

# Enjoy Tapas

---

## Memoria

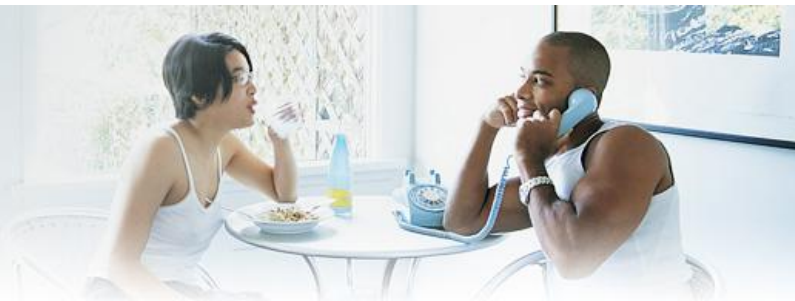


Memoria de Proyecto Enjoy Tapas, Proyecto fin de Master Executive MBA 2011-12 Sevilla,  
Grupo 3: Diego J. Carrillo, Virginia Hidalgo, Pablo Pérez, Felipe Pérez de Ayala y Eduardo  
Sánchez.



## Contenido

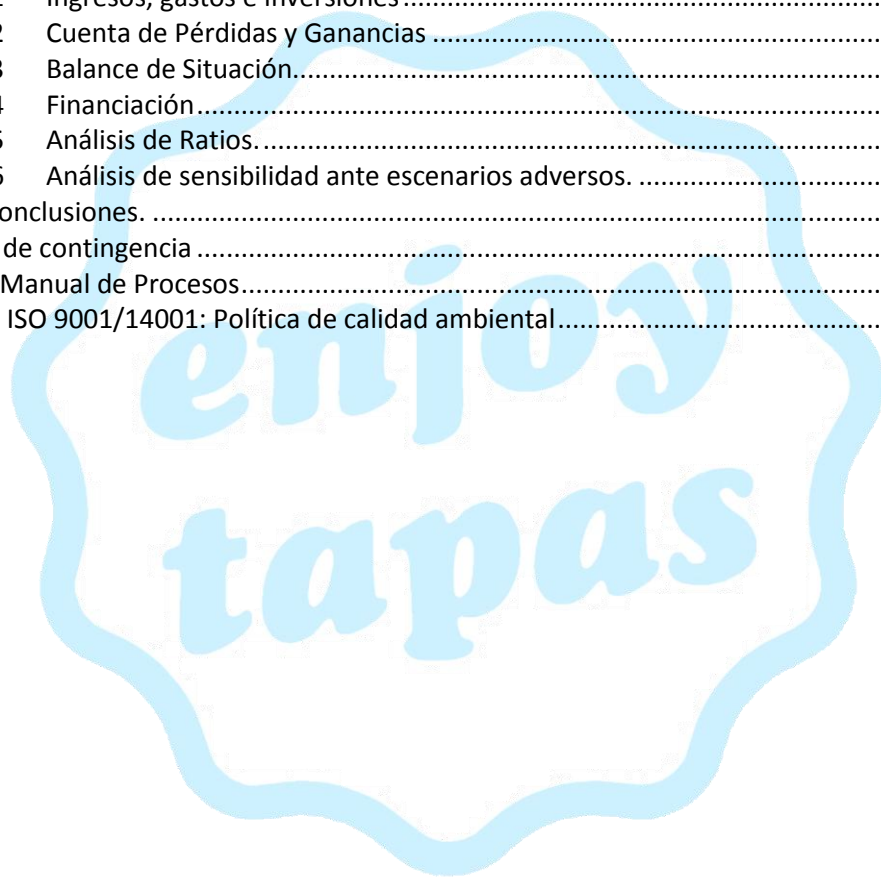
1	Plan Comercial y de Marketing .....	4
1.1	Misión.....	4
1.2	Visión y Valores .....	4
1.3	Modelo de negocio .....	5
1.4	Análisis .....	6
1.4.1	Análisis externo .....	6
1.4.2	Análisis del sector.....	9
1.4.3	Análisis de la competencia .....	11
1.5	DAFO .....	13
1.5.1	Debilidades .....	13
1.5.2	Amenazas .....	13
1.5.3	Fortalezas .....	14
1.5.4	Oportunidades.....	14
1.6	Objetivos estratégicos.....	14
1.7	Plan de Marketing .....	15
1.7.1	Público Objetivo .....	15
1.7.2	Posicionamiento .....	27
1.7.3	Propuesta de valor .....	38
1.7.4	Estrategia de implantación.....	41
1.7.5	Estrategia de expansión nacional.....	44
1.7.6	Diseño del Servicio .....	46
1.7.7	Política de precios.....	50
1.7.8	Canales de distribución .....	54
1.7.9	Comunicación, Publicidad y promociones.....	56
1.7.9.1	Área Usuario.....	56
1.7.9.1.1	<i>Etapa 1. Aterrizaje.</i> .....	57
1.7.9.1.2	<i>Etapa 2. Conquista.</i> .....	59
1.7.9.1.3	<i>Etapa 3. Crecimiento.</i> .....	61
1.7.9.2.1	<i>Etapa 1. Aterrizaje.</i> .....	63
1.7.9.2.2	<i>Etapa 2. Conquista (Confianza).</i> .....	64
1.7.9.2.3	<i>Etapa 3. Crecimiento.</i> .....	65
1.8	Cronograma de Marketing y Comunicación .....	67
1.9	Previsión de ventas .....	68
1.10	Presupuesto de marketing y comunicación.....	69
2	Plan de Operaciones.....	71
2.1	Introducción .....	71
2.2	Mapa de procesos .....	71
2.2.1	Visión general de la operativa Enjoy Tapas .....	72
2.2.2	Descripción general de procesos.....	74
2.2.3	Relaciones y dependencias entre procesos .....	75
2.3	Identificación y descripción de productos y servicios.....	77
2.4	Definición de la infraestructura y medios.....	79
2.4.1	Infraestructura tecnológica centralizada EnjoyTapas.com .....	80
2.4.2	Infraestructura distribuida .....	87



2.5	Previsión de Pedidos y Capacidad.....	91
2.5.1	Estimaciones para el primer semestre del primer año .....	92
2.5.2	Estimaciones para el segundo semestre del primer año .....	97
2.5.3	Estimaciones para el segundo año .....	103
2.6	Inversiones necesarias .....	109
2.7	Instalaciones.....	110
2.8	Proveedores .....	111
2.9	Planificación y control de gestión de las operaciones .....	112
2.10	Sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC .....	113
2.11	Conclusiones .....	113
3	Plan de Implantación.....	115
3.1	Construcción del Sistema EnjoyTapas.com.....	115
3.2	Puesta en marcha del Centro Piloto.....	117
3.2.1	Fase de Implantación.....	118
3.2.2	Fase de Consolidación .....	121
3.2.3	Fase de Evolución .....	122
3.3	Despliegue de Centros Enjoy Tapas .....	122
4	Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	124
4.1	Respeto por el medio ambiente.....	124
4.2	Gestión de residuos.....	124
4.3	Desarrollo profesional y laboral.....	125
4.4	Relación con clientes.....	125
4.5	Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores .....	126
4.6	Fomentar y sistematizar los canales de diálogo .....	126
5	Plan de Recursos Humanos y Organización .....	128
5.1	Resumen ejecutivo.....	128
5.2	Introducción.....	128
5.3	Perfiles y Competencias.....	129
5.3.1	Identificación de perfiles .....	129
5.3.2	Identificación de las competencias .....	130
5.4	Relación de Puestos de Trabajo (RPT).....	131
5.4.1	Organigrama.....	131
5.4.2	Descripciones de puestos.....	131
5.4.3	Necesidades iniciales de Enjoy Tapas.....	136
5.5	Plan de Selección.....	136
5.6	Plan de Formación.....	137
5.7	Plan de Desarrollo Profesional .....	138
5.8	Política Salarial y Retribución .....	139
5.9	Costes de Personal y Evolución de la Plantilla .....	139
5.10	Conclusiones .....	140
6	Plan Jurídico y Fiscal .....	141
6.1	Resumen ejecutivo.....	141
6.2	Forma jurídica de Enjoy Tapas .....	141
6.3	Limitaciones jurídicas.....	141
6.4	Modelo de contratación.....	142
6.4.1	Contratación con socios restaurantes.....	142
6.4.2	Contratación con socios franquiciados .....	142



6.5	Fiscalidad de Enjoy Tapas.....	145
6.6	Sinergias .....	146
7	Plan Financiero .....	147
7.1	Resumen ejecutivo.....	147
7.2	Introducción.....	149
7.3	Estudio económico-financiero del primer centro Enjoy Tapas.....	149
7.3.1	Ingresos, costes e inversiones previstas.....	149
7.3.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Primer Centro Enjoy Tapas.....	150
7.3.3	Previsión de Tesorería del primer centro Enjoy Tapas.....	151
7.3.4	Conclusiones del análisis del primer centro.....	154
7.4	Estudio económico-financiero Enjoy Tapas .....	154
7.4.1	Ingresos, gastos e inversiones .....	154
7.4.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	157
7.4.3	Balance de Situación.....	158
7.4.4	Financiación.....	158
7.4.5	Análisis de Ratios.....	159
7.4.6	Análisis de sensibilidad ante escenarios adversos. ....	160
7.5	Conclusiones. ....	162
8	Plan de contingencia .....	164
	ANEXO I: Manual de Procesos.....	165
	ANEXO II: ISO 9001/14001: Política de calidad ambiental.....	179







## 1 Plan Comercial y de Marketing

### 1.1 Misión

# Come bien, vive mejor...

*Enjoy tapas es un servicio local dedicado a comercializar y transportar la mejor comida de la ciudad de un modo inteligente y ecológico.*

*A través de su plataforma dinámica de comercialización web/móvil y su sistema de transporte inteligente y ecológico ofrece un servicio que conecta las mejores cocinas de la ciudad con los consumidores finales, allí donde se encuentren.*

*En la actualidad hay pocos restaurantes con servicio delivery, mayoritariamente dedicados al fastfood. Nuestra propuesta facilita la implantación de un servicio delivery en restaurantes de calidad, a través de unos servicios de comercialización y logística de transporte comunes para todos los restaurantes asociados.*

*Calidad y variedad culinaria con una experiencia de compra y servicio excelentes*

### 1.2 Visión y Valores

Enjoy Tapas pretende ser la marca referente tanto para consumidores como para restaurantes en el sector de la comida a domicilio, ofreciendo un servicio culinario de calidad, innovador y eco-eficiente a los usuarios y convirtiéndose en un socio estratégico para los restaurantes por su capacidad de integración e innovación.

