sistema fiable y seguro existe y está madura. Además, es alta y suficiente la preparación de los informáticos que residen en Andalucía para poder desarrollar el sistema.

2.4 Factores clave de éxito.

El aumento del denominado movimiento “foodie” hace que más personas elijan un restaurante por sus platos en lugar de por el servicio. La calidad de los platos se está convirtiendo en un factor determinante a la hora de gestionar los restaurantes. Está en línea con el aumento de espectadores en programas de televisión de comida, como por ejemplo “Master Chef”, en los que no sólo aumentan los espectadores sino también las decenas de miles de aspirantes que se apuntan cada año.

Los jóvenes, los denominados “Millenials” y “Generación Z”, viven en una época de la no espera. Son impacientes para cosas de las que no tienen el control e internet es su mayor aliado. Viven continuamente conectados a la red y todo lo manejan con su teléfono móvil, probando cientos de aplicaciones nuevas con la premisa de que sea gratis e incluso obtengan algún beneficio. No es de extrañar que un servicio gratuito como el que ofrece FlyFood sea utilizado, más aún si se ofrece recompensa por valorar los platos.

Como se ha explicado más arriba, Andalucía es un lugar ideal para comenzar el negocio por el número de restaurantes que hay y por la forma de vivir y disfrutar de éstos. Estamos seguros de que se podrá probar el sistema en muchos locales y que un gran porcentaje lo mantendrá.

En la sociedad de todo el mundo se ha instaurado que la información más fiable es la que procede de individuos anónimos que han probado el producto o servicio. Empresas como TripAdvisor o las valoraciones de Booking o AirBnB son un referente a la hora de buscar información acerca de un restaurante, hotel, alquiler vacacional, etc. Los usuarios acceden a su web porque existe un vínculo de confianza en mensajes sobre experiencias que son escritas por personas como uno mismo, personas “corrientes”. FlyFood genera una información que no existe en el mercado de manera global e independiente y que complementa a la de TripAdvisor o Google.

2.5 Análisis Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

2.5.1 Amenaza de nuevos competidores/barreras de entrada.

El acceso a la tecnología, la rapidez y el avance en nuevos sistemas de desarrollo, hacen que el producto sea relativamente fácil de obtener. Por otro lado, la imposibilidad de patentar un software, la falta de competencia y la amplitud del sector, son causas de una baja barrera de entrada para nuevos competidores.

Por estas razones, es muy importante conseguir una alta cuota de mercado de forma rápida, dándole valor a la marca. Por esto le damos una gran importancia a las valoraciones. Esa información es la principal fuerza ante nuestra futura competencia, la que generará una alta barrera de entrada.

2.5.2 Amenaza de productos sustitutos

Los principales productos sustitutos que nos encontramos en el mercado son los siguientes:

- **Tablets** en las mesas: Existen establecimientos que ofrecen tablets en mesas para realizar comandas. Los beneficios en cuestión de independencia y reducción de tiempos de este sistema es el mismo que el de FlyFood. Por otro lado, las valoraciones que se piden dan información al establecimiento, no al usuario y, en el caso que sí lo hiciera, son fácilmente manipulables por el restaurante.

Son aplicaciones desarrolladas exclusivamente para ese establecimiento o para una cadena. Para este punto encontramos el problema de la curva de aprendizaje del software utilizado, los usuarios encontrarán software distintos según un establecimiento y otro. Con FlyFood siempre tendremos la misma usabilidad con independencia del restaurante.

Además, el coste de implantación es muy alto, al tener un terminal por mesa y las roturas que suelen darse por descuidos.

Por último, al ser un aparato llamativo, los niños, acostumbrados a ellos, los utilizan de manera inadecuada. Este razonamiento ha sido obtenido de un restaurante que probó este sistema.

- Aplicaciones propias: Los beneficios son los mismos que en el punto anterior. En este caso nos encontramos con la necesidad de descargarse una aplicación por restaurante, que será borrada si no se es asiduo a él.
- PDAs: Aunque es el sistema implantado en muchos restaurantes, debe ser utilizado por un empleado del local, eliminando la independencia del comensal. Las valoraciones no existen al no tener acceso el cliente.

Es tratado como producto sustitutivo porque la forma de trabajar del restaurante sería la misma que con FlyFood. Para eliminar este hecho, FlyFood podrá ser utilizado en paralelo con este sistema, pudiendo convivir juntos en el mismo establecimiento.

- **WhatsApp:** Los pedidos por WhatsApp antes de llegar al local se está implantando en muchos negocios para agilizar los pedidos en desayunos y almuerzos. Podemos encontrar varios inconvenientes de este sistema: 1º es la necesidad de dar el número de teléfono personal al local; 2º no es un instrumento creado para tal fin; 3º no hay información de la carta y las valoraciones, es necesario conocer la carta de antemano; 4º no se utiliza para pedir dentro del local, y no se puede pagar con él.

2.5.3 Poder de negociación de los clientes (restaurantes).

Desde el punto de vista de los clientes, la no existencia o implantación de este servicio en el mercado podría caracterizar a FlyFood como un único proveedor del servicio y, por tanto, con alto poder de negociación. Pero la realidad es la contraria debido que la necesidad por parte de los restaurantes no existe. Este punto hace que su poder, individuo a individuo, sea relativamente alta, ya que, para que sea instaurado, se deba negociar uno a uno.

Desde el punto de vista de FlyFood, no existen clientes con alto poder de negociación. El mercado es muy amplio y atomizado, por lo que ningún cliente supondrá un alta cuota en la facturación.

2.5.4 Poder de negociación de los Proveedores.

FlyFood vende un servicio y su proveedor es una empresa de desarrollo y soporte de software. El código del software es propiedad de FlyFood y por tanto no se está a la expensa de un único proveedor de servicios informáticos.

En cuanto a los proveedores de impresoras, el mercado ofrece varias marcas con las que es posible trabajar. Desde marcas de alta calidad hasta marcas blancas. Dado que el controlador está fuera de la impresora, cualquiera puede ser utilizada por el sistema.

Para los aparatos electrónicos de control de impresoras, pueden utilizarse marcas comerciales como los RaspBerry hasta la posibilidad de fabricación de uno propio. En este caso, Rasperry se puede calificar como un proveedor con alto poder de negociación pero que puede ser suplantado por un aparato propio.

2.5.5 Competidores actuales

Los competidores actuales no existen en mercado en el que nos iniciaremos. En todo caso, el mercado es muy amplio y virgen, por lo que no existe competitividad.

2.6 Análisis interno (DAFO)

2.6.1 Debilidades.

- Falta de conocimiento en sistemas de gestión de restaurantes por los promotores, no por la empresa desarrolladora de la plataforma.

El equipo no cuenta con un experto en la gestión de restaurantes. Este hecho se subsana con la incesante búsqueda de información a base de entrevistas a distintos actores del sector, desde distinta tipología de establecimientos a usuarios pasando por los

proveedores. De esta forma obtenemos un conocimiento más amplio y con un punto de vista más crítico.

- Desconocimiento de marca.

Una empresa de reciente creación no tiene marca. A este punto se le dará gran importancia gracias a la información que se obtendrá de las valoraciones, siendo la única empresa capaz de ofrecerla.

- Presupuesto limitado. FlyFood es un proyecto disruptivo, esto quiere decir que debemos abrir mercado, dándolo a conocer y creando una nueva necesidad. Para ello es necesario realizar un gran esfuerzo en marketing, tanto online como offline. Cuanto mayor es el presupuesto, mayor será la implantación y crecimiento.

2.6.2 Amenazas.

- Entrada de competidores por baja barrera de entrada. Como se ha indicado, el mercado es muy amplio y es complejo de atacar a todo su conjunto para crear una barrera a nuevos competidores. La tecnología no necesita una gran inversión, ésta es necesaria en el marketing.
- Falta de uso por los usuarios. El uso de una aplicación depende grandemente de su utilidad. En el caso de FlyFood, el hándicap se encuentra en el número de restaurantes adheridos. Con un número bajo de éstos, la aplicación se hace casi inservible por lo que tiene una alta probabilidad de ser borrada al no encontrar un número de restaurantes suficiente donde poder usarse.
- No adaptación al cambio en la forma de trabajar de los restaurantes. El miedo al cambio es uno de los miedos fundamentales a los que hay que hacer frente en la gestión de RRHH en las empresas. Las personas con mayor nivel profesional, ven, de forma más generalizada, una oportunidad en el cambio, incluso una motivación; pero, por desgracia, la mayoría del personal de la restauración no forman parte de este colectivo. El cambio en la forma de trabajar puede resultar problemático.

2.6.3 Fortalezas.

- Equipo con buena formación y experiencia. Somos un equipo multidisciplinar que nos compenetramos de forma fantástica y nos complementamos en muchos aspectos.
- Una app intuitiva, cómoda y gratis.
- Una sola app para todos los restaurantes. Este punto es muy importante para la fidelización de los usuarios.
- La gestión y protección de una información muy difícil de conseguir con otros métodos. Para obtener una información fiable y realista, el usuario debe haber estado en el establecimiento y pedido y pagado un producto para poder dar su valoración. De esta forma eliminamos las críticas de quienes no han tenido contacto alguno con el restaurante.
- Sistema informático autónomo de fácil instalación. El restaurante o el informático no tendrá que instalar pesados programas para la gestión de impresoras, todo está en la nube y el software a instalar es un pequeño programa que contacta con la plataforma web, para indicar las impresoras disponibles y esperar la información a imprimir.
- Mismo sistema interno de trabajo que con PDA. Mantenemos la operativa de los restaurantes actuales para no obligar a cambios significativos y que puedan influir en su día a día.

