



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Análisis y comercialización de un modelo de negocio.

Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Trabajo Final de Grado
Administración y dirección de empresas
Curso 2017-2018

Víctor Hornero Menéndez
Tutor: Joaquín Máximo Loras Campos

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.





1. Prólogo

En el presente trabajo final de grado se procede a desarrollar un análisis de modelo de negocio. El negocio que se realizará es una aplicación móvil relacionada con el sector de la restauración en España, enfocada en la promoción de los restaurantes, la gestión de las reservas y con el principal objetivo de maximizar la afluencia de clientes.

El objetivo es el desarrollo de una aplicación y su posterior comercialización con el fin de estudiar su viabilidad económica, estudiando cada uno de los pasos necesarios desde la primera idea hasta la salida al mercado. Así mismo se estudiará y analizará el sector y a las principales empresas que lo conforman para plantear la venta del negocio a una de ellas. Se analizará así tanto la viabilidad de la aplicación por sí misma para resultar rentable como la viabilidad de la venta del negocio a otra empresa.

El presente trabajo nace a partir de mi propia experiencia trabajando para una gran empresa de la restauración en España, donde tuve la oportunidad de ver en primera mano las debilidades y amenazas a las que se enfrenta este sector altamente competitivo.

En un mercado en auge como es el de las aplicaciones móviles existe una gran oportunidad de negocio para impulsar la venta y la clientela de los restaurantes. El rápido éxito de varias aplicaciones que se han lanzado recientemente en el sector muestra la buena acogida del público hacia este tipo de productos. Yo mismo soy consumidor de este tipo de aplicaciones y es eso lo que me impulsó a realizar este proyecto.

A lo largo del trabajo se irá viendo todo el proceso de desarrollo y las principales dificultades que presenta un proyecto de estas características y finalmente el análisis económico-financiero determinará la viabilidad y el interés del plan que les presento a continuación.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.





Índice

1. Prólogo	3
Listado de ilustraciones y tablas.....	7
2. Concepto de idea de negocio	9
3. Análisis breve del mercado de la restauración.....	11
3.1. El mercado en cifras	11
3.2. La evolución del mercado.....	11
4. Análisis sectorial y del entorno	13
4.1. Sector	13
4.2 Competidores.....	14
4.3 Posicionamiento	20
4.4 Nuevos competidores	22
4.5 Clientes.....	24
4.6 Usuarios.....	26
4.7 Bienes sustitutivos y complementarios.....	28
4.8 Entorno.....	29
5. Propuesta de valor	30
6. Análisis del nombre y del logotipo	31
7. Plan de Marketing	33
7.1 Diseño de la aplicación. Producto	33
7.2 Precio.....	41
7.3 Comunicación	45
7.4 Distribución	48
8. Operaciones	49
8.1 Desarrollo del proyecto Dined	49
8.2 I+D y Control de calidad	51
8.3 Atención al cliente.....	52
8.4 Plan de lanzamiento	54
8.5 Captación de clientes	55
9. Entrevistas.....	57
10. Aspectos legales	59
10.1 Formación de la empresa	59
10.2 Propiedad intelectual	60
11. Finanzas.....	62
11.1 Costes	62
11.2 Ingresos	69
11.3 Tesorería.....	73
12. Plan de venta.....	76
13. Riesgos y plan de contingencia.....	79
13.1 Análisis DAFO	79
13.2 Plan de actuación	79
14. Plan de desarrollo a largo plazo	81
15. Conclusiones.....	83
Bibliografía	86
Anexos.....	88

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.





Listado de ilustraciones y tablas

ILUSTRACIÓN 7.1. MENÚ DE INICIO DE DINED.....	34
ILUSTRACIÓN 7.2. MENÚ DE CRITERIOS DE BÚSQUEDA.	35
ILUSTRACIÓN 7.3. MENÚ DE CUENTA PERSONAL.	36
ILUSTRACIÓN 7.4. MENÚ RESTAURANTE.	37
ILUSTRACIÓN 7.5. MENÚ DE APLICACIÓN DE LA PROMOCIÓN.....	38
ILUSTRACIÓN 7. 6. DIAGRAMA DE FLUJO DE DINED	40
ILUSTRACIÓN 7.7 EJEMPLO DE RESTAURANTE DESTACADO.....	44
ILUSTRACIÓN 11.1 CUOTA DEL PRÉSTAMO.	67
ILUSTRACIÓN 11.2 TESORERÍA	75
ILUSTRACIÓN ANEXO 0.1 PRESUPUESTO WOLOWEB	95
ILUSTRACIÓN ANEXO 0.2 PRESUPUESTO ORSUS	96
ILUSTRACIÓN ANEXO 0.3 PRESUPUESTO YEEPLY	97
TABLA 11.1 COSTES DEL PERSONAL.	64
TABLA 11.2 COSTES DEL EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO	65
TABLA 11.3 COSTES DE LA OFICINA.....	65
TABLA 11.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PÓLIZA.....	68
TABLA 11.5 MOVIMIENTOS DE LA PÓLIZA	68
TABLA 11.6 GASTOS Y COMISIONES DE LA PÓLIZA	68
TABLA 11.7 INGRESOS DE LOS COMPETIDORES.....	69
TABLA 11.8 USUARIOS DE LOS COMPETIDORES.	70
TABLA 11.9 EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE USUARIOS.	71
TABLA 11.10 NÚMERO DE VISITAS A ESTABLECIMIENTOS.....	71
TABLA 11.11 EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS	72

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.





2. Concepto de idea de negocio

La idea de negocio es el producto o el servicio que se desea ofrecer, es la forma en la que se conseguirá obtener clientes y la forma de la que se espera obtener ganancias. En este apartado se concretará la idea de negocio que se va a desarrollar a lo largo del trabajo y se describirá a continuación a modo de introducción del mismo.

El sector de la restauración ha experimentado numerosos cambios en los últimos años. La llegada masiva de las aplicaciones móviles ha cambiado la forma en la que los consumidores eligen donde comer. Consultar opiniones por internet, leer la carta, elegir qué comer antes de llegar e incluso reservar mesa online son prácticas habituales hoy en día.

Las aplicaciones móviles de servicios de comida a domicilio están en auge. Cada día es más habitual ver a los repartidores con sus características mochilas cuadradas pedaleando por toda la ciudad. Marcas como Deliveroo o Just Eat (por mencionar dos ejemplos) se han hecho un gran hueco en el mercado.

La idea de negocio que se pretende desarrollar no está enfocada al reparto de comida a domicilio, si no a atraer a los clientes a los restaurantes. Se trata de una aplicación basada en ofertas a tiempo real para potenciar la clientela de los restaurantes que trabajen con la empresa.

La aplicación móvil a desarrollar tendrá dos tipos de perfil de usuario. Por un lado las empresas, es decir, los restaurantes (tanto restaurantes individuales como cadenas de restaurantes) adheridos, y por otro los consumidores individuales, es decir, los clientes y clientes potenciales de los restaurantes.

Se estudiarán diferentes funciones con las que contará la aplicación. La principal función será la publicación de ofertas y promociones a tiempo real. Cada restaurante podrá en el momento que desee hacer cualquier tipo de promoción con la finalidad de atraer clientes a través de la app. Esta instantaneidad es la característica fundamental de la idea de negocio.

Esto permite al restaurante que, si una noche por el motivo que sea no hay clientes, o hay menos de los esperados, lanzar una promoción instantánea con el fin de atraer a los mismos. Las promociones podrán ser de todo tipo. Desde porcentaje de descuento del coste del menú, promociones tipo 2x1, niños gratis, regalo de un entrante, de un plato, de un postre... las posibilidades son infinitas.

Otro de los objetivos del negocio, y de los beneficios para los restaurantes (además de mejorar el volumen de clientes) es reducir la merma de género. La instantaneidad del servicio va a permitir reducir la pérdida de producto por cuestiones de caducidad. Un ejemplo sencillo: suponga que en el restaurante X tienen varias tartas que no se han vendido y que si esa noche no tienen salida se tendrán que desechar. Sería posible poner una promoción del tipo "Hoy por consumos superiores a 20€ regalo de una porción de



tarta". Con lo cual se está incentivando que vengan más clientes esa noche sin coste alguno ya que es un producto que igualmente no se hubiese vendido.

La aplicación supone también una ventana publicitaria para los restaurantes. Aunque no haya ninguna promoción vigente, los restaurantes estarán siempre disponibles en la app para que los clientes puedan consultar la carta, ubicación, servicios e incluso opiniones de otros usuarios. Se habilitará también una función de reserva de mesas online opcional para los restaurantes que así lo deseen, incluso en futuras actualizaciones se podría estudiar el poder hacer tu pedido vía app para agilizar tiempos de espera.

Otra funcionalidad interesante de la aplicación será el poder comer a precios muy económicos, pero sin posibilidad de elegir el menú. Esta estrategia que se ha popularizado recientemente en algunos países como Francia consiste en que los restaurantes, a última hora del día ofrecen un menú con aquellos productos que no se han vendido y que van a echarse a perder. Por un precio muy reducido el cliente puede comer a última hora y probar platos que probablemente en otra ocasión no hubiese pedido.

El servicio que se ofrece finalmente es la promoción de los restaurantes, aprovechando esa instantaneidad que permitirá a los restaurantes adaptarse a la demanda de clientes a cada momento. Es un producto muy personalizable que da la posibilidad de que cada restaurante utilice la estrategia de venta que mejor se adapte a sus necesidades.

El desarrollo completo de la aplicación y los servicios que se ofrecen se verán a lo largo del trabajo. A continuación, se realizará un análisis del mercado y del sector para ver la situación actual del mercado y estudiar dónde se sitúa este servicio dentro de él.



3. Análisis breve del mercado de la restauración

El primer paso es realizar un estudio del mercado en el que se va a lanzar la aplicación móvil. Dado que la idea es lanzar el producto, al menos inicialmente únicamente en España, (más adelante se estudiará la posibilidad de expansión a otros territorios), se considerará para la realización del presente trabajo España como territorio sobre el que hacer el análisis.

3.1. El mercado en cifras

En España encontramos 46.800 empresas dedicadas a la restauración¹, dato que no tiene en cuenta a todos los profesionales autónomos que tienen un restaurante o negocio hostelero que no está registrado como empresa. A lo largo del territorio se distribuyen más de 274 mil establecimientos dedicados a la restauración².

El negocio de la hostelería empleaba en el año 2017 a 1,6 millones de personas en España, lo que supone un 8% de la población activa del país. El porcentaje de representación de este sector (la hostelería) en el producto interior bruto (PIB) supera el 7%, por lo que resulta evidente que es uno de los sectores más importantes dentro del territorio nacional.

Centrándose en la restauración, se puede observar que es un sector que no deja de crecer. Concretamente durante el ejercicio pasado (2017) las ventas se incrementaron en un 2,5%, alcanzando así una facturación que llegó a los 36.024 millones de euros³.

En cuanto a la distribución geográfica de las empresas en las diferentes comunidades autónomas, en este momento Andalucía es la región con mayor número de empresas (44.848), seguida de Cataluña (40.226) y la Comunidad Valenciana (29.118). Las comunidades con menor presencia de empresas de restauración serían Cantabria (3.543), Navarra (2.726) y La Rioja (1.789)⁴. Resulta llamativo ver que menos de 1/3 de las comunidades autónomas concentran 2/3 del total de restaurantes del país.

3.2. La evolución del mercado

La hostelería se encuentra en España en pleno proceso de transformación. Los clásicos modelos de negocio y de regenta de restaurantes van quedándose atrás y entran nuevos modelos mucho más profesionalizados, lo cual supone una interesante oportunidad para la entrada de empresas especializadas en gestión de restauración que son las que poco a poco van ganando volumen de negocio con respecto a las empresas individuales.

1 Datos obtenidos en SABI a fecha 10 de abril de 2018.

2 Datos del año 2016.

3 Según la empresa de investigación de mercados The NPD Group.

4 Datos a fecha de 1 de enero de 2017.



Un gran número de marcas y empresas multinacionales están implantando sus franquicias cada vez más en el territorio nacional.

En el pasado año 2017 el número medio de clientes aumentó en los restaurantes españoles, así como el gasto medio por cliente. Este aumento sigue la tendencia de los últimos tres ejercicios en los que se ha ido viendo un crecimiento constante. Gracias a la mejora del contexto económico la restauración está recuperando el volumen de negocio que movía en los años previos a la crisis. Desde 2011 el número de nuevos establecimientos que abren sus puertas está también en aumento.

Los restaurantes de comida rápida “fast food”, cafeterías y bares de tapas son los que más están viendo el incremento de visitas. Sin embargo, son las hamburgueserías y los restaurantes italianos quienes han mejorado más el gasto medio por consumidor.

Las tendencias del sector se encuentran en los modelos de coffee and bakery⁵, hamburgueserías gourmet, italianos, orientales y mexicanos. Se está introduciendo una gran variedad de nuevos conceptos, fusión de estilos, gastronomía internacional, pero también otro tipo de productos que son cada vez más demandados como cocina saludable, opciones vegetarianas y veganas. El sector de la restauración está en auge y las nuevas tendencias en alimentación están siendo muy bien adaptadas por las empresas y restaurantes.

Otro de los negocios que está en auge y en el que las empresas están centrando toda su atención es el delivery y el take away⁶. En los últimos años se ha producido un crecimiento exponencial en la demanda de estos servicios y el número de clientes que se habitúan a pedir comida de forma regular es cada vez mayor, por lo que las empresas están centrando parte de sus esfuerzos en estudiar la entrada a este mercado y a encontrar la mejor forma de gestionarlo.

Las redes sociales son un elemento fundamental en la restauración. Todas las grandes empresas y marcas tienen sus páginas web y están presentes en las diferentes redes, pero también los pequeños empresarios y restaurantes independientes tienen presencia en la red. Los consumidores están habituándose a buscar información, leer la carta y ver fotos de los platos antes de elegir el lugar en el que comer o cenar. Para un importante segmento de consumidores si no estás en internet no existes por lo que el sector está adaptándose rápidamente al uso de las nuevas tecnologías.

La restauración en España, como se puede ver, es un sector grande, en constante movimiento y con mercado suficiente para innovar y acoger nuevas empresas que estén dispuestas a competir para hacerse un hueco en él.

⁵ Cafeterías con amplia variedad de bebidas y productos de panadería.

⁶ Servicios de reparto de comida a domicilio.



4. Análisis sectorial y del entorno

4.1. Sector

En España, el 78% de la población adulta utiliza aplicaciones móviles diariamente⁷. Con más de dos millones de aplicaciones móviles disponibles en las tiendas (App Store y Google Play), cifra que se ha duplicado en los dos últimos años, el sector de las apps está en constante crecimiento. Los consumidores invierten dos horas diarias en aplicaciones por término medio lo que hace de este sector uno de los más atractivos para los inversores. Las apps marcan el camino de los emprendedores y de las nuevas oportunidades de negocio.

Como se ha visto, la restauración es uno de los sectores de actividad más competitivos y dinámicos. En los últimos años las apps de restauración se han multiplicado. Reservar, descubrir nuevos locales, valorar y compartir con los amigos es una práctica habitual de los consumidores en este momento.

En el año 2016, el sector de la comida a domicilio movió 1140 millones de euros y de esta cifra, el 37% de los pedidos se hicieron vía aplicaciones móviles, lo que supone una facturación de 422 millones de euros.

Las grandes empresas de restauración han encontrado en las aplicaciones móviles una herramienta potente con la que mejorar su oferta y a través de la cual conectan con los nuevos hábitos de consumo de los clientes. Se potencia la relación directa con el consumidor y se promueve la fidelización del cliente habitual, así como la captación de nuevos.

Los datos que nos proporciona el sector muestran el incremento de la búsqueda de promociones y de información por parte de los usuarios cada año.

No obstante, las aplicaciones móviles no se centran únicamente en el cliente final. Existen también multitud de apps que son de gran ayuda para los restaurantes. Aplicaciones que permiten a los locales gestionar tareas, organizar las reservas o repartir a domicilio.

Las previsiones del sector es que continúen apareciendo nuevas aplicaciones en el sector y nuevas versiones de las aplicaciones existentes que puedan añadir una línea más de ingresos a las empresas de la industria, así como suponer una mejora del reconocimiento de la marca.

⁷ Dato del año 2018.



4.2 Competidores

Por competidores se entenderán aquellos productos que satisfagan necesidades idénticas o similares a las que el producto va a cubrir. Tras una completa búsqueda se han seleccionado las aplicaciones más relevantes del sector, tanto aquellas con funciones idénticas a las del producto a desarrollar como aquellas que por sus características y posibilidades pueden suponer competencia directa, bien porque ofrecen un servicio sustitutivo o porque podrían suponer una amenaza hacia los servicios que la aplicación va a ofrecer.

Es importante destacar que, aunque en este apartado se va a considerar a todas estas empresas como competidores, al ser el objetivo final del trabajo la venta de la idea de negocio a una empresa externa, podemos considerar a todas estas empresas como compradores potenciales de la aplicación móvil. Más adelante se analizarán estas empresas para ver el interés que podrían tener en adquirir el producto.

A continuación, se presentará y describirá a los principales competidores del sector. En primer lugar, encontramos aquellas empresas basadas en las reservas online, las comunidades de usuarios y las opiniones y reseñas.

Minube minube

Minube es una start up⁸ española que nace en el año 2007 como una página web en la que viajeros pueden compartir opiniones fotografías y comentarios de todos los lugares del mundo a los que hayan viajado. Poco a poco se fue llenando de contenido y actualmente se la considera una de las mejores y más completas guías de viajes. En el año 2011 lanzó su aplicación móvil y desde entonces millones de usuarios la utilizan para organizar sus vacaciones.

Comenzó a incluir restaurantes por lo que se fue haciendo un hueco en el mercado de la restauración al ser una de las aplicaciones en la que los usuarios consultan más antes de elegir dónde comer cuando están viajando.

A medio camino entre red social y plataforma de reserva de viajes cuenta en el año 2017 con más de 800.000 recomendaciones de usuarios y casi 5 millones de fotografías compartidas. Actualmente el 90% del contenido compartido por los usuarios proviene de los teléfonos móviles. La aplicación cuenta con 2,5 millones de usuarios y en el último año se ha alcanzado la cifra de 100 millones de visitas.

Foodme

⁸ Empresa emergente.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Aplicación móvil basada en la búsqueda de restaurantes saludables, vegetarianos, veganos, opciones aptas para celíacos y para intolerantes a la lactosa. La plataforma se vende como una oportunidad de descubrir nuevos platos, nuevas sensaciones culinarias y ampliar la variedad de alimentos de los consumidores.

El concepto es sencillo a la par que revolucionario. Basta con deslizar el dedo por la pantalla para ver las preparaciones culinarias saludables más exquisitas y novedosas del momento. Si se hace clic sobre un plato se puede ver el coste si acudes al restaurante a comerlo y el precio que se pagaría por recibirlo a domicilio.

Aunque de momento la aplicación está disponible únicamente en Estados Unidos, donde acumula miles de descargas y está preparando su expansión a nuevos mercados por lo que no sería raro verla en España próximamente.

OpenTable  OpenTable®

Una de las aplicaciones móviles líderes para realizar reservas en restaurantes. Los usuarios pueden consultar la carta, ver fotografías, consultar opiniones o dejar la suya propia. Además, fomenta la fidelización de los clientes con un sistema de acumulación de puntos de recompensa por cada reserva con los que obtener ventajas en las siguientes que se realicen.

La empresa, fundada en 1998, tiene presencia actualmente en más de 40 capitales del mundo (entre las que se encuentran Madrid y Barcelona). Los restaurantes asociados (40.000 en todo el mundo) han ingresado a lo largo de la vida de la empresa más de 16 mil millones de dólares, los comensales escriben 850 mil críticas mensuales y en este momento más del 50% de las reservas se hacen a través de la aplicación móvil.

Estas cifras muestran que OpenTable es una de las plataformas más fuertes y más expandidas del sector, que cuentan con una enorme cantidad de usuarios y restaurantes asociados.

Tripadvisor  tripadvisor®

Tripadvisor es una plataforma que proporciona contenido relacionado con viajes. Se basa en las opiniones y reseñas de los usuarios. Fundada en el año 2000 podría describirse como una comunidad de usuarios que comparten sus conocimientos sobre los distintos lugares que visitan. Incluye también un comparador de viajes que proporciona las mejores combinaciones y opciones para ahorrar dinero a los usuarios.

Se trata de una comunidad ya que a diferencia de otras plataformas prácticamente la totalidad del contenido la proporcionan los propios usuarios. No existe el concepto de restaurantes asociados ya que son los consumidores quienes deciden empezar a opinar sobre los locales que desean.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



En el ámbito de la restauración se ha convertido en una de las plataformas que más consultan los consumidores para elegir dónde comer. Actualmente cuenta con más de 600 millones de opiniones sobre cerca de 7,5 millones de locales en todo el mundo. Una de las características de la plataforma es su conexión con las redes sociales, especialmente con Facebook, ya que permite a los usuarios compartir sus opiniones y sus visitas directamente en la red social.

Las opiniones de Tripadvisor son tan influyentes que la empresa ha creado su propio sello de calidad, certificando a los locales que tienen mejores puntuaciones y opiniones en la plataforma con la excelencia Tripadvisor. No es extraño encontrarse con ese tipo de diplomas colgados en la entrada de algún restaurante.

El Tenedor  **eltenedor**
a TripAdvisor company

Esta empresa nace en el año 2007 cuando el chef del restaurante de la Torre Eiffel pide ayuda a un grupo de cuatro jóvenes emprendedores para gestionar sus reservas de manera eficiente. Actualmente es una de las compañías líderes en reservas online de restaurantes y desde el año 2014 forma parte del grupo Tripadvisor.

La plataforma gestiona las reservas de más de 40.000 restaurantes en once países diferentes. La aplicación móvil registra datos de más de 8 millones de descargas. Con más de 14 millones de visitas mensuales y más de 7 millones de opiniones en estos diez años de actividad la empresa no ha dejado de crecer.

El Tenedor cuenta con un sistema informático que permite a los restaurantes digitalizar su gestión de las reservas y tener un control mayor de la clientela. El algoritmo que se encarga de la gestión de reservas va cruzando datos y realizando estadísticas sobre la demanda de los restaurantes para que estos puedan ajustar su equipo a las necesidades reales de cada día.