Gracias a un modelo de negocio creado para facilitar su expansión y su fácil implantación en nuevas zonas, a medio plazo Enjoy Tapas pretende estar operativo en los principales núcleos urbanos españoles generando grandes sinergias y economías de escala entre los servicios generales y los servicios locales.

Esta primera expansión nacional nos proporcionará una experiencia y depuración del sistema suficientes para afrontar una nueva expansión internacional con garantías de éxito.

Los valores sobre los que se fundamenta nuestra empresa son:

- **Excelencia en el servicio**
- **Cuidada selección de restaurantes**
- **Transporte eficiente y de calidad**



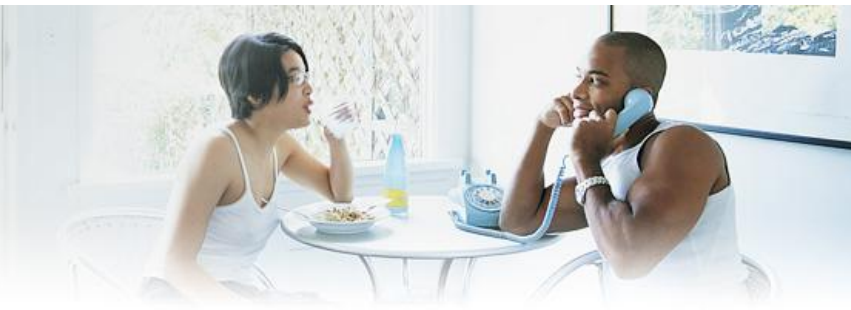
- **Compromiso con el medioambiente**
- **Sello de calidad gastronómico**
- **Innovación.**

### 1.3 Modelo de negocio



El modelo de negocio que plantea Enjoy Tapas combina las necesidades y deseos de dos colectivos diferentes aportando valor a ambos y creando una nueva relación entre restaurante y consumidor. **Enjoy tapas nace para relacionarse con ambos y evolucionar la comercialización, transporte y modos de consumo de la comida recién hecha.**

Mientras los consumidores desean mayor variedad en los productos en oferta, mayor flexibilidad en su modo de pedido, horario y lugar de consumo, así como mayor transparencia en la información sobre la propia comida... los restaurantes desean completar aforo, doblar mesas, reducir desperdicios, rentabilizar su infraestructura, en definitiva aumentar su productividad.



En este entorno se posiciona Enjoy Tapas como **un servicio de intermediación comercial y logística entre Restaurantes y Consumidores**, aportando mayor variedad en la oferta de comida a domicilio y mayor productividad a los restaurantes.

## 1.4 Análisis

Se realizará en los siguientes puntos el análisis externo, el análisis del sector y de la competencia.

### 1.4.1 Análisis externo

#### 1.4.1.1 Económico

La crisis económica se ha traducido en la disminución de la renta disponible de las personas, y como consecuencia, que éstas dediquen un menor porcentaje de su renta disponible al ocio. Esto está provocando que año tras año se produzcan bajadas sucesivas tanto en el volumen de facturación como en los beneficios del sector de la hostelería por encima de la ralentización general de la economía.

Esta bajada en el volumen de facturación está motivando la necesidad de búsqueda de alternativas que permita recuperar volumen de negocio a muchos establecimientos de hostelería que antes de la crisis ni se lo planteaban. Dichas disminuciones no se están produciendo en el subsector de las comidas a domicilio, que muy al contrario, está creciendo, en parte por partir de un nivel de desarrollo mínimo, y en parte por encuadrarse en un ámbito intermedio entre el ocio y la cobertura de la necesidad básica de comer.

En el análisis externo no hablaría de nuestro sector sino de la situación nacional y como esto afecta a la hostelería. Datos de consumo en los últimos tres años, reducción en

#### 1.4.1.2 Social

Según todos los estudios publicados, la tendencia de la sociedad española es adoptar cada vez en mayor grado los patrones de comportamiento que se observan en las sociedades más cosmopolitas de nuestro entorno.

Una tendencia importante es el mayor acceso de la mujer al mundo laboral, que tradicionalmente era la encargada de las labores domésticas, incluida la elaboración de las comidas, y por otro lado el marcado incremento del número de familias monoparentales, provocan el crecimiento de la demanda de todos los servicios domésticos, incluido la realización de las comidas.

Por otro lado, las exigencias de aumento de productividad que se están haciendo desde Europa y los mercados financieros, tendrán como consecuencia en un futuro inmediato, la



adecuación de los horarios laborales en España a los estándares europeos, con jornadas semi-continuas, con tiempos disponibles para la comida mucho menores que los actuales, y como consecuencia, con un mayor número de personas que deberán comer diariamente fuera de sus casas, en su entorno de trabajo

Otra tendencia a destacar es el crecimiento vertiginoso que están experimentando las redes sociales, que está provocando que cada vez más las personas establezcan sus relaciones de amistad-afinidad a través de estas en detrimento de las relaciones en persona, y como consecuencia, cada vez pasen un mayor porcentaje de su tiempo libre en sus casas.

### 1.4.1.3 Tecnológico

El ámbito tecnológico está en continuo desarrollo y evolución en todos sus vertientes.

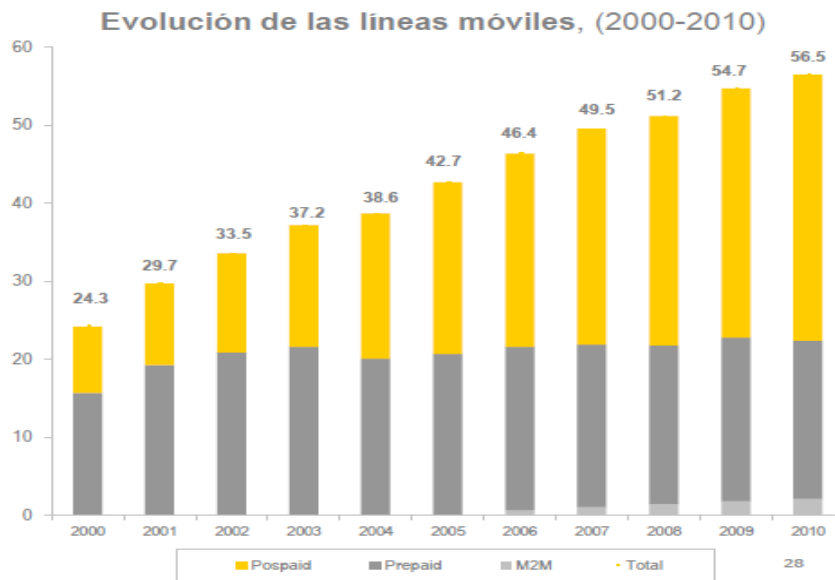
El sector e-commerce presenta como un sector en continua tendencia alcista como lo demuestra el estudio realizado por OBS, en el cual se cita que el 27% de los españoles realizaron compras por Internet durante 2011, situando a España en el puesto número 15 del ranking de penetración en Europa. El comercio electrónico, empezó a tomar popularidad por dos razones principales: por permitir acceder a productos no disponibles en la ciudad de residencia y, por los precios más bajos debido a la supresión de los intermediarios.

Dentro de España, los catalanes, madrileños y andaluces los que más compran por Internet, seguidos de valencianos y vascos. Entre 2008 y 2011, los andaluces son los que más ha incrementado las compras online con un 53,31%.

El 11% de las ventas que se producen en España proceden del e-commerce, este porcentaje se ha ido incrementando durante los últimos cinco años, pero aún así sigue por debajo de la media de la Zona Euro, que está en un 13%.

El comportamiento que se está produciendo con la utilización de los Smartphone como medio de compra está ayudando a la subida del e-commerce. Se observa que la utilización de dispositivos móviles a nivel mundial crece de manera exponencial y parte de este fenómeno se debe a la irrupción de los dispositivos inteligentes o smartphones. Son muchos los analistas que afirman que para 2013, los usuarios de Internet desde el móvil superarán a los del ordenador personal y que para 2015 se realizarán más búsquedas con el smartphone que con el PC.





(fuente: Eurostat – Community Survey on ICT usage in enterprises, 2011)

El parque móvil en España es superior a los 58 millones (tasa de penetración del 121,0%). La banda ancha móvil tiene más de 3,5 millones de usuarios intensivos en España, siendo líderes de adopción de Smartphones en Europa.

Después de publicar “The Mobile Movement” el pasado mes de abril en el que se analizaba una muestra de más de 5.000 usuarios de dispositivos móviles, Google ha analizado el comportamiento el uso de Internet en los smartphones en 30 países entre los que se encuentra España, incidiendo en aspectos como las **actividades realizadas en la red a través del móvil, momentos y lugares de acceso y hábitos de compra en Internet a través del terminal**. El estudio señala que **un 33% de los españoles navega por Internet a través del móvil**.