2.6.4 Oportunidades.

- No existe en el mercado o muy baja penetración. Este hecho hace que la creación de la marca sea más fácil.
- Conseguir una información única y muy interesante para usuarios y restaurantes.
- Tanto los restaurantes como los usuarios se benefician. Se ha enfocado el negocio como un servicio para los restaurantes, de tal modo que puedan tener un beneficio económico con su utilización y no sólo un gasto para la mejora del servicio. De esta forma conseguimos una negociación "win-win". Por otro lado, lo usuarios también se benefician de un ahorro de tiempo en los momentos que lo necesiten y deseen.

- Dificultad por parte de los restaurantes para encontrar personal cualificado en momentos de estacionalidad con alta carga de trabajo. Ofrecemos al “camarero omnipresente, casi perfecto”.

2.7 Análisis CAME

2.7.1 Estrategia O + F (Explotar las oportunidades)

El equipo está preparado para afrontar un mercado por explotar. La estrategia se ha creado desde el comienzo teniendo presente siempre presente la sencillez y facilidad que deben encontrar los restaurantes desde el primer momento, al igual que los usuarios. Con la información de las valoraciones como un valor fundamental para ambos actores.

2.7.2 Estrategia A + F (Mantener las fortalezas)

La falta de uso es es la principal amenaza que nos encontraremos en los primeros estadios. Atacar este punto con la creación de una aplicación intuitiva y útil es fundamental. Los restaurantes verán una ayuda a bajo coste que ayudará a que sean ellos mismos los prescriptores para su uso. El acceso a la información también será un fuerte valor para crear marca. Incentivar su uso por parte de los usuarios premiando que aporten información hará que sea una fuente importante para la toma de decisión.

La operativa del restaurante no cambiará para los que usen PDAs, de esta forma minimizamos el riesgo que produce el miedo al cambio, viéndose como una parte más de su procedimiento de trabajo.

Comenzar con un número significativo de restaurantes dará al usuario opciones, generará confianza y serán más reacios a eliminar la aplicación. Es importante la cantidad de restaurantes a la salida de aplicación en un ámbito geográfico, ofreciendo variedad a los usuarios.

2.7.3 Estrategia O + D (Corregir las debilidades)

La principal debilidad con la que nos encontramos es la de tener un presupuesto limitado. Al ofrecer 2 meses gratis nos permitirá aparecer en un alto número de restaurantes en los primeros momentos. Principalmente a restaurantes que usen PDAs para minimizar costes de implantación. El rápido crecimiento nos otorgará reconocimiento de marca y seriedad, características fundamentales para acceder a financiación tanto pública como privada.

2.7.4 Estrategias A + D (Afrontar las amenazas)

El presupuesto limitado puede facilitar la entrada de nuevos competidores si no conseguimos una rápida escalabilidad. Por esta razón se ofrecen 2 meses gratis de prueba inicial. Conseguir marca e incentivar el uso (con promociones por las valoraciones), elevará las barreras de entrada.

La falta de conocimiento en gestión de restaurantes nos puede pasar factura a la hora de enfrentarnos a la no adaptación de los restaurantes que no trabajan con PDAs. Es importante, por este punto y por costes, comenzar por establecimientos que ya tengan implantados este sistema.

3 Análisis de Mercado y Competencia

3.1 El Mercado de la restauración en España.

El mercado de la restauración en España tras cerrar el año 2015 con un incremento del 3% en facturación llegando a los 20.700 M€ presentó en el año 2016 un crecimiento del 3.9 % según el informe sectorial de DBK.

Principales magnitudes del mercado

Valor del mercado, 2016			Cuota de mercado de las diez primeras empresas, 2015	
	Mill. euros	% var. 2016/2015		
Restaurantes	21.825	+ 3,9	Restaurantes	9,6%
Hoteles	14.775	+ 11,5	Hoteles	28,1%
Hospitales (a)	6.175	+ 3,8	Hospitales (a)	61,5%
Residencias 3ª edad (a)	4.150	+ 1,2	Residencias 3ª edad (a)	23,4%
Catering	3.375	+ 3,7	Catering	53,1%

(a) privados.
Fuente: DBK

Según este mismo informe el número de restaurante con servicio en mesa se sitúa en torno a 72.000 de los cuales alrededor de 14.450 están integrados en cadenas que están creciendo y captando cada vez un porcentaje mayor del negocio. No obstante como se puede ver en la figura siendo un mercado muy atomizado y con gran competencia.

El crecimiento del sector se ha centrado en los restaurantes de servicio en mesa, mientras que fast food y comida en barra han tenido un crecimiento de tan solo el 0.8 %.

Se trata de un sector bastante dinámico, pero que no se encuentra muy digitalizado todavía. Los principales avances tecnológicos de los últimos años son la introducción de las PDA para la gestión de la comanda, los TPV para la mejora de la gestión y el control de cobros. La gestión de comanda con PDA es cada vez más frecuente y el uso de aplicaciones móviles gestionadas por camareros ha facilitado su implantación al disminuir la inversión inicial, pues los camareros usan sus propios terminales. No obstante presentan

el gran inconveniente de que aun disminuyendo el número de errores, la entrada de pedidos es lenta, frente a la comanda manual.

Desde el punto de vista digital además de las redes sociales como Facebook o tripadvisor es destacable el éxito de aplicaciones como el Tenedor (reserva de mesa en restaurantes.) y Just-eat (pedido de comida a domicilio). Este último sector, el de la comida a domicilio, dominado por Just-eat comienza a tener competencia con importante presencia a nivel nacional como Globo y más recientemente UBER-eats que recientemente ha comenzado a operar en Madrid aprovechando el uso cada vez más extendido del uso de aplicaciones móviles y el conocimiento de marca que le da su matriz Uber.

3.2 Principales competidores.

Al realizar un análisis de la competencia se han localizado tres competidores y ninguno de ellos presenta una fuerte implantación en el mercado nacional. Se trata de las compañías MrNoow, Tsjing, Qikserve. El único cuyo mercado es España es MrNoow y dan servicio en Barcelona y Madrid.

Tsjing (www.tsjing.eu) trabaja como las comidas a domicilio: Te sientas, seleccionas toda la comida, pagas y esperas a ser servido. No hacen valoración de platos, al menos como centro de negocio. Dan servicio en Bélgica. Su forma de cobro a restaurantes es por suscripción: 79€/mes, 69€/mes(12meses), 59€/mes(24meses). Han tenido una inversión de capital riesgo de 300.000€ en enero de 2016.

Qikserve (www.qikserve.com). Trabaja con integración en sistemas Oracle. Guarda la información de cada cliente y sabe qué suele pedir para enviar promociones más especificadas. No hacen valoración de platos. Están en 180 países al tener distintos tipos de productos, por ejemplo, el sistema de pedidos en máquina de McDonalds. Han conseguido en una ronda de inversión 2.7 millones de libras en enero de 2017.

MrNoow (www.mrnoow.com). Mismo sistema que Flyfood. Marketing enfocado al tiempo de espera y especialmente de los directivos que tienen poco tiempo para comer, eso los posiciona en una edad más alta que Flyfood. Hacen valoración del servicio del restaurante, no de los platos. En España, concretamente en Madrid y Barcelona, su sede está en Barcelona. Cobra una comisión del 5% de la cuenta que pasa por su sistema (sin tope). Consiguió una ronda de inversión de 500.000€ en febrero de 2017 y otra por 600.000€ en febrero de 2018.

4 Segmentación y Posicionamiento.

4.1 Segmentación del mercado.

El sector de la restauración en España se encuentra muy atomizado aunque las grandes cadenas de restauración como ZENA , VIPS o RESTALIA están cogiendo cada vez más cuota de mercado.

Dentro de la estrategia de expansión se realizará en primer lugar una segmentación regional, de modo que el primer año solo serán atacados los restaurantes de Sevilla, Málaga y Granada, ciudades en las que realizarán las primeras pruebas con early adopters ya localizados durante de las entrevistas de prospección e investigación realizadas. En una segunda fase, Flyfood comenzará su expansión territorial primero a Madrid, Barcelona y Valencia y seguirá hasta después de 5 años tener presencia comercial en las 18 mayores capitales de provincia.

Para determinar a qué segmento del mercado en que se focalizará el negocio se han priorizado los segmentos de acuerdo a dos variables: Encaje competitivo y valor por segmento.

4.1.1 Encaje Competitivo. Variables de segmentación.

Nuestra propuesta no va tener la misma aceptación en todos los tipos de restaurantes, no solo porque los usuarios de la aplicación no esperan tener la misma experiencia en todo tipo de restaurante sino porque también porque nuestros clientes, los restaurantes no ganan dinero de la misma forma.

Encaje de Usuario: Desde un punto de vista cualitativo, los usuarios estarán más dispuestos al uso de la aplicación en aquellos restaurantes en los que buscan satisfacer la necesidad de comer de forma rápida.

Encaje de Restaurante: El producto de Flyfood aporta más valor a aquellos restaurantes cuyo modelo de ingresos está basado en la rotación, no en el margen, ya que la mejora en la eficiencia a la hora de tomar nota de la comanda y cobrar se verá directamente reflejado en un menor tiempo de permanencia de los clientes en las mesas.

Se aprecia que el encaje de usuario y el encaje de restaurante son bastante coincidentes.

Además se debe tener en cuenta que los restaurantes actuales pueden usar comanda manual, pda's o móviles para la gestión de la comanda, lo cual se debe tener también en cuenta en la segmentación, pues va a influenciar en el valor aportado al restaurante.

Las variables elegidas para la segmentación van a ser: Valor medio de la Comanda y sistema de gestión de comanda.

El mejor encaje competitivo se da en restaurantes con valor de comanda baja con comanda manual, ya que es donde más valor se aporta a usuarios y restaurante.

4.1.2 Valor por segmento

El valor obtenible de un determinado segmento va a depender, del número de restaurantes que contenga, del valor medio de la comanda, dado que nuestro modelo de ingresos va a ir asociado a un porcentaje de la comanda ordenada, y del número de pedidos que se realicen.