La presencia y participación en redes sociales es algo que ha estado presente en la compañía desde su creación e invierten una gran suma de capital en marketing digital lo que les convierte en uno de los competidores más agresivos del sector.

Yelp  **yelp**

Yelp es una herramienta que nace en 2004 con la idea de poner a disposición de las personas una gran plataforma con la que encontrar los mejores negocios de su barrio, zona o ciudad fomentando así el comercio local. La aplicación móvil se basa en la geolocalización para encontrar los comercios (en este caso restaurantes) más próximos. Una de las características que la diferencia de otras plataformas de geolocalización (como podría ser Google Maps⁹) es la comunidad. Una comunidad que permite a los usuarios relacionarse entre sí para descubrir sitios nuevos de su ciudad, conocer nuevas

⁹ Aplicación de mapas de Google.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



personas y por supuesto opinar. La plataforma organiza semanalmente eventos en los que los usuarios pueden juntarse y conocer gente nueva.

A través de las recomendaciones que los usuarios hacen en la aplicación (o en la web) los negocios obtienen una gran fuente de publicidad. Además, los empresarios pueden registrarse como empresa y aprovechar la plataforma para contestar reseñas, obtener información, estadísticas e incluso para promocionar su negocio.

Todas estas características han llevado a Yelp a que en el año 2017 tuviesen 29 millones de personas utilizando la aplicación móvil, que haya escritas más de 148 millones de reseñas en la plataforma y que se realizasen cientos de eventos de la empresa en todo el mundo.

Foursquare 

En último lugar se encuentra esta compañía de tecnología que se basa de la geolocalización para ofrecer una experiencia diferente al consumidor. La premisa de la aplicación es la de descubrir nuevos lugares en base a las recomendaciones de la comunidad. La plataforma va registrando todos los lugares que visita el usuario y a modo de red social permite crear contactos y compartir lugares con ellos. Ofrece además, diferentes soluciones empresariales.

Los restaurantes son uno de los puntos fuertes de la aplicación, ya es el tipo de lugar que más es compartido por los usuarios. Por lo que al igual que las aplicaciones ya antes mencionadas es considerado un competidor del servicio a desarrollar en este trabajo.

Desde su creación en el año 2009, Foursquare ha ido creciendo exponencialmente y a fecha de hoy registra cifras de más de 50 millones usuarios en todo el mundo.

A continuación, se analizarán algunas empresas líderes en el reparto de comida a domicilio, que si bien no es ese el servicio que se va a desarrollar con la aplicación, si son competidores de manera indirecta al ofrecer sus servicios a restaurantes. Se podría considerar a los servicios de comida a domicilio como servicios sustitutivos. Además, en último término cualquiera de estas empresas podría decidir ampliar su negocio fomentando que el cliente acuda a los restaurantes, con lo que estas empresas serían también compradores comerciales de la idea de negocio.

Los principales competidores son los siguientes:

Deliveroo 

Compañía británica fundada en Londres en el año 2013 que se dedica a la entrega a domicilio de comida. Actualmente sus operaciones tienen lugar en Europa, Australia, Singapur, Dubái y Hong Kong. Con miles de opciones entre las que elegir la comida (8000

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



restaurantes solo en Reino Unido) y una flota propia de repartidores, Deliveroo se compromete a entregar los pedidos en 32 minutos de media. La compañía cuenta con página web y aplicación móvil propia, que en este momento cuenta con más de un millón de descargas en Google Play¹⁰ España y una valoración de los usuarios de 4,2 estrellas sobre 5.

Una característica de la plataforma es que controla todas las etapas del proceso, elige uno a uno los restaurantes y establecimientos con los que van a trabajar y se responsabiliza ante el cliente y se hace cargo en caso de que surja alguna incidencia.

En apenas dos años de trayectoria en España, Deliveroo cuenta ya con más de 1000 repartidores y 2000 restaurantes asociados. En el año 2017 el número de pedidos en España aumentó en un 550% lo que convierte a la empresa en una de las que han tenido mayor crecimiento en el sector.

Just Eat

Empresa de servicios especializada en la distribución de comida a domicilio. Como la mayoría de empresas de reparto, actúa como intermediario entre restaurantes y clientes obteniendo una comisión por cada reparto realizado. Fundada en el año 2001, opera en 13 países de todo el mundo y tiene sede en Reino Unido. Cotiza además en la bolsa de Londres y es uno de los valores del FTSE 250 Index.¹¹

La plataforma se ha convertido en la principal referencia del sector en España. Tras haber absorbido en el año 2016 a “La Nevera Roja”, Just Eat cubre el 97% del territorio español y cuenta con más de 6500 restaurantes asociados y 1 millón de descargas de la aplicación.

Glovo

Glovo es una empresa española que se dedica a comprar, recoger y enviar pedidos de cualquier tipo a través de repartidores independientes. Nace en Barcelona en el año 2015 y actualmente tiene presencia en 7 países.

Dentro de las diferentes categorías entre las que el cliente puede elegir para realizar sus pedidos, se encuentra la de la comida a domicilio. Categoría que en este momento supone la principal fuente de ingresos de la compañía.

La aplicación móvil se basa en la geolocalización y el cliente puede ver en todo momento la ruta que está haciendo su repartidor asignado. El servicio ha tenido muy buena acogida en España y la plataforma ha ganado varios premios relacionados con ideas

10 Tienda de aplicaciones de Google.

11 Índice de capitalización medido de 250 empresas británicas en la bolsa de Londres.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



digitales y nuevos modelos de negocios. Además, está incluida en un ranking realizado por consultoras independientes como una de las 40 empresas que cambiarán el mundo.



4.3 Posicionamiento

Una vez se conocen los múltiples y diferentes competidores que hay en el sector de las aplicaciones móviles de restauración, se debe analizar el posicionamiento que ocupará la plataforma dentro del mercado. Para realizar este análisis de posicionamiento se detallarán cinco puntos. Concentración, diversidad, diferenciación, crecimiento y barreras de salida.

Concentración: Existe un gran número de aplicaciones móviles relacionadas con la restauración desde las que se puede reservar mesa, opinar, encontrar nuevos restaurantes, consultar la carta de los locales, pedir comida a domicilio y muchas funciones más, similares a las que va a ofrecer la aplicación en desarrollo. No obstante, la mayor parte de estas empresas acaban de llegar, ya que como se ha visto se trata de un mercado en crecimiento, que hace pocos años que existe y que tiene margen para la llegada de más empresas, productos y servicios que mejoren o sustituyan a los existentes.

Diversidad: Los competidores ofrecen características muy similares unos de otros. Las funciones en muchas de las aplicaciones móviles son parecidas, incluso en muchos casos idénticas. Hay muchas empresas que van a competir de forma directa con la empresa y los nuevos competidores que entren en el mercado pueden suponer, también, una potente amenaza.

Diferenciación: Es esta amenaza de la creciente competencia la que hace necesaria la diferenciación del producto. Es esta diferenciación la que va a llevar a la empresa al éxito. Aunque haya muchas aplicaciones similares, se puede ver que cada una de ellas está enfocada, o especializada, o es conocida por una función concreta.

La aplicación que se va a desarrollar se diferencia de los competidores en que el principal objetivo es la promoción. El producto no va enfocado tanto al consumidor final, si no a las empresas de restauración. Se busca optimizar las ventas, los costes. Es una herramienta de promoción. Y a diferencia de la mayoría de las aplicaciones existentes en el mercado, permitirá que sean los propios restaurantes los que desarrollen las acciones de marketing en la plataforma de forma inmediata.

En el plan de marketing, en el apartado de producto se desarrollará ampliamente todas las características del producto que marcarán la diferenciación del mismo frente a la competencia.

Crecimiento: El mercado tecnológico y el sector de las aplicaciones móviles está en constante desarrollo y el crecimiento del mismo es muy acelerado. Esto supone que además de la competencia existente, en el futuro entren nuevas empresas que supongan nuevas amenazas constantemente. Es por eso que la empresa debe diferenciarse y crecer a la par que el mercado. El objetivo al que se aspirará es el de convertirse en un referente de la evolución del mercado.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Barreras de salida: El mercado de aplicaciones móviles y en general el mercado de empresas tecnológicas, basadas en contenido digital es sencillo en cuanto a creación y cese. En caso de cese de negocio no existen costes elevados ni ninguna barrera legal que impida a la empresa dejar de funcionar. Es por esto que se considera que el sector es muy volátil, no existen barreras de salida. Las empresas aparecen y desaparecen constantemente.



4.4 Nuevos competidores

La llegada de nuevos competidores al mercado de las aplicaciones móviles de restauración estará determinada por las barreras de entrada que presente el sector. Las más habituales, que se pueden encontrar en este mercado son las siguientes:

Economías de escala: se entiende como economía de escala al poder que tiene una empresa una vez alcanza el óptimo nivel de producción para poder producir a menor costes y por tanto ofrecer sus productos, o en este caso servicios a un precio más barato.

En el sector de las aplicaciones móviles es muy posible que suceda esto ya que no existen elevados costes operativos, cualquier empresa nueva podría establecer unos márgenes más ajustados, o una empresa ya presente en el sector al ir mejorando su volumen de negocio podría reducir el precio. Cualquier empresa ya establecida en el sector, como por ejemplo Tripadvisor, podría crear una aplicación con características similares a la que está en desarrollo a un coste mucho más reducido.

Imagen de marca: Una barrera importante es la identificación como marca de la empresa. Aunque el número de competidores no es excesivamente alto, el posicionamiento de las empresas existentes es excelente (como podemos ver por el número de descargas en las tiendas de aplicaciones). Nos encontramos pues con empresas que se han establecido como líderes del sector de forma rápida y cuyas marcas son muy conocidas actualmente por los consumidores. Es importante para entrar en el mercado gestionar una estrategia de posicionamiento para lograr una imagen de marca fuerte.

Barreras legales: En España actualmente las barreras gubernamentales a la hora de emprender, crear una empresa nueva o iniciar un negocio digital son prácticamente inexistentes. España es un país puntero en el emprendimiento, con cerca de 2000 startups nuevas en el año 2017 y numerosos centros de ayuda al emprendedor y financiación de ideas innovadoras. Como se puede ver no es que no existan apenas barreras gubernamentales para la entrada de nuevas empresas si no que desde el gobierno se estimula este emprendimiento. Es por ello que es imprescindible una buena idea de negocio y un buen desarrollo para consolidarse en el mercado.

Requisitos de capital: La cantidad de dinero a invertir para cubrir los costes de creación del negocio hasta empezar la comercialización. En el sector de las aplicaciones móviles la inversión económica a realizar es muy variable. Dependiendo de las prestaciones que se quieran ofrecer, lo que se desee invertir, la promoción y comunicación que se vaya a hacer, el tipo de producto a desarrollar... Son muchos factores que van a determinar el coste total de la inversión. No obstante, precisamente por esto, los requisitos de entrada no suponen una gran barrera de entrada ya que con una inversión modesta se puede crear una aplicación sencilla con la que empezar a comercializar.

Acceso a los canales de distribución: Los canales de distribución son otro de los elementos que pueden favorecer la aparición de nuevos competidores ya que en este

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



sector son abiertos a cualquier empresa o incluso particular que quiera hacer uso de ellos. En el caso del sector de las aplicaciones móviles los principales canales son las propias tiendas de aplicaciones. Las dos principales y en este momento líderes absolutas del mercado son la App Store, para dispositivos con sistema operativo iOS (Apple) y la Play Store para dispositivos con sistema operativo Android (Google). En ambos casos es muy sencillo acceder a la tienda y colocar la aplicación para que pueda ser descargada por los usuarios, simplemente hay algunos filtros que se deben pasar pero que no suponen ninguna barrera de entrada.



4.5 Clientes

Cuando se habla de clientes de la empresa, no se hace referencia a los usuarios de la aplicación (los clientes que van a comer a los restaurantes). Los clientes de la empresa son los restaurantes.

La aplicación móvil se vende como una solución empresarial. Es un medio de promoción para los restaurantes, a través del cual van a poder atraer y gestionar a su clientela. A la hora de vender el producto los clientes serán los restaurantes. Aunque por supuesto habrá acciones de marketing enfocadas a los usuarios para que descarguen y utilicen la aplicación, es principal contar con una base de clientes amplia y sólida. Cuanta más variedad y cantidad de restaurantes haya disponible más atractiva será la aplicación, mayor número de usuarios y mayor volumen de negocio para los restaurantes. Es por ello que es importante realizar una buena acción comercial para captar el mayor número de clientes posibles.

Para analizar a los clientes se van a utilizar los siguientes criterios: número de clientes potenciales, facilidad para atraer a los clientes de la competencia, exclusividad del producto, información y desarrollo tecnológico del cliente e integración inversa.

Número de clientes potenciales: Como se vio al inicio del análisis sectorial, en España hay registradas 46.800 empresas de restauración y un total de 274 mil establecimientos que se dedican al sector. Al ser uno de los sectores con mayor número de empresas del país, el número de clientes potenciales es muy alto. No obstante, por ese mismo motivo, es imposible abarcar la totalidad del sector en un principio. Más adelante se realizará una segmentación del mercado y se explicará el plan de venta de la plataforma y las razones y decisiones que lleven a lograr alcanzar el número de clientes que se marque como objetivo.

Facilidad para atraer a los clientes de la competencia: Muchos de los clientes del sector se encuentran ya trabajando con muchos de los competidores de la aplicación. No obstante cambiar de empresa en este sector es sencillo y no tiene consecuencias económicas para la empresa. No es habitual que existan contratos de exclusividad, o permanencia. Al contrario, lo habitual es que los restaurantes se encuentren en muchas de las aplicaciones de la competencia. El negocio que se desarrolla no busca la exclusividad del cliente, el cliente puede estar en cuantas plataformas desee por lo que atraerles desde la competencia no supone un obstáculo. En ocasiones, incluso puede ser una ventaja comercial que el cliente ya utilice otras aplicaciones, porque conocerá de primera mano las ventajas que le aportan y el uso que puede darle.

Exclusividad del producto: Aunque no se busque la exclusividad del cliente, si se puede hablar de exclusividad del producto, en cuanto a que sea una aplicación con características únicas y difíciles de imitar. No obstante, en este mercado eso resulta difícil y, en un primer momento, no se puede contar con esta exclusividad. Más adelante, cuando el producto esté asentado, si se logra una buena imagen de marca si se podría lograr una exclusividad de la marca, pero eso es algo que sucedería a largo plazo.



Información y desarrollo tecnológico del cliente: En este momento los clientes están cada vez más habituados a utilizar este tipo de aplicaciones. A priori puede parecer complicado incorporarse al sector viendo los competidores que se encuentran ya asentados y bien posicionados. No obstante, precisamente este sector se basa en la innovación, las nuevas tecnologías y en definitiva el cambio. No se trata de productos tradicionales que llevan años siendo utilizados. Son herramientas que han llegado nuevas al mercado y que los clientes están empezando a utilizar. Es por eso que, si se incorporan aspectos y características diferentes e innovadoras a la aplicación, el cliente se animará a utilizarla, o al menos a probarla, porque la inversión para él es nula y el hábito de utilizar las nuevas tecnologías ya existe.

Integración inversa: Existen muchos restaurantes y empresas de restauración que ya cuentan con sus propias herramientas digitales (páginas web en las que reservar, aplicaciones móviles...). Esto hace que exista una posibilidad de que en el caso de que la aplicación funcione, guste y tenga éxito, puedan copiar las funcionalidades de la misma y adaptarla a sus propias aplicaciones. De igual modo una empresa sin herramientas digitales podría crear una aplicación propia y copiar todas las características. Se verá más adelante como proteger la aplicación.



4.6 Usuarios

Cuando se habla de usuarios se está haciendo referencia a los consumidores finales. Es decir, las personas que descargarán la aplicación en sus teléfonos y acudirán a comer a los restaurantes. Los usuarios son un elemento imprescindible del negocio, tanto como lo son los clientes. Sin usuarios no hay clientes y sin clientes no hay usuarios. Es por ello que es importante establecer una buena relación entre ambos ya que de eso va a depender el éxito de la aplicación, que no deja de ser un intermediario.

En España hay 22 millones de personas que utilizan aplicaciones móviles de forma diaria. Cada día los usuarios españoles descargan una media de cuatro millones de apps.¹² Estos datos corroboran el hecho de que España es el país europeo con mayor penetración social de smartphones y tabletas. Además, el crecimiento del número de usuarios y del volumen de aplicaciones que se utilizan está creciendo de manera exponencial. Solo en el último año (2017) el número de usuarios activos en las aplicaciones y el volumen de descargas diario se ha duplicado en el país. Cada usuario, por término medio está conectado con su smartphone durante tres horas diarias.

Con estos datos se puede ver que España es uno de los países con mayor potencial a la hora de invertir en el sector de las aplicaciones móviles ya que el mercado se encuentra en crecimiento y cada vez hay más usuarios nuevos que pasarían a ser usuarios potenciales de la aplicación en desarrollo.

Para que una persona pase a ser usuario de la aplicación basta simplemente con que se descargue la app y se registre en la misma. Para facilitar la captación de usuarios el proceso de registro será lo más sencillo posible. Bastará con tener una dirección de email y rellenar algunos datos personales. De esta forma en pocos segundos cualquier persona puede comenzar a utilizar la aplicación y realizar su primera reserva en un restaurante.

El perfil idóneo de usuarios son hombres y mujeres de entre y 18 y 44 años, que es el rango de edad que más utiliza las aplicaciones móviles y es por tanto en ese segmento en el que se centrará en un primer momento toda la campaña de publicidad y captación de usuarios.

La satisfacción del usuario será primordial para que el negocio resulte exitoso. Es por ello que se dedicará tiempo y esfuerzo a escuchar a los usuarios para ver sus opiniones y sus sugerencias de mejora. La sencillez, rapidez y fiabilidad de la aplicación serán características clave para que el usuario esté contento.

No hay que olvidar que la mejor publicidad de la aplicación la van a hacer los propios usuarios a través del boca a boca y las recomendaciones a amigos y conocidos. De hecho, el principal motivo por el que el usuario medio español descarga aplicaciones móviles

¹² Datos de febrero de 2018.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



nuevas es por estas recomendaciones junto con las búsquedas de opiniones y comentarios en internet.



4.7 Bienes sustitutivos y complementarios

Si se entiende como producto sustitutivo aquel que no sea una aplicación móvil, en este momento hay muy pocos productos que puedan realizar las mismas funciones. Los métodos tradicionales de promoción de los restaurantes, es decir la publicidad, carecen de la característica principal de la aplicación, que es la sencillez y tampoco aportan el extra que supone la gestión de las reservas.

El único producto que puede sustituir en este momento a las aplicaciones móviles serían las aplicaciones web, en el caso de que consideremos que son productos distintos, aunque como hemos visto que sucede con la mayoría de competidores, es el mismo producto distribuido por dos canales diferentes.

Aunque no son exactamente productos sustitutivos, si se considera como tal producto el resto de aplicaciones móviles que existen en el sector, entonces si existe una gran amenaza. Cualquiera de los competidores que se han visto anteriormente presentaría riesgo de ser productos sustitutivos, productos que además se encuentran ya asentados en el sector y que cuentan con un gran número de usuarios.

La forma de diferenciación con los productos sustitutivos se basará en tres características principales: sencillez, inmediatez y fiabilidad. Serán las tres claves con las que se buscará fidelizar al cliente y al usuario para evitar el riesgo de que sean atraídos por la competencia.

En cuanto a los productos complementarios, hay que hacer referencia al principal producto sin el cual la aplicación no podría existir que es el Smartphone o teléfono móvil inteligente. Los principales sistemas operativos, y sus respectivas tiendas de aplicaciones (Android e IOS) son claramente productos necesarios para el desarrollo de la actividad. No obstante, no es necesario ningún acuerdo comercial o asociación con las empresas que se dedican a los productos complementarios, ya que el mercado de las aplicaciones móviles es abierto y todo el que quiera puede colocar su aplicación en las tiendas virtuales. Únicamente será necesario pasar unos filtros de control de fiabilidad y calidad que marcan tanto Apple como Google para poder formar parte de su mercado.



4.8 Entorno

El entorno hace referencia a todos aquellos factores externos a la empresa que tienen influencia en la misma o que condicionan su actividad.

Para analizar este entorno, distinguiremos diferentes tipos de factores que influyen en la empresa por tanto por el hecho de ser desarrollada en España y para el mercado español como por los referentes al sector en el que operará.

Factores económicos: España es un país que ha sufrido una fuerte recesión durante los años de crisis económica. No obstante, en este momento se encuentra en un periodo de recuperación y desde hace un par de años el sector servicios se está recuperando. Las cifras del sector de la restauración han mejorado en los últimos años y se están abriendo locales nuevos lo que muestra el aumento de la clientela y la mejora del poder adquisitivo de los españoles.

Factores socioculturales: Las nuevas tecnologías están de moda y las aplicaciones móviles, como se ha visto anteriormente son cada vez más populares. Comprar por internet, realizar reservas, pedir comida a domicilio... Cada vez más cosas se hacen por internet, con lo que nos encontramos con un entorno abierto a las aplicaciones y a probar cosas nuevas, lo cual es un punto a favor para el desarrollo de la aplicación y su posible éxito en el mercado.

Factores político-legales: España es un país que apuesta por el emprendimiento, y en el sector tecnológico y digital apenas existen barreras legales que impidan la creación de una app. En este aspecto el entorno no supone tampoco ningún problema o amenaza.

Factores tecnológicos: El sector tecnológico y digital es precisamente uno de los que más avanzan, cambian y más rápido evolucionan. Cada día salen a la luz innovaciones que permiten a los productos ser mejores, más rápidos, más eficientes y más baratos. Es por tanto que la empresa se encuentra en un entorno peligroso en el que en cualquier momento puede surgir una aplicación mejor que deje obsoleta a la que se va a desarrollar. Será por tanto imprescindible la constante innovación y puesta a punto con las últimas tecnologías y tendencias del sector para mantenerse a lo largo del tiempo.



5. Propuesta de valor

Los clientes o restaurantes en este caso, tienen una serie de problemas o carencias que la aplicación buscará resolver.

Uno de los principales problemas que tienen los restaurantes es la estacionalidad, y la variabilidad de la demanda. Existen multitud de factores externos que intervienen en la afluencia de los comensales a los restaurantes. El tiempo, clima, día de la semana, periodo del año o incluso la programación de la televisión pueden influir en gran medida en que un restaurante esté lleno o vacío.