El informe señala que las tres actividades que más se realizan con el smartphone son navegar por Internet, realizar búsquedas, utilizar APPs, leer el correo, acceder a los perfiles en redes sociales y la visualización de vídeos. El estudio detalla también los lugares donde más se utiliza el terminal y son el hogar, en un 93% de los casos, en movimiento o de camino a algún lugar, en un 76% y en tiendas y restaurantes en torno al 60%.

Accenture estima que más del 60% de los usuarios que acceden a Internet mediante sus smartphones lo hacen a diario. Los usuarios más activos se encuentran en el rango de edades comprendidas entre los 14 y los 49 años.

#### 1.4.1.4 Legislativo

Actualmente, el transporte de alimentos cocinados se encuentra regulado por el **RD 3484/2000**. En dicho real decreto se establecen una serie de requisitos en función del tipo de alimentos, distinguiéndose entre alimentos refrigerados y calientes, así como en función de su



duración, pero se incorpora la posibilidad de incumplimiento de esos requisitos en base a la existencia de “razones prácticas”, siempre que sea compatible con la seguridad y salubridad de los alimentos y hayan sido verificadas por la autoridad competente.

En la práctica, esto se traduce en la total desregulación del transporte de comidas cocinadas, al menos, en lo que hace referencia al servicio de comidas a domicilio.

## 1.4.2 Análisis del sector

El conjunto de hoteles, restaurantes, cafeterías y bares que conforman el sector de la hostelería, forman una pieza importante para la economía de nuestro país por su importante **contribución al PIB nacional, superior al 7%.**

**El sector de la restauración ha reducido su volumen de negocio a causa de la actual crisis** debido a la fuerte contracción del consumo interno. Las ventas de bares, restaurantes y cafeterías registraron un retroceso del 2,2% en el mes de junio de 2011 con relación al mismo mes de 2010. Estos datos, dados a conocer por el Instituto Nacional de Estadística (INE), ahondan en la tendencia negativa que arrastra el sector. Y es que con éste, ya son 38 meses consecutivos (desde abril de 2008) en los que las ventas del sector hostelero registran tasas interanuales negativas.

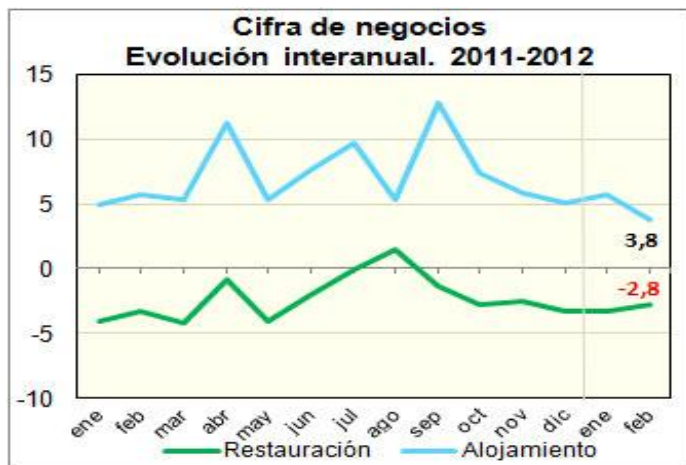
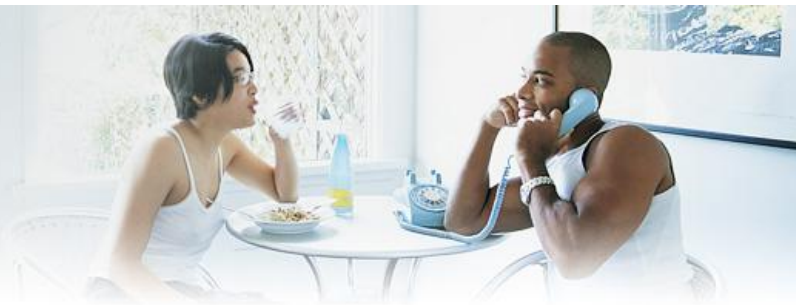
Según el INE, en 2008 la pérdida media de ventas fue de 2,9%, mientras que en 2009 fue de 7,5%, en 2010 de 3,5% y en el primer semestre de 2011 de 3,1%. Esto hace que **en los ya más de tres años que dura la crisis el sector haya sufrido una pérdida de ventas acumulada equivalente al 16% de la facturación anual de 2007; es decir, más de 16.000 millones de euros.**

Por todo ello, no es de extrañar que los hosteleros se muestren pesimistas respecto al futuro. Lo ha puesto de manifiesto el Indicador de Confianza de la hostelería realizado por FEHR y la Universidad de Nebrija correspondiente al segundo trimestre de 2011. Las perspectivas que se adivinaban tras la campaña estival han marcado los resultados, aunque se empieza a intuir un mayor número de optimistas. De hecho el pesimismo (aún muy alto) es menor al registrado el mismo trimestre del año anterior.

Pero si profundizamos más en el análisis y nos centramos en el ámbito de la comida a domicilio observamos que **los establecimientos de comida rápida y a domicilio aumentaron su facturación en algo más de un 2% en 2011<sup>1</sup>** mientras que el gasto medio por persona en restaurantes se redujo un 5%. En concreto, estos locales facturaron 2.600 millones de euros en el año 2010 y 2.675 en 2011 ajenos a las dificultades derivadas de la crisis.

---

<sup>1</sup> Informe Trendindustria: Informe de Diciembre 2011 sobre comida rápida y a domicilio



Fuente: Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR). Febrero 2012.

El único subsegmento dentro de los establecimientos de comida rápida y a domicilio que registró resultados negativos fue el de las pizzerías, donde el negocio se redujo en aproximadamente un 2,5%, mientras que el resto de segmentos experimentó crecimientos de entre el 3% y el 5%.

- El modelo de negocio **TAKE AWAY**: La oferta de TAKE AWAY está muy atomizada y responde a un negocio de cercanía como bocadillerías, pizzerías, hamburgueserías, chinos etc... éstos han registrado tasas de crecimiento alrededor del 2%, las ventas en mostrador suponen cerca del 90% del negocio total, registraron un crecimiento del 3,4% cifrándose en 2.285 millones de euros.
- El modelo de negocio **DELIVERY**: Requiere mayor inversión y control de los procesos por lo que encontramos en este segmento grandes cadenas, sobretodo de pizzerías, y ciertos negocios locales que han sabido aprovechar la fama y conveniencia de sus fogones y la escasa competencia en su zona de acción. El mercado delivery disminuyó un 5,2% hasta los 325 millones de euros. (éstos datos son debido a la desaceleración de pedidos que se está produciendo en las cadenas de pizzería, que tienen un gran peso en este subsector)

Los principales operadores del sector tienen previsto seguir ampliando su oferta de establecimientos y servicios a corto plazo en el mercado español, lo que permitirá que en el 2012 continúe la tendencia al alza en las ventas, con un crecimiento que podría situarse en torno al 4%. Las cadenas de hamburgueserías seguirán ganando cuota de mercado en este segmento, previéndose en 2012 una participación sobre la facturación total ligeramente superior al 50% frente al 47% de 2008.

En este entorno económico tan complicado, el factor precio se ha convertido en el principal elemento de diferenciación entre las empresas de comida rápida, de manera que las cadenas se han visto obligadas a ajustar tarifas y aplicar continuas promociones y descuentos.

De especial relevancia en el sector es la incipiente introducción de agentes comercializadores online, estos marketplace culinarios actualmente no tienen un volumen de negocio relevante



pero sus expectativas de crecimiento son muy altas por lo que en el último año hemos visto la proliferación de nuevos servicios de agregación, listing y e-commerce en dura competencia para lograr ser el líder del mercado. Este tipo de servicios se caracterizan por su foco en el mercado online para el que ofrecen toda una batería de herramientas de marketing, dejando al restaurante la organización de su propio servicio delivery o take away.

### 1.4.3 Análisis de la competencia

El sector de la comida a domicilio es un negocio incipiente y con expectativas futuras muy interesantes si tenemos en cuenta las nuevas tendencias de consumo de la población y la cada vez mayor disposición de los restaurantes tradicionales a introducir nuevos modelos de servicio que mejoren su productividad.

Con este panorama los comercializadores online de restaurantes con servicio take-away o delivery están en plena efervescencia y batalla por conseguir la mayor cuota de mercado entre los internautas más avanzados.

Entre estos marketplace especializados en restauración cabe destacar dos tipos diferentes de acuerdo al servicio que ofrecen a los restaurantes:

- a. Comercializadores online. Funcionan como guías de establecimientos con la posibilidad de contratar el pedido online.
- b. Comercializadores online + transporte a domicilio. Son como los anteriores y añaden el servicio de transporte a domicilio de la comida producida por el restaurante. Con este tipo de servicios el restaurante no debe acometer los costes de inversión, personal y mantenimiento de un sistema delivery.

A continuación se incluyen los principales actores de este mercado:

#### ➤ **Just-Eat**

Es una plataforma online de pedidos de comida a domicilio y para llevar que opera en las siguientes ciudades españolas: Madrid, Barcelona, Sevilla, Zaragoza, Valencia, A Coruña, Vigo, Málaga y Bilbao



De acuerdo a los datos aportados por Just Eat España, su negocio ha crecido un 1.000%, superando los 650 restaurantes afiliados.

Los consumidores encuentran gran variedad de restaurantes y de comida, mientras que los restaurantes adheridos, según información promocional del portal, logran aumentar su negocio entre un 15% y un 25% en los doce primeros meses.