Respecto al número de pedidos que se realicen, se considera que en restaurantes con comandas por encima de 35 euros, los usuarios no se van a ver atraídos al uso de la aplicación., con lo que este segmento quedará fuera de nuestro target, al no aportar valor.

Para estimar el porcentaje de restaurante dentro de cada franja de precio medio de comanda se utilizaron los filtros de tripadvisor y se supuso que existe el mismo porcentaje

en la app que en la realidad. La estimación del número de restaurantes con cada tipo de comanda se ha realizado por observación sobre una muestra de 100 restaurantes visitados.

El mayor valor esperado por segmento se dará en restaurantes con comandas medias o bajas con gestión de la comanda manual.

4.1.3 Segmento objetivo y microsegmentación.

El segmento objetivo va a ser el de restaurantes con gestión de comanda manual con valor medio de comanda menor de 20 euros por comensal. Pero este segmento sigue siendo muy amplio con lo que vamos a microsegmentar según los siguientes criterios.











Geográficos. Nos vamos a centrar geográficamente en las ciudades contempladas en el plan de expansión.

Comportamentales: La empresa se centrará en los siguientes tipos de restaurante: Chiringuitos de playa, restaurante de menú para jóvenes trabajadores en zonas con alta concentración de empresas

4.2 Benchmarking.

Para la definición de la propuesta de valor se ha realizado un análisis de las propuestas presentes en el mercado por un lado a nivel de competencia (Mr Noow, Qikserve), por otro a nivel de producto a desplazar (comanda manual) y por último comparándonos con la app de restaurantes líder del mercado.

La siguiente tabla muestra una comparativa de como abordan cada uno de las referencias comparadas los problemas que la propuesta de valor de Flyfood busca solucionar así como los segmentos atacados.

	 FlyFood	 mr.noow	 QikServe!	 tripadvisor	
Agilidad Comanda	✓	✓	✓	✗	✓
Plataforma de pago	✓	✓	✓	✗	✗
Valoración platos	✓	✗	✗	✗	✗
Valoración rest.	✗	✗	✗	✓	✗
Reserva de mesa	✗	✗	✗	✓	✗
Segmento	€-€€ 	€€-€€€ 	€€-€€€ 	€-€€-€€€ 	€-€€-€€€ 

- Agilidad de comanda: La agilidad en la toma de la comanda es una característica básica buscada por los restaurantes que mantienen la comanda manual, que la entienden no solo por la rapidez sino por también por la flexibilidad de introducir comentarios de los clientes en la comanda. Nuestra propuesta deberá por tanto permitir que los usuarios introduzcan aclaraciones cortas en sus comandas.
- Plataforma de pago: Los dos competidores consultados integran plataforma de pago con lo que nuestra propuesta debe integrarla de modo que no solo aporte reducción de tiempos en la toma de comanda sino también en el cobro.
- Valoración de platos: La ventaja competitiva de Flyfood se basará en la herramienta de valoración de platos, que permitirá a los usuarios saber cuáles son los platos mejor valorados en los restaurantes que no conozcan o buscar los restaurantes que mejor hacen su plato favorito. Si el número de usuarios y valoraciones es amplio la ventaja competitiva será difícilmente copiable.
- Valoración de restaurantes: Esta posibilidad ya la explota tripadvisor, que es referente en el mercado y muy extendido. Además, le genera problemas con los propietarios con lo que a Flyfood no le interesa tenerla en su propuesta de valor.
- Reserva de mesa: Igualmente ya explotada por tripadvisor a través de su aplicación "El tenedor"
- Segmento: Flyfood se va a dirigir a un segmento no explotado por la competencia.

5 Propuesta de Valor.

5.1 Propuesta de valor para usuarios.

Los usuarios no son nuestros clientes, pero si lo son de los clientes de FlyFood, con lo que deber verse atraídos al uso de la aplicación para que la propuesta tenga éxito. La propuesta de valor a usuarios va a ser triple:

- Ahorra tiempo en tu restaurante al pedir y al pagar: En ambientes laborales los almuerzos al medio día son una necesidad que debe ser satisfecha de forma eficiente pues el tiempo disponible es limitado. Flyfood ayuda a reducir estos tiempos de espera al pedir y al pagar, tareas que no aportan valor al usuario.
- Y hazlo de una forma atractiva: pide cómodamente desde tu móvil con una aplicación intuitiva y simple y paga también cómodamente y sin esperas.
- Infórmate de que es lo que más gusta en ese restaurante que no conoces y/o conoce el restaurante que mejor hace tu plato favorito: usa la herramienta de valoración de platos y ayuda a otros introduciendo tus valoraciones.

5.2 Propuesta de valor Restaurantes.

Los clientes de Flyfood son los restaurantes. Como empresas los restaurantes están interesados en aumentar sus ingresos y disminuir sus costes, Flyfood va a ayudar a sus clientes ofreciendo:

- Aumento de ingresos:
 - *Aumento de rotación.* Dentro del segmento elegido, el modelo de generación de ingresos se basa en la rotación, en el volumen y no tanto en el margen unitario, con lo que cualquier aplicación que la aumente va a traducirse en un aumento de la facturación y por tanto de los beneficios para el restaurante.

- o *Atracción de nuevos clientes.* No solo a aquellos usuarios atraídos por el uso de las nuevas tecnologías sino también a los atraídos por los platos mejor posicionados dentro de la carta de los restaurantes
- o *Seguridad en el pago.* Los clientes han tenido que dar su tarjeta de crédito y registrarse antes de pedir.
- Aumento de eficiencia: Los camareros reducirán el tiempo medio dedicado a toma de nota en la mesa en torno a 3 minutos y en cobro, en torno a 2. Esto supone una reducción de 5 minutos por mesa y servicio.
- Conoce mejor a tu cliente: La herramienta de valoración de platos será muy interesante para que los clientes de Flyfood conozcan a los usuarios y puedan modificar la carta para adaptarla a los gustos de los clientes

6 Marketing.

En apartados anteriores han sido analizadas el mercado, la competencia, la oportunidad y la propuesta de valor. Debemos concretar a continuación el marketing mix, es decir, como va a ser el producto, el precio, la estructura de canales y las estrategias de comunicación.

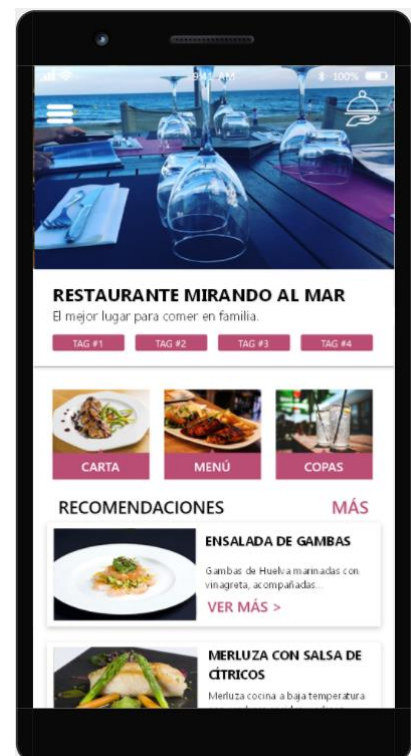
6.1 Definición del producto.

El modo en que Flyfood llevará su propuesta de valor a clientes y usuarios se ejecutará a través de las siguientes herramientas y prestaciones:

- Una **base de datos** en la nube donde se guarda toda la información sobre los bares y restaurantes, sus productos (menús), sus proveedores y sus valoraciones; así como el perfil de los usuarios. De esta base de datos se nutre la aplicación.
- Una **aplicación para móviles** conectada a la nube en la que los usuarios:
 - acceden al perfil del restaurante, seleccionan los productos que quiera consumir e, instantáneamente, envían la comanda a una impresora de tickets (al estilo del sistema con PDAs) en barra o cocina y que es recibido por el camarero para que sirva los platos.

Página principal de restaurante y carta de platos calientes.

- podrán **valorar cada plato** o bebida según si le ha gustado o no y el resultado de las valoraciones será visible para el resto de usuarios y el restaurante.

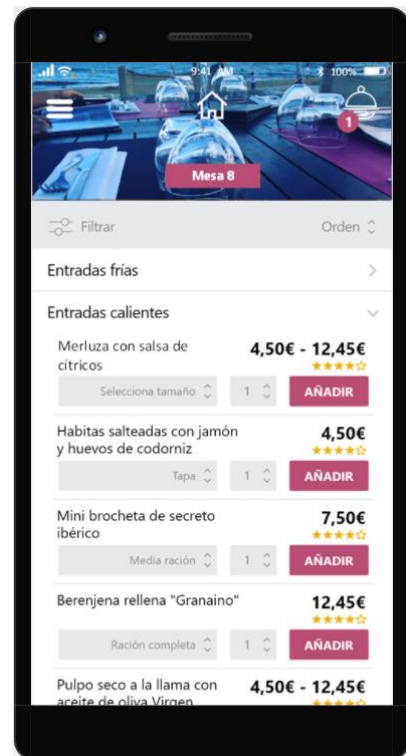


- o Pueden **recibir notificaciones** de sus restaurantes favoritos o habituales acerca de nuevos platos, promociones, eventos, etc.
- o Pueden **buscar un plato** y ver una lista con los restaurantes donde mejor se ha valorado dicho plato ó ver los platos mejor valorados en el restaurante en el que se encuentran

Sección de recomendaciones de platos para un restaurante

- o Perfil de **camarero** que permitirá :
 - la **gestión de las comandas** realizadas con posibilidad de anular platos.
 - **Recibir avisos de los comensales** a través de la aplicación
 - Servicio Premium para que sea usada como PDA como herramienta de toma de todas las comandas.