A pesar de que los restaurantes intentan anticiparse al entorno y adaptan su plantilla y sus recursos en función de la demanda esperada para cada noche, en multitud de ocasiones sucede que la demanda es menor de la esperada y se terminan desperdiciando recursos (horas de personal pagadas y merma de género).

El servicio que ofrece la aplicación es una solución a este problema. Se ofrece al cliente la posibilidad de promocionarse a tiempo real en función de las necesidades concretas de cada día, incluso de cada hora para tratar de regular la afluencia de comensales en los momentos en los que la demanda sea inferior a lo esperado.

El valor que aporta la aplicación al cliente es la instantaneidad y la flexibilidad. Promociones sencillas cuando se desee y por las que el cliente pagará únicamente cuando el comensal acuda y consuma en el restaurante.

Además, como valor añadido, la aplicación ofrece una gestión de las reservas de mesas sencilla para los restaurantes que así lo deseen, mediante el cual se podrán ahorrar el tener a una persona ocupada de atender el teléfono ya que los comensales podrán hacer sus reservas a través de la app en cuestión de segundos.

En último lugar, conforme más se utilice la aplicación y más comensales acudan a los restaurantes gracias a ella, se irá creando una base de datos que los clientes podrán utilizar para llevar un seguimiento de la demanda, los ingresos y realizar análisis que les permitan optimizar los recursos de su negocio.

Esta es la propuesta de valor de la aplicación, que se diferencia de lo ofrecido por la competencia gracias a la personalización y adaptación a las necesidades de los clientes a tiempo real en todo momento.



6. Análisis del nombre y del logotipo

Escoger un buen nombre y un logo llamativo es un paso de gran importancia para darse a conocer entre los consumidores. Debe ser un nombre que logre llamar la atención de los usuarios y clientes.

El nombre es la tarjeta de presentación de la aplicación, la primera impresión que los usuarios recibirán, y el logo será lo que recordarán cuando posteriormente quieran buscar de nuevo la aplicación.

Es por ello que ambas cosas deben de escogerse cuidadosamente, ya que acompañarán al negocio durante su proceso de consolidación. No podrán, o no se deberán modificar en ningún momento, ya que eso desorienta a los consumidores y podría suponer la pérdida de un porcentaje de ellos.

Una estrategia para elegir un buen nombre es utilizar una palabra o palabras que hagan referencia directa al producto o servicio. Se debe buscar que el nombre sea original, único y que sirva como diferenciación de la competencia. Es recomendable que sea corto ya que de esta forma los usuarios lo memorizarán más fácilmente. El idioma o tipo de idioma en el que se escribirá el nombre también es importante. Puede optarse por utilizar un idioma concreto o combinar palabras de idiomas distintos de forma que se cree una palabra única.

Será necesario revisar que el nombre elegido no resulte ofensivo en otros idiomas, países y culturas. Se buscará que sea de fácil pronunciación independientemente de la lengua. Cuanto más agradable sea la sonoridad mejor será el nombre.

El nombre que se ha escogido para la aplicación es Dined. Dined viene de comer, en inglés dine (cenar) y en valenciano dinar (comer). El nombre hace referencia al objetivo principal de la aplicación, que es salir a comer o cenar a un restaurante. La d final se ha añadido porque no era posible registrar Dine como marca, por lo que se añadió esta última letra que aporta, además, sonoridad al conjunto.

La pronunciación es fácil en cualquier idioma y no resulta ofensivo para ninguna cultura o país. Si se pronuncia en castellano sonaría como [dined] mientras que si se pronuncia en inglés sonaría como [dainid]. La tipografía elegida para el nombre, por gustos personales basados en facilidad de lectura y apariencia es Brush Script MT, quedando el nombre oficial tal y como se ve en la imagen.

The word "Dined" is written in a blue, cursive, brush-script font with a slight shadow effect.

Ilustración 5.1. Tipografía

En cuanto al logotipo, el diseño del mismo es uno de los factores más importantes de la comunicación visual de la aplicación. Los colores, formas y composición transmiten la personalidad de la empresa, es su sello distintivo. El diseño del logotipo será decisivo en



el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores como también lo será para que el producto o servicio se distinga de los de la competencia.

El máximo objetivo que se puede buscar con un logotipo es que los consumidores nada más verlo relacionen la imagen con la empresa, producto o marca. Para ello resulta interesante seguir las siguientes directrices durante su creación:

El logotipo debe ser simple, ya que de esta forma resultará más fácil de recordar y de asociar con la aplicación. Ha de tenerse en cuenta que el logotipo debe verse bien en cualquier tipo de plataforma, soporte físico (papel), teléfonos móviles, ordenadores y cualquier otro medio, por lo que debe de ser versátil. Los colores también son importantes, no debe de utilizarse muchos, es preferible utilizar un único color o dos ya que esto ayudará a que quede más grabado en la mente de los consumidores.

El logotipo que se ha diseñado para Dined es el que se presenta a continuación:

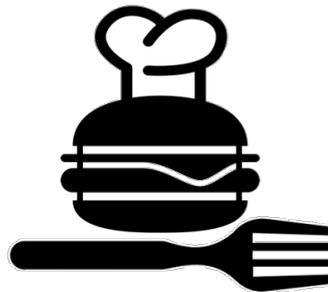


Ilustración 5.2. Logotipo

Como se puede ver es una hamburguesa con gorro de chef y un tenedor. En líneas muy sencillas y en tonos blanco y negro. Se crea de esta forma una imagen simpática, relacionada con la comida y con el mundo de la restauración y que será fácilmente reconocible por los consumidores. Es versátil y de fácil modificación en caso de que se quiera diseñar de algún modo específico para alguna plataforma concreta y el color podrá ser modificado para eventos especiales, fechas concretas y otros acontecimientos.



7. Plan de Marketing

El plan de marketing tiene como objetivo dar a conocer las características de la aplicación en detalle, la forma en la que se puede lograr ingresos con la misma, la forma en la que se presentará a los consumidores y como se distribuirá y el método de comunicación que se utilizaría para difundirla y que llegue a la mayor cantidad de usuarios posible.

Aunque la finalidad del presente trabajo no es desarrollar un plan de empresa y la aplicación no será lanzada como una empresa nueva. El hecho de desarrollar un plan de marketing es una opción de presentar la idea de negocio a los posibles compradores para que puedan ver y estudiar los detalles del producto y su posible comercialización. Es por eso que se ha decidido desarrollar este plan como mejor medio para desarrollar toda la propuesta de negocio.

7.1 Diseño de la aplicación. Producto

Dined es una aplicación para teléfonos móviles inteligentes enfocada en el sector de la restauración. Está formada por una amplia comunidad de restaurantes y usuarios a lo largo del territorio español.

El funcionamiento de la aplicación es sencillo, está basado en la publicación de ofertas en tiempo real que promocionen los restaurantes y mejoren las cifras de clientes en los mismos.

La aplicación distingue dos perfiles de usuarios, el del cliente (restaurante) y el del usuario final o consumidor final.

En primer lugar, los usuarios son aquellas personas que acuden a los restaurantes a comer o a cenar. Son quienes se descargarán la aplicación en su teléfono móvil y disfrutarán de las ofertas y promociones de los locales.

La aplicación busca ser lo más sencilla y abierta posible. Una vez descargada en el teléfono al abrirla el usuario se encontrará directamente con el listado de restaurantes disponibles, que vendrán ordenados principalmente y si no se aplica ningún filtro por proximidad con el cliente (basándose en la geolocalización del teléfono).



Como se puede ver, prima que la aplicación sea visual. Por lo que destacan las fotos de la comida que se puede encontrar en cada restaurante. Junto a la imagen se encuentra el nombre del local, tipo de cocina que ofrece y el precio medio por comensal, que viene determinado por los símbolos del € (Un € simboliza restaurante económico, €€ restaurante de precio medio y €€€ restaurante de precio elevado).

En la parte inferior derecha de cada imagen, destaca en color rojo el tipo de oferta que ofrece ese restaurante, sin entrar en detalle de las condiciones de la misma, se busca la simplicidad y la visibilidad.

Deslizando el dedo hacia arriba y hacia abajo el usuario puede ir viendo todos los restaurantes que tienen promociones en ese momento. Además, en la parte de arriba se encuentra un buscador mediante el cual el usuario puede buscar directamente un restaurante por el nombre.

Ilustración 7.1. Menú de inicio de Dined.



Ilustración 7.2. Menú de criterios de búsqueda.

En la parte inferior de la pantalla se encuentran dos opciones, pulsando en la parte izquierda se abre el menú para establecer filtros de búsqueda, de esta forma el usuario puede reducir el número de restaurantes que le aparecen en la pantalla principal según distintos criterios. Los restaurantes pueden filtrarse por el tipo de comida o cocina (española, italiana, japonesa, americana, mexicana...), por el precio medio por comensal (€-€€€), por el tipo de oferta o promoción vigente (2x1, % descuento, plato gratis...). Por último, el cliente puede elegir el orden en el que quiere que le aparezcan los restaurantes, ya sea por cercanía (que es la opción predeterminada), valoración de los clientes, o por afinidad con otros restaurantes a los que el usuario ha acudido recientemente.

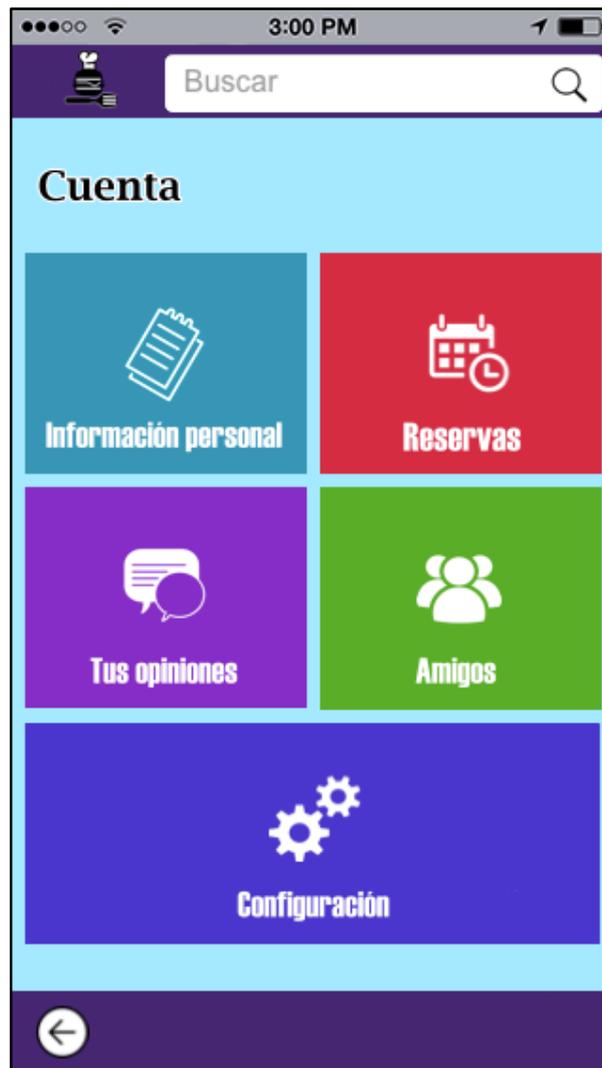


Ilustración 7.3. Menú de cuenta personal.

En la parte inferior derecha se encuentra el menú con las opciones relacionadas con la cuenta personal de cada usuario. En este apartado los usuarios podrán editar sus datos personales, ver, modificar y anular sus reservas, gestionar sus comentarios y opiniones, seguir a sus amigos (existe la posibilidad de vincular la cuenta de en la aplicación para ver los últimos sitios que han visitado y sus opiniones y recomendaciones y por último gestionar la configuración de la aplicación (notificaciones, idioma...).



Ilustración 7.4. Menú restaurante.

Tocando el restaurante que se desee desde la pantalla principal se accede al mismo. En la pantalla del restaurante se puede ver una descripción del mismo y las siguientes opciones: consulta de las opiniones de otros clientes, localización del local en un mapa y consultar la carta. En la parte de abajo se encuentra el botón para reservar mesa, que podrá ser habilitado o deshabilitado por cada restaurante dependiendo de si aceptan reservas o si no. Por último, en el centro se encuentra la opción “Utilizar descuento” que únicamente estará habilitada cuando exista alguna promoción vigente en ese restaurante.

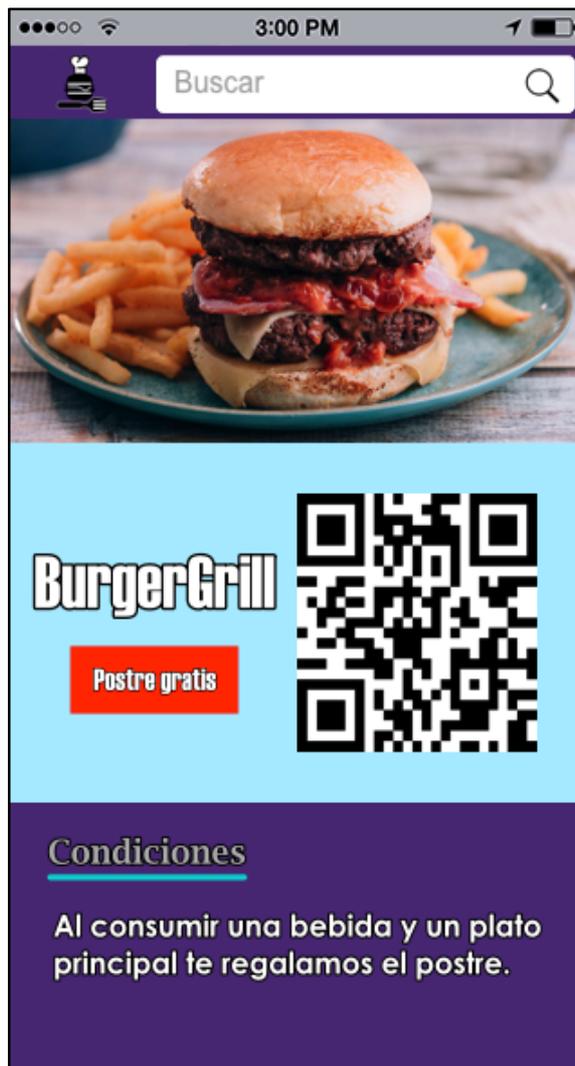


Ilustración 7.5. Menú de aplicación de la promoción.

Tocando sobre “Utilizar descuento” se accede a la siguiente pantalla en la que se pueden leer las condiciones de la promoción puestas por el restaurante. En el centro de la pantalla hay un código QR que será necesario mostrar a los empleados del restaurante para la aplicación del descuento en el momento del pago.

Esta última pantalla será la única que estará bloqueada para aquellas personas que no estén registradas en la aplicación. Para facilitar la captación de usuarios no será necesario el registro en la aplicación para navegar por ella. Cualquier persona que descargue la app podrá ver los restaurantes, las ofertas y leer opiniones. En el momento en el que quiera realizar una reserva o utilizar un descuento si será necesario el registro como usuario.

Para registrarse será necesario tener una dirección de correo electrónico y un número de teléfono. Se pedirán unos datos básicos como nombre, edad y ciudad de residencia.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



También será posible registrarse vía Facebook. De esta forma en menos de un minuto el registro estará realizado.

En el caso de los restaurantes, dispondrán de una aplicación muy similar, aunque con algunas modificaciones. Dispondrán de un menú en el que editar toda la información del restaurante, descripción, ubicación, horarios, carta y menú. Podrán habilitar y deshabilitar la opción de reservar mesa y, en el caso de que esté habilitada indicar número máximo de reservas que pueden hacerse a través de la aplicación y los horarios en los que se aceptan reservas.

Para la publicación de las ofertas los restaurantes pueden elegir aplicar alguna de las predeterminadas (2x1, % de descuento, plato gratis) o incluso seleccionando la opción "Otros" pueden poner el tipo de oferta que deseen. Deberán redactar y especificar las condiciones de la oferta de forma clara. El objetivo es que cada restaurante tenga la libertad de publicar la oferta que desee en el momento que desee.

En la imagen 7.6 se puede ver el diagrama de flujo de la aplicación, en el que se puede observar como un usuario interactuará con la aplicación, cómo están relacionados entre sí las diversas pantallas y menús y los pasos que se tendrían que seguir desde que se abre la aplicación por primera vez hasta que se utiliza un descuento en un restaurante.

Como se puede ver en la imagen, es un proceso muy sencillo ya que se busca que cualquier persona pueda manejar con fluidez en pocos minutos para fomentar así el uso de Dined. Si el proceso fuese largo o complejo podría suponer una barrera para algunos usuarios la utilización de la aplicación.

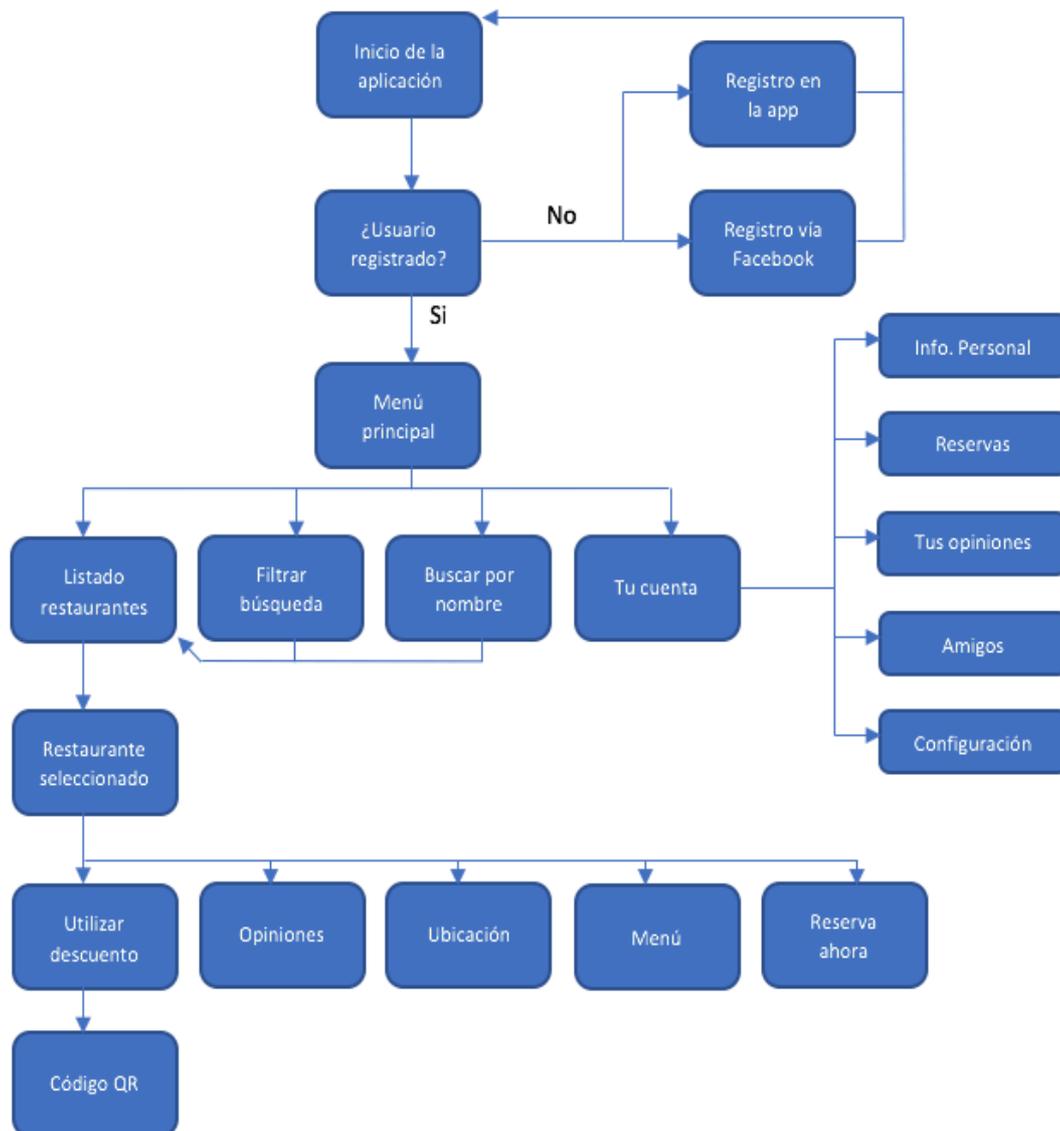


Ilustración 7. 6. Diagrama de flujo de Dined



7.2 Precio

La estrategia de precios de Dined va enfocada a los restaurantes o clientes y no hacia los usuarios. La aplicación se podrá descargar de forma gratuita desde las tiendas de aplicaciones y los usuarios la podrán utilizar sin tener que abonar nada. Esto permitirá una mayor expansión y difusión de la app. El objetivo es lograr el mayor número de usuarios posible por lo que restringir la descarga de Dined al pago de un precio por pequeño que fuese sería erróneo.

En el caso de Dined, cuando se habla de precio se hace referencia a la comisión que se cobrará a los restaurantes por los usuarios que acudan a través de la aplicación. Cada vez que un usuario haga uso de la aplicación para aprovecharse de un descuento en cualquiera de los locales en los que esté disponible, el restaurante pagará una pequeña comisión.

Existen dos estrategias posibles a utilizar para la variable precios. Por una parte, podría establecerse una comisión fija a cobrar a los restaurantes por cada utilización de un descuento. Por ejemplo, se podría establecer un precio de 2€ por cada vez que algún usuario fuese a un restaurante gracias a la app.

Por otra parte, la comisión a aplicar podría ser variable. En este caso, se podría cobrar un porcentaje sobre el total del gasto que hace el cliente en el local. Por ejemplo, estableciendo un porcentaje del 10%, si un comensal (después de haber aplicado la promoción o descuento correspondiente en la aplicación) gasta 20€, Dined ingresaría 2€ (el 10% de 20€).

Cada una de estas estrategias de precio presenta diferentes ventajas y desventajas. En el caso de tener una comisión fija (la primera estrategia), todos los clientes (restaurantes) pagarían lo mismo independientemente del consumo que hiciese el cliente. Eso supondría que un local con precios económicos en el que el usuario gastase por ejemplo 10€, estaría pagando un 20% de sus ingresos a Dined. Mientras que un restaurante de precios elevados en el que el usuario gastase por ejemplo 60€, estaría pagando a Dined poco más del 3% de sus ingresos.