### ➤ SinDelantal

Es una plataforma online de pedidos de comida a domicilio que cuenta con 150 restaurantes asociados en más de 20 localidades, aunque sus plazas principales son Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Para los restaurantes, la plataforma ofrece un modelo de negocio 100% a éxito, solo se le cobra si se generan pedidos



### ➤ Baguise

Esta es una de las dos únicas empresas en España que combinan un marketplace con un servicio delivery para los restaurantes incluidos en su portal web.



En la actualidad cuenta con 30 restaurantes en Madrid y 30 en Barcelona, recibe la mitad de sus pedidos a través de Internet. Este portal se dirige a restaurantes de precios medio/alto y cuenta con un catálogo de fidelización.

Es importante destacar, que es un portal que diferencia dos tipos de usuarios: consumidor

final y cliente empresa, a los que ofrece desde menús, comidas de celebraciones

### ➤ Alacarta

Alacarta al igual que baguise ofrece comercialización online y servicio delivery para unos 50 restaurantes asociados en Madrid. Cobra entre 7 y 9 euros por gastos de envío y el 70% de sus pedidos se realizan por teléfono. El año pasado facturó 1,5 millones de euros. El pedido mínimo es de 50 € y además tienen un servicio de entrega a domicilio de pan de panaderías selectas.





### 1.4.3.1 Conclusiones

Tras analizar la competencia de Enjoy Tapas, consideramos competencia directa, todas las que tienen en común el motor de compra/marketplace, pero el resto de servicios son diferenciales entre ellas:

- Sólo dos empresas en España, Baguise y Alacarta, realizan servicios combinados marketplace+delivery, concentradas en los mercados de Madrid y Barcelona
- Las comercializadoras online ofrecen un servicio comisionista que sólo aporta ventas si el restaurante está dispuesto a asumir todos los riesgos de abrir su oferta hacia servicios Take-Away o Delivery.
- Los usuarios de estas soluciones son todavía minoritarios pero se prevé un gran crecimiento en los próximos años.

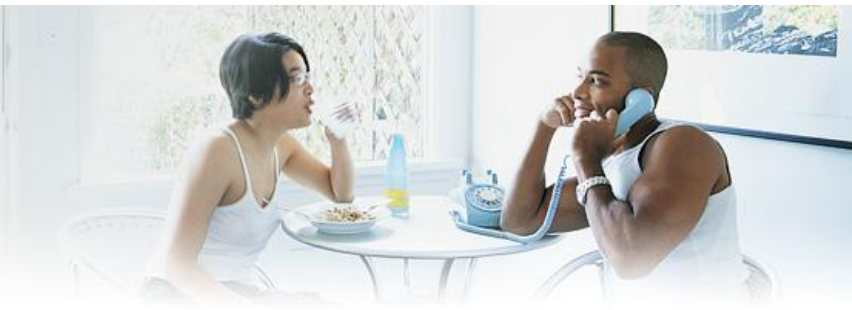
## 1.5 DAFO

### 1.5.1 Debilidades

- Dificultades de acceso a la financiación.
- Desconfianza de los restauradores hacia el sistema delivery y las condiciones de la comida durante el transporte
- Reticencia del cliente final a pagar por el transporte
- Desconocimiento de la marca.

### 1.5.2 Amenazas

- Fuerte expansión de marketplaces online para delivery/takeaway
- Aumento de la crisis económica y contracción del gasto
- Posible endurecimiento a medio plazo de la normativa para el transporte de comida
- Posibilidad de replicación del modelo de negocio.



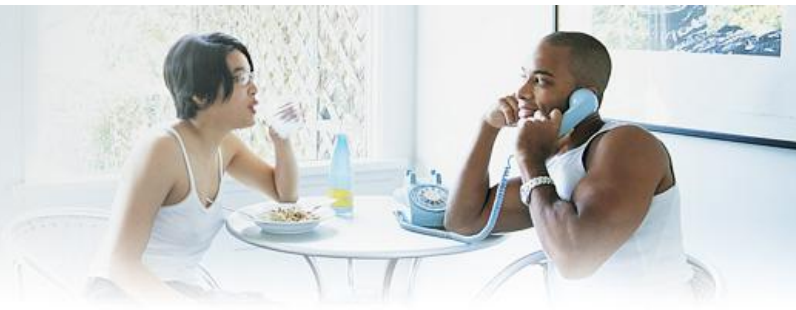
### 1.5.3 Fortalezas

- Sello de calidad gastronómica. Servicio exclusivo para una selección concreta de restaurantes de nivel medio/alto.
- Variedad de comidas y posibilidad de realizar pedidos combinados a varios restaurantes
- Eco-friendly. Transporte eléctrico con 0 emisiones y uso de packaging reciclable o biodegradable.
- Sistema inteligente de ofertas en tiempo real
- Optimización de rutas, reducción de los tiempos de entrega y el ahorro de costes.
- Conocimiento de las preferencias gastronómicas de nuestros clientes y sus hábitos de consumo. Posibilidad de generar ofertas cruzadas y sinergias con otros negocios.
- Fácil implantación y adopción de nuestro servicio delivery por los restaurantes

### 1.5.4 Oportunidades

- El sector de la comida a domicilio **creció un 2,2% en 2011** y se posiciona como una alternativa útil para comer en casa o en el trabajo.
- No existe una marca de referencia del food-delivery de calidad a nivel nacional o internacional. Podemos convertirnos en los líderes.
- Actualmente sólo existen dos pequeñas empresas en Madrid y Barcelona operando un servicio combinado: marketplace online + transporte delivery
- Escasa oferta de servicios avanzados: menús especializados para servir en empresas, menús para diabéticos, celíacos, diseño de dietas realizadas por nutricionistas, dietas semanales, etc.
- Avance del uso de internet, del e-commerce y del uso de dispositivos móviles que permitirá realizar compras y pedidos más rápidos e impulsivos.
- Posibilidad de expansión mediante franquicias.
- Cambio en los hábitos alimenticios.

## 1.6 Objetivos estratégicos



Una vez realizado el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Enjoy Tapas se establecen, en un marco temporal de cinco años, los siguientes objetivos estratégicos para el éxito del negocio,

- 1. Ser la marca de referencia nacional en la entrega de comida selecta y de calidad a domicilio.**

Enjoy Tapas debe aprovechar la inexistencia de una marca de referencia en el servicio delivery a nivel nacional como una oportunidad para posicionarse como líder gracias a la facilidad de uso de sus herramientas de compra (web, app móvil y call center), su cuidada selección de restaurantes, su transporte ecológico y su rápida expansión nacional.

- 2. Ser el servicio preferido por los restaurantes para la comercialización y reparto de sus platos.**

Actualmente, los restaurantes de un nivel medio alto conocen la oportunidad de negocio que supone contar con un servicio delivery y una buena comercialización on-line pero son reticentes a vender su comida a domicilio y a entrar en marketplace generalistas en los que su oferta aparezca junto a otras de calidad muy diferente. Enjoy Tapas deberá aunar un transporte ágil y de calidad con un servicio de comercialización on-offline exclusivo para convertirse en el partner tecnológico y logístico más deseado.

- 3. Conseguir una rápida implantación en las principales ciudades españolas.**

Enjoy Tapas adoptará una estrategia de crecimiento y expansión rápida en base a centros propios y franquiciados con el objetivo de eliminar la amenaza que supone una posible replicación del modelo de negocio.

- 4. Ser el portal de comidas a domicilio con mayor número de pedidos en las zonas de influencia.**

El intuitivo sistema de compra multiplataforma (web, app móvil y call center) que ofrece Enjoy Tapas unido a su software de ofertas en tiempo real y a los esfuerzos de marketing locales permitirán aprovechar la oportunidad que supone el aumento de la demanda de comida a domicilio unido al vertiginoso aumento del e-commerce, del uso de internet y del smartphone.

- 5. Ser un servicio sostenible y respetuoso con el medio ambiente**

Enjoy Tapas debe liderar una nueva generación de servicios eco-friendly en los que la innovación y un especial interés por el medio ambiente y la calidad de vida sean los motores de nuestras decisiones y un pilar de nuestra reputación.

## **1.7 Plan de Marketing**

### **1.7.1 Público Objetivo**





En el presente apartado se definirá el público al que se dirige Enjoy Tapas estimándolo tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Por el particular modelo de negocio de Enjoy Tapas que mezcla un marketplace para usuarios finales con un outsourcing para socios restaurantes, nuestro plan de marketing se subdivide en dos áreas de trabajo diferenciadas en función del público al que nos dirigimos y de los servicios que se les ofrece a cada uno de ellos:

- Usuario final / consumidor
- Socio restaurante / productor

### 1.7.1.1 Público objetivo: USUARIO

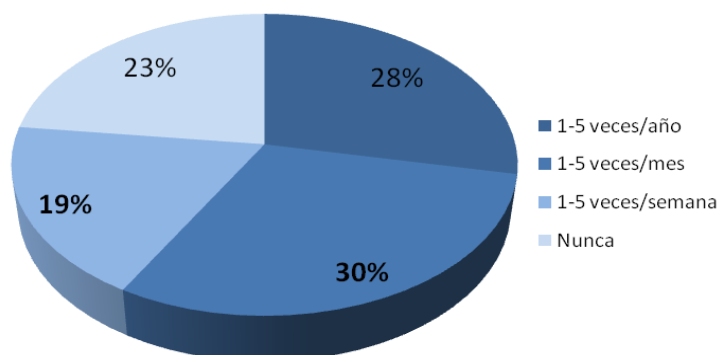
#### 1.7.1.1.1 Características cualitativas

##### ➤ Tendencia a pedir comida a domicilio

Según todos los estudios publicados, la tendencia de la sociedad española es adoptar cada vez en mayor grado los patrones de comportamiento que se observan en las sociedades más cosmopolitas de nuestro entorno.