- Un **software instalado en el ordenador** o conectado a la impresora del restaurante que se conecta con la nube y es el encargado de gestionar las impresoras del local. Desde él el restaurante podrá:
 - o Gestionar el menú. Poniendo y quitando platos en función de la disponibilidad de los mismos.
 - o Enviar notificaciones a sus clientes habituales (suscritos), ofreciéndoles un canal de comunicación directo y extremadamente efectivo
- **Impresoras** tipo comanderas en cocina y barra.



6.2 Precio.

Para establecer la estructura de precios de los productos de Flyfood han sido analizados los siguientes conceptos.

- Nivel de precio de los competidores.
- Estudio de los clientes.
 - El segmento de restauración al que va orientado el producto se caracteriza por ofrecer un producto de bajo margen, enfocándose la generación de utilidades al volumen gestionado, con lo que un coste fijo puede ser visto con rechazo y un coste variable no puede ser muy alto pues reduce el margen del restaurante.
- Nivel de precio de las comisiones bancarias por uso de tarjetas que supondrán un coste directo variable para el producto.
 - Con la finalidad de reducir el número de transacciones no trazables el gobierno ha ido reduciendo las comisiones aplicadas por los bancos al uso de tarjetas de crédito y débito, siendo de 0.3% y 0.2% como máximo respectivamente.
- Estructura de costes fijos y variables de la empresa.

6.2.1 Precio y promoción del servicio principal.

Instalación:

Para restaurantes con impresoras instaladas no se les cobra instalación del software ni aparatos, en caso de necesitar impresoras se les entrega una gratis para las pruebas de los dos primeros meses y, tras aceptar la continuación, se cobrará las impresoras extra. Es fundamental darle todo las facilidades posibles a los restaurantes con el fin de que prueben el sistema, crearle necesidad y que pida a sus clientes que utilicen la aplicación.

Una vez tengamos número de valoraciones suficiente acerca de productos que no precisan manipulación (vinos, comida precocinada, chacinas, etc.), se van a ofrecer

estudios de preferencias de sus productos a distribuidores, proveedores y productores a un precio de mercado pero con mayor valor añadido.

Uso:

El uso de la aplicación en el restaurante costará un máximo del 5% de la cuenta que se tramite por **Flyfood** e irá disminuyendo según aumente la cuenta del cliente, tal y como aparece en la siguiente tabla:

Comanda	Comisión	Coste
1 - 19.99 €	5.00%	0.05 - 1.00 €
20 - 49.99 €	4.75%	0.95 - 2.37 €
50 - 74.99 €	4.50%	2.25 - 3.37 €
75 - 99.99 €	4.25%	3.19 - 4.25 €
100 - 124.99 €	4.00%	4.00 - 5.00 €
125 - 149.99 €	3.75%	4.69 - 5.62 €
150 - 174.99 €	3.50%	5.25 - 6.12 €
175 - >307 €	3.25%	5.69 - 10 €

Además de esta estructura de descuento existirá otra de descuento total aplicable como una reducción de precio en el mes siguiente si existe uso de la aplicación de un 5% para facturas de más de 90 €, y de un 10 % para facturas de más de 150€.

El servicio de información sobre las valoraciones de los platos es gratuito, a cambio, se solicita a los restaurantes que hagan invitaciones o descuentos a los clientes que más veces valoren para incentivar el uso de la aplicación.

6.2.2 Precio y promoción de otros servicios.



Publicidad: Por otro lado, el envío de notificaciones tiene un precio de 0.02€ por usuario al que se envíe con un máximo de 5€ por envío. Por tanto, a partir de 250 usuarios, no aumenta al precio.

Camarero Premium: 5 € al mes por camarero .

6.3 Canales.

6.3.1 Canales transaccionales.

Para la ejecución de las operaciones se utilizarán los siguientes canales:

Fuerza de ventas:	Call Center:	Técnicos de instalación y postventa
		

Fuerza de ventas: Con un tamaño creciente alineado con el plan de estratégico de expansión se encargarán de buscar clientes entre los restaurantes del segmento objetivo dentro de su territorio.

La coordinación de acciones entre los distintos agentes y la no repetición de las mismas exigirá la existencia de herramientas CRM avanzadas y la formación de la fuerza de ventas en el uso de la misma.

Un vez captado el cliente la fuerza de ventas remitirá a este hacia el Call center, que gestionará de forma centralizada las operaciones de alta, envío de las impresoras y gestión telefónica o presencial de la instalación del sistema.

Call Center:

Se encargará de la gestión final de la venta y de la gestión de incidencias. Serán fundamentales en la fidelización del cliente con lo que está previsto integrarlos en la estructura cuando aumente el volumen.

Técnicos de instalación y postventa:

Encargados de la gestión de incidencias e instalaciones en caso de clientes que la soliciten.

Play store

Para descarga de la aplicación.

Página web.

Sección de descarga en la web del programa para el restaurante de conexión con la nube.

6.3.2 Canales de comunicación.

La gestión de marca y la promoción de la misma son fundamentales para el éxito de Flyfood.

La misma no solo deberá ser transmitida por la fuerza de ventas sino por todos aquellos canales con los que clientes y usuarios se comunicaran y que serán los siguientes:

Trade marketing en restaurantes	PUBLICIDAD EN WEB RRSS.	Participación en eventos
		

Sitio Web:

El sitio web www.flyfoodweb.com será atractivo para usuarios y restaurantes, dispondrá de sección de descargas y de comunicación en los eventos en los que la fuerza de venta estará presente.

RRSS:

Flyfood está presente en Facebook y Twitter que son los canales más apropiados para el tipo de producto que.

Ferias:

Flyfood estará presente con stand pequeño en los principales eventos de restauración a nivel nacional a partir del segundo año.

Prensa:

La empresa se anunciará en revistas de restauración para captar clientes.

6.4 Plan de comunicación.

El plan de comunicación de Flyfood va alineado con el plan de expansión de la compañía de tal manera que la publicidad llegue solo donde va a poder ser aprovechada

por los usuarios. Este plan va orientado sobre todo a usuarios, clave del éxito de la empresa, que deben verse atraído por el uso de la aplicación.

6.4.1 FASE I

Durante los dos primeros años, la implantación va a ser pequeña a nivel de número de restaurantes y ciudades, con lo que la comunicación deberá orientarse a ser efectiva en ese territorio de implantación.

- Se usaran las siguientes herramientas de comunicación.
- TRADE MARKETING EN RESTAURANTES.
- Publicidad en el punto de consumo. Los restaurantes contarán con cartelería que incite a la descarga de la aplicación y al uso inmediato en el restaurante. Consideramos esta herramienta fundamental para el éxito pero debe ir acompañada de refuerzos en los usuarios.
- PUBLICIDAD EN WEB RRSS.
- Flyfood uso tanto de las herramientas de Google Adwords como de Facebook de segmentación para dirigirnos a posibles usuarios de los restaurantes en los que nos encontramos implantados.
- ACUDIR A EVENTOS DE RESTAURACIÓN.
- Se ha considerado un presupuesto para stands en eventos de restauración como El salón de la innovación en Hostelería en Málaga o Valencia Culinary meeting.
- OBTENCIÓN DE PUBLICIDAD POR GENERACIÓN DE NOTICIAS.
- Generaremos rankings entre nuestros restaurantes y enviaremos esa información en modo de notas de prensa a revistas para tener presencia indirecta e ir posicionando la marca como referente en el sector por el conocimiento del usuario final y los beneficios que les aportamos.

6.4.2 Fase II

Durante la segunda fase se mantendrán las acciones anteriores invirtiéndose más sobre todo en marketing web y se comenzará a usar mass media.

Durante el tercer y cuarto año se han presupuestado campañas publicitarias en radios locales en las ciudades en las que estaremos implantados. Campañas orientadas a usuarios y al uso de la aplicación

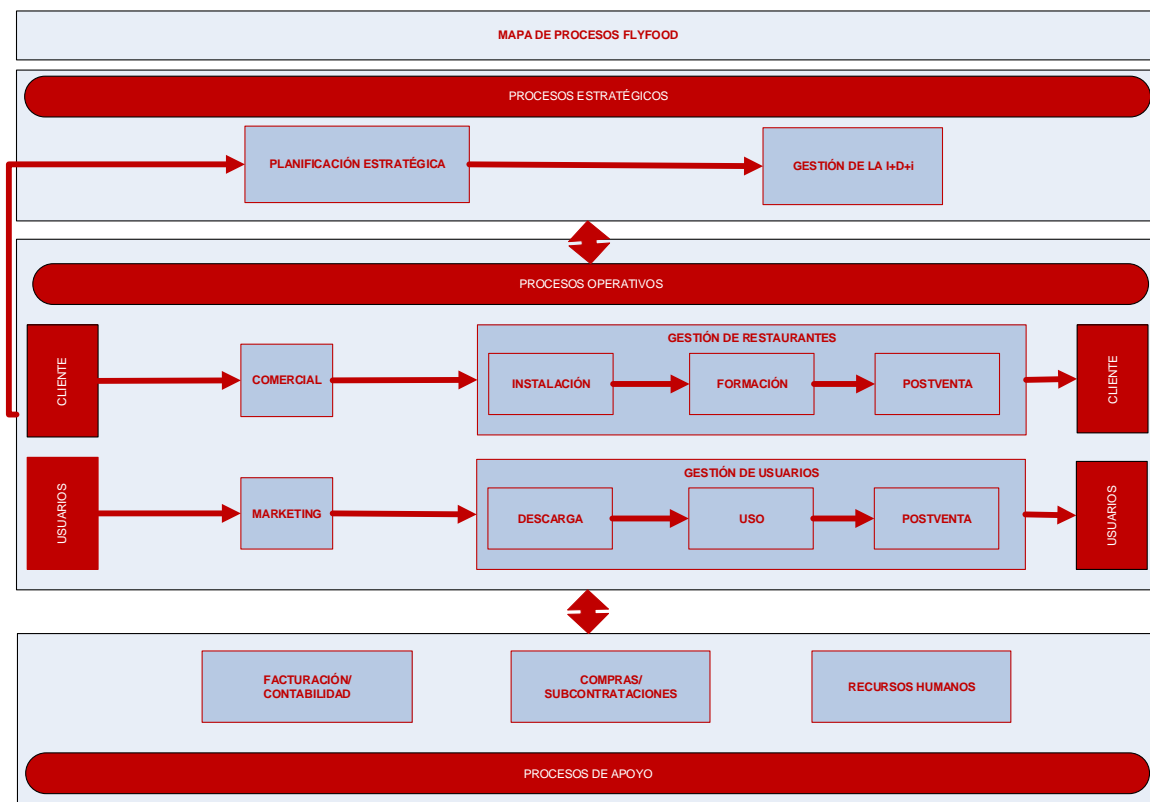
En el 5 año se prevé la primera campaña nacional en televisión durante 1 mes.