Cuando se habla del gasto por usuario, se hace referencia al gasto total de la mesa, independientemente de los comensales que haya. Ya que con que una sola persona del grupo de comensales tenga la aplicación y sea usuaria de la misma podrá aplicar los descuentos y promociones correspondientes sobre el total de la cuenta de la mesa.

Esta desigualdad podría generar insatisfacción entre los clientes, ya que precisamente aquellos que menos ingresos por mesa tienen son los que pagarían más (proporcionalmente como se acaba de ver) y podría provocar que los restaurantes con precios económicos no se interesasen por entrar a formar parte de la aplicación.

En el caso de la comisión variable sucedería el caso contrario, aquellos restaurantes con precios más económicos pagarían una comisión pequeña, mientras que aquellos con



precios más elevados pagarían comisiones más elevadas. Aunque proporcionalmente todos pagarían lo mismo, siguiendo con el ejemplo del restaurante anterior en el que los comensales gastaban 60€, la comisión sería de 6€, lo que podría suponer un rechazo por parte del cliente. Especialmente al comienzo de la actividad de la aplicación, establecer un precio demasiado alto podría suponer que muchos clientes no se uniesen a Dined.

Por ello sería importante establecer una estrategia de precios mixta, que resultase atractiva para todos los clientes potenciales. Combinando las dos estrategias anteriores, se establecería un precio basado en un porcentaje del gasto medio por cliente, como se ha visto en la segunda opción, pero marcando un precio máximo que independientemente del gasto que se haga no se superaría.

En este momento, se encuentra una dificultad a la hora de aplicar la segunda estrategia de precios (la que se basa en aplicar una comisión a modo de porcentaje sobre el gasto total de la mesa). Como se ha visto, el objetivo es llegar a la mayor cantidad de usuarios posible, lograr una captación de clientes amplia sin discriminar ningún tipo de local (restaurantes de servicio de mesa, restaurantes de comida rápida, bares, cafeterías...). Para poder aplicar un porcentaje sobre el coste, sería necesario que todos los clientes dispusiesen del mismo sistema de gestión de facturación, o al menos de un sistema informatizado. Pero sucede que hay muchos locales, especialmente bares y restaurantes pequeños que realizan todo el servicio a mano, toman comandas sobre una hoja de papel y a la hora de dar la cuenta al cliente suman a mano y escriben el total, es decir, que en ningún momento pasa la cuenta por un dispositivo informático.

Resultaría muy complicado aplicar una comisión sobre la cuenta si se desconoce el importe de la misma. Por lo que este sistema no podría utilizarse en estos casos. De forma que para este tipo de locales y restaurantes se tendría que utilizar forzosamente la primera estrategia de precios. En el caso de restaurantes con sistemas de facturación informatizados si se podría estudiar la aplicación de la estrategia mixta.

Una opción interesante que se podría asociar a la aplicación es el sistema de pago vía app, mediante el cual los usuarios que así lo deseen puedan pagar la cuenta con el teléfono móvil a través de la propia aplicación Dined. Simplemente se necesitaría tener asociada una tarjeta de crédito a la cuenta del usuario y ya se podría realizar el pago. Esto permitiría ahorrar tiempo al restaurante, ya que el camarero no invierte tiempo en sacar la cuenta y cobrar con el datafono, es el propio usuario el que lo haría directamente desde su dispositivo móvil.

Para promocionar el uso del pago vía aplicación se podría ofrecer un pequeño descuento extra a los usuarios que lo utilizaran. De esta forma se incentivaría el uso del pago a través de la aplicación, logrando mayor control sobre los ingresos de los restaurantes y el gasto medio de los clientes (comensales). Datos que resultan de gran interés a la hora de seguir desarrollando la aplicación y expandirse en el mercado.



En este trabajo se presentan todas las opciones para que el posible inversor o comprador de la idea de negocio las estudie y pueda seleccionar la que más se ajustase a sus preferencias o necesidades. A priori, como el objetivo es no limitar la adhesión de ningún cliente, lo que se propone es adaptar las distintas estrategias de precio a las características de cada restaurante.

A todos estos precios a los que se hace referencia, se debe de añadir los impuestos correspondientes. Las comisiones que Dined cobraría a los restaurantes tributarán al 21% ya que se trata de una intermediación. En el apartado 11. Finanzas, se explica con detalle el desglose del precio.

En segundo lugar, existe el precio por posicionamiento y publicidad. Dentro de la aplicación, se ofrecerá a los restaurantes que así lo deseen la posibilidad de posicionarse en las primeras posiciones para estar siempre a la vista de los usuarios cuando abran la app. De un modo muy similar a Google¹³ aparecerán destacados en la parte de arriba de la lista.

Además, se ofrecerá la opción de envío de notificaciones a modo publicitario por los restaurantes que quieran pagar ese servicio. De esta forma cuando un restaurante publique una oferta, se mandará una notificación a los usuarios que estén segmentados como clientes potenciales del local (por criterios de localización y comportamiento).

Estos servicios de pago podrán tener un precio por clic (una comisión por cada vez que un usuario haga clic sobre un restaurante destacado) o bien un precio fijo, definido por tiempo, horas en las que el restaurante aparecerá destacado, número máximo de visualizaciones... las opciones son múltiples.

El precio de estos servicios de publicidad y promoción vendrá definido por la oferta y la demanda. Con el objetivo de evitar la saturación del usuario, no podrá haber más de 3 restaurantes destacados cuando se abra la aplicación. Es por eso que el precio de la publicidad irá variando en función del número de restaurantes que quieran estar promocionándose en ese momento.

¹³ Referencia de Google Adwords, donde aquellas páginas que contratan el servicio aparecen como primeros resultados de las búsquedas.



Ilustración 7.7 Ejemplo de restaurante destacado.



7.3 Comunicación

Tal y como se ha hecho el análisis del mercado, la estrategia de comunicación de Dined se centrará en España. El objetivo de la estrategia es llegar de forma masiva a la mayor cantidad de gente dentro del país.

La estrategia de comunicación deberá ser agresiva, con vistas a llamar la atención y a captar una gran cantidad de usuarios. Esta comunicación se hará principalmente vía digital pero también a través de medios físicos. A continuación, se explicarán las diferentes vías y estrategias.

En primer lugar, es importante recordar la distinción entre usuarios y clientes. Aunque la comunicación será muy parecida en cuanto al canal y los medios dependiendo si va enfocada a usuarios o a clientes tendrá algunas diferencias, especialmente en cuanto al mensaje. De cara a los usuarios toda la comunicación irá enfocada a promocionar las ofertas, el ahorro, el descubrir nuevos locales, ahorrar esperas... Mientras que de cara a los clientes será promocionada como una solución empresarial, una herramienta de negocio que facilitará la gestión y organización, optimizando las ventas e ingresos.

La mayor parte de la comunicación, como se ha dicho, será por vías digitales. Y para ello se utilizarán las siguientes herramientas:

-Página web de Dined: La creación de una página web será imprescindible ya que se trata de una herramienta sencilla y sin límites en la que poder explicar en detalle la aplicación, mostrar imágenes, videos, opiniones, información corporativa, preguntas frecuentes... Tanto para los usuarios como para los clientes es un medio necesario al que poder acudir cuando se desea conocer más acerca del servicio.

Podría valorarse, en un futuro, la posibilidad de utilizar la web (además del móvil) para dejar opiniones de los restaurantes, consultar la carta... Dándole una funcionalidad muy similar a la de la aplicación exceptuando lo principal, que son los descuentos, ya que es necesario que la persona acuda al restaurante y muestre su código QR al camarero para poder aplicarlos. No obstante, el habilitar la página web para todo lo demás podría dar flexibilidad al producto y mejorar la accesibilidad al mismo. Sin embargo, por tema de costes (especialmente mantenimiento de la web), en la primera fase se va a centrar todo el trabajo en la aplicación móvil y la página web será simplemente informativa como medio de comunicación.

-Redes sociales. Dined creará y abrirá perfiles en las principales redes sociales. La presencia en redes es imprescindible actualmente para cualquier empresa, es una de las mejores vías de comunicación con los usuarios, ya que permite comunicar lo que se desee de forma instantánea, contestar dudas, opiniones, solucionar problemas...

De entre todas las redes sociales que hay, por su popularidad, características o afinidad con los intereses de la aplicación, Dined estará presente en las siguientes redes:



- Facebook. La red social con más usuarios del país. Mediante la creación de una página en la que poder publicar contenido, ya sea en forma de fotografía, texto (blog), video o enlaces.
- Instagram. La red más popular entre la gente joven. Se creará un perfil en el que publicar fotografías que se enlazarán mediante hashtags para aparecer en las búsquedas relacionadas. También será importante la publicación constante de historias (instastories¹⁴), que permiten combinar imágenes, video y texto para crear el mensaje deseado. Las historias permiten, además, la realización de encuestas simples, que para algunos objetivos pueden resultar útiles.
- Twitter. La red social de los textos breves puede ser útil también para comunicar de forma efectiva. Un twit¹⁵ bien ideado que guste a los lectores puede expandirse exponencialmente de forma muy rápida gracias al retwit¹⁶. Esto hace de twitter una de las redes más virales a través de la cual se puede llegar a una gran cantidad de usuarios nuevos.
- YouTube. La plataforma de video más popular se utilizará para colgar los videos que se vayan creando sobre Dined o relacionados con la aplicación, como medio en el que subirlos a internet para poder ser compartidos a través del resto de redes (en este caso Facebook y Twitter), además de ser visualizados en la propia plataforma de Google.

El contenido de estas redes sociales no debe de ser únicamente de carácter publicitario. Se debe crear contenido de interés para los usuarios con el objetivo de que les resulte atractivo seguir las páginas y/o perfiles de Dined. Postear sobre temas de actualidad y utilizar los hashtags más populares ayudarán a crear páginas con un contenido de calidad que invite a los usuarios a comentar, dar Me gusta y compartir.

-Anuncios en redes sociales. Además de crear los perfiles en las distintas redes, también se utilizarán los anuncios de las propias redes sociales como estrategia de comunicación. En el apartado de costes se verán los presupuestos destinados a publicidad y la parte destinada a la publicidad dentro de las redes sociales.

Los anuncios se compran en bloques o paquetes, en función del dinero que se desee invertir. Esto permite tener flexibilidad, establecer campañas y gestionar la cantidad de dinero que se desea invertir según la época del año. Principalmente se invertirá en anuncios de Facebook y de Instagram, siendo posible más adelante adentrarse en otras redes o páginas web. De forma paralela, se invertirá periódicamente en Google Adwords para obtener mayor visibilidad y mejor posicionamiento dentro de la tienda de aplicaciones.

Por otra parte, en lo que respecta a los medios analógicos (prensa, televisión, radio...), durante la primera fase no se realizarán labores de comunicación y publicidad por estos medios ya que tienen un coste muy elevado. Además, al tratarse de un servicio digital

14 Publicaciones en forma de imagen que desaparecen automáticamente a las 24h.

15 Nombre que se le da a las publicaciones de Twitter.

16 Nombre que se le da a la forma de compartir y republicar un twit.



el que se está ofreciendo, una estrategia digital es la más adecuada para llegar al segmento hacia el que está enfocado el producto.

En último lugar se encuentran los medios físicos. Uno de los principales canales de comunicación y de promoción de Dined son los propios restaurantes. Es por eso que a los restaurantes que sean clientes de la aplicación se les enviarán carteles y otros soportes publicitarios para que sea visible la marca Dined en el local.

Además, se creará un equipo comercial que se dedique a la captación de clientes y organice propuestas comerciales y publicidad compartida con aquellos que tengan interés. Establecer buenas relaciones con los clientes es una de las claves del éxito de la aplicación, por lo que se necesitará un buen equipo que gestione estas relaciones para lograr los objetivos comunes.

Para finalizar con el apartado de comunicación, hay que dejar abierta la posibilidad de establecer relaciones con marcas y personajes públicos, que puedan ejercer la labor de embajadores de Dined y promocionar la aplicación entre sus seguidores. Dependiendo del presupuesto que se baraje, esta opción se podría aplicar en la primera fase, en la segunda, o en ambas.

En el apartado de costes se aporta con detalle el presupuesto invertido en comunicación y su distribución para cada uno de los medios.



7.4 Distribución

La estrategia de distribución será bastante sencilla. Como se ha definido el territorio en el que se va a lanzar la aplicación en un primer término será España. Dined se va a desarrollar para los dos principales y más fuertes sistemas operativos que hay en el mercado, IOS (Apple) y Android (Google). Tras la retirada de Microsoft del sector de los sistemas operativos móviles, IOS y Android dominan todo el mercado.

Dined se distribuirá, por tanto, en las tiendas de aplicaciones de ambos sistemas operativos: AppStore en el caso de IOS y Play Store en el caso de Android.

Esta estrategia además de eficiente y sencilla resulta muy económica, ya que el coste de distribuir la aplicación es mínimo. Para el caso de Play Store, es necesario registrarse como desarrollador. Cualquier cuenta de google puede convertirse en cuenta de desarrollador, lo cual tiene un coste de 25\$. Una vez pagado ya se puede poner en la tienda la aplicación. En el caso de que la aplicación fuese de pago, Google cobra un 30% del precio de cada venta a modo de coste de transacción. Al ser Dined una aplicación gratuita no habría ningún otro coste.

En el caso de AppStore, es muy similar al de Google. La diferencia es el precio, que en el caso de Apple supone 99\$ al año (mientras que en Google los 25\$ solo se pagan la primera vez). De igual modo el proceso de alta como desarrollador es muy sencillo y en tan solo 24h ya está validado y se puede comenzar a distribuir la aplicación.

A través de estos dos canales la aplicación podrá llegar a casi el 100% de la población española que disponga de un Smartphone. Que teniendo en cuenta los datos que se han obtenido en el análisis del mercado, esto supone poder llegar a casi cinco millones de personas en España.¹⁷

En el caso de los clientes, la aplicación no se distribuirá a través de las dos tiendas de aplicaciones mencionadas. La versión de la aplicación con el perfil de cliente habilitado (para los restaurantes) se enviará vía email.

La página web de Dined será el principal canal a través del cual un restaurante podrá registrarse como cliente.

Cuando un restaurante se registre como cliente, cumplimente los datos necesarios y sea validado, se le mandará por email un enlace para que pueda descargar la aplicación. El enlace no tendrá límite de número descargas para que pueda instalarla en todos los dispositivos que quiera y necesite (en caso de que disponga de varios locales o varios dispositivos en el mismo local).

¹⁷ Según los datos que se han mostrado en el análisis del sector.



8. Operaciones

Una vez que se ha desarrollado el plan de marketing y se conoce el funcionamiento de la aplicación, se procede a describir el resto de operaciones importantes que se deben atender durante el desarrollo del modelo de negocio.

8.1 Desarrollo del proyecto Dined

El desarrollo del proyecto Dined se puede dividir en tres bloques. Por un lado, está el desarrollo de la aplicación, diseño, funcionalidades, características... Por otro, el desarrollo técnico de la aplicación a través de algoritmos matemáticos y programación informática. Y por último el tratamiento de los datos o gestión de la información.

En cuanto al desarrollo de la aplicación, todo el diseño y funcionalidades se han descrito con detalle en el apartado de producto del plan de marketing. Dined se desarrollará para los sistemas operativos Android e iOS, que como se ha mencionado con anterioridad, son las dos grandes plataformas que dominan el mercado de las aplicaciones móviles. La programación de Dined se llevará a cabo como aplicación nativa, ya que de esta manera se puede solicitar y tener acceso completo al dispositivo (teléfono móvil o Tablet) con funcionalidades como la gestión de notificaciones, cámara, GPS y actualizaciones rápidas y constantes de la aplicación gracias a las cuales se irá mejorando la experiencia de usuario.

El desarrollo tecnológico de Dined se encargará a una empresa especializada con la que se trabajará para que el resultado final de la aplicación sea el que se espera, cuidando los diseños, imagen y características que se han establecido durante el desarrollo de la idea de negocio. El coste del desarrollo de la aplicación será de 25.000€¹⁸

Una vez la aplicación esté lista y se lance al público se seguirá contando con alguna empresa (la misma que ha desarrollado la aplicación u otra) para el mantenimiento de la app, mejoras, cambios en los algoritmos etc. Todo el apartado técnico e informático será subcontratado. El presupuesto para el mantenimiento ascenderá a 400€/mes.¹⁹

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el desarrollo y la operatividad de Dined es el uso de herramientas y datos proporcionados por terceros. Con el objetivo de minimizar los costes, se buscará siempre utilizar software libre y herramientas gratuitas. Como se ha visto se va a utilizar software de Google (Google Maps, Google Earth y Street View), de Facebook (para el inicio de sesión), además de los datos personales de los usuarios. Aunque estas aplicaciones son gratuitas, al utilizar estos datos con fines comerciales hay que seguir y respetar siempre los términos y condiciones que especifican cada una de las empresas (Facebook y Google).

¹⁸ Ver apartado 10 (Costes).

¹⁹ Ver apartado 10 (Costes).

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



En cuanto a la gestión de la documentación e información que se va generando y realizando con la creación y el uso de la aplicación, se optará por utilizar las herramientas que proporciona Google Suite para negocios, nuevamente para reducir costes. Por un precio de 10€ al año se puede contar con un dominio propio en Gmail (dined@dined.com), Hangout, y Drive, con almacenamiento ilimitado. El objetivo con todo este desarrollo es terminar logrando tener una aplicación sencilla, funcional, con un diseño atractivo y que ocupe el mínimo espacio posible en los dispositivos de los usuarios.



8.2 I+D y Control de calidad

Una vez la aplicación esté desarrollada y puesta en el mercado, el equipo de Dined dedicará una parte de sus recursos a trabajar en la escalabilidad del proyecto. Buscando formas de mejorar la aplicación, nuevos algoritmos, nuevas funcionalidades a partir de la propia experiencia de funcionamiento que se esté obteniendo de la aplicación. Parte del éxito en el largo plazo de una aplicación móvil es la constante renovación y actualización, sin perder la esencia, pero evitando quedarse atascado. En los negocios móviles estar actualizado con las últimas tendencias es clave para la supervivencia.

El control de calidad será llevado a cabo por los propios desarrolladores (la empresa contratada). Mediante la realización de test antes de la salida de cada versión al público se comprobará todo el contenido software y se verificarán los resultados obtenidos con el objetivo de detectar posibles fallos. Es fundamental asegurarse de que la aplicación es estable y que funciona de forma adecuada en todos los dispositivos y versiones del sistema operativo, ya que si se llega a sacar al mercado una versión de la aplicación que da fallos o errores podría perderse un gran número de usuarios y clientes. El control de calidad será fundamental para prevenir que esto suceda.



8.3 Atención al cliente

A su vez la atención al cliente ha de ser uno de los pilares fundamentales en los que centrarse una vez la aplicación salga al mercado. Los propios clientes y usuarios van a ser los que mejor sepan cuáles son las debilidades de la aplicación y van a proporcionar información sobre qué mejoras se demandan y qué añadidos no resultan interesantes. Escuchar al cliente, responder a sus dudas y hacerle partícipe de la aplicación va a ser una de las tareas prioritarias del negocio. Con la figura del Community manager, que se ocupará de las redes sociales y una persona encargada de la atención al cliente se espera poder abastecer este departamento en un primer momento. Siempre se podría aumentar el número de personas encargadas de esta tarea cuando el volumen de trabajo creciese.

Es importante recordar que una parte importante de la aplicación es la comunidad de usuarios, ya que ellos son los que van a crear contenido en forma de opiniones y van a recomendar los locales a sus amigos a través de la app.

A modo esquemático la atención al cliente se podrá dividir en diferentes bloques para lograr una mayor respuesta, atención y satisfacción a todos los clientes y usuarios.

El primer bloque se ocupa de las preguntas y dudas más frecuentes que un usuario o cliente pueda tener. En la propia página web de Dined se contará con una sección de FAQ20 (preguntas frecuentes) que los usuarios podrán consultar para resolver sus dudas más sencillas.

El segundo bloque se ocupa de aquellas preguntas que no se encuentran resueltas en la web pero que no son urgentes ni suponen una incidencia. Serán resueltas en la misma web, junto al apartado de FAQ se encontrará un formulario de contacto que los interesados podrán utilizar para hacer cualquier consulta y que les será resuelta vía email a los pocos días.

El tercer bloque gestionará las incidencias sencillas, tales como problemas con el registro, inicio de sesión, problemas para descargar la aplicación, funcionamiento incorrecto de un código QR... Se gestionarán a través de una dirección de email (incidencias@dined.es) que se podrá encontrar tanto en la aplicación móvil como en la página web.

Y el cuarto y último bloque se encargará de aquellos problemas más serios tanto a nivel técnico como a nivel operativo. Problemas con algún restaurante, reclamaciones, fallos importantes en la aplicación... Se contactará a través del mismo email de incidencias, pero se les dará una mayor prioridad y en caso de ser necesario se facilitará un teléfono de contacto a los usuarios y/o clientes afectados.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Como método para comprobar la satisfacción de los clientes se pasarán encuestas breves de forma esporádica tanto a los usuarios y a los clientes y se fomentará que valoren Dined dentro de las tiendas de aplicaciones (Google Play y App Store). De esta forma Dined obtendrá información sobre su situación en el mercado y tendrá la posibilidad de tomar mejores decisiones con respecto a sus actuaciones futuras.



8.4 Plan de lanzamiento

Una vez la aplicación esté en la etapa final del proceso de desarrollo y se estén realizando los últimos test y comprobaciones para lanzarla de manera oficial, se pondrá en marcha el proceso de comunicación y publicidad, de forma que los usuarios potenciales conozcan la aplicación antes de que esta salga al mercado. Será esta la etapa en la que se buscará conseguir el mayor número posible de clientes (restaurantes) de cara al lanzamiento ya que cuanto mayor y más amplia sea la variedad de locales entre los que elegir mayor será la satisfacción de los usuarios.

Es importante escoger un buen día para el lanzamiento oficial de Dined. Es recomendable evitar festivos, fines de semana o vacaciones importantes como Navidades o el mes de agosto ya que el uso del Smartphone es más intensivo en periodos laborales.