Según el estudio “Las tendencias del consumo y del consumidor en el s XXI” elaborado por el Instituto Nacional del Consumo, se concluye que **se dedicará menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos.**

Según las encuestas realizadas, un 49% de los encuestados piden habitualmente comida a domicilio como mínimo entre 1 y 5 veces al mes.



Dentro del porcentaje de personas que piden comida a domicilio habitualmente como mínimo entre 1 y 5 veces al mes, el 43% se gastan más de 15€, aumentando al 55% si son personas que piden esporádicamente (1 a 5 veces/año).



➤ **Tendencia a pedir comida de empresas.**

Las exigencias de aumento de productividad que se están haciendo desde Europa y los mercados financieros, tendrán como consecuencia que en un futuro inmediato, la adecuación de los horarios laborales en España a los estándares europeos, con jornadas semi-continuas, con tiempos disponibles para la comida mucho menores que los actuales, y como consecuencia, con un mayor número de personas que deberán comer diariamente fuera de sus casas, en su entorno de trabajo.

En este contexto, las empresas deberán tener una mayor flexibilidad y aumentar la oferta para que sus empleados puedan comer en un menor tiempo, teniendo en cuenta ofrecer menús saludables y variados.

En los últimos 2 años se ha producido un gran desarrollo de los servicios de take away y delivery en las zonas de oficinas de las ciudades.

➤ **Tendencia a utilizar Smartphone e internet**

La utilización de dispositivos móviles a nivel mundial crece de manera exponencial y parte de este fenómeno se debe a la irrupción de los dispositivos inteligentes o smartphones. No son pocos los analistas que afirman que para 2013, los usuarios de Internet desde el móvil superarán a los del ordenador personal y que para 2015 se realizarán más búsquedas con el smartphone que con el PC.

Después de publicar “The Mobile Movement” el pasado mes de abril en el que se analizaba una muestra de más de 5.000 usuarios de dispositivos móviles, Google ha analizado el comportamiento del uso de Internet en los smartphones en 30 países entre los que se encuentra España, incidiendo en aspectos como las actividades realizadas en la red a través del móvil, momentos y lugares de acceso y hábitos de compra en Internet a través del terminal. El estudio señala que **un 33% de los españoles navega por Internet a través del móvil**

Accenture estima que más del 60% de los usuarios que acceden a Internet mediante sus smartphones lo hacen a diario. Los usuarios más activos se encuentran en el rango de edades comprendidas entre los 14 y los 49 años.

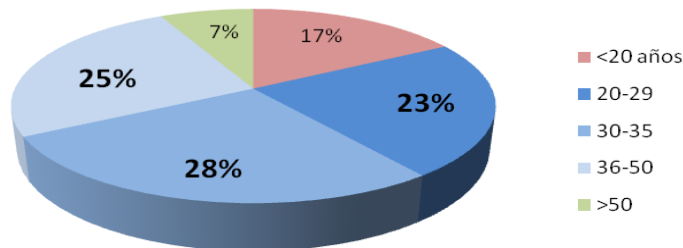
Otra tendencia a destacar es el crecimiento vertiginoso que están experimentando las redes sociales, que está provocando que cada vez más las personas establezcan sus relaciones de amistad-afinidad a través de estas en detrimento de las relaciones en persona, y como consecuencia, cada vez pasen un mayor porcentaje de su tiempo libre en sus casas.

➤ **Edad de clientes**

El modelo de negocio que se establece se orienta a personas conectadas. Según las encuestas realizadas por Enjoy Tapas, el 76% de las personas que piden comida a domicilio entre 1 y 5 veces al mes como mínimo están comprendidas entre los 20 años y 50.

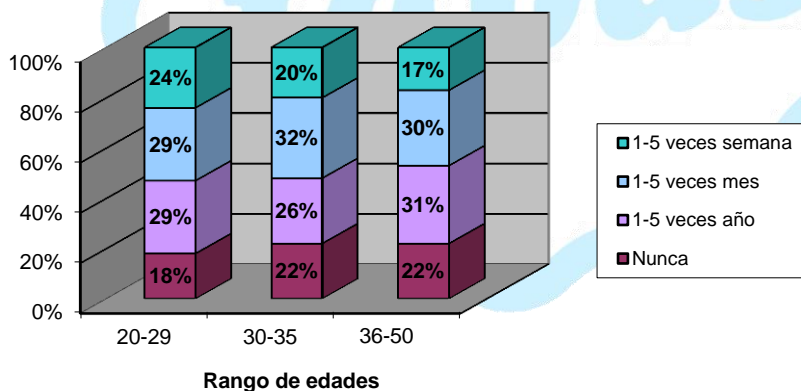


### Edad de los consumidores



Por lo tanto, las personas menores de 20 años no se estima que sean consumidores habituales de los servicios enjoy tapas, además se considera que son en su mayoría aún dependientes y con pocos o ningún ingreso, como lo corrobora que únicamente el 15% de ellos realicen pedidos de comida a domicilio superiores a 15€. Tampoco se consideran a las personas mayores de 50 años como consumidores habituales por su baja tasa de penetración en internet (< 30 % según un estudio realizado por Accenture en el año 2011) tal y como se demuestra en el gráfico anterior.

Se ha observado anteriormente que las tres clases de edades que consumen más comida a domicilio son las establecidas entre 20 y 29 años, entre 30 y 35 años y entre 35 y 50 años. A continuación se establece la periodicidad de cada una de estas tres clases de edades. Se observa que disminuyen conforme se aumenta la edad.



#### 1.7.1.1.2 Características cuantitativas

Para que la implantación de Enjoy Tapas en una zona sea viable es necesario que exista una población suficiente. Esto se podrá conseguir si la población es muy alta y/o si tiene una densidad de población alta.



Para la selección de las zonas en las que Enjoy Tapas implantará su servicio de delivery se realizará siguiendo una serie de criterios que se describen a continuación.

### **1. Densidad de población y densidad de restaurantes**

Se pueden considerar tres situaciones distintas, aunque previamente se haya comentado que se realizará un primer filtro por el número de habitantes.

#### **a. Ciudad pequeña /centro y barrios de importancia**

En una segunda fase de expansión, se estudiaría la posibilidad de implantarse en algunas ciudades que por número de habitantes se hayan desestimado en la primera fase. Como puede ser en aquellas ciudades pequeñas que reúnan los condicionantes de densidad alta de población, dificultad de tráfico y se observe una alta demanda de este servicio.

#### **b. Ciudad media / centro**

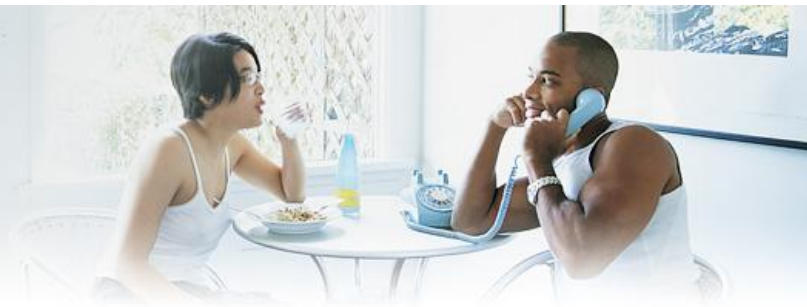
En aquellas ciudades donde su tamaño sea <200.000 hab podría ser viable al implantación previsiblemente en la zona centro donde la densidad es mayor y el poder adquisitivo también es mayor.

#### **c. Metropoli / varios centros**

Como ya se ha descrito, en las ciudades con más de 200.000 hab. se seguirá una estrategia distinta, ya que será viable la implantación de varias zonas enjoy en la misma ciudad.

En las siguientes tablas se observan las ciudades de España con mayor población, filtrando las que tienen más de 200.000 hab. Las cuales serán el objetivo en la estrategia de expansión los primeros cinco años de Enjoy Tapas, dejando las ciudades menores para una fase de expansión una vez se haya consolidado en las principales. Se escoge este límite porque se ha detectado mediante las encuestas realizadas, que los encuestados que viven en ciudades de más de 200.000 habitantes tienen una mejor aceptación del servicio de Enjoy Tapas.



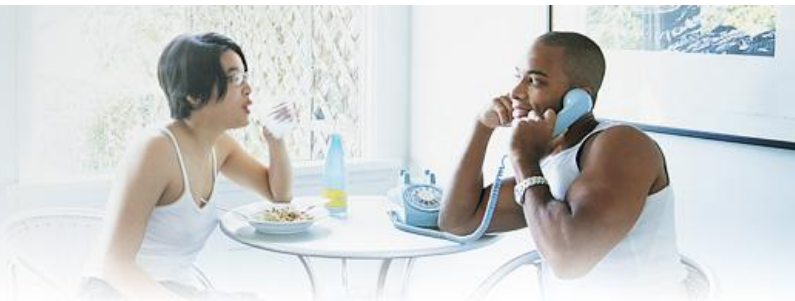


	Ordenado por población total (*)		
	hab/km2	Población total	Población 20 años
1 Madrid	5.374	3.265.038	1.510.354
2 Barcelona	16.510	1.615.448	727.213
3 Valencia	6.048	798.033	358.610
4 Sevilla	4.976	703.021	317.267
5 Zaragoza	692	674.725	317.121
6 Málaga	1.438	568.030	260.914
7 Murcia	493	442.203	207.835
8 Bilbao	8.538	352.700	148.722
9 Alicante	1.661	334.329	157.135
10 Córdoba	262	328.659	154.470
11 Valladolid	1.610	313.437	147.315
12 Coruña, A		246.028	115.633
13 Granada	2.661	240.099	112.847
14 Oviedo		225.391	

(\*) Ciudades españolas con > 200.000 hab.