7 Operaciones

A partir de la estrategia definida y expuesta de Flyfood, la Empresa ha diseñado e implantado un sistema de gestión por procesos, que le permite ser eficiente y eficaz en todas sus actividades de negocio.

7.1 Sistema de gestión por procesos

Se han definido procesos estratégicos, operativos y de apoyo, según el siguiente mapa:



A partir del mapa de procesos definido, se desarrollan todos y cada uno de los procesos necesarios para el funcionamiento de Flyfood.

7.1.1 Planificación Estratégica

En este proceso se incluye la gestión realizada por el Comité de Dirección de Flyfood para orientar las actuaciones de la organización para alcanzar los resultados planificados a

corto y medio plazo, así como el modelo de dirección que vamos a seguir. El Comité de Dirección se reunirá con carácter mensual, para analizar la evolución de todas las áreas de la organización, exponiendo cada director sus avances y las decisiones a adoptar para el buen funcionamiento de la empresa.

7.1.2 Gestión de la I+D+i

Desde el departamento técnico de Flyfood se destinarán recursos a la continua mejora tecnológica de nuestra aplicación, buscando incorporar innovaciones para estar a la vanguardia de las novedades tecnológicas que ofrezca el mercado y poder adaptarlas a nuestro servicio a los restaurantes y usuarios de Flyfood, de forma que se puedan implementar nuevas funcionalidades a las ya ofrecidas.

7.1.3 Comercial. Captación de restaurantes

La operativa de captación de restaurantes se desarrollará centrada en la competencia de la fuerza de ventas y en la gestión a través de call center.

Para que la fuerza de ventas actúe es necesario antes identificar potenciales clientes, teniendo en cuenta la segmentación realizada, a los que propondremos visitas comerciales personalizadas con el dueño del restaurante o persona en la que delegue decisiones estratégicas sobre la gestión del restaurante.

Estos potenciales clientes serán identificados a través de "leads" que surgen de diferentes canales: ferias del sector de la restauración, de nuestro sitio web www.flyfoodweb.com, redes sociales (Facebook y Twitter), foros y blog del sector, así como colaboradores clave como son empresas proveedoras de restaurantes.

Se definirán objetivos de captación de leads en acorde con el plan comercial y coherente con los objetivos de visitas comerciales y concreción en ventas efectivas.

Una vez identificado el lead, desde el call center se iniciarán los primeros contactos con el interesado aportándole más información sobre Flyfood y de esta manera

determinar el nivel de interés para clasificar los leads. En caso de no poder cerrar la captación del restaurante desde el call center, se gestionará la visita de un agente comercial.

Acorde con la localización geográfica de los potenciales clientes, las visitas comerciales se optimizarán y organizarán de forma que se tenga un control de los costes y tiempos asociados a cada viaje para dichas visitas comerciales.

La presencia en ferias y eventos hace parte del plan comercial como componente estratégico, especialmente para la captación de "leads" que es un proceso esencial para identificar potenciales clientes y cerrar visitas comerciales y contratos. Se contará con un stand en el que realizar presentaciones y demostraciones de la App, así como exhibiciones de videos de casos de éxito de uso en otros restaurantes para atraer y estimular el interés de potenciales clientes, a los cuales se puede en ese mismo momento tomar sus datos para concertar una visita de captación.

El resultado de toda la gestión comercial, tanto a nivel de llamadas desde el call center como de las visitas de captación realizadas, se volcará en un CRM para un adecuado seguimiento y control de la actividad comercial, de manera que se puedan extraer datos de eficiencia de los leads gestionados y con ello profundizar en la mejora continua de todo el proceso de ventas.

7.1.4 Gestión de Restaurantes

7.1.4.1 Proceso de Instalación

Una vez captado el restaurante y cerrado el contrato, se traslada el alta desde el departamento comercial al área de operaciones para planificar la gestión de la instalación del producto con el cliente. Los agentes comerciales deben aportar la información inicial y necesaria al departamento de operaciones para planificar la instalación, como es la

conectividad del cliente, tipología de gestión de comandas actual o hardware existente (impresoras).

Una vez revisada la información y documentación comercial, se procede a planificar las compras de equipos necesarios para enviar al cliente, de manera que esté todo preparado para cuando el técnico contacte con el restaurante para la instalación.

Se ha trabajado para que la instalación sea lo más cómoda y simple posible, y para eso daremos varias opciones a los restaurantes.

- **Software:** Para la mayoría de los restaurantes que trabajan con ordenador e impresoras, el software es un archivo autoinstalable que trabaja en segundo plano. El archivo se descarga de la web y se configura desde ésta para linkar el ordenador a la plataforma. Una vez en funcionamiento, este software “pregunta” continuamente a la web si tiene tareas pendientes de imprimir y las envía a impresión.
- **Raspberry intermedia** con wifi o 3G: Para los restaurantes con ordenador e impresoras pero que no sea posible instalar el software por incompatibilidades o problemas de administración del computador, se ofrece una placa Raspberry con el software ya instalado. Esta placa se conecta a internet por wifi o 3G. La colocación de la placa se hace en serie entre el ordenador y la impresora, de esta manera todo ticket enviado desde el ordenador o desde la web (a través desde la placa) se imprime en la misma impresora.
- **Raspberry e impresoras independientes:** Para los que no tienen ordenador (sólo caja u ordenador bloqueado) se entrega una impresora conectada a una Raspberry con wifi o 3G, así el sistema es completamente independiente y puede ser entregado en una caja listo para usar.

En el caso que así lo solicite el cliente se podrá gestionar la instalación de manera física por parte de nuestros técnicos.

7.1.4.2 Formación y Puesta en marcha

Para concluir el proceso de instalación se dará una formación on-line al personal del restaurante para el correcto uso del producto, con los siguientes aspectos a tratar:

- Canales de acceso a la plataforma web desde cualquier ordenador o dispositivo móvil, dando facilidad de actualizar los datos en cualquier lugar con conexión a internet.
- Gestión de contenidos del restaurante: se le dará la información necesaria para poder cargar el menú del restaurante (nombre, precio, proveedor, marca, alérgenos, impresora de destino, disponibilidad del plato), así como la posibilidad de añadir y quitar platos en función de su disponibilidad.
- Formas de crear distintos tipos de listas para menús o copas. Son grupos de productos que unidos tienen un precio distinto que por separado.
- Acceso a la web para ver las valoraciones de sus platos y bebidas, incluso al histórico de valoraciones en gráficas, diarias, semanales, mensuales, etc.
- Información sobre la forma de enviar notificaciones a un número de clientes con un número máximo de caracteres.

7.1.4.3 Proceso Postventa

Desde Flyfood se prestará un servicio postventa a todos los restaurantes para atender cualquier consulta, incidencia o ayuda en el uso y funcionamiento de la aplicación. Este servicio constará de los siguientes recursos para atender las demandas de los clientes:

- Soporte telefónico a través de call center, desde el cuál se tomará nota de la consulta o incidencia y se procederá a su resolución inmediata, si fuera posible o su traslado a soporte técnico para que contacten con el cliente en un plazo inferior a 24 horas.
- Soporte técnico on line a través de la identificación del cliente con su usuario y contraseña en nuestra página web, donde será atendido a tiempo real por nuestro departamento técnico.

Para optimizar el tiempo de reparación de incidencias, la organización ha desarrollado un manual técnico de incidencias tipos. En este manual, se detalla con alto nivel de precisión la resolución de las incidencias técnicas que pueden surgir.

Durante la atención de la consulta, el agente aprovechará para conocer de mano del cliente como está siendo la experiencia de uso de Flyfood. Toda la información recopilada, se registrará en la ficha del cliente en el CRM para que quede registro del histórico de consultas de cada cliente.

7.1.5 Proceso de Marketing

Desde la Dirección comercial se pilotarán todas las campañas de marketing destinadas a la captación de usuarios para la descarga de nuestra aplicación.

Este proceso está basado en la elaboración de un Plan de Marketing a 5 años en el que se recogen los diferentes canales a utilizar en cada una de las etapas, la inversión a realizar por año, así como los resultados esperados de retorno medidos en número de descargas de la aplicación.

A partir del plan elaborado se elaborarán informes trimestrales de seguimiento de la efectividad del plan que serán presentados en Comité de Dirección para la toma de decisiones sobre los resultados alcanzados y las nuevas necesidades que puedan surgir.

7.1.6 Gestión de Usuarios

7.1.6.1 Descarga de la App

Desde Flyfood se ha habilitado la posibilidad de descarga de la aplicación desde Play Store o Apple Store, solicitándose los datos básicos de contacto y el número de tarjeta con la que poder realizar los pagos a través de la aplicación. El usuario deberá darse de alta en la App a través de un nombre de usuario y contraseña que le servirá de identificación en cada acceso y uso.