Según varios estudios que se han realizado en las plataformas Google Play y App Store, el mejor día para sacar una aplicación es el jueves, ya que los jueves suele ser un día con menor actividad en dichas plataformas por parte de los desarrolladores y eso puede influir en que la aplicación se mantenga en lo alto de la lista de novedades todo el fin de semana, aumentando así las posibilidades de ser vista y descargada.

En cuanto al mes más apropiado para sacar Dined al mercado, se ha decidido seguir la tendencia del sector de la restauración y hostelería que inicia la temporada alta en marzo con la llegada de la primavera y las vacaciones de semana santa. Si se observa los ingresos del sector se puede ver la tendencia creciente que se inicia en ese mes.

De esta forma se potenciaría ese aumento de las visitas de los restaurantes con la llegada de la aplicación dejando un margen hasta el verano (temporada más alta en España) para realizar los ajustes y mejoras que fuesen necesarios a partir de la experiencia obtenida tras los primeros meses en el mercado.

Una vez se elija la fecha idónea para el lanzamiento (día exacto), se potenciará la publicidad para los días anteriores y posteriores. Los primeros días de existencia de la aplicación ha de lograrse un buen número de descargas, ya que si esto no sucede los algoritmos que rigen las tiendas de aplicaciones la desplazarán hacia abajo en los listados de búsquedas y resultados.



8.5 Captación de clientes

Dentro de las operaciones, una de las principales tareas a desarrollar es la captación de clientes. Es necesario determinar cuántos restaurantes van a trabajar con Dined, cuál es la previsión del número de clientes a lo largo del tiempo y cómo se van a conseguir esos clientes.

Para determinar el número de clientes que se establecerá como objetivo a lograr en el primer año de vida de la aplicación, se puede echar un vistazo al número de clientes que tienen algunos de los competidores. En este caso, los competidores que más se asemejan a Dined a la hora de trabajar, por el hecho de colaborar directamente con los restaurantes y obtener los ingresos a partir de una comisión son las aplicaciones de entrega a domicilio como Deliveroo, Just Eat y Glovo.

Visitando las páginas web de cada una de estas tres empresas, se puede ver que Just Eat cuenta con 6.500 restaurantes asociados en España y Deliveroo cuenta con 2.000. En el caso de Glovo, no se han podido obtener datos concretos de cuantos restaurantes tiene asociados ya que en la aplicación se pueden encontrar muchos otros tipos de establecimientos y en las cifras que se ofrecen no se hace distinción de cuántos se dedican a restauración y cuántos no.

Así pues, si se toma como referencia estos dos competidores (Just Eat y Deliveroo) se observa que entre los dos cuentan con una media de 4.250 restaurantes asociados. El objetivo de Dined será alcanzar una cifra que alcance al menos el 25% de la de los competidores en el primer año de actividad. Esto supondría lograr tener al menos 1.000 clientes en el primer año.²¹ Además, se espera que al menos el 20% de esa cifra de clientes esté presente ya en la aplicación el momento del lanzamiento. Es decir, que la aplicación debe de salir al mercado con 200 clientes (restaurantes) disponibles.

Como se ha mencionado en el apartado 7.3 Comunicación, la captación de los clientes se hará a través de dos vías. La primera es la campaña de comunicación y publicidad en sí, y la segunda a través de un equipo comercial.

El equipo comercial trabajará por campañas y estará compuesto de la siguiente manera:

La campaña inicial de lanzamiento, que se iniciará dos meses antes de la salida al mercado y terminará un mes después del lanzamiento, es decir que tendrá una duración de enero a marzo, contará con un total de 4 comerciales.

Los comerciales trabajarán a jornada completa de lunes a viernes. La previsión es que cada comercial pueda realizar dos visitas o reuniones con clientes potenciales al día. Centrándose principalmente en empresas grandes de restauración, grupos, cadenas y franquicias, aunque también podrán buscar clientes más pequeños (como pymes), se intentará captar el mayor número de restaurantes conocidos posible, de forma que sirva

²¹ Redondeando la cifra de 1.062,5 que se obtiene de calcular el 25% de 4.250.



como reclamo para otros restaurantes más pequeños y con menor influencia en el mercado.

Dos visitas diarias por cuatro comerciales suponen 40 visitas semanales, 160 visitas mensuales. Si siguiendo un punto de vista pesimista se establece una tasa de éxito de tan solo el 25%, es decir, que por cada 4 visitas que se hagan se consiga un único cliente, supondría que de las 160 visitas mensuales se lograrían 40 clientes mensuales a través de los comerciales.

El coste de cada comercial será de 2.500€ brutos, y a este coste se añadirá una provisión de 400€ mensuales por comercial en concepto de gastos de desplazamientos, ya que estos deberán moverse en ocasiones por las principales ciudades españolas. Esto supone un coste total de 11.600€ mensuales.

En la segunda etapa, que se iniciará en el mes de abril, se reducirán la plantilla de comerciales a la mitad, ya que ya se contará con una base amplia de clientes y por tanto la campaña será menos agresiva. Los dos comerciales continuarán realizando las mismas tareas, pero esto permitirá reducir el coste a 5.800€ mensuales.

Por otra parte, la campaña de comunicación y publicidad, que será realizada íntegramente por vías digitales como se ha visto en el apartado de comunicación, se lanzará con el objetivo de generar 1000 impactos mensuales. En este caso se espera conseguir una tasa de captación del 5% (siempre siguiendo un punto de vista pesimista). Así, por cada 100 potenciales clientes que reciban publicidad de Dined, 5 se convertirán finalmente en clientes de la aplicación. Lo cual supondría conseguir una media de 50 clientes mensuales a través de esta vía. El presupuesto total de la campaña de comunicación asciende a 4.000€ mensuales

De esta forma, para el día de lanzamiento se contaría con un total de al menos 180 clientes para salir al mercado. Cifra que aumentaría rápido con el transcurso de los meses. Manteniendo el ritmo inicial (90 clientes nuevos al mes), al terminar el primer año Dined contaría con un total de 1.080 clientes, cifra que alcanza el objetivo establecido.



9. Entrevistas

Con el objetivo de conocer la opinión de algunos clientes, ver cómo reaccionan al oír hablar de Dined y poder consultar con ellos algunas de las características y funcionalidades del negocio, además de poder escuchar ideas y sugerencias de los propios clientes que van a utilizar la app, se han visitado algunos restaurantes y se han realizado una serie de entrevistas con personas responsables o con empleados de los mismos según el caso.

Es importante destacar que los resultados de estas entrevistas no serán nunca vinculantes ya que no se trata de un estudio completo ni se ha seguido ningún método estadístico para su realización. Se trata de una muestra muy pequeña, tan solo 5 restaurantes y todos situados en la misma zona geográfica (Valencia). No obstante, si han resultado de utilidad para perfilar algunas ideas del negocio y contrastar algunas opiniones.

En el Anexo 1, se puede ver de forma detallada un resumen de cada una de las entrevistas en el que se ha recopilado las partes más relevantes de forma breve.

La dinámica que se ha seguido para realizar estas entrevistas ha sido siempre la misma. Se ha preguntado con qué persona se podría hablar y se ha buscado que fuese o bien un responsable, gerente o dueño del local, o en el caso de que no estuviese disponible, un empleado que llevase bastante tiempo trabajando (al menos un año) y que conociese bien el funcionamiento del negocio y las tendencias de sus clientes.

En primer lugar, se ha procedido a explicar qué es Dined, sus características y funcionamiento y cómo podría ayudar al restaurante a mejorar sus ventas y aumentar los clientes, gestionar las reservas de una forma más eficiente y promocionarse de forma muy económica. La explicación del producto como si una acción comercial se tratase para ver las reacciones de los clientes ante el mismo.

En segundo lugar, se ha preguntado si el local utilizaba ya alguna aplicación móvil y/o redes sociales para promocionarse y comunicarse con sus clientes.

El tercer tema que se ha abordado es el del precio o comisiones. Resultaba de interés conocer que método de precio considerarían mejor, si el pago de una comisión fija por cada promoción que se aplica o si bien esta comisión sería un porcentaje sobre el gasto total de la comida o cena.

Por último, se ha preguntado el gasto medio por cliente del local, por ver si existía alguna relación entre estos ingresos y la respuesta a la consulta anterior.

En general todas las reacciones han sido buenas, coinciden en que es un producto interesante, una idea innovadora, que puede resultar muy práctico en los locales y que bien llevado podría ser un éxito de negocio. Afirman que a nivel usuario utilizarían la aplicación, pero a nivel clientes hay discrepancias.



Aquellos clientes que están acostumbrados a utilizar otras aplicaciones como Glovo, Deliveroo y similares y que utilizan las redes sociales se muestran abiertos a utilizar también Dined y la reacción ante la propuesta es muy positiva. Aquellos que no usan las redes sociales u otras aplicaciones también están interesados en Dined y comentan que quizás si lo probarían para ver si les funciona bien.

Los restaurantes que forman parte de grandes marcas o cadenas (en este caso VIPS y Burger King) no están interesados ya que ya cuentan con sus propias aplicaciones móviles en las que realizan de forma similar las principales funciones que presenta Dined.

Por lo que respecta a los precios, existe una gran coincidencia en que todos preferirían, en el caso de que trabajasen con Dined, pagar la comisión fija, ya que consideran que de esa forma podrían calcular más fácilmente la comisión asumida y en el caso de cuentas altas pagarían menos. Por otro lado, aquellos locales que no solo dan comidas y cenas les preocupa pagar una comisión de 2€ por un cliente que quizás solo va a desayunar, o merendar, o que, en definitiva, hace un consumo bajo. Pero cuando se les explica que para evitar esas situaciones pueden poner un requisito en las condiciones de la promoción de que el consumo final supere la cantidad que ellos marquen, vuelven a preferir la opción fija a la comisión variable.



10. Aspectos legales

10.1 Formación de la empresa

La forma jurídica que se va a escoger para la creación de Dined es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. En este caso unipersonal. Las ventajas que presenta este tipo de sociedad son las siguientes:

- Aportación de un capital social mínimo de tan solo 3.000€.
- Liberación de la responsabilidad del socio sobre las deudas de la empresa.
- Creación de una sociedad independiente, con personalidad jurídica propia, susceptible de ser vendida a un tercero.

Para la creación de la SL unipersonal, se deben seguir los siguientes trámites:

- Certificación negativa del nombre de la sociedad, expedida por el Registro Mercantil, que acredita que no existe otra sociedad con en nombre de la que se va a crear. Este trámite se puede realizar vía electrónica y tiene un coste de 20€.
- Depósito del capital social en una entidad bancaria. La entidad bancaria emitirá un certificado de la creación de una cuenta corriente a nombre de la sociedad con las aportaciones totales realizadas.
- Escritura pública de constitución. Realizada ante notario, tiene un coste aproximado de 500€.
- Solicitud del código de identificación fiscal (CIF). A través del modelo 036 se realizará este trámite en la Agencia Tributaria. No tiene ningún coste.
- Inscripción en el Registro Mercantil. Otorga capacidad jurídica y tiene un coste de 300€.
- Declaración censal de alta de actividad. En la Agencia Tributaria mediante el mismo modelo 036. No tiene coste.
- Obtención del certificado digital. Para realizar los trámites en las administraciones de la Seguridad Social. No tiene coste.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. En la Tesorería General de la Seguridad Social. Presentando el modelo 036 y los impresos TA2, TA6, TA7 y TA512 y dando de alta a las personas trabajadoras. No tiene coste.



10.2 Propiedad intelectual

La idea de negocio que configura Dined se debe proteger de forma legal para evitar que cualquiera pueda copiarla y lanzarla al mercado.

Tal y como indica el artículo 4 de la Ley de Patentes, las ideas de negocio no son patentables. “Los planes, reglas y métodos para el ejercicio de actividades económico-comerciales”, están excluidos específicamente del concepto de patentabilidad. Esto se debe a que las ideas de negocio no son invenciones de aplicación industrial (mecanismos, instrumentos, aparatos...). No obstante, si se puede proteger la marca y el nombre comercial. La aplicación de software viene protegida por la licencia del desarrollador que da soporte a la aplicación. Los algoritmos matemáticos, su expresión concreta, los manuales de uso y documentación técnica si son susceptibles de ser protegidas por derechos de autor, siempre que sean originales.

Para proteger la marca y el nombre que se le ha dado la aplicación y que este no pueda ser utilizado por ninguna otra empresa, hay que dirigirse a la Oficina Española de Patentes y Marcas, donde mediante la Propiedad Industrial se obtendrán unos derechos de exclusiva. Estos derechos de propiedad permiten a la persona/s o empresa/s que los ostente decidir quién y cómo puede usarlos.

En primer lugar, se procederá a proteger la marca y el nombre comercial, así como los signos distintivos de la aplicación, en este caso el logotipo, que ayuda a distinguir a Dined dentro del mercado de otros servicios similares. Estos derechos están recogidos en la legislación, concretamente para los signos distintivos, se hace referencia a la Ley 17/2001 de 7 de diciembre de Marcas.

El primer paso será comprobar que el nombre que se ha elegido (en este caso Dined) no esté ya previamente registrado y se pueda utilizar. En la propia página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas hay un buscador que permite realizar esa comprobación.

Para realizar el registro es necesario rellenar la solicitud y pagar la tasa correspondiente. Como se puede ver en la Tabla 1, la tasa a abonar para registrar la marca si se hace por vías telemáticas es de 124,12€²² por registro para la protección en España.

La duración de la protección de la marca y el nombre comercial es de diez años a partir de la fecha en que se deposita la solicitud y pueden ser renovados indefinidamente siempre que se vayan pagando las tasas correspondientes.

En el caso de que se quiera registrar la marca a nivel europeo, el organismo al que hay que dirigirse para el registro es La Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea. La Marca de la Unión Europea despliega sus efectos en la totalidad del territorio de la Unión Europea. En este caso el precio de la tasa empieza en 850€ para

²² Precio para el año 2018 según la OEPM.



los registros más sencillos y de igual modo tiene una duración de 10 años renovable infinitos periodos de la misma duración.

Dined debe registrar su marca y nombre comercial a nivel europeo o a nivel internacional, y viendo que las tasas a abonar son similares, se apostará por el registro internacional, ya que como se puede ver en el apartado de plan de desarrollo a largo plazo, aunque en un primer término el territorio en el que se va a lanzar Dined es España, posteriormente podría expandirse a nuevos países de Europa e incluso del resto del mundo a largo plazo.

Por último, en el caso de que se quiera registrar la marca a nivel internacional, hay que dirigirse a La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. En Madrid se puede solicitar entrar en el sistema internacional de marcas. De esta forma, presentando una única solicitud y abonando un solo conjunto de tasas se puede solicitar protección en hasta 117 países. Las tasas en este caso parten de los 900 francos suizos (unos 780€23) y como en los casos anteriores el periodo de protección son 10 años renovables.

En el caso de la idea de negocio, el software y los algoritmos, no existe ninguna ley de propiedad industrial o intelectual mediante los que se puedan proteger. Se trata de fórmulas matemática a las cuales se puede llegar de múltiples formas y que de hecho ya se utilizan para multitud de aplicaciones y sistemas similares.

En este caso, se puede recurrir a la protección por vía del secreto industrial (débil en el caso de España), amparándose en la Ley de Competencia Desleal, en el Código Penal en el caso de que hubiese apropiación indebida del secreto industrial y en el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio en su anexo 1C, sección 7, artículo 39, que trata sobre la “protección de información no divulgada”.



11. Finanzas

11.1 Costes

Los costes que supondría lanzar esta idea de negocio, crear Dined y comenzar a comercializar la aplicación, incluyen unos costes iniciales, que son aquellos relacionados con la creación, puesta en marcha y primer año de vida de Dined y posteriormente los costes una vez la aplicación ya está funcionando en el mercado. A continuación, se encuentran todos los costes diferenciados según categorías:

- Coste de creación de la aplicación.

El principal coste inicial que tendrá Dined es el de la propia creación de la aplicación. Para crear Dined se contratará los servicios de una empresa externa especializada en el diseño y creación de aplicaciones móviles.

Hay que tener en cuenta que Dined es una aplicación compleja, que requiere de múltiples funciones y características lo cual incrementa el coste de creación necesariamente. Los requisitos mínimos que se van a pedir a la empresa que se contrate son los siguientes:

- Debe desarrollarse para los sistemas operativos Android e iOS.
- Debe desarrollarse tanto para Smartphone como para Tablet.
- El diseño de la app será personalizando siguiendo los patrones que se han definido con anterioridad.
- Se requerirá que la aplicación permita a los usuarios registrarse a través de un nombre de usuario y contraseña o bien a través de Facebook.
- Se deberá contar con dos tipos de usuarios diferentes con dos perfiles distintos que tendrán funciones asignadas dependiendo de si se trata de un usuario (consumidor) o un cliente (restaurante).
- Utilizará información y generará información en conexión con unas bases de datos.
- Requerirá de grandes servidores que permitan a una gran cantidad de usuarios conectados interactuar al mismo tiempo.
- Funcionalidades propias de una red social para el apartado de amigos y para las valoraciones y opiniones de los restaurantes.
- Geolocalización.
- Notificaciones.
- Cifrado de datos.
- Deberá estar disponible en dos idiomas. Español como primera opción, pero también inglés, para que pueda ser utilizada por turistas y estudiantes de intercambio.

Siguiendo todas estas características y requisitos, se ha pedido presupuesto a varias empresas especializadas en aplicaciones móviles. En el Anexo 2, se pueden consultar los presupuestos que las empresas consultadas han pasado.



Todos los presupuestos obtenidos son provisionales y sin IVA, ya que el precio o coste definitivo se obtendrá una vez se realice el encargo y se vaya viendo las necesidades, problemas y cambios que puedan ir surgiendo durante la creación, ya que se trabajará estrechamente con la empresa seleccionada para que el resultado sea el esperado.

Teniendo en cuenta esto, y los presupuestos que se han recibido que varían desde los 15.000 a los 23.000€, se ha decidido estimar el coste de creación de Dined en 25.000€, teniendo en cuenta el margen para modificaciones, errores y extras que pueda surgir, así como los impuestos.

- Coste de creación de la sociedad.

Como se ha visto en el apartado 10.1 es necesario hacer frente a los costes de la certificación negativa del nombre (20€), escritura pública de constitución (500€) e inscripción en el Registro Mercantil (300€). Esto asciende a un total de 820€ (IVA incluido)

- Coste de registro de marca y nombre comercial.

Como se ha visto en el apartado 10.2, es necesario pagar unas tasas para registrar la marca, logotipo y nombre comercial. Dined va a registrarse como marca a nivel internacional, a través de La Organización Mundial de Propiedad Intelectual, ya que de esta forma si en el futuro se desea expandir el negocio a otros territorios se podría utilizar la misma marca y nombre comercial sin problemas. Los costes a pagar por este registro son 780€ (900 francos suizos).

- Costes de mantenimiento de la aplicación.

Por una parte, encontramos los costes de mantenimiento que nos pasaría la empresa que desarrolle la aplicación, que siguiendo con los datos que nos han presupuestado las empresas mencionadas en el Anexo 2 serán de 400€ al mes (IVA incluido).²⁴

- Costes de personal.

Para poner en funcionamiento la aplicación y mantenerla, se necesitará una plantilla de personas capaz de gestionar todas las tareas que derivan de la puesta en marcha del negocio. En este estudio se va a calcular el coste del personal que se considera mínimo para poder operar, pero posteriormente y conforme al crecimiento de Dined en el mercado, sería necesario contratar a más empleados. En un primer término contamos con los siguientes:

- Gerente o responsable.
- 2 comerciales que se encargarán del contacto con los clientes (restaurantes) y potenciarán la aplicación para darla a conocer y lograr captar el mayor número de clientes posible. Al sueldo de los comerciales se le añade los gastos por desplazamientos, valorados en 400€ mensuales por comercial.
- Community Manager, encargado de las redes sociales y la comunicación por internet además de la atención al cliente.

²⁴ Coste mensual medio de una aplicación estándar.



- Técnico informático, experto en aplicaciones móviles, encargado de las incidencias técnicas que puedan surgir.

Adicionalmente se podrá contar con estudiantes (becarios) a tiempo parcial, que apoyen algunas de las tareas de este personal esencial.

El coste del personal se ve reflejado en la Tabla 10.1.

Puesto	Nº Empleados	Coste mensual
Gerente	1	3.500€
Comercial	2	5000€ + 800€
Community Manager	1	2.500€
Técnico informático	1	2.500€
		13.500€ (+800€)

Tabla 11.1 Costes del personal.

El coste total mensual del personal asciende a 9.800€ brutos, es decir que está incluido el salario bruto del trabajador más las cotizaciones sociales a cargo de la empresa. En el apartado 11.3 Tesorería, se puede ver desglosado.

Además del personal estable, se contará con dos comerciales más para los primeros 3 meses del proyecto, esto supone un coste añadido de 5.000€ + 800€ por cada uno de esos meses.

- Costes de equipamiento informático.

Para poder trabajar será necesario equipar al personal con un ordenador por empleado, y se necesitará, además, para poder probar la aplicación, actualizaciones, cambios y test, varios dispositivos Android e iOS.

El modelo de ordenador que se ha elegido para los informáticos, por sus características y su relación calidad precio, es el Dell Inspiron i7559-2512BLK (que cuenta con un procesador Intel Core i7, 8gb de RAM, 1TB de memoria HDD y un disco SSD de 8GB además de una tarjeta gráfica NVIDIA). El coste de cada dispositivo es de 800€ y se necesitarán 2.

Para el resto de empleados, se contará con el Dell Latitude E5450, que cuenta con características más sencillas aunque potentes, y que tiene un precio de 350€. Se necesitarán 3.

Se adquirirán también los siguientes dispositivos: Un Smartphone Android, en este caso un Motorola G5, que trae la última capa Android sin ningún tipo de personalización lo cual es beneficioso a la hora de poder realizar test con él. Tiene un coste de 131€. Una Tablet Android, modelo Samsung Galaxy Tab A, coste 115€. Dispositivo móvil iOS, modelo iPhone 6 64gb (reacondicionado y certificado) por 209€. Y por último una Tablet iOS, modelo iPad mini 2 32Gb, por 285€.



El coste total del equipamiento informático se refleja en la Tabla 10.2 y asciende a 3.390€ (IVA incluido).