Fuente: INE 2011

De las ciudades con más de 200.000 hab, se han seleccionado aquellas que tienen una densidad de población mayor. Para seleccionar la zona donde comenzar las operaciones de Enjoy Tapas en una primera fase se marca como límite ciudades con más de 2.000 hab/km<sup>2</sup>. Obviamente este es un dato de la totalidad de la ciudad, y cabe la posibilidad que en algunas ciudades con densidad menor existan zonas con densidades >2.000 hab/km<sup>2</sup>. Estas ciudades serán objeto de estudio en las fases de expansión de Enjoy Tapas.



	Ordenado por densidad de población		
	hab/km2	Población total	Población 20-50 años
1 Barcelona	16.510	1.615.448	727.213
2 Bilbao	8.538	352.700	148.722
3 Valencia	6.048	798.033	358.610
4 Madrid	5.374	3.265.038	1.510.354
5 Sevilla	4.976	703.021	317.267
6 Granada	2.661	240.099	112.847
7 Alicante	1.661	334.329	157.135
8 Valladolid	1.610	313.437	147.315
9 Málaga	1.438	568.030	260.914
10 Zaragoza	692	674.725	317.121
11 Murcia	493	442.203	207.835
12 Córdoba	262	328.659	154.470
13 Coruña, A		246.028	115.633
14 Oviedo		225.391	

Fuente: INE 2011

Dentro de las ciudades con alta densidad que cumplan estos requisitos se considerarán aquellas zonas en las que exista una densidad de población mayor a 12.000 hab/km<sup>2</sup>.

## 2. Nivel Económico

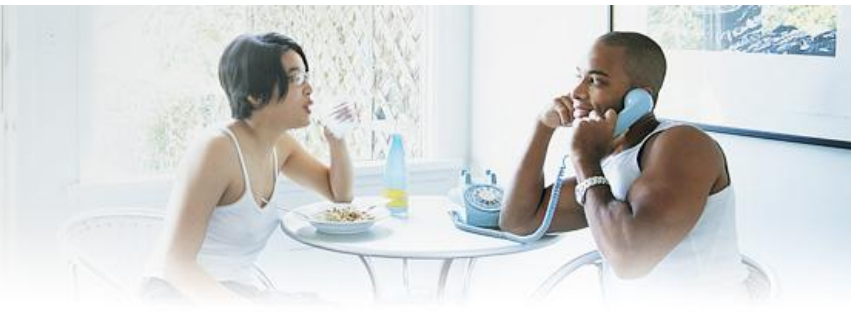
Como se ha comentado, el modelo de negocio se orienta a un sector de la población de clase media y alta, por lo que se buscarán zonas con niveles de renta de estas características. En la mayoría de los casos esta circunstancia se cumple en las zonas céntricas de las ciudades o en barrios residenciales.

## 3. Movilidad y tráfico

Enjoy Tapas pretende ofrecerles a sus clientes un servicio que les aporte un ahorro de tiempo que puede utilizar en otros aspectos de su vida. Este valor añadido será aún mayor en aquellas zonas dónde la densidad de tráfico y la dificultad para moverse en vehículo sea alta. Estas circunstancias son frecuentes en las zonas céntricas de las ciudades que coinciden frecuentemente con una alta densidad de población y de restaurantes de mayor demanda. También es habitual en zonas ubicadas en cascos antiguos donde la dificultad de movilidad al tráfico es una constante.

### 1.7.1.1.3 Tipología de USUARIO

Enjoy Tapas, ofrece un servicio delivery asociado a una selección del restaurante online. Nuestro servicio va dirigido a personas que viven en ciudades y que realizan pedidos de comida a domicilio. Son personas que desean tener las tapas o raciones de calidad de sus



bares y restaurantes favoritos y que no se conforman con la comida rápida (fast food) que normalmente suelen pedirse en este tipo de servicios.

Tras el análisis realizado, nos encontramos con las siguientes conclusiones:

- Enjoy Tapas se centra en un sector de la población con **acceso diario a internet**, mediante ordenador, tablet o Smartphone.
- El público objetivo de Enjoy Tapas dispone de un **poder adquisitivo medio-alto** y quiere una alternativa a la comida a domicilio “low cost/low quality”.
- Enjoy Tapas se orienta a un público que **aprecia la comida de calidad y dispone de poco tiempo** en casa para realizar la compra y cocinar, o en el trabajo para salir a comer fuera. En definitiva prefieren utilizar ese tiempo en otras actividades.
- Nuestro público **quiere la comida de su restaurante o bar favorito allí donde se encuentre** (casa, trabajo, cumpleaños, reunión, etc).

Se diferencian tres tipos de consumidores según el rango de edades y hábitos de consumo:

#### A. Activo e independiente

El consumidor tipo es un joven estudiante o recién incorporado al mundo laboral, con pocas cargas económicas o familiares. En este grupo se ha comprobado que un 67 % suelen vivir en las zonas céntricas de las ciudades o en los barrios próximos y en su gran mayoría compartiendo vivienda con compañeros.

Dentro de este grupo podrían incluirse aquellos entre 30 y 35 años que reúnen estas características. Según las encuestas realizadas el 19% de esta franja de edad no tienen niños a su cargo y viven con compañeros. Aunque estos sí disponen de un poder adquisitivo mayor y tienen una alta tasas de conexión a internet.

#### B. Jóvenes familias

El segundo tramo de edades comprende entre los 30 y 35 años. En este grupo, se encuadran las parejas jóvenes con cargas familiares o sin ellas. También, la persona joven trabajadora que vive sola. Es un grupo con una tasa de conexión a Internet muy alta, ya sea por ordenador como por smartphome.

En este grupo, cabe resaltar que el 58% de las parejas sin niños solicitan comida a domicilio como mínimo 1-5 veces al mes.

#### C. Amantes de la calidad

Este público destaca por disponer en general un nivel adquisitivo mayor y tienen niños bajo su responsabilidad. Se ha observado en el gráfico anterior en el que se representaba el pedido medio por rango de edades como éste es el grupo que gasta más por pedido medio. Además, se ha comprobado, también en base a las encuestas, que el 49% pide comida a domicilio con una asiduidad alta.



#### **1.7.1.1.4 Volumen y dimensión del mercado objetivo.**

Para realizar el estudio de dimensionamiento del público objetivo del primer centro Enjoy se ha seleccionado una ciudad de las mencionadas en el apartado 7.1.1, aunque esta metodología se puede extrapolar a cualquiera de las seleccionadas en nuestra fase de expansión.

En una primera fase y a modo de centro piloto, se ha decidido implantar el modelo de negocio de Enjoy Tapas en la ciudad de Sevilla, cuya área metropolitana tiene una población censada de 703.021 habitantes. Se encuentra dentro de las ciudades grandes de España en número de habitantes, consideradas en el estudio anterior, por lo que supone un buen marco para las necesidades operativas de la empresa en una primera fase piloto. A pesar de que Sevilla no es la ciudad con mayor población ni la que más densidad tiene, sí reúne zonas con densidades de población muy por encima de 12.000hab/km<sup>2</sup>.

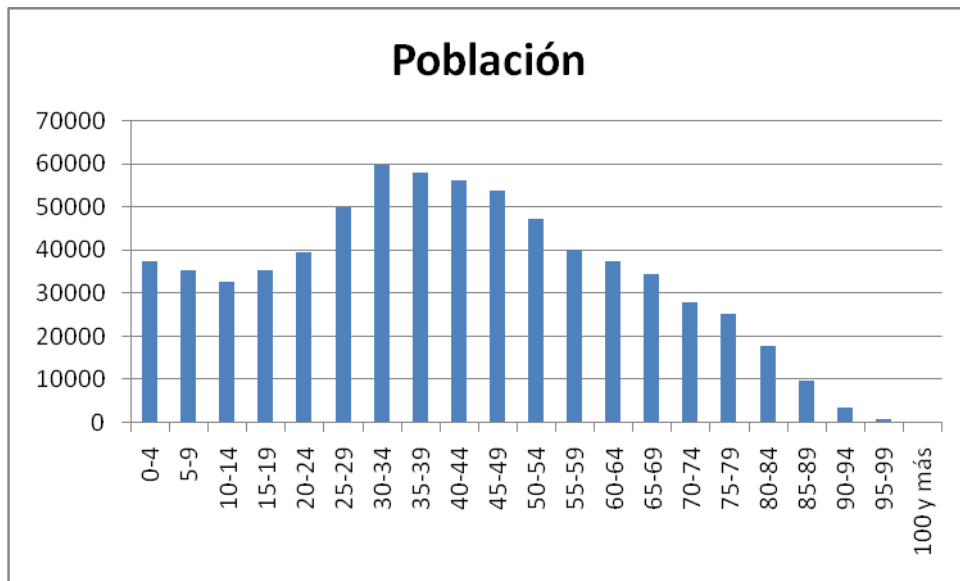
Pero el hecho relevante que ha hecho seleccionar Sevilla como zona piloto para la implantación de Enjoy Tapas es la falta de competencia dentro del sector de la comida a domicilio y comercialización online. Tanto en Madrid como en Barcelona, que parecen ser las ciudades más propicias si se atiende al criterio poblacional, ya están operando las dos empresas (Baguise y Alcarta) que realizan un servicio parecido a Enjoy Tapas en España. Y además están consolidadas el resto de empresas comercializadoras on line.

#### **Volumen de clientes potenciales**

No es viable comenzar el servicio abarcando la ciudad completa, sea cual sea ésta, por lo que se comenzará la implantación por zonas, que llamaremos “zonas enjoy”. Esta elección se ha realizado siguiendo criterios cuantitativos relacionados con la densidad de población por barrio, densidad de bares de calidad, poder adquisitivo del barrio, etc. recogidos en el epígrafe anterior.