7.1.6.2 Uso de la App

El workflow para acceder a un restaurante y usar el servicio de peticiones de comandas es el siguiente:

- El usuario identificará el restaurante que dispone de Flyfood, bien consultándolo en la propia aplicación o a través de una advertencia en la puerta del local. La baliza nearby le envía una notificación al móvil por bluetooth con el link para entrar en el perfil del restaurante de la aplicación o para su descarga.
- Una vez dentro de la aplicación, se escanea un código QR (si no se accedido a través de la baliza) que da acceso al perfil del restaurante.
- Un camarero le asigna físicamente una mesa que tiene un número, ese número se introduce en la aplicación.
- Selecciona platos o bebidas en el momento que deseen, con la opción de incluir algún pequeño comentario, y pulsa el botón "enviar". Cada plato y bebida se imprime en su impresora correspondiente con el número de mesa a la que debe ser entregado.
- Al finalizar, tiene la opción de pagar con la aplicación (tarjeta de crédito) o pedir la cuenta.
- Tras el pago se le pedirá que valore los platos y bebidas que ha tomado. Si repite producto de otro día, encontrará la última valoración que podrá dejar o actualizar (cuanta menos inversión en tiempo deba hacer, más y mejores valoraciones obtendremos).

7.1.6.3 Postventa

Desde Flyfood se prestará un servicio postventa a todos los usuarios para atender cualquier consulta, incidencia o ayuda en el uso y funcionamiento de la aplicación. Este servicio constará de los siguientes recursos para atender las demandas de los clientes:

- Soporte técnico on line a través de la identificación del cliente con su usuario y contraseña en nuestra página web, donde será atendido a tiempo real por nuestro departamento técnico.
- Atención en las diferentes cuentas empresariales de Flyfood en las redes sociales (Facebook o Twitter)

Se dará respuesta a toda consulta, duda o queja realizada por los usuarios, registrándose la información en una base de datos que será utilizada para la mejora continua de nuestra aplicación y del servicio prestado a los usuarios.

7.1.7 Proceso de compras

En Flyfood, el proceso de compras es controlado por el área de operaciones y debemos distinguir 2 tipos de aprovisionamiento:

- Desarrollo tecnológico: Para ello se cuenta con un proveedor tecnológico que se encarga del desarrollo del software y aplicación móvil que conecta a los usuarios de un restaurante con el propio restaurante para realizar los pedidos de manera autónoma. Una vez desarrollada toda la tecnología se establecerá un contrato de mantenimiento y mejora del software y la aplicación móvil.
- Compras de equipos y materiales necesarios para implementar el software en los restaurantes:
 - La planificación de las compras se realizará a partir de la información facilitada por comercial sobre las estimaciones de captación de restaurantes y que se irá actualizando mensualmente, para disponer del equipamiento necesario para realizar las instalaciones en un plazo de 48 horas desde la firma de contrato.
 - Para ello se dispondrá de un listado de proveedores homologados para el suministro de los diferentes materiales, valorando criterios de calidad, plazo y precio, de forma que siempre dispongamos de al menos 2 proveedores para cada material.

Anualmente se realizará una evaluación del funcionamiento de estos proveedores con objeto de mejorar las prestaciones que nos ofrecen y nuestra relación comercial.

7.1.8 Proceso de Recursos Humanos

Para Flyfood es muy importante la gestión de los recursos humanos, para poder soportar el crecimiento esperado de la organización y la estructura de procesos definida.

Inicialmente la gestión de los recursos humanos estará focalizada en una estructura pequeña basada en personal multidisciplinar y en la adecuada selección y formación del personal comercial encargado de la captación de restaurantes.

Desde el área de administración se controlará la selección de personal, definiéndose de manera detallada los perfiles de puestos a cubrir y las competencias necesarias para lograr los objetivos previstos por la organización para cada puesto.

Se establecerá un plan de formación anual, en base a las líneas estratégicas que la organización necesite cubrir y se realizará una valoración anual de la eficacia de la formación impartida para conocer la mejora de las competencias del personal.

7.1.9 Proceso de Administración

El proceso de administración se desarrolla para la estandarización de las diferentes actividades económicas, financieras y administrativas llevadas a cabo en Flyfood para garantizar el cumplimiento de las políticas aprobadas por la dirección de la empresa, desde el control de la facturación a los restaurantes, pasando por la contabilidad, el control de pago a proveedores y el seguimiento de la tesorería y estado financiero de la organización.

Para ello el Director financiero deberá elaborar una memoria trimestral a presentar al Comité de Dirección sobre el cumplimiento de las políticas definidas por la organización en materia financiera, con el análisis de la situación y llegado el caso propuesta de soluciones o alternativas.

8 Plan de Expansión

Para desarrollar nuestra expansión a nivel nacional tendremos en cuenta diferentes criterios:

- Número de bares y restaurantes en cada ciudad.
- Conocimiento de las ciudades.
- Cultura de la población.
- Núcleos industriales existentes.
- Afluencia turística de la ciudad.
- Existencia de competencia directa.

Con los datos anteriores recopilados y estudiados, centraríamos nuestra expansión por la geografía española en 4 fases:

8.1 Lanzamiento

Consideramos un buen punto de partida la implantación de Flyfood en 3 ciudades andaluzas conocidas por los socios de la compañía (Sevilla, Málaga y Granada), en las relaciones que se tienen en estas ciudades, así como en el hecho de que son ciudades con una cultura de comer en la calle bastante arraigada, tanto por clima como por las condiciones de sus habitantes.

Asimismo, se tiene en cuenta que se trata de ciudades con una clara apuesta turística, con visitantes durante todo el año, que nos permitiría atacar la captación de restaurantes de zonas costeras y céntricas de las ciudades.

8.2 Grandes ciudades

La siguiente etapa de expansión (2019) la dirigiríamos hacia las 2 grandes ciudades españolas, donde el volumen de negocio es mayor y a entrar en el resto de las ciudades

andaluzas aprovechando las sinergias que se hubieran producido en la primera fase de lanzamiento.

8.3 Zona mediterránea

En una tercera fase (2020) abordaríamos la entrada en el territorio más costero de la zona mediterránea desde Almería hasta Castellón, aprovechando la afluencia turística de la zona (se requiere rapidez de servicio por parte de los restaurantes y optimizar la atención a los visitantes) y los núcleos más industriales donde se precisa de atención rápida en el horario de descanso para el almuerzo en horario laboral.

8.4 Islas y Zona Norte

Para la última fase (años 2021 y 2022) se trataría de desarrollar el negocio en las Islas y la zona norte de España, puesto que se precisaría de un mayor conocimiento de las situaciones de éxito y riesgos identificadas en las fases anteriores debido a su deslocalización.

El mapa de expansión nacional y desarrollo de negocio de Flyfood quedaría de la siguiente manera:



9 Recursos Humanos

Nuestro Plan de Recursos Humanos analiza y determina los elementos relacionados con la política de personal, la selección y contratación, así como su formación.

Mediante este Plan se pretende establecer las actuaciones a realizar en el ámbito de los recursos humanos para alcanzar los siguientes objetivos:

- Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Ser referentes en la transformación digital de los restaurantes en España.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de restaurantes que nos permitan un crecimiento rápido a nivel nacional.
- Disponer de una estructura organizativa flexible que permita adaptarse a cambios en el mercado.
- Disponer de una plantilla cualificada, motivada y comprometida con la empresa.

Para ello disponemos del siguiente equipo de Dirección:

9.1 Dirección general CEO

Se trata del máximo representante de la organización y el responsable de proponer los objetivos estratégicos conforme a la misión de la empresa para asegurar la viabilidad de esta, dirigir las actividades encaminadas a conseguirlos y proporcionar los recursos materiales necesarios para alcanzar dichos objetivos. Las funciones generales son:

- Fijar los objetivos estratégicos de la empresa, efectuar el seguimiento acerca del cumplimiento de estos y establecer las posibles medidas correctivas.
- Dirigir y coordinar las actividades de las diferentes áreas organizativas de la empresa.
- Negociación de posibles alianzas estratégicas (partners comerciales).
- Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para el desarrollo de la empresa.

9.2 Dirección comercial

Persona clave en el desarrollo de negocio, encargada de marcar las pautas de captación de clientes entre todo su equipo para alcanzar los resultados económicos marcados por la dirección general. Sus funciones principales son:

- Establecer y llevar a cabo las actuaciones pertinentes para dar a conocer Flyfood en el sector de la restauración.
- Fijar política de captación de restaurantes, precios y descuentos relativos a la implantación del software en los restaurantes.
- Llevar a cabo la expansión según la estrategia de crecimiento marcada por la dirección de la empresa.
- Cuidara la coherencia entre la estrategia de la empresa, el plan comercial, y la acción comercial, para reforzar de esta manera la presencia de Flyfood ante los clientes.
- Coordinar el equipo de agentes comerciales y hacer seguimiento de las ratios de captación y visitas por comercial para cumplir con los objetivos comerciales establecidos.
- Identificar y poner en conocimiento del resto de áreas organizativas las necesidades de los clientes.
- Coordinar las tareas del servicio postventa de la empresa para asegurar la satisfacción y la fidelización de los clientes.
- Definir las campañas de marketing destinadas a la captación de usuarios y al uso de la aplicación móvil en los diferentes restaurantes.

9.3 Dirección financiera, administrativa y RRHH

Se encargará de velar por el cumplimiento de las políticas económicas, financieras y administrativas fijadas por la dirección de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes funciones:

- Elaboración y seguimiento presupuestario.
- Administración y control de la contabilidad de la empresa.
- Gestión de cobros y pagos, para realizar un control de los costes.
- Buscar mecanismos de capitalización (compra venta e inversiones para obtener un mejor capital).
- Implantar y gestionar la Política de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección General.
- Selección del Personal. Se encargará de realizar la selección y contratación siempre en coordinación con el responsable del área al que corresponda en cada caso.
- Encargado de seleccionar cursos de formación.
- Control de la Política Salarial.