Dispositivo	Nº Unidades	Coste
Dell Inspiron	2	1.600€
Dell Latitude	3	1.050€
Motorola	1	131€
Samsung	1	115€
iPhone	1	209€
iPad	1	285€
		3.390€

Tabla 11.2 Costes del equipamiento informático.

- Costes de la oficina

Será necesario alquilar una oficina desde la que dirigir el negocio. El coste del alquiler asciende a 800€ mensuales.²⁵ Se tendrá que depositar una fianza de 800€ el primer mes. Además, en la Tabla 10.3 se recogen otros gastos relacionados.

Concepto	Coste mensual medio
Luz	60€
Agua	25€
Teléfono e Internet	90€
Seguro	25€ ²⁶
	200€

Tabla 11.3 Costes de la oficina.

Los suministros (agua y luz) varían en función del mes y del gasto realizado. Además el agua se paga cada dos meses. Para estimar el gasto de cada mes del año se ha utilizado como referencia los recibos del último año de una oficina de 40m² en Valencia.²⁷

Los costes totales de la oficina ascienden a 1.000€ (IVA incluido).

- Costes de mobiliario y decoración. Se invertirán 2000€ en la compra de mobiliario, material de oficina y decoración para la misma.
- Costes de registro como desarrolladores en Apple y Google.

²⁵ Coste de una oficina situada en Madrid encontrada a través de Indeed en junio de 2018.

²⁶ Prima anual de 300€.

²⁷ Datos encontrados en el foro Burbuja.info



Como se vio en el apartado 7.4, los costes son 25€ una única vez en el caso de Google y 99€ anuales en el caso de Apple.

- Comunicación y publicidad.

Tal y como se especifica en el apartado 7.3, los costes derivados de la comunicación y publicidad serán los que repercutan de los anuncios en las redes sociales (Facebook, Instagram y YouTube) y Google Adwords.

El presupuesto total que se va a destinar a esas partidas será de 48.000€ durante el primer año, que se repartirán en función de las necesidades operativas, invirtiendo el 30% del presupuesto durante la campaña de lanzamiento y realizando un incremento del gasto en la campaña navideña. En la cuenta de tesorería se puede ver con detalle el reparto del presupuesto mes a mes.

Por otro lado, la página web, que tendrá carácter informativo, será creada y gestionada entre el técnico informático y el community manager. Solo habrá que pagar por el dominio (www.dined.com) que tiene un coste de 14€ al año.

- Préstamos y gastos financieros

Para hacer frente a los costes y poder iniciar la actividad, se pedirá un préstamo a una entidad bancaria. En este caso se ha decidido trabajar con el Banco Santander, entidad a través de la cual se solicitará un préstamo BEI, estos préstamos tienen la particularidad de que tienen fondos provenientes del Banco Europeo de Inversiones, y presentan unos tipos de interés muy ventajosos.

En este caso, el banco ofrece, para empresas de nueva creación, con riesgo medio y para un plazo de amortización de 3 años, un tipo de interés del 4,10% anual, una comisión de apertura del 1,5% y una comisión de cancelación del 0,5%.

El importe del préstamo será de 44.000€ a devolver en 20 cuotas. El cuadro de amortización del préstamos del primer año de actividad es el que muestra la Figura 11.1.



Cuotas del préstamo

Pago	Cuota	Pendiente	Pagado
1	2.279,76	43.315,44	2.279,76
2	2.279,76	41.035,68	4.559,52
3	2.279,76	38.755,92	6.839,28
4	2.279,76	36.476,16	9.119,04
5	2.279,76	34.196,40	11.398,80
6	2.279,76	31.916,64	13.678,56
7	2.279,76	29.636,88	15.958,32
8	2.279,76	27.357,12	18.238,08
9	2.279,76	25.077,36	20.517,84
10	2.279,76	22.797,60	22.797,60
11	2.279,76	20.517,84	25.077,36
12	2.279,76	18.238,08	27.357,12
13	2.279,76	15.958,32	29.636,88
14	2.279,76	13.678,56	31.916,64
15	2.279,76	11.398,80	34.196,40
16	2.279,76	9.119,04	36.476,16
17	2.279,76	6.839,28	38.755,92
18	2.279,76	4.559,52	41.035,68
19	2.279,76	2.279,76	43.315,44
20	2.279,76	0,00	45.595,20

Capital 44.000,00
 Interés 4,1 %
 Plazo 1.6666666666666667 años
 20 meses

Cuota Mensual 2.279,76
Total intereses 1.595,20

Tabla 2 Imprimir Volver

Ilustración 11.1 Cuota del préstamo.

En el apartado 11.3 Tesorería, se puede ver igualmente el desglose del préstamo. No obstante, aunque el préstamo conste de 20 cuotas, se liquidará (como se ve en la cuenta de tesorería) en el décimo mes del primer año, que en este caso coincide con noviembre.

Por otro lado, se abrirá una póliza de descuento para hacer frente a los pagos de los primeros meses. El interés de abrir la póliza frente al préstamo bancario es el de disponer mensualmente de la cantidad que se necesita con unos tipos de interés y unas comisiones más interesantes que si se pidiese un préstamo nuevo en cada ocasión.



La póliza se abrirá con el Banco Santander (entidad con la que trabajará Dined), y los detalles de la misma pueden verse en las tablas 11.4, 11.5 y 11.6, además de en la cuenta de tesorería.

CARACTERÍSTICAS DE LA POLIZA	
Duración(años) de la Poliza	1
Nº de liquidaciones anuales	4
Tipo de interes Acreedor	1,00%
Tipo de interes Deudor	4,00%
Tipo de interes Excedido	10,00%
% de Retenciones	15,00%
Limite de la Poliza	45.000,00
Comision de Apertura	1,00%
Comision de Estudio	0,50%
Comision de Excedido	2,00%
Comision de disponibilidad	0,50%
Otros Gastos	30,00

Tabla 11.4 Características de la póliza

FECHAS	MOVIMIENTO	SALDOS
01/02/19	-24.000,00	-24.000,00
01/03/19	-9.000,00	-33.000,00
01/04/19	-22.500,00	-55.500,00
01/05/19	7.000,00	-48.500,00
01/06/19	5.000,00	-43.500,00
01/06/19	21.000,00	-22.500,00
01/07/19	22.500,00	0,00

Tabla 11.5 Movimientos de la póliza

RESULTADO DE LA LIQUIDACION	
Saldo Contable Final	0,00
Intereses Acreedores	0,00
Intereses Deudores	568,33
Intereses Excedido	117,64
Retenciones Aplicadas	0,00
Total de Comisiones	969,50
Comisiones Iniciales	705,00
Comision de Excedido	210,00
Mayor Excedido	10.500,00
Comision de Disponibilidad	54,50

Tabla 11.6 Gastos y comisiones de la póliza



11.2 Ingresos

Los ingresos de Dined provienen de dos fuentes distintas. Por un lado, de las comisiones que los clientes pagarán cada vez que un usuario acuda al restaurante y aplique una promoción, y por otro lado se encuentran los ingresos derivados de la promoción dentro de la aplicación. Como se vio en el apartado 7.2, los clientes pueden pagar una cantidad a cambio de posicionarse en los primeros resultados del listado de restaurantes y también pueden pagar a cambio de que se envíe una notificación a los clientes cuando se publique una promoción nueva.

El objetivo que se ha definido es el de lograr hacer de Dined un negocio rentable en el primer año de vida, llegando al final del primer año a tener una cuota de mercado del 0,5%. Si, como se ha visto en el apartado anterior, los costes totales del primer año de negocio ascienden a (redondeando) 278.000€, se debería de poder alcanzar una cifra de ingresos igual o superior a esa cifra.

Para estimar los ingresos de Dined, se puede tomar como referencia los ingresos de la competencia. Éstos se han podido obtener únicamente de cuatro competidores gracias a SABI. En la tabla 11.5 se pueden ver los ingresos de explotación anuales de cada uno.

Competidor	Ingresos
Just Eat	19.156.811€
Glovo	1.243.442€
Yelp	888.507€
Tripadvisor	1.272.090€

Tabla 11.7 Ingresos de los competidores.

De estos 4 competidores, hay dos (Yelp y Tripadvisor) que obtienen sus ingresos a través de la publicidad y no a través de las comisiones, por lo tanto, podemos usarlos como referente a la hora de estimar los ingresos por publicidad que se obtendrán en Dined.

Entre los dos competidores ingresan 2.160.597€. Dined es una empresa mucho más pequeña y con muchos menos usuarios, por lo que se estima que el precio de la publicidad en Dined (promocionarse dentro de la aplicación), será, siguiendo un punto de vista pesimista, un 5% del precio de la competencia. Por tanto, podemos estimar que los ingresos brutos por publicidad en la aplicación de Dined serán de 108.000€ en el primer año.

La distribución de los ingresos por publicidad a lo largo de los primeros 12 meses de vida de la empresa se distribuyen en relación al incremento del número de usuarios y de ventas de la aplicación, como se describe a continuación.

Los ingresos debidos a las comisiones, van a depender del número de visitas que cada usuario realice a cada restaurante, como se ha mencionado anteriormente. Tomar como



referente Just Eat para calcular los ingresos sería un error, ya que es una empresa más que consolidada, líder del sector, que aplica unas comisiones muy elevadas por su servicio (en torno al 13% del consumo de los clientes más 0,50 céntimos por pedido realizado).

No obstante, Glovo es una empresa que inició su actividad en el año 2015 y que tiene muchas similitudes con Dined en cuanto a funcionamiento y método de obtención de ingresos. En su primer año de actividad (2015), Glovo logró unos ingresos de explotación de 106.678€. Este valor sirve como referencia.

Los ingresos de Dined se calculan multiplicando el número de promociones aplicadas por el precio de la comisión. Si, como se ha mencionado en varias ocasiones con anterioridad el precio de la comisión es de 2€ más IVA, es decir, 2,42€, solo se necesitará estimar el número de usuarios que la aplicación conseguirá y el número de visitas a los restaurantes que los usuarios realizarán.

Para obtener una referencia de cuantos usuarios llegan a descargar las aplicaciones del sector, se puede echar un vistazo a las cifras de los competidores. En la Tabla 11.1, se puede observar las descargas (usuarios) de cada uno de los competidores de Dined, mencionados en el apartado 4.2. Se muestran únicamente aquellos competidores de los que se tiene la cifra de descargas en España y no global.

Competidor	Usuarios
Minube	+ 2.500.000
Deliveroo	+1.000.000
Just Eat	+1.000.000
Glovo	+1.000.000

Tabla 11.8 Usuarios de los competidores.

Como se vio en el apartado 4.6 (Usuarios), en España hay 22 millones de personas que utilizan aplicaciones móviles a diario. Si consideramos esos 22 millones de personas como usuarios potenciales, siguiendo un punto de vista pesimista podemos estimar que Dined logrará captar, durante el primer mes de vida, tras toda la campaña publicitaria intensiva al menos al 0,1% del mercado de usuarios. Esto supone un total de 22 mil usuarios. Cifra que irá creciendo a lo largo de los meses hasta lograr el objetivo que se ha fijado de alcanzar un 0,5% del mercado, esto supondría contar con 110.000 usuarios al terminar el primer año. Comparándolo con la cifra de usuarios de los competidores se puede ver que no es un objetivo muy ambicioso.

Por último, según los datos del sector, la tasa de crecimiento que experimentan estas aplicaciones durante el primer año de vida, varía entre el 10 y el 40% mensual. Las aplicaciones móviles están en auge y es habitual encontrarse tasas de crecimiento tan elevadas. Como se está siguiendo la tendencia de utilizar un punto de vista pesimista,



se marcará como tasa de crecimiento estimada el 15% mensual. Así el número de usuarios estimado será el que viene recogido en la tabla 11.6.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
22.000	25.300	29.095	33.459	38.478	44.249	50.887	58.520	67.298	77.393

Tabla 11.9 Evolución del número de usuarios.

Alcanzando el objetivo de los 110.000 usuarios en marzo del año 2, justo un año después del lanzamiento de la aplicación.

Según un artículo publicado por la propia empresa Glovo cuando presentó los resultados del año 2016, de media cada mes, únicamente el 30% de los usuarios que tienen la aplicación descargada hacen algún encargo. Se va a utilizar ese 30% como referente a la hora de calcular cuántos usuarios de Dined acudirán a algún restaurante cada mes. En la tabla 11.7 se puede ver el número de visitas a restaurantes en cada mes del primer año.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
6.600	7.590	8.728	10.037	11.543	13.274	15.266	17.556	20.189	23.218

Tabla 11.10 Número de visitas a establecimientos.

Multiplicando el número de visitas por el precio de la comisión (2,42€) se sacan los ingresos que se reflejan en el apartado 11.3 Tesorería.

En la tabla 11.11 se puede ver gráficamente la evolución de los ingresos de explotación totales (comisiones mas publicidad) a lo largo del primer año de vida de Dined.

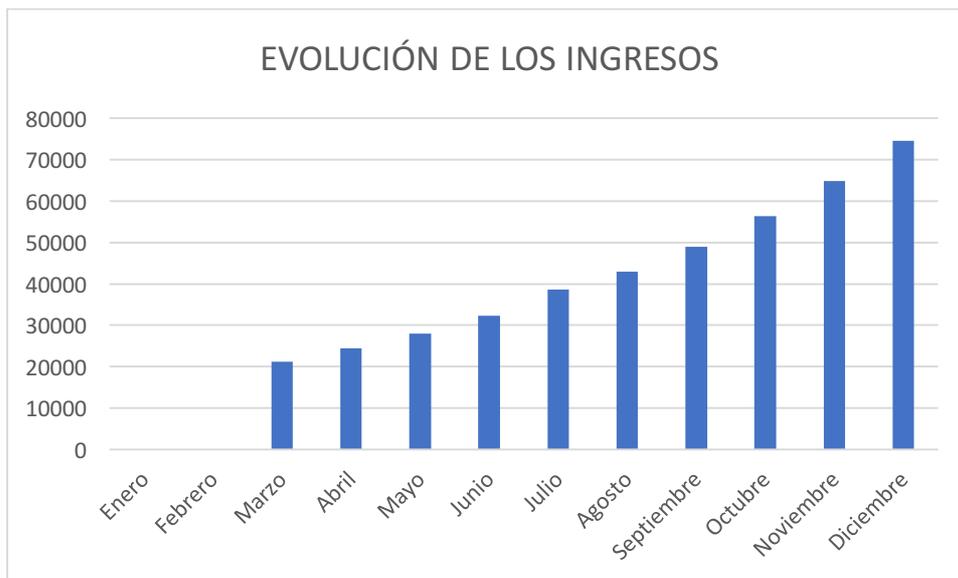


Tabla 11.11 Evolución de los ingresos

Por último, existen unos ingresos o beneficios financieros, debidos a la remuneración de la cuenta bancaria de la empresa, que está bonificada con un tipo de interés del 1% anual y se liquida mensualmente. En el apartado ingresos financieros, de la cuenta de tesorería, pueden verse los importes de las liquidaciones mensuales.



11.3 Tesorería

En la cuenta de tesorería (Ilustración 11.2) se recogen todos los cobros y pagos que suceden durante el primer año de vida de la aplicación Dined.

De esta forma se puede ver de dónde provienen los fondos, cuáles son los ingresos de la explotación, tanto las comisiones por ventas como los ingresos por publicidad, así como los pagos. Por una parte, todos los gastos de inicio de negocio y de creación de la aplicación y por otra, todos los gastos corrientes mensuales, incluidos los servicios exteriores y los gastos de personal.

A su vez, están calculados todos los impuestos sobre el valor añadido (IVA) para cada uno de los gastos y de los cobros, obteniendo así el total de IVA pagado y el de IVA repercutido. De esta forma están contabilizados todos los ingresos que se deben de hacer a la administración pública de forma trimestral, y por otra parte los ingresos que deben hacerse a la Seguridad Social en concepto de las retenciones practicadas a los trabajadores por el IRPF, de manera trimestral también. Se encuentran también, los gastos financieros derivados del préstamo de 44.000€ que se pide para iniciar la actividad y de la póliza de crédito.

Finalmente, se observan también los flujos de caja para cada mes. En los primeros meses de actividad estos resultan bajos, así como en los trimestres en los que se ingresan los impuestos, resultando algunos meses el flujo negativo. No obstante, la caja acumulada siempre tiene un saldo positivo, que va aumentando progresivamente a lo largo de los meses, de forma que los excesos de caja se pasan a la cuenta bancaria con el fin de rentabilizar ese capital.

A su vez, se puede observar que en el mes de septiembre se liquida la póliza de crédito y en el mes de noviembre se liquida el préstamo inicial, de forma que Dined pasa a ser una empresa sin deudas, lo cual resulta un importante valor añadido para la venta futura de la aplicación.

Una vez concluye el mes de diciembre, y por tanto el primer año de actividad, se puede observar que Dined cuenta con una cuenta bancaria con 79.000€. Teniendo en cuenta que se han saldado todas las deudas bancarias, se puede ver que la empresa es completamente solvente en el primer año de vida.

Con el fin de obtener los beneficios netos, a esta cantidad se le debe descontar el impuesto sobre beneficios (30%) tras lo cual se obtiene la cifra de beneficios estimados del primer año de actividad, que en este caso ascendería a 55.300€.

Con estos datos se puede llegar a la conclusión de que Dined es una empresa rentable. A pesar de que se requiere una inversión elevada al inicio de la actividad, en este caso a través de un préstamo, éste se amortiza rápidamente, en un periodo de 10 meses con unas cuotas muy asequibles en los primeros meses de actividad.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Los beneficios aumentan de forma rápida a lo largo de los meses y después del primer año de actividad se dispone de recursos suficientes para continuar realizando inversiones, desarrollar aún más el producto y expandirse a nuevos mercados.

Es importante destacar que, a partir del mes de diciembre, momento en el que las deudas se encuentran ya saldadas, existen muy pocos gastos y con ello los ingresos aumentan de forma considerable, concretamente en el mes de diciembre ascienden a 54.500€. Lo cual muestra la liquidez que presenta el negocio a partir de ese momento. Dato que resulta de gran importancia y valor para la venta.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	TOTALES
COBROS	47.000,00	24.000,00	30.193,86	46.871,79	28.023,95	32.234,80	38.565,42	42.873,26	48.023,72	56.376,20	64.847,26	74.617,10	534.628,82
Financiación	3.000,00	24.000,00	9.000,00	22.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	102.500,00
Aportación de los socios	44.000,00	0,00	9.000,00	22.500,00	28.023,95	32.234,80	38.565,42	42.873,26	48.023,72	56.376,20	64.847,26	74.617,10	432.128,82
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Polizas de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos de explotación	0,00	0,00	21.192,86	24.377,79	28.023,95	32.234,80	38.565,42	42.873,26	48.023,72	56.376,20	64.847,26	74.617,10	432.128,82
Ventas	18.367,60	21.121,76	24.289,54	27.554,06	32.123,08	36.943,72	42.859,52	48.943,52	56.167,56	64.567,56	74.617,10	86.487,26	534.628,82
Publicidad	5.220,86	6.000,99	6.904,19	7.839,66	10.630,96	10.750,25	12.076,00	13.887,49	15.970,28	18.396,34	21.750,21	26.130,00	107.750,21
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos de créditos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGOS	46.632,50	21.993,76	27.839,76	21.034,76	18.018,76	18.534,76	18.244,76	19.544,76	19.895,76	18.109,76	20.065,76	19.994,76	270.820,00
Coste de constitución	1.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.600,00
Gastos de constitución	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00
Registro de marca	31.190,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31.190,00
Inversiones	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.000,00
Creación de la aplicación	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
Mobiliario y decoración	3.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.300,00
Equipos para procesos de información	1.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.700,00
Servicios externos	1.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.700,00
Alquiler local	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	4.000,00
Mantenimiento de la aplicación	124,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124,00
Registro como desarrolladores	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00
Primas de seguros	0,00	2.000,00	8.000,00	6.000,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	4.500,00	4.000,00	3.200,00	5.000,00	5.000,00	48.000,00
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,00	2.000,00	8.000,00	6.000,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	4.500,00	4.000,00	3.200,00	5.000,00	5.000,00	48.000,00
Publicidad	0,00	2.000,00	8.000,00	6.000,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	4.500,00	4.000,00	3.200,00	5.000,00	5.000,00	48.000,00
Suministros	160,00	20,00	160,00	40,00	160,00	20,00	160,00	20,00	170,00	20,00	150,00	20,00	1.440,00
Electricidad	65,00	60,00	70,00	75,00	70,00	80,00	85,00	80,00	80,00	90,00	65,00	90,00	685,00
Telefonía e internet	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1.080,00
Alojamiento WEB	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal	10.674,50	18.500,00	18.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	177.000,00
Coste bruto del personal	18.500,00	18.500,00	18.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	177.000,00
Seguros sociales	10.674,50	10.674,50	10.674,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	7.789,50	98.206,00
Salarios netos	6596	6596	6596	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	4.806,00	58.206,00
Seguridad Social a cargo de la empresa	1239,5	1239,5	1239,5	904,50	904,50	904,50	904,50	904,50	904,50	904,50	904,50	904,50	10.954,50
Seguridad Social a cargo de los trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Administraciones Públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HP Accedera por IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retenciones practicadas a cuenta IRPF trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	1.385,00	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	1.029,76	79,76	200,76	79,76	3.113,36
Gastos apertura y cancelación	680,00	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	79,76	121,00	79,76	761,00
Intereses del préstamo	705,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	950,00	0,00	0,00	0,00	1.655,00
Intereses de la póliza de crédito	0,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	24.200,00
Devolución de la financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Póliza de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bancos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposiciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Caja	377,50	-199,76	53,10	170,53	386,19	-499,96	-127,62	128,97	-76,64	-27,02	91,50	122,34	79,000,00
Parcial	377,50	-199,76	53,10	170,53	386,19	-499,96	-127,62	128,97	-76,64	-27,02	91,50	122,34	79,000,00
Acumulada	377,50	177,74	230,84	401,36	787,55	287,59	159,97	288,94	212,90	166,87	277,38	399,72	55.500,00

Ilustración 11.2 Tesorería



12. Plan de venta

A pesar de que Dined es una idea potente de negocio que podría resultar un gran reto a desarrollar en el largo plazo, se planteará la opción de vender la empresa si se logran conseguir unas buenas condiciones de venta.