Para determinar la población a la que irá destinado nuestro servicio comenzamos el estudio observando la demografía de la población de Sevilla:

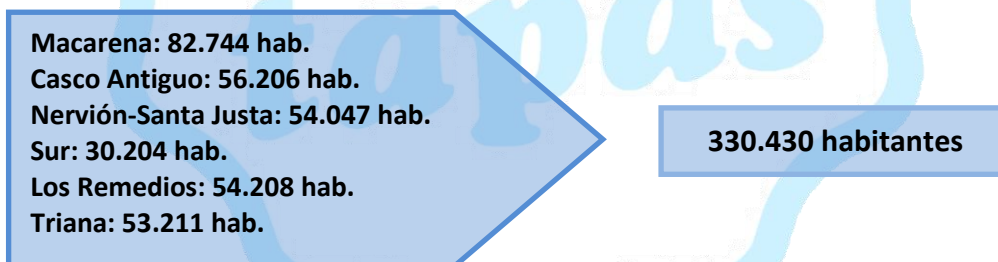




Fuente: INE, 1 de enero de 2012.

Se ha obtenido la población entre 20 y 50 años intervalo en el que se encuentra el cliente potencial definido anteriormente. El resultado ha sido que en Sevilla viven 317.247 personas entre este rango de edades, lo cual supone el 47% de la población.

Por otro lado y, en base a lo expuesto, se han seleccionado las zonas enjoy que se muestran en la siguiente figura para comenzar las operaciones dentro de Sevilla. Esta selección se ha realizado siguiendo los criterios comentados.



Fuente: Ayuntamiento de Sevilla, 2011.

De estos 330.430 habitantes que existen como público accesible, se estima que el 47% estén comprendidos entre 20 y 50 años. Esto resulta que el **público objetivo** será de **148.141 habitantes** para el primer centro Enjoy en la ciudad de Sevilla.

#### Cálculo de la demanda:

Basándonos en una encuesta realizada por Enjoy Tapas, se ha determinado que el 39% de los encuestados suelen realizar un pedido de comida a domicilio al menos una vez al mes. Por lo tanto, **el total del público objetivo de Enjoy Tapas en Sevilla es de 72.947.**



Debido a la imposibilidad de hallar datos objetivos sobre la cuota de mercado de las empresas que ofertan el servicio de comida a domicilio, se estima una mejor solución establecer unos pedidos medios diarios mínimos.

Se ha establecido en base a las encuestas realizadas que anualmente habrá 72.947 pedidos de comida a domicilio dentro de las zonas enjoy establecidas en Sevilla.

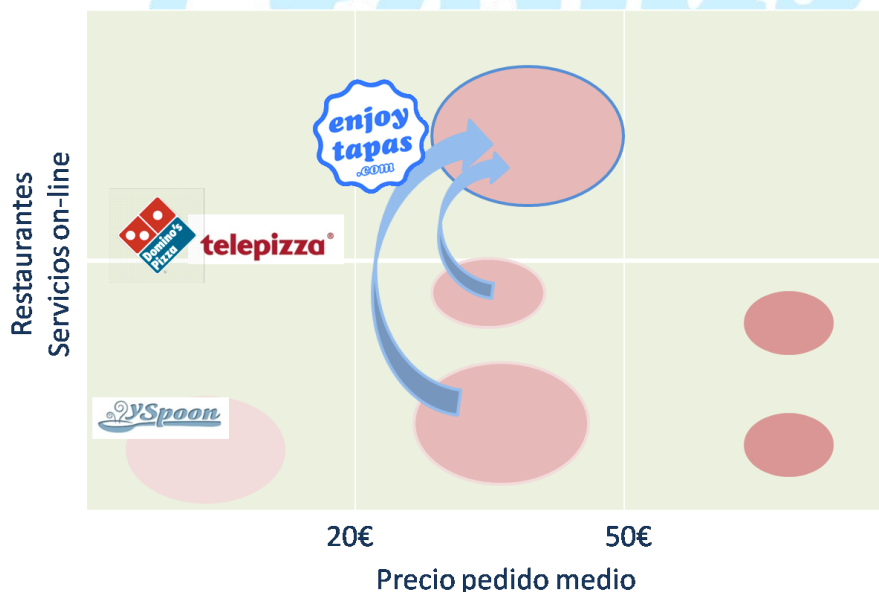
Se considera **120 pedidos medios diarios al final del primer año** de actividad del centro, de forma que mantenemos un criterio de prudencia, ya que estos pedidos estarían por debajo del 2,5% de los que se realizan diariamente en la zona.

### 1.7.1.2 Público objetivo SOCIO RESTAURANTE

Se ha visto en el análisis del sector que los restaurantes han visto un refugio en la venta on line para sus bajadas continuadas de ventas. Así se demuestra que durante los últimos años en España, los restaurantes con servicio de reparto tienen una nueva vía de ingresos en Internet.

#### Tendencia de restaurantes a vender on line.

Durante los últimos años en España, los restaurantes con servicio de reparto tienen una nueva vía de ingresos en Internet. En este creciente segmento de negocio existen dos propuestas diferenciadas: Por una parte, hay sitios que se hacen cargo de la comercialización online y el reparto a domicilio de la carta de restaurantes que no cuentan con su propio servicio de entrega. Y por otro, se crean mercados virtuales online que agregan la oferta de restaurantes que tienen su propio servicio de envío a domicilio, a quienes cobran comisiones por cada pedido tramitado.



Enjoy Tapas selecciona los restaurantes con sumo cuidado y bajo un estricto criterio de calidad y reconocido prestigio. De esta forma, se compromete con el cliente a ofrecer una gama de



productos acorde a sus expectativas. El servicio de delivery para Enjoy Tapas no se reduce al simple hecho de transporte de comida rápido y eficaz, sino que le aportamos un servicio de exclusividad, en un afán por trasladar al cliente las sensaciones de la cocina de la que han salido los platos. Este concepto del delivery diferenciará a Enjoy Tapas del resto de empresas de reparto de comida.

Dentro de este modelo de negocio, no se pretende ofertar este servicio a todos los restaurantes o bares que lo deseen. Como ya se ha comentado, Enjoy Tapas desea convertirse en una marca diferenciadora entre otras cosas por su exclusiva selección de restaurantes y bares, los cuales deberán cumplir unos criterios de calidad en los platos ofertados.

### 1.7.1.2.1 Tipología de SOCIO RESTAURANTE

- **Restaurantes de comida española y casera:** En base a las encuestas realizadas, se establece que el 70% de los encuestados eligen comida casera o española cuando comen fuera de casa. Enjoy Tapas intentará acercar este tipo de restaurantes a los consumidores.
- **Restaurantes reconocidos:** Los restaurantes que podrán ser socios de Enjoy Tapas se caracterizarán por tener en su carta de platos o tapas reconocidas dentro de la población de la zona. Para ello se hace especialmente importante las aportaciones que dejen los clientes y usuarios dentro del web site [www.enjoytapas.com](http://www.enjoytapas.com), ya que ellos, los clientes serán los principales prescriptores de los restaurantes. Junto con estas opiniones y solicitudes se tendrán en cuenta las diferentes guías de restauración de la ciudad.

Se pretenden socios con un **nivel de calidad y precio medio alto**, con el objetivo de diferenciarse del servicio de comida rápida.

- **Restaurantes sin reparto:** Restaurantes que no dispongan de servicio delivery y su única fuente de ingresos sean las ventas realizadas en su local.
- **Restaurantes céntricos:** aquellos restaurantes que estén ubicados dentro de la zona enjoy, que obviamente deberá responder a los criterios de localización comentados anteriormente. En este sentido, un aspecto fundamental para la elección de dicha zona, será el estudio de los restaurantes, de modo que en ella se encuentre un número adecuado de restaurantes o bares con las características enjoy para la viabilidad del centro.
- **Restaurantes masificados:** Aquellos restaurantes o bares que tras el estudio realizado se detecte que un cuello de botella en su servicio de mesas.



### 1.7.1.3 Público objetivo: FRANQUICIADO

Muchas veces la franquicia se utiliza como medio de expansión por parte de empresas con pocos recursos económicos o de gestión y que piensan obtenerlos a través de este proceso. Esto perjudica mucho al sector de franquicia al igual que a los franquiciados, ya que la falta de recursos económicos degenera en una falta de apoyo al franquiciado, así como la falta de medios para la propia franquicia, falta de criterios para la selección en los franquiciados y una ausencia de estrategia empresarial que no sea a corto plazo.

Enjoy Tapas se comprometerá con el franquiciado al reforzamiento constante de la imagen de marca, a introducir nuevos productos de forma permanente y actualizar periódicamente el concepto de negocio así como a asistir al franquiciado y formarlo permanentemente. Igualmente controlará, dirigirá y animará la red franquiciada.

Uno de los requisitos fundamentales para el éxito de una franquicia es que todos los franquiciados ganen dinero y, como consecuencia de esta ganancia, el franquiciador obtenga beneficios. De lo contrario no funcionará. El perfil de un franquiciador es el de un emprendedor con una total entrega al centro Enjoy, que pone una gran pasión en todo aquello a lo que se dedica, una persona que está acostumbrada a trabajar en equipo y con una gran capacidad de liderazgo.

Uno de los problemas con respecto a las franquicias es la falta de profesionalidad en el sector. Es totalmente necesario que se posea experiencia en el sector. Para franquiciar es necesario poseer un excelente concepto de negocio, que aporte novedades y valores diferenciales, ya sea en el producto, en el servicio o en su forma de comercialización.

Se exigirá solvencia económica para asumir la inversión inicial del primer año. Dado que este año será a partir del cual el centro Enjoy comenzará a arrojar beneficios, se debe evitar el fracaso del centro por falta de liquidez, ya que cualquier fracaso de un centro supone un deterioro grave para la imagen de marca y la posible evolución de futuras franquicias.