9.4 Dirección de operaciones

Encargado del desarrollo, gestión y control de las necesidades y/o procesos de la empresa, dotando de los recursos y materiales necesarios para la consecución de sus objetivos. Entre sus funciones generales distinguimos:

- Optimización de todas y cada una de las operaciones realizadas en la organización en búsqueda de la reducción de costes asociados al proceso de desarrollo de negocio.
- Elaboración y/o gestión de la documentación técnica asociada al Software o aplicación móvil de Flyfood (manual de uso, vídeos demostrativos, informes, etc.).
- Coordinación del departamento técnico de la organización para garantizar un adecuado asesoramiento y soporte a nuestros usuarios y clientes.
- Diseño, implantación y supervisión de la gestión de compras.
- Montaje e integración de sistemas de información y puesta en marcha de cuadros de mando integral de la organización.
- Gestión de la información obtenida de las valoraciones realizadas por los usuarios de los platos y bebidas consumidas en los restaurantes.

9.5 Equipo humano necesario

Además del equipo de dirección que anteriormente hemos mencionado, tendremos la siguiente composición de trabajadores, que podrán ser por cuenta ajena o propia.

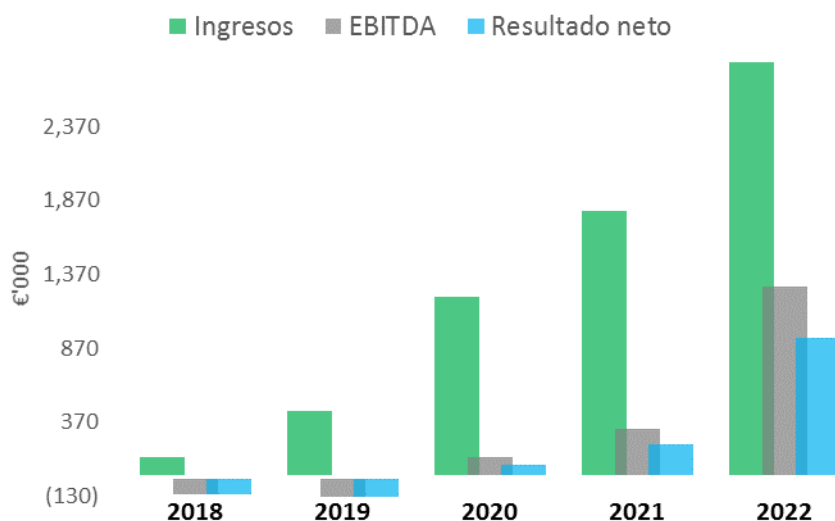
- Agentes comerciales: es nuestra fuerza principal de captación de restaurantes y serán contratados desde el primer año para el desarrollo del negocio siguiendo las directrices marcadas por la Dirección comercial.
- Call center: Reforzaré el canal de ventas y captación de restaurantes una vez tengamos reconocimiento de marca y mayor volumen de negocio.
- Técnicos instalación y soporte: Se encargarán de dirigir el proceso de instalación del software en los restaurantes y darán apoyo a las cuestiones más técnicas que se planteen por parte de los clientes.
- Desarrollador I+D: en la continua evolución de la tecnología, debe estar innovando continuamente para mejorar las funcionalidades del software y la aplicación móvil.

Debido al reducido tamaño de la plantilla inicialmente y a poner los recursos de la empresa en manos de la captación de restaurantes y proyección del Marketing para generar descargas de la aplicación móvil por parte de usuarios, inicialmente desde la Dirección Financiera, Dirección Comercial y Operaciones se asumirán determinadas funciones hasta que el crecimiento de la organización permita incorporar nuevo personal y tener una estructura como la que se refleja en el siguiente organigrama:



10 Plan financiero

El objetivo de este plan financiero consiste en mostrar de forma abreviada y detallada la situación financiera estimada para los próximos 5 años.



€'000	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	134	445	1,217	1,798	2,874
EBITDA	(121)	(339)	135	327	1,290
Resultado neto	(115)	(304)	80	220	940

10.1 Expansión

El proyecto empieza materializarse a final del año 2017 donde a partir de un capital de €45.000 incorporado por los 4 socios, a partes iguales, comienza a tomar forma.

El proyecto se ve financiado ese mismo año con la obtención de un crédito ENISA por valor de €45.000 para apoyar los primeros pasos de la compañía. Además de una póliza de crédito de €25.000 para financiar los gastos generales de la operación.

La distribución de estos €115.000 la detallamos a continuación:

Inversión inicial €115k	2018
EUR	
Desarrollo APP y web	56,657
Gastos generales	54,686
EPI	3,657
Total	115,000

Transcurrido el primer ejercicio, la compañía buscará financiación en el mercado para sostener la etapa de expansión consistente en un incremento de capital de €420.000 por los que se incorporará un nuevo socio capitalista con un 20% de participaciones.

La distribución de este capital se detalla a continuación:

AMPLIACION DE CAPITAL €420K	2019	2020
EUR		
Campañas publicitarias	196,000	94,000
Especialistas marketing y analítica	30,920	25,180
Desarrollo herramientas y aplicaciones	34,900	39,000
Total	261,820	158,180

10.2 CAPEX

Flyfood requiere en un inicio de una fuerte inversión inicial para el desarrollo del software de comandas, la creación de la APP y la página web.

En el siguiente cuadro se muestra la inversión por concepto a lo largo de los 5 años analizados:

Como se observa en la tabla, la mayor parte de la inversión recae en el sistema de software de comandas, la APP y el desarrollo de herramientas paralelas que impliquen un mejor desarrollo y características de los mismos.

También se han tenido en cuenta las inversiones en equipos informáticos necesarios para el trabajo diario y el mantenimiento del proyecto.

10.3 Gastos fijos

Los gastos fijos se han clasificado por conceptos, son independientes de las ventas y están dimensionados por el volumen esperado de éstas:

Gastos fijos	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Gastos de personal					
Comerciales	55,541	116,636	244,935	385,773	405,061
Salario fundadores	57,960	84,000	84,000	84,000	84,000
Administrativos	-	-	15,750	33,075	34,729
Analista Big data	-	25,200	26,460	26,460	27,783
Community manager	-	6,720	6,720	6,720	6,720
	113,501	232,556	377,865	536,028	558,293
Seguros sociales					
Seguridad social comerciales	23,803	49,987	104,972	165,331	173,598
Seguridad social fundadores	24,840	36,000	36,000	36,000	36,000
Seguridad social administrativos	-	-	6,750	14,175	14,884
Seguridad social analista big data	-	10,800	11,340	11,340	11,907
Seguridad social community manager	-	2,880	2,880	2,880	2,880
	48,643	99,667	161,942	229,726	239,268
Gastos marketing y publicidad					
Campaña digital	-	165,000	85,000	70,000	80,600
Campaña redes sociales	-	60,000	60,000	55,000	62,400
Campaña radios locales	-	25,000	20,000	15,000	10,000
Campaña cartelería	-	15,000	15,000	10,000	8,000
	-	265,000	180,000	150,000	161,000
Otros gastos fijos					
Transporte y desplazamientos	6,500	7,500	12,600	18,560	37,500
Alquiler oficinas	1,200	2,000	12,000	18,000	30,700
Materiales oficina y varios	3,500	6,500	8,100	5,200	14,600
Otros (restaurantes)	4,730	6,100	13,880	3,796	10,433
Suministros	100	200	920	1,444	1,767
Seguros	500	500	500	1,000	1,000
	16,530	22,800	48,000	48,000	96,000
Total	178,674	620,022	767,807	963,754	1,054,561

- **Gastos de personal.** Incluyen los sueldos y salarios de todos los empleados de la compañía, comenzando por la fuerza de ventas que son los comerciales, los fundadores que trabajaran en las gestión de la misma, los administrativos que desarrollaran el trabajo de administración y apoyo de gestión, analistas de bigdata

para el desarrollo de herramientas de funcionalidad a partir de los datos obtenidos por nuestros sistemas y el Community manager que dirigirá la gestión de la publicidad y el fomento de la compañía en las redes sociales.

Se detallan los gastos de seguridad social por tipología de trabajador.

- **Gastos marketing y publicidad.** En esta sección se muestran los gastos por las diferentes campañas de publicidad: digital (promoviéndose por internet en diferentes vías), redes sociales (facebook, Instagram, twitter fundamentalmente), radios locales (generando anuncios para promover el proyecto a nivel local) y cartelería (establecida en los restaurantes en los que el sistema esté operativo).
- **Otros gastos fijos.** Incluye los materiales de oficinas que se utilicen, el alquiler de las oficinas donde se sitúe tanto la sede central como algunas delegaciones comerciales, gastos de suministro incurridos por el uso de las oficinas, transporte y desplazamientos en los que se incurran, seguros necesarios, y otros gastos posibles que puedan derivar de los restaurantes así como impuestos derivados de nuestra actividad.

10.4 Ventas

Para la proyección de las ventas se ha tenido en cuenta el crecimiento en número de restaurantes que empiezan a formar parte de la red de Flyfood así como la facturación media estimada por restaurante al mes, y se incluye como referencia la evolución del número de usuarios por año. La estimación de esta facturación se ha establecido en €64,79.