Poner en venta un modelo o idea de negocio no es tan simple como anunciarse y esperar a que acudan los compradores. Requiere una preparación, diseñar una estrategia de venta es el primer paso que se ha de realizar antes de buscar compradores o inversores.

Seleccionar el momento para la venta es una de las cosas que hay que tener presente. El valor del negocio o de la compañía dependerá del momento que se elija y de cómo se encuentre el mercado entonces. Es importante observar los movimientos de las compañías que componen el sector. Si se están realizando inversiones, puede ser un buen momento para contactar con posibles compradores e invitarles a conocer el negocio.

Así como es importante diseñar una buena estrategia de venta, es también muy importante saber a quién le puede atraer e interesar Dined, alguien que tenga los recursos necesarios y esté dispuesto a pagar por una empresa así.

Para saber qué tipo de empresas podrían estar interesadas en comprar Dined, se empezará analizando a empresas con actividades similares a Dined. Posiblemente, algunos de los principales competidores de Dined sean también compradores potenciales. El objetivo sería encontrar empresas que, aunque se encuentren en el mismo mercado, puedan crecer gracias a comprar o a fusionarse con Dined. Empresas para las que adquirir Dined suponga adquirir valor, adquirir un plan de desarrollo nuevo, diferenciarse de sus competidores, introducirse en nuevos segmentos de negocio.

Otro dato en el que fijarse a la hora de buscar compradores es ver aquellas empresas que han hecho compras o hayan absorbido otras empresas o negocios con anterioridad. Este tipo de empresas ya tendrán experiencia en la compra y si les fue bien en el pasado probablemente estén abiertas a repetir la operación.

Una vez se encuentren varios compradores se iniciarán las negociaciones con ellos, no hay que cerrarse nunca a un solo candidato. Además, hay que poner en conocimiento de los compradores con los que se está negociando (sin dar detalles de nombres concretos), el hecho de que existen otros compradores interesados con los que se están llevando a cabo negociaciones también. No es conveniente que un comprador sienta que está negociando solo en el mercado, el hecho de que haya varios compradores en juego da valor a la propuesta de negocio y dará margen de maniobra a Dined a la hora de negociar las condiciones de la venta.

También podría darse la venta con alguna empresa externa al sector de la restauración y las aplicaciones móviles. Existen grupos inversores que podrían estar interesados en invertir en Dined y lanzar la aplicación a nuevos mercados e impulsar su crecimiento.



El momento de la venta se establecerá a partir del primer año de actividad, una vez la aplicación esté consolidada, cuente con un número elevado de usuarios y clientes y pueda garantizar un porcentaje de beneficios. En ese momento se empezará a buscar compradores y se iniciarán las negociaciones de venta.

Dentro de los competidores y empresas del sector, se encuentra Just Eat. En el año 2016 Just Eat adquirió a la empresa española La Nevera Roja (su principal competidor en aquel momento) por 32 millones de €. De esta forma Just Eat se hizo con la mayor cuota del mercado de la comida a domicilio en España.

El grupo Just Eat es uno de los principales grupos dedicados al reparto de comida a domicilio. La multinacional se encuentra presente en 13 países y factura más de 240 millones de € al año. Echando un vistazo a las cuentas anuales, se puede ver que la empresa cuenta con liquidez en este momento (año 2017) para poder realizar inversiones.

Siendo uno de los líderes del sector del Take away, adquirir Dined podría suponer para el grupo llegar a liderar el mercado de las apps de restaurantes en su totalidad. El grupo dispone de fondos suficientes para realizar la expansión de Dined y lograr incrementar los ingresos de forma exponencial. El perfil de usuarios de ambas aplicaciones es similar y el concepto es también parecido, por lo que Dined encajaría en la filosofía del grupo.

Otro de los competidores más fuertes y que presenta una elevada liquidez en este momento es el grupo Tripadvisor. Anteriormente pertenecía al grupo Expedia, pero desde el año 2015 se separó como compañía independiente y desde ese momento su crecimiento ha sido constante. Podría ser un buen momento para la empresa para invertir y expandir sus líneas de negocio. Contando con una base de usuarios tan grande resultaría fácil integrar Dined al grupo y diversificar de esta manera sus operaciones.

Estos dos competidores son los que se ajustan en mayor medida al perfil de compradores potenciales. Debido a la liquidez que presentan sus cuentas y a la tendencia que han seguido realizando compras con anterioridad.

Otra opción a tener en cuenta en el caso de que ninguna empresa del sector esté interesada se puede buscar grupos inversores a los que les pueda interesar el negocio. Para ello, al no disponer de los contactos necesarios, se puede recurrir a una agencia que actúe, a cambio de una comisión como intermediario de la venta.

Este tipo de agencias se encargan de estudiar la propuesta y hacérsela llegar a inversores que puedan estar interesados. Es una buena opción a tener en cuenta cuando se carece de experiencia en este campo ya que la agencia actúa como consejera durante la fase de negociaciones.

El precio de venta viene definido por una serie de factores. En primer lugar, los costes totales en los que se ha incurrido durante la creación de la empresa y durante el primer



año de actividad. A estos costes se le deducirán los beneficios obtenidos en el primer año y la previsión de beneficios en los años posteriores.

Esta cifra, que es igual los 270.520€ que se han invertido, supone la base del precio con el que se cubre toda la inversión y el esfuerzo que se ha dedicado al proyecto, además del riesgo asumido. A partir de esta cifra se espera lograr conseguir negociar la mayor cantidad de dinero posible.

Si se toma como referencia la venta de La Nevera Roja a Just Eat, se puede observar que se pagó 32 millones de € por una empresa que en ese momento contaba con 7.000 restaurantes asociados y que contaba con una tasa de mercado del 40%. Comparando estas cifras con las que contaría Dined después del primer año de actividad (1000 restaurantes asociados y un 0,5% del mercado), se puede definir un precio justo para la compraventa de Dined.

Los parámetros entre los que se van a mover las negociaciones son los siguientes:

El precio que se espera obtener por la compraventa es de 2 millones de €. Este precio será negociable en función del porcentaje de los títulos que se lleve el comprador. El objetivo de la venta sería conseguir esos 2 millones de € mencionados previamente y mantener un 5% de la titularidad de Dined. En el caso de que el comprador quisiese el 100% de los títulos, el precio aumentaría hasta los 3 millones de €. En el caso de que el comprador no esté dispuesto a pagar tanto dinero, se podría negociar un precio más económico en función del porcentaje de titularidad. Por 1 millón de € podría adquirir el 75% de la empresa y por debajo del millón de € no se negociará.



13. Riesgos y plan de contingencia

Para que Dined consiga prosperar y mantenerse en el mercado y no resulte un fracaso, es importante conocer todos los riesgos y peligros a los que está expuesta la aplicación y crear un plan para prevenirlos y reducirlos al máximo.

13.1 Análisis DAFO

La realización de un análisis DAFO permitirá ver las fortalezas y debilidades de Dined, así como las oportunidades y amenazas derivadas del entorno.

Debilidades

- Aplicación completamente nueva, que no tiene referentes ni cuenta con una base de usuarios previa.
- Necesidad de captar una gran cantidad de clientes (restaurantes) ya que de ello depende el éxito entre los usuarios.
- Importante inversión de capital en el primer año de vida.
- Dependencia de una empresa externa que desarrolle y mantenga la aplicación.

Fortalezas

- Tecnología punta, pero simplicidad de uso de la aplicación.
- Inmediatez del servicio ofrecido, que permite adaptarse a cualquier necesidad.
- Alta personalización y adaptabilidad por parte de los clientes.
- Presencia en las redes sociales más relevantes.
- Aplicación gratuita para los usuarios, precios económicos para los clientes.
- Costes de crecimiento y expansión reducidos.

Amenazas

- Competidores que pueden imitar fácilmente las características de la aplicación.
- Productos sustitutivos
- Falta de protección legal. Cualquiera podría crear una aplicación móvil con funcionalidades similares.
- Dificultad de mantenerse al día en un sector que evoluciona y cambia a un ritmo muy elevado.

Oportunidades

- Idea innovadora.
- App enfocada a cualquier tipo de usuarios, millones de usuarios y clientes potenciales.
- Posibilidad de añadir nuevas funciones de forma rápida y sencilla.
- Mercado en desarrollo y crecimiento.

13.2 Plan de actuación

A pesar de realizar una buena planificación sobre el negocio, estudiar el mercado, los clientes, los usuarios, las tendencias del sector, etc. es importante elaborar un plan de



actuación para hacer frente a los imprevistos que puedan surgir una vez la aplicación se lance al mercado.

Por muy buenas predicciones que se hayan realizado, estas nunca se ajustarán al cien por cien a la realidad, ya que existen una serie de factores que no se pueden controlar y que pueden provocar que no se cumplan las expectativas iniciales, tanto para bien (que sea un éxito mucho mayor de lo esperado), como para mal (que fracase y no se alcance el resultado esperado). Para ello se desarrolla el plan de actuación, para poder reaccionar eficazmente ante lo inesperado.

A pesar de que la principal característica y funcionalidad de Dined es la promoción de los restaurantes a tiempo real, en el largo plazo la aplicación podría actualizarse y crecer con nuevas funcionalidades que abriesen puertas a nuevos productos, servicios y mercados. Además, gracias a la propia estructura de la aplicación, resultaría muy sencillo y económico realizar cambios y modificaciones una vez saliese al mercado.

En el caso de que económicamente la aplicación no resultase rentable, se podría modificar el importe de las comisiones, se podrían estudiar otras fórmulas de ingresos, como precio por publicidad, cuotas fijas a pagar por los restaurantes independientemente de cuantos usuarios atraigan, ofertas puntuales para captar más clientes...

Si alguna de las líneas de negocio, o funcionalidades de Dined está teniendo mayor éxito, se deberá centrar todos los esfuerzos en potenciar esa característica, y si alguna otra está resultando un fracaso, se estudiará el abandonarla.

Una vez la aplicación esté en marcha y se cuente con un buen número de clientes y usuarios, se podrá estudiar hacer las modificaciones que sean necesarias para rentabilizar al máximo a esos clientes que se han ganado. La aplicación será, por tanto, flexible a los cambios.

Durante el primer año de vida de Dined se tendrá especialmente en cuenta la opinión y sugerencias de la clientela y de los usuarios para lograr convertir Dined en la aplicación perfecta para el mercado.



14. Plan de desarrollo a largo plazo

En el largo plazo (a partir del primer año de vida) y si Dined funciona según lo esperado, se podrá comenzar a elaborar un plan de crecimiento y de desarrollo en el tiempo. En este apartado se exponen algunas ideas de lo que se podría realizar con la empresa en el futuro.

Es importante mencionar que este plan se pondría en marcha una vez el modelo esté consolidado en España y los beneficios sean constantes o vayan en aumento. Durante las primeras etapas del proyecto (primer año) se centrarán todos los esfuerzos de la empresa en el principal objetivo.

Dined es una aplicación que tiene muchas posibilidades de expansión. La primera opción, que es la más lógica, es la expansión a nuevos mercados. Si el producto es un éxito en España, se estudiará lanzarlo e introducirlo en nuevos mercados. Podrían ser mercados cercanos (países cercanos a España como Francia o Portugal), o no. Realmente Dined no requiere de suministros, proveedores ni ningún elemento físico que le ate a un territorio concreto. La aplicación podría lanzarse en cualquier lugar del mundo, es por ello que se optó por registrar la marca internacionalmente. Así pues, se estudiarán todos los mercados que parezcan interesantes y se lanzará la aplicación en aquellos que resulten más idóneos.

Además de la expansión a nuevos territorios, otra de las opciones a contemplar sería la introducción en otros sectores, siguiendo la misma estrategia que con los restaurantes.

Por una parte, si se logra tener una aplicación con un gran número de restaurantes asociados y una gran cantidad de usuarios que confíen en ella, podría ser interesante, y parecería un paso lógico a seguir, el introducirse en el reparto de comida a domicilio. No obstante, ese servicio tiene una barrera, que es la necesidad de contar con repartidores, lo cual supondría hacer una potente inversión en desarrollar todo el proceso (infraestructura, selección de personal, gestión...).

Otra opción, que es la que podría resultar más innovadora e interesante sería la de introducirse en nuevos sectores. Ocio, moda, viajes... Los principios y funcionalidades de Dined (la promoción en tiempo real) pueden adaptarse a una gran variedad de establecimientos más allá de los restaurantes. Cines, boleras, tiendas de ropa y accesorios, empresas de ocio, transporte, supermercados, grandes almacenes... Las posibilidades son infinitas. Evidentemente, habría que analizar cada propuesta para estudiar su viabilidad, pero con la app ya desarrollada y funcionando no supondría ningún coste añadir este tipo de comercios a la lista ampliando las categorías disponibles.

De esta forma entraría a competir directamente con empresas tan populares como Groupon, Groupalia o Letsbonus (entre muchas otras), con la ventaja de que las campañas se realizarían de forma instantánea según las necesidades comerciales de cada empresa como sucede con los restaurantes.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Este es, junto con la expansión territorial, el camino que debería tomar Dined en el largo plazo una vez establezca su éxito en el sector de la restauración, de forma que a muy largo plazo podría llegar a consolidarse como la aplicación líder en promociones y descuentos de compras y ocio.



15. Conclusiones

Tras haber realizado el análisis de la idea de negocio, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El mercado de la restauración es uno de los más importantes en España, tiene un gran peso en el PIB del país y es un sector que está en constante crecimiento. Los nuevos modelos de negocio, mucho más profesionalizados están suponiendo una transformación del sector, que se adapta a las nuevas tendencias de los consumidores. Aumenta la importancia de las grandes marcas, la presencia en internet, las redes sociales y las aplicaciones móviles.
- El sector de las aplicaciones móviles también se encuentra en constante crecimiento, las apps relacionadas con la restauración están en auge y la facturación del sector supera los mil millones de euros.
- A pesar de existir una gran cantidad de competidores, se trata de un mercado en expansión en el que sigue habiendo cuota para la llegada de nuevas empresas.
- Dined se posiciona como una aplicación basada en la promoción, ofreciendo esa característica a tiempo real y una posibilidad de personalización por parte de los clientes (restaurantes) que ningún competidor está ofreciendo en el mercado.
- Con una cifra de clientes potenciales de 274 mil establecimientos y una cifra de usuarios potenciales de 22 millones de personas, las posibilidades de encontrar un hueco en el mercado son elevadas.
- El entorno en el que se desarrollará Dined resulta muy favorable para su lanzamiento y posterior crecimiento.
- Con un nombre y un logo llamativo, a la par que sencillo, la aplicación logrará llamar la atención de los usuarios y lograr que la recuerden fácilmente.
- El diseño de la aplicación es funcional, intuitivo y práctico tanto para los usuarios como para los clientes. Prima lo visual para resultar una aplicación atractiva que se pueda utilizar y manejar con soltura en apenas un par de minutos de uso.
- Los ingresos procederán de dos fuentes principales. La comisión que los restaurantes pagarán por cada usuario que acuda a utilizar una promoción. Comisión que será fija y tendrá un precio de 2,42€ (IVA incluido). Y, por otro lado, el precio de destacarse dentro de la aplicación y del envío de notificaciones a los usuarios, es decir, el pago por publicidad.



- La comunicación de Dined se hará a través de las principales redes sociales, la propia página web de la empresa y a través de los propios restaurantes que sean clientes de la aplicación.
- Dined se distribuirá a través de las dos plataformas principales de dispositivos móviles, Android e iOS, lo que permitirá llegar a casi el 100% de la población poseedora de un Smartphone en España.
- Los costes del primer año de actividad ascienden a 270.520€, una cifra que aunque parezca elevada no lo es en exceso para un negocio que se va a lanzar en todo el territorio español y que tiene la posibilidad de conseguir en el largo plazo cientos de miles de usuarios y miles de clientes.
- Gracias a un plan de lanzamiento bien desarrollado y una estrategia de comunicación precisa, Dined se marca como objetivo obtener beneficios en el primer año de actividad del negocio.
- Logrando captar únicamente el 0,5% de los usuarios potenciales del mercado, Dined logra cumplir sus objetivos económicos y ser rentable en el primer año. Esto supone un objetivo muy pequeño y sencillo de conseguir.
- Los ingresos de la actividad van aumentando de forma constante a lo largo de los meses con una tasa de crecimiento del 15%.
- Los flujos de caja acumulados son siempre positivos por lo que la empresa es capaz de hacer frente a todos sus pagos eficientemente.
- Aunque en el inicio de la actividad el ratio de endeudamiento es muy elevado, en tan solo diez meses, Dined sería capaz de cancelar sus deudas y ser solvente por sí sola.
- Tras el primer año de actividad, Dined presenta unos beneficios estimados en 55.300€. Después de haber saldado todas sus deudas. Con lo cual se puede determinar que la empresa es rentable.
- En el largo plazo, Dined presenta unas posibilidades de crecimiento y expansión muy elevadas. Tanto a nivel territorial, donde podría introducirse en todos los mercados que resultasen interesantes, como a nivel sector, ya que el modelo de Dined puede replicarse para multitud de establecimientos más allá de la restauración.
- Con estos datos, se puede afirmar que Dined es un modelo de negocio rentable, que puede producir ingresos rápidamente y que con la gestión adecuada tiene posibilidades de llegar a ser uno de las grandes aplicaciones del sector.



- Es por ello que este modelo de negocio es una interesante opción de compra para muchas empresas del sector y grupos inversores.
- Tras el primer año de actividad, existe la posibilidad de vender el negocio a un tercero. Teniendo en cuenta los buenos resultados arrojados, se espera poder conseguir unas buenas condiciones de compraventa y un precio cercado a los 2 millones de €.

Tras todo este desarrollo, se puede concluir el análisis de la idea de negocio Dined como positivo. El negocio funciona correctamente, es solvente y rentable, no requiere de una inversión demasiado arriesgada y las posibilidades de expansión y crecimiento de cara al largo plazo son amplias y ambiciosas. Es por ello que sí se recomienda llevar a cabo la idea de negocio y pondría en marcha la aplicación.



Bibliografía

- Agencia Tributaria. (s.f.). Obtenido de Agencia Tributaria: www.agenciatributaria.es
- Amazon. (s.f.). *Amazon*. Recuperado el 2018, de Amazon: <https://www.amazon.com/>
- App2u. (s.f.). *App2u*. Recuperado el 2018, de App2u: <https://www.app2u.es/es/>
- Axa. (s.f.). *Axa*. Recuperado el 2018, de Axa: <https://www.axa.es/>
- Beerandfood. (18 de Abril de 2017). *Las apps de la restauración*. Obtenido de Beerandfood: <https://beerandfood.es/post/las-apps-de-la-restauracion>
- BOE. (10 de Enero de 1991). *Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal*. Obtenido de BOE: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-628>
- BOE. (24 de Julio de 2015). *Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes*. Obtenido de BOE: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/25/pdfs/BOE-A-2015-8328.pdf>
- Date, The app. (2018). *Informe del Estado de las Apps en España*. Obtenido de Ignacio Santiago: <https://ignaciosantiago.com/informe-del-estado-de-las-apps-en-espana/>
- Deliveroo. (s.f.). *Deliveroo*. Recuperado el 2018, de Deliveroo: <https://deliveroo.es/es/>
- E.E./Agencias. (15 de Febrero de 2018). España, país de bares: crecen por tercer año consecutivo. *El Español*. Obtenido de El Español: https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180215/espana-pais-bares-crecen-tercer-ano-consecutivo/285221880_0.html
- Efeempresas. (10 de Agosto de 2017). *La hostelería supone casi un 8% del PIB nacional, según la AEF*. Obtenido de Efeempresas: <https://www.efempresas.com/noticia/hosteleria-8-pib-nacional/>
- ElTenedor. (s.f.). *ElTenedor*. Recuperado el 2018, de ElTenedor: <https://www.eltenedor.es/>
- Entrepreneur Staff. (2017). *4 puntos clave para definir el nombre y el logo de tu negocio*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264002>
- EUIPO. (s.f.). *Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea*. Recuperado el 2018, de Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/>
- Foodme. (s.f.). *Foodme*. Recuperado el 2018, de Foodme: <http://food-me.es/>
- Foursquare. (s.f.). *Foursquare*. Recuperado el 2018, de Foursquare: <https://es.foursquare.com/>
- García, É. (17 de Enero de 2018). *El negocio de las aplicaciones móviles continúa imparable*. Obtenido de Xatakamovil: <https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/el-negocio-de-las-aplicaciones-moviles-continua-imparable-un-60-mas-de-apps-descargadas-y-el-doble-de-ingresos-durante-2017>
- Glovo. (s.f.). *Glovo*. Recuperado el 2018, de Glovo: <https://glovoapp.com/es/>
- Iberdrola. (s.f.). *Iberdrola*. Recuperado el 2018, de Iberdrola: <https://www.iberdrola.es/>
- Just Eat. (s.f.). *Just Eat*. Recuperado el 2018, de Just Eat: <https://www.just-eat.es/>
- Luisan. (2010). *Naming, Creación de nombres, Identidad verbal*. Obtenido de Luisan: <http://www.luisan.net/identidad-corporativa/naming.html>
- Manuel Figuerola Palomo, M. S. (2017). *Estudio anual 2017. Los sectores de hostelería*. Obtenido de Hosteleriadegradada:



- <http://www.hosteleriadegranada.es/wp-content/uploads/2017/12/SECTORES-HOSTELERIA-2016-2017.pdf>
- Minube. (s.f.). *Minube*. Recuperado el 2018, de Minube: <https://www.minube.com/>
- Movistar. (s.f.). *Movistar*. Recuperado el 2018, de Movistar: <http://www.movistar.es/>
- Neoattak. (s.f.). *Neoattak*. Recuperado el 2018, de Neoattak: <https://neoattack.com/>
- OEPM. (s.f.). *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Recuperado el 2018, de Oficina Española de Patentes y Marcas: <https://www.oepm.es/es/index.html>
- OMPI. (s.f.). *Oficina Mundial de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 2018, de Oficina Mundial de Propiedad Intelectual: <http://www.wipo.int/portal/es/>
- Opentable. (s.f.). *Opentable*. Recuperado el 2018, de Opentable: <https://www.opentable.com/start/home>
- Ourssolutions. (s.f.). *Ourssolutions*. Recuperado el 2018, de Ourssolutions: <http://www.orsussolutions.com/>
- Ramos, D. (24 de Noviembre de 2011). *Cómo vender tu empresa al mejor precio*. Recuperado el 2018, de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/gestion/venta-empresas/venta-empresas1>
- Ramos, D. (15 de Diciembre de 2017). *Tendencias 2018 en Hostelería y Restauración Organizada*. Obtenido de Alimarket: <https://www.alimarket.es/restauracion/noticia/257553/tendencias-2018-en-hosteleria-y-restauracion-organizada>
- SABI. (s.f.). Obtenido de SABI.
- Seguridad Social. (s.f.). Obtenido de Seguridad Social: www.seg-social.es
- Statista. (1 de Enero de 2017). *Número de empresas del sector de la restauración en España*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/648279/empresas-del-sector-de-la-restauracion-por-cc-aa-espana/>
- Torre, A. d. (2017). *Las 10 esenciales apps o aplicaciones para restaurantes*. Obtenido de Socialcodes: <https://socialcodes.es/blog/10-mejores-apps-clientes-restaurantes/>
- Tripadvisor. (s.f.). *Tripadvisor*. Recuperado el 2018, de Tripadvisor: <https://www.tripadvisor.es/>
- Vallano, R. (2017). *Informe Apps en la Restauración Organizada en España 2017*. Obtenido de Alimarket: <https://www.alimarket.es/restauracion/informe/230072/informe-apps-en-la-restauracion-organizada-en-espana-2017>
- Websa100. (22 de Abril de 2016). *Logotipos de Empresas: 5 claves para el diseño perfecto*. Obtenido de Websa100: <https://www.websa100.com/blog/logotipos-de-empresas-5-claves-para-el-diseno-perfecto/>
- Woloweb. (s.f.). *Woloweb*. Recuperado el 2018, de Woloweb: <https://woloweb.com/>
- YeePLY. (s.f.). *YeePLY*. Recuperado el 2018, de YeePLY: <https://www.yeePLY.com/>
- Yelp. (s.f.). *Yelp*. Recuperado el 2018, de Yelp: <https://www.yelp.es/valencia>



Anexos

Anexo 1. Entrevistas.