INGRESOS	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Número restaurantes	387	877	1,741	3,253	4,441
Número usuarios	114,043	360,200	758,333	1,456,944	2,328,707
Facturacion media/mes/restaurante	64.79	64.79	64.79	64.79	64.79
Ventas	134,269	444,547	1,216,683	1,798,114	2,874,015

10.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En la siguiente tabla se observa la cuenta de pérdidas y ganancias esperada:

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Ingresos	134,269	444,547	1,216,683	1,798,114	2,874,015
Costes Variables	(76,656)	(163,207)	(313,919)	(507,837)	(529,307)
Margen Bruto	57,613	281,340	902,764	1,290,277	2,344,707
<i>Margen bruto s/ ventas</i>	<i>43%</i>	<i>63%</i>	<i>74%</i>	<i>72%</i>	<i>82%</i>
Gastos de personal	(162,144)	(332,222)	(539,807)	(765,754)	(797,561)
Otros gastos de explotación	(16,530)	(287,800)	(228,000)	(198,000)	(257,000)
Gastos de explotación	(178,674)	(620,022)	(767,807)	(963,754)	(1,054,561)
EBITDA	(121,061)	(338,682)	134,957	326,524	1,290,146
<i>EBITDA/vtas</i>	<i>-90%</i>	<i>-76%</i>	<i>11%</i>	<i>18%</i>	<i>45%</i>
Gastos de amortización	(9,443)	(17,776)	(24,443)	(29,443)	(34,443)
EBIT (BAII)	(130,504)	(356,458)	110,514	297,081	1,255,703
<i>EBIT/vtas</i>	<i>-97%</i>	<i>-80%</i>	<i>9%</i>	<i>17%</i>	<i>44%</i>
Gastos financieros	(4,846)	(1,317)	(3,538)	(3,639)	(2,622)
BAI	(135,351)	(357,775)	106,976	293,441	1,253,081
Impuestos	20,303	53,666	(26,744)	(73,360)	(313,270)
Beneficio Neto	(115,048)	(304,109)	80,232	220,081	939,811

La evolución del **margen bruto** sobre ventas es positiva y creciente desde el segundo año, llegando a situarse en el 82% en el último año.

La partida de gastos de personal tiene el peso más significativo de los gastos de explotación debido a la necesidad de una gran fuerza de ventas en el desarrollo del proyecto así como de gestión.

La evolución del **EBITDA** es creciente, mostrando un ratio sobre ventas negativo en los dos primeros años debido a la fuerza de los gastos iniciales, que se va recuperando a partir del tercer año y que ya en el último gracias a la expansión del negocio secundado por las ventas, muestra un EBITDA positivo de un 45% sobre ventas.

El impacto de los gastos de amortización no es muy significativo por lo que observamos que la evolución del **EBIT** es muy parecida al EBITDA.

El beneficio neto en el último año resulta de un 33% sobre las ventas lo que significa que el desarrollo de la compañía ha mostrado una excelente rentabilidad.

ACTIVO	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Inmovilizado intangible	53,000	101,000	141,200	171,400	196,600
Inmovilizado material	3,657	5,657	5,457	5,257	10,057
Amortización acumulada	(9,443)	(27,219)	(51,662)	(81,105)	(115,547)
Activo no corriente	47,214	79,438	94,995	95,552	91,109
Existencias	2,100	4,471	8,601	13,913	14,502
Clientes	1,525	6,181	15,770	19,747	32,634
Deudores	1,050	2,345	7,564	14,737	22,484
Tesorería	13,820	49,783	47,130	57,486	60,069
Activo corriente	18,495	62,780	79,064	105,884	129,688
Total	65,710	142,218	174,059	201,436	220,798
PASIVO	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Capital social	45,000	465,000	465,000	465,000	465,000
Resultado ejercicio	(115,048)	(304,109)	80,232	220,081	939,811
Dividendos a cuenta	-	-	(90,000)	(290,000)	(1,190,000)
Resultado ejercicios anteriores	-	(115,048)	(419,157)	(338,925)	(118,844)
Patrimonio neto	(70,048)	45,843	36,075	56,156	95,967
Crédito ENISA LP	36,000	27,000	18,000	9,000	-
Créditos LP ent. Fcras	72,117	19,592	52,656	54,157	39,018
Pasivo no corriente	108,117	46,592	70,656	63,157	39,018
Créditos CP ent. Fcras	14,423	3,918	10,531	10,831	7,804
Proveedores	3,461	16,597	21,675	32,658	43,238
Acreedores	9,756	29,268	35,122	38,634	34,770
Pasivo corriente	27,640	49,783	67,328	82,123	85,812
Total	65,710	142,218	174,059	201,436	220,798

10.6 Balance de situación

A continuación mostramos el balance de la compañía y su evolución en los 5 años:

La partida más importante del activo radica evidentemente en el inmovilizado intangible donde se hospeda todo el software del negocio.

En el año 2019 se prevé una ampliación de capital por importe de €420.000 para impulsar las campañas de publicidad y las mejoras de herramientas del software y los sistemas APP.

La compañía solicitará un crédito ENISA además de financiación bancaria para soportar las inversiones y los gastos a lo largo del desarrollo del proyecto.

10.7 Flujo de caja

En la siguiente tabla nos encontramos el flujo de caja de la compañía desde el año 2018 al 2022:

FLUJO DE CAJA	2018	2019	2020	2021	2022
EUR					
Flujo caja operaciones					
Beneficio Neto	(115,048)	(304,109)	80,232	220,081	939,811
Amortización	9,443	17,776	24,443	29,443	34,443
Flujo caja operativo	(105,605)	(286,333)	104,675	249,524	974,254
Variación de existencias	(2,100)	(2,371)	(4,129)	(5,313)	(588)
Variación de clientes	(2,575)	(5,951)	(14,808)	(11,151)	(20,634)
Variación de proveedores/acreedores	13,217	32,648	10,932	14,495	6,717
Flujo de efectivo de operaciones	(97,063)	(262,007)	96,669	247,555	959,749
Flujo caja inversiones	-	(50,000)	(40,000)	(30,000)	(30,000)
Flujo caja financiaciones					
Capital	-	420,000	-	-	-
Accionistas	-	-	(90,000)	(200,000)	(900,000)
Bancos	61,541	(63,030)	39,677	1,801	(18,166)
Flujo de Efectivo de Financiación	61,541	356,970	(50,323)	(198,199)	(918,166)
Flujo de Caja	(35,523)	44,963	6,347	19,356	11,583
Efectivo al principio	58,343	22,820	67,783	74,130	93,486
Flujo de Caja	(35,523)	44,963	6,347	19,356	11,583
Efectivo al final	22,820	67,783	74,130	93,486	105,069

El flujo de operaciones está impactado fundamentalmente en el ejercicio 2019 por los gastos fijos que suponen una gran pérdida en el año. En los años siguientes la positiva evolución del EBITDA mantiene un flujo de operaciones creciente.

El flujo de inversiones muestra la evolución del CAPEX incurrido en los años.

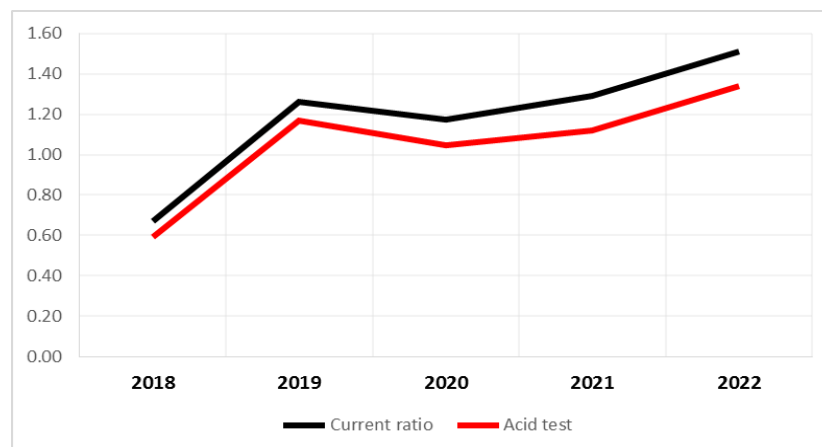
El desarrollo del flujo de financiación a lo largo de los años tiene dos impactos significativos: i) ampliación de capital celebrada en el ejercicio 2019 por importe de €420.000 y; ii) comienzo de la provisión de pagos por dividendo a los socios de la compañía hasta el último ejercicio.

Se han estimado un periodo medio de cobro a clientes de 7 días debido a que los cobros son transaccionales y directos a través de nuestra APP, un periodo medio de pago a acreedores de 27 días y un periodo medio de stock (mayormente impresoras a instalar en los restaurantes) de 10 días.

10.8 Ratios

Hemos realizado el cálculo de diferentes ratios que muestren la evolución de la compañía:

RATIOS	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez					
Ratio del corriente	0.67	1.26	1.17	1.29	1.51
Prueba del ácido	0.59	1.17	1.05	1.12	1.34
Ratio de efectivo	0.50	1.00	0.70	0.70	0.70
Gestión de Activos					
Rotación de existencias	36.50	36.50	36.50	36.50	36.50
Días en stock	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Rotación de clientes	52.14	52.14	52.14	52.14	52.14
Días de cobro	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Rotación de acreedores	13.52	13.52	13.52	13.52	13.52
Días de pago a acreedores	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Rotación activos	2.04	3.13	6.99	8.93	13.02
Ratios de deuda					
Apalancamiento	2.07	0.68	0.79	0.72	0.57
Ratio de crédito	1.32	0.17	0.36	0.32	0.21
Ratio de cobertura	(26.93)	(270.75)	31.23	81.63	478.90
Cobertura de efectivo	(24.98)	(257.25)	38.14	89.72	492.04
Multiplicador de patrimonio	(0.94)	3.10	4.82	3.59	2.30
ROE	(2.56)	(6.63)	2.22	3.92	9.79
ROA	(1.75)	(2.14)	0.46	1.09	4.26
Margen de beneficio	(0.86)	(0.68)	0.07	0.12	0.33
Rotación de activos	2.04	3.13	6.99	8.93	13.02
Multiplicador de patrimonio	(0.94)	3.10	4.82	3.59	2.30





Business Plan

Executive MBA Sevilla 2017-18

Antonio Gallardo

Manuel Gómez

Jesús León

David de los Santos

Mentor EOI: Antonio Fernández

www.flyfoodweb.com