En este anexo se encuentran detalladas las entrevistas que se han realizado a los diferentes restaurantes y de las que se ha extraído el análisis del punto 9. No se trata de una transcripción íntegra de las conversaciones que se mantuvieron, sino que es una simplificación de las mismas recopilando la información más interesante de forma breve. Los restaurantes que se entrevistaron fueron los siguientes:

Caruso

El restaurante Caruso se encuentra situado en la calle Serpis, cerca de la plaza Xúquer, zona de mucho estudiante universitario. La persona que nos recibe y con la que hablamos es uno de los camareros, ya que el dueño no está en el local y no hay ningún responsable con quien podamos tratar.

Después de hablarte de Dined y explicarte en qué consiste, ¿qué opinas sobre la idea? ¿Crees que sería interesante para Caruso trabajar con Dined?

Me parece que es una idea interesante, no conozco ninguna app que se utilice para las cosas que comentas. Aquí en el restaurante tenemos nuestras propias promociones, que colgamos en los carteles que se ven en la puerta. Los fines de semana el restaurante está lleno, porque tenemos precios muy económicos y la comida está buena. Tenemos muchos clientes habituales, como vosotros, que vienen muy a menudo, pero es verdad que entre semana por las noches suele estar muy vacío. Estaría bien conseguir llenar el local un poco más esas noches.

¿Trabaja Caruso con alguna empresa similar, aplicación móvil o red social?

No, aunque si ofrecemos comida para llevar y mucha gente nos pide pizzas, no entregamos a domicilio, no tenemos Just eat ni ninguna empresa parecida. Sé que, en Tripadvisor, Yelp y en google hay alguna opinión del restaurante, si nos buscas en google sale el número de teléfono y la dirección y creo que hasta el horario, pero nadie aquí se encarga de llevar las redes sociales ni hay página web ni nada. Si el restaurante aparece en algún sitio es porque la gente lo ha puesto, no nosotros.

¿Crees que a los dueños les podría interesar trabajar con Dined?

No lo sé. Hasta ahora no han tenido mucho interés en las redes sociales y las aplicaciones. Nuestros precios son ajustados y el restaurante funciona bien así. No sé si querrían pagar una comisión por utilizar la aplicación.

Realmente Dined es una forma de publicitarse muy económica, ya que solo pagas por los clientes que si van a restaurante, pero sigues apareciendo en la app y todo el mundo



puede consultar la carta. Podríais conseguir mejorar los clientes y los ingresos para esas noches entre semana en las que comentas que está más vacío.

Sí, eso es verdad. Yo si me interesaría por todo el tema de las aplicaciones y las redes sociales porque creo que es importante darse a conocer. Modernizaría un poco el restaurante y la aplicación que estás creando me parece interesante. Lo bueno es que es un sistema que no requiere invertir nada, entonces se podría probar a ver si funciona bien.

Una pregunta más, por saber qué te parecería mejor opción. ¿Preferirías pagar un precio fijo por cada usuario que viniese (2€ por ejemplo) o pagar un porcentaje del consumo que hiciese el cliente (10-15% de la cuenta)? Ten en cuenta que el precio no es por persona si no por mesa en realidad, ya que solo se necesita que una persona sea usuario de la aplicación para poder aplicar la promoción a toda la mesa.

Pues creo que sería más fácil el precio fijo, así sabes que eso es lo que pagas seguro y que lo que ingreses de la cuenta ya son todo beneficios para el restaurante. Creo que para este restaurante sería lo más cómodo.

¿Cuánto suele gastar por término medio una persona en este restaurante?

Cuando está la promoción de las pizzas unos 7-8€ y si no unos 10-12€. También depende de si cogen algún menú de grupo que son 12€ o si piden vino que entonces sube un poco más, pero yo diría que más o menos eso.

Grupo Vips

El grupo Vips es uno de los grupos de restauración más importantes de España. Gestiona diferentes marcas, algunas propias como VIPS o Ginos y otras como Starbucks o TGI Friday's de las que se encarga de la gestión y distribución en España. Aprovechando que trabajé para el grupo, pude hablar con el gerente del Vips y Ginos del centro comercial El Saler, en Valencia.

Después de hablarte de Dined y explicarte en qué consiste, ¿qué opinas sobre la idea? ¿Crees que un grupo tan grande e importante como vips podría estar interesado en trabajar con Dined?

Me gusta la idea, está muy de moda todo el lío de las aplicaciones móviles y cada vez se usan más para todo. No me parece una mala propuesta de negocio, creo que podría ser rentable a largo plazo.

Probablemente el grupo Vips no estará interesado en la idea, precisamente porque somos una empresa muy grande con recursos para poder aplicar la propuesta de Dined sin tener que compartir los beneficios. Ya tenemos nuestra propia aplicación móvil, que los clientes utilizan cada vez más. El club Vips es conocido, tenemos muchísimos socios,

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



y actualmente ya utilizamos la app para poner promociones cuando nos interesa, los clientes pueden consultar la carta e incluso pueden hacer su pedido para recogerlo a la hora que quieran. Tampoco cogemos reservas de mesas, aunque eso depende un poco de cada restaurante, pero normalmente no.

Entiendo lo que dices, yo mismo utilizo la aplicación del grupo vips, pero también como antiguo empleado de este restaurante he visto las carencias que existen. De hecho, la idea de esta aplicación nace de mi propia experiencia. Aunque es cierto que la empresa tiene promociones y que la app está muy bien diseñada, todas las promociones y ofertas son a nivel nacional. Cuando el restaurante de este centro comercial está vacío no puede hacer nada por atraer clientes. Es esa instantaneidad y adaptabilidad que tiene Dined lo que podría resultar interesante para Vips.

Eso es verdad, lo que pasa que no sé si a nivel de marca la empresa querría hacer eso. Vips quiere que vayas donde vayas encuentres un restaurante Vips que te ofrezca el mismo producto que todos, no creo que diferenciarse con ofertas y promociones particulares sea algo que pueda interesar al grupo.

¿Trabaja Vips con alguna otra aplicación móvil o similar?

Si, para el servicio de reparto a domicilio trabajamos con Deliveroo, Just Eat y Glovo. Como el grupo no tiene repartidores pues utilizamos esas empresas para atender a domicilio.

¿Estáis presentes en redes sociales?

Si, en casi todas. Además, últimamente se está invirtiendo bastante en publicidad en las redes, sobre todo en Facebook, Instagram y YouTube.

En el caso de que llegaseis a trabajar con Dined, para el método de pago de la comisión, ¿preferirías pagar un precio fijo por cada usuario que viniese (2€ por ejemplo) o pagar un porcentaje del consumo que hiciese el cliente (10-15% de la cuenta)? Ten en cuenta que el precio no es por persona si no por mesa en realidad, ya que solo se necesita que una persona sea usuario de la aplicación para poder aplicar la promoción a toda la mesa.

Supongo que sobre esas cifras sería más interesante la opción del pago fijo porque pagaríamos menos. Sobre todo en el caso de mesas grandes, que tenemos muchas.

¿Cuánto suele gastar por término medio una persona en este restaurante?

Nuestro ticket medio ronda los 15€ por persona.

La Bodega del Cabañal

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



Buscando conocer la opinión de restaurantes diferentes llegamos a este. Un clásico bar de barrio, de menú del día, bocatas y tapas que actualmente está regentado por un matrimonio asiático. Aprovechando que tenemos amistad con el dueño podemos hablar directamente con él.

Después de hablarte de Dined y explicarte en qué consiste, ¿qué opinas sobre la idea? ¿Crees que sería interesante para vosotros trabajar con Dined?

Está bien. Es una buena idea. Pero nosotros no hacemos promociones ni descuentos. Los precios son baratos y siempre está el bar lleno.

¿Trabajáis con alguna empresa similar, aplicación móvil o red social? ¿Tenéis servicio de comida a domicilio?

No, no utilizamos redes sociales ni internet. Tampoco hacemos reparto a domicilio.

En el caso de que llegaseis a trabajar con Dined, para el método de pago de la comisión, ¿preferirías pagar un precio fijo por cada usuario que viniese (2€ por ejemplo) o pagar un porcentaje del consumo que hiciese el cliente (10-15% de la cuenta)? Ten en cuenta que el precio no es por persona si no por mesa en realidad, ya que solo se necesita que una persona sea usuario de la aplicación para poder aplicar la promoción a toda la mesa.

Mejor la comisión variable, porque si por ejemplo viene alguien a tomar un café, o una cerveza perderíamos dinero.

Bueno, pero se entiende que los clientes que viniesen a través de la app vendrían a cenar o a consumir algo más, aunque es cierto que las promociones podrían ser de todo tipo y el importe de las cuentas podría ser muy pequeño.

¿Cuánto suele gastar por término medio una persona en este restaurante?

Depende, en comer o cenar unos 8€.

Bastard coffee and kitchen.

Restaurante ubicado en la calle Leandro de Saralegui, cerca de plaza Xúquer, es un restaurante/cafetería que sigue las tendencias más actuales en el sector de la restauración. Con una decoración industrial y una carta sencilla aunque variada, están especializados en brunch, cafés, tartas caseras, pero también sirven comidas y cenas. Es un local en el que se puede consumir lo que a uno le apetezca en el momento en el que le apetezca. Hablamos con una de las camareras del local.

Después de hablarte de Dined y explicarte en qué consiste, ¿qué opinas sobre la idea? ¿Crees que sería interesante para vosotros trabajar con Dined?

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.



La idea de tu aplicación cuadra mucho con la filosofía de Bastard y con el tipo de clientes que tenemos. La gran mayoría de nuestros clientes son jóvenes, estudiantes en gran parte que tienen el móvil siempre en la mano. Es súper normal ver a la gente haciendo fotos de la comida para compartirlas en Instagram y nosotros potenciamos eso. Si existiese una aplicación como la que comentas probablemente trabajaríamos con ella. Que eso siempre se estudiará por los dueños, pero yo creo que les podría interesar. La parte de reserva de mesas sí que nos iría muy bien, porque ahora mismo las hacemos por teléfono y vuestro sistema me parece muy cómodo.

¿Trabajáis con alguna empresa similar, aplicación móvil o red social? ¿Tenéis servicio de comida a domicilio?

Si, utilizamos Glovo para el reparto a domicilio y las redes sociales las utilizamos un montón, sobre todo Instagram. Potenciamos mucho los hashtags, los clientes nos etiquetan cuando vienen y comparten sus propias fotos e historias. De hecho, sabemos que mucha de la gente que viene por primera vez nos ha encontrado por Instagram.

En el caso de que llegaseis a trabajar con Dined, para el método de pago de la comisión, ¿preferirías pagar un precio fijo por cada usuario que viniese (2€ por ejemplo) o pagar un porcentaje del consumo que hiciese el cliente (10-15% de la cuenta)? Ten en cuenta que el precio no es por persona si no por mesa en realidad, ya que solo se necesita que una persona sea usuario de la aplicación para poder aplicar la promoción a toda la mesa.

2€ sobre una cuenta de meriendas por ejemplo que ronda los 5€ sería un precio muy elevado, creo que sería mejor pagar un porcentaje sobre la cuenta.

¿Cuánto suele gastar por término medio una persona en este restaurante?

En comidas, cenas y brunch unos 12€. En el caso de meriendas y desayunos diría que unos 5-6€.

Black Turtle

Restaurante de cocina americana situado en plaza Xúquer y que forma parte del mismo grupo que Bastard Coffee. El grupo cuenta con algunos restaurantes más por Valencia. Hablamos con uno de los camareros nuevamente, ya que no hay ningún responsable disponible. En este caso la entrevista es más breve ya que no nos pueden dedicar mucho tiempo.

Después de hablarte de Dined y explicarte en qué consiste, ¿qué opinas sobre la idea? ¿Crees que sería interesante para vosotros trabajar con Dined?

Si, podría ser práctico para nosotros, para llenar más el restaurante en los días flojos y conseguir que las promociones que hacemos lleguen a más gente. Muchas veces



anunciamos promociones por las redes, pero nos da la sensación de que poca gente se entera y las utiliza.

¿Y la función de reserva de mesas, la utilizaríais?

Si, aquí cogemos bastantes reservas, sobre todo para grupos grandes. Pero las hacemos todas por teléfono de momento.

¿Trabajáis con alguna empresa similar, aplicación móvil o red social? ¿Tenéis servicio de comida a domicilio?

Sí, con Glovo y Deliveroo. Y tenemos también página de Facebook y perfil en Instagram. Sí que los utilizamos bastante y también ponemos anuncios en esas redes.

¿Cuánto suele gastar por término medio una persona en este restaurante?

En torno a 15€, pero depende de si piden entrantes y postres, aunque yo creo que la media está por ahí.

Otros

Se visitó algunos restaurantes más pero no se llegó a realizar la entrevista porque no pudieron dedicarnos tiempo o no tuvieron interés, no obstante, se recopila aquí brevemente lo que se habló.

En el Burger King de Blasco Ibáñez esquina con Yecla nos comentaron los empleados que la empresa tiene su propia aplicación y que no trabajan con otras.

En Little Thai, restaurante de comida rápida de cocina tailandesa, nos comentan que están más interesados en la comida a domicilio que en que los clientes acudan al local, ya que este es pequeño y suele estar siempre lleno. Les comentamos la opción de que si hay clientes que compran para llevar en el restaurante podrían utilizar la aplicación igualmente, aunque no se sentasen en las mesas, pero no parece interesarles.

En el resto de restaurantes que se visitaron (3 más) no llegamos a hablar con nadie.



Anexo 2. Presupuestos para la creación de la aplicación móvil.

A continuación, se detallan los diferentes presupuestos que se solicitaron a diferentes empresas para el diseño y creación de la app Dined, con el objetivo de poder compararlas y escoger la opción que resultase más interesante.

A todas las empresas se les demandó las mismas características con las que debía contar la aplicación:

- Sistemas operativos Android e IOS.
- Dispositivos Smartphone y Tablet.
- Diseño personalizado supervisado por Dined.
- Creación de usuarios que se identifiquen en la app a través de un nombre de usuario y contraseña o a través de Facebook.
- Dos perfiles de usuario distintos con funciones diferentes (clientes y usuarios).
- Gestión de información a partir de una base de datos.
- Geolocalización.
- Notificaciones.
- Cifrado de datos.
- Funcionalidades de Red Social (amigos y comentarios).
- Varios idiomas: español e inglés.

Los presupuestos que se obtuvieron fueron los siguientes:



Woloweb

Descripción	Cantidad	Precio
¿Para qué plataforma será tu App?		
Ambas	1	4.000,00€
¿Para qué dispositivos será tu App?		
Ambos	1	1.500,00€
¿Qué diseño necesitas?		
Necesito un diseño personalizado	1	1.500,00€
¿Tu app tendrá usuarios que necesitan identificarse?		
Sí, con usuario/contraseña y redes sociales	1	2.000,00€
¿Habrá distintos tipos de usuarios con permisos diferentes?		
Sí y se reflejará en la App	1	2.000,00€
¿Tu App utilizará información de una web o base de datos?		
Sí	1	2.000,00€
Selecciona uno, varios o ninguno de los elementos extras que necesita tu App		
Geolocalización	1	500,00€
Notificaciones	1	1.000,00€
Cifrado de datos	1	1.000,00€
Red social	1	2.000,00€
Multi Idioma	1	100,00€
¿Cómo monetizarás tu App?		
App gratuita	1	0,00€
Soy un ...		
Empresa	1	0,00€
Total :		17.600,00€

Ilustración Anexo 0.1 Presupuesto Woloweb

La empresa ofrece todos los requisitos que se han pedido por un presupuesto de 17.600€ impuestos no incluidos. Aunque en el email comentan que el precio es orientativo ya que durante el proceso de creación pueden surgir necesidades especiales o cambios que puedan ver este presupuesto inicial alterado.

En su página web se puede ver un portfolio que muestra trabajos de gran calidad, tanto de páginas web como de aplicaciones móviles.



Orsus Soluciones informáticas

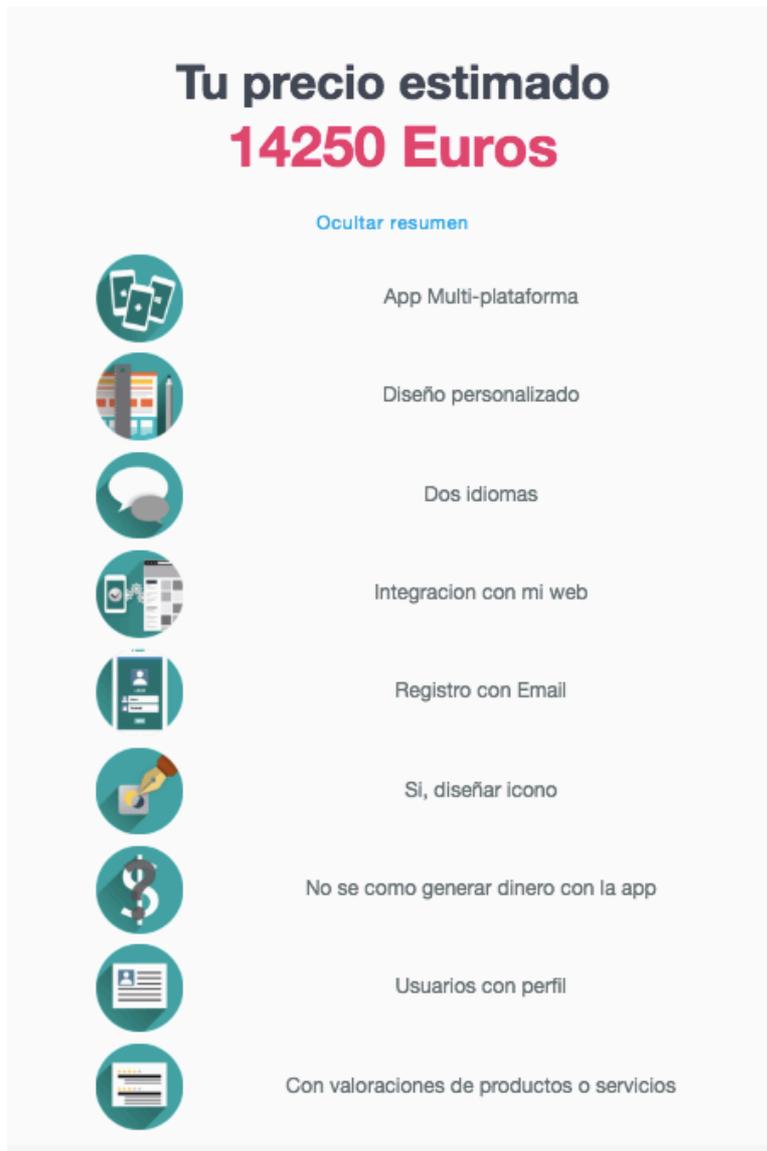


Ilustración Anexo 0.2 Presupuesto Orsus

El presupuesto que pasa esta empresa es de 14250€, pero parece que no tienen en cuenta todas las características que Dined necesita y ofrecen un presupuesto algo más sencillo en cuanto a prestaciones y funcionalidades. Del mismo modo en la web se pueden ver todos los proyectos en los que han trabajado. Nuevamente nos indican que el precio que aparece en el presupuesto es estimado y que el precio real se ajustaría durante la creación de la app.



Yeeply

El coste estimado de tu app es
22.200 €

Ilustración Anexo 0.3 Presupuesto Yeeply

Aunque no aparecen más detalles como en las anteriores empresas, si han realizado un cuestionario bastante exhaustivo en el que se han detallado todas las características y necesidades de Dined.

Yeeply ha realizado más de 600 proyectos diferentes y se vende a sí misma como una de las mejores empresas del sector. En su web podemos ver opiniones de clientes, que son todas muy favorables (lo normal cuando se trata de la propia web de la empresa) y algunos diseños realizados que parecen también muy correctos. La empresa ha recibido varios reconocimientos de entidades importantes como la Unión Europea.

Otros

Se ha intentado pedir presupuesto a dos empresas más, que aparecen en listados en internet de empresas más relevantes relacionadas con la creación de aplicaciones móviles, pero ambas piden demasiados datos de la empresa y la aplicación que por el carácter teórico de este trabajo no se pueden aportar. Estas empresas son NeoAttack y App2u, que trabajan con grandes empresas y marcas como Codorniu, Gas Natural, Desigual y otras.

Análisis y comercialización de un modelo de negocio.
Dined, aplicación móvil para el sector de la restauración.