## 1.7.2 Posicionamiento

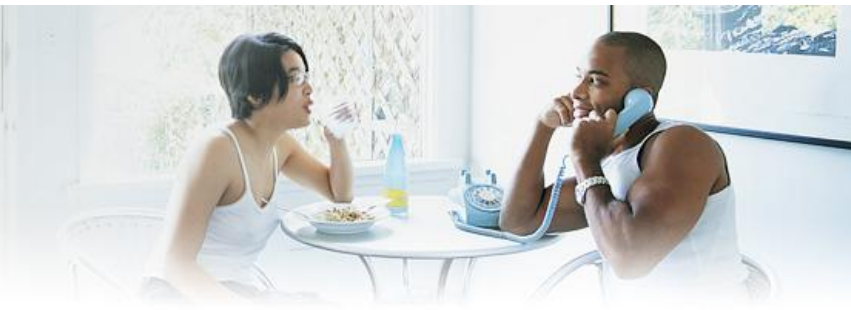
Teniendo en cuenta que Enjoy Tapas se encuadra dentro de un segmento de pedidos de comida a domicilio con Delivery propio. Analizamos los aspectos diferenciales donde nos posiciona con respecto a la competencia.

### 1.7.2.1 Posicionamiento entorno USUARIO

#### 1. Precios/ Servicio de transporte de comida

Al analizar la variable precio con respecto al servicio de delivery, se observa que las distintas opciones de las que dispone un consumidor. En la gráfica siguiente se establece una visión general de la variedad existente en el mercado.





Se ha establecido un rango de precios inferior a 20€ en el cual se encuadrarían aquellos establecimiento y servicios de comida rápida o de bares tradicionales de un nivel bajo. A partir de 40 € se incluyen los restaurantes exclusivos y los servicios de delivery cuyo importe mínimo sea superior a 40€.



Se observa que las tres marcas (JusEat, SinDelantal, Laneveraraja,) que tienen como elemento común el motor de compra on line, el precio del pedido mínimo viene determinado por cada restaurante. Mientras que Baguise y Alacarta, tienen un importe mínimo que depende de la ubicación del consumidor, aunque ambas tienen partes de pedidos mínimos de 40 €.

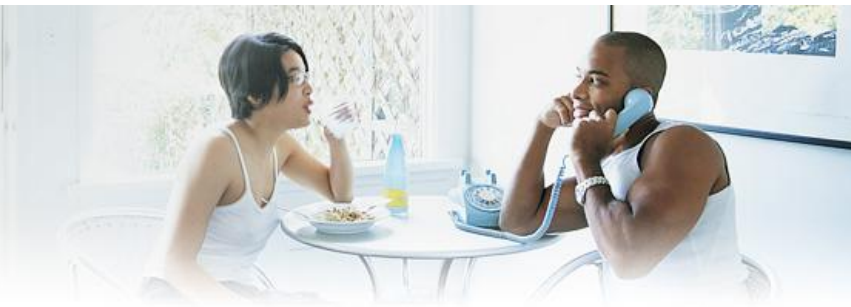
En este sentido Enjoy Tapas, se posiciona en un tramo intermedio con el objeto de diferenciarse de la comida rápida, ofreciendo un servicio de reparto a los restaurantes tradicionales, siendo más competitivos que Baguise y Alacarta.

## 2. Variedad de comida ofertada/ Servicio de transporte de comida

Dentro de la variedad posibilidades de comida que cada marca oferta al consumidor se pueden observar varias tipologías dentro del sector.

En un primer gran grupo, se englobaría las empresas que ofrecen aquellos platos dentro de su carta y que responden a restaurantes especializados en un tipo de comida. Este es el caso de Telepizza, Pizza Hut, Mc Donald, Burguer King, restaurantes chinos, kebab's, etc. Algunos de ellos realizan servicio de delivery, pero otros muchos únicamente take away.

En un segundo grupo, están las empresas que comercializan on line los productos de restaurantes, pero que no realizan servicio delivery, aunque haya restaurantes que dispongan de su propio servicio de reparto. Estas empresas, obviamente, ofrecen al consumidor una



mayor variedad de platos ya que tienen en su web un gran número de restaurantes, si bien la variedad de la oferta queda limitada por la carta de los restaurantes que es fija.

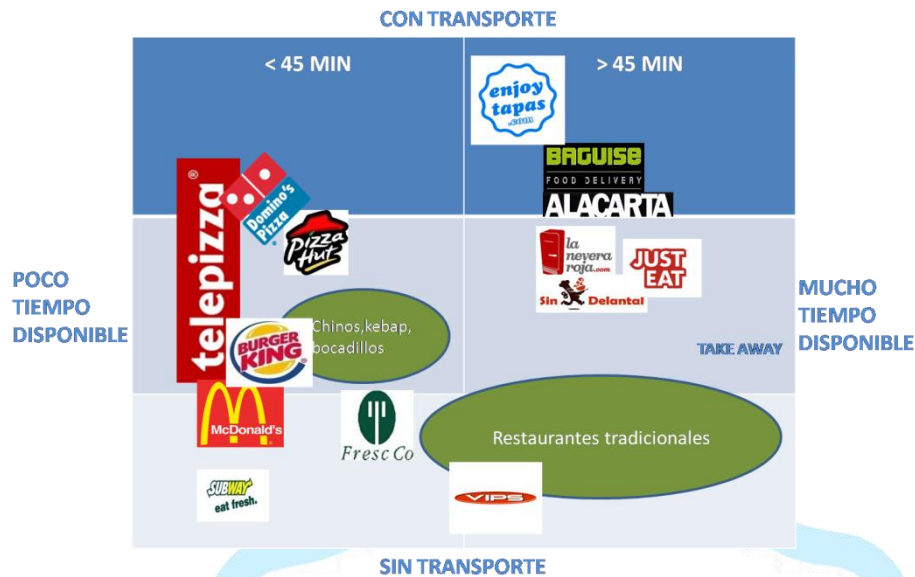
Dentro del grupo de las empresas que realizan el servicio delivery, Baguise y Alacarta van un paso más allá en la oferta de productos realizando catálogos mensuales con la composición de las cartas de los restaurantes que se incluyen en su web.

El servicio de web site de Enjoy Tapas se diferenciará tanto por su variedad de posibilidades, ya que tendrá 40 restaurantes como máximo en la web como sí por el dinamismo de las ofertas que llegarán a ser diarias y en tiempo real y por la continua renovación de la lista de socios, sustituyendo aquellos que no cumplen con los requisitos Enjoy por otros nuevos que estén demandando los usuarios.



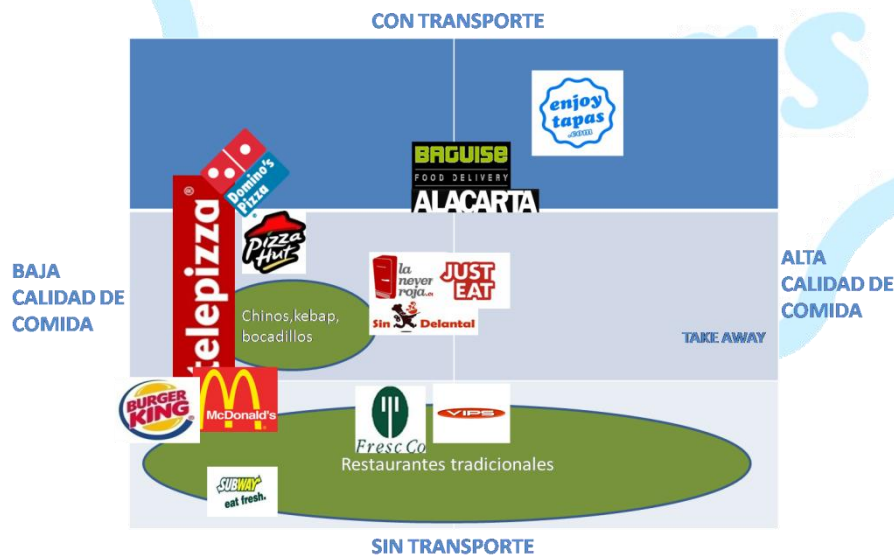
### 3. Tiempo disponible por el cliente/ Servicio de transporte de comida

Los clientes que comen fuera de su hogar normalmente tienen un gran número de opciones para elegir dónde y qué comer. Generalmente esta decisión está condicionada por el tiempo disponible o que quiere dedicarle. Dependiendo del tiempo que se quiera o se pueda disponer para la comida o cena se decantará por unas opciones u otras.



Si su elección se decanta por elegir comida a domicilio, tendrá suficiente Dentro de las empresas con transporte de comida, Enjoy Tapas se diferenciará por garantizar al cliente la entrega de un pedido del restaurante seleccionado en 45 minutos.

#### 4. Calidad de la comida/ Servicio de transporte de comida



Cada vez es más frecuente la preocupación por seleccionar comida de calidad. En este sentido nos encontramos con que la mayor parte de empresas con motor de compras tienen un amplio repertorio para elegir, pero no seleccionan los restaurantes atendiendo a criterios de calidad en la comida que ofrecen. Por otro lado, el cliente que va al restaurante piensa expresamente en la carta que le ofrece y es por eso que la gran mayoría seleccionan los bares o restaurantes de comida tradicional, tal y como se ha comentado anteriormente. La mayor



parte de ocasiones que solicitan los usuarios comida a domicilio eligen la comida rápida por no encontrar otra alternativa. Enjoy Tapas pretende conectar estos restaurantes de calidad contrastada en sus platos con los clientes que no pueden o no les apetece desplazarse hasta el establecimiento.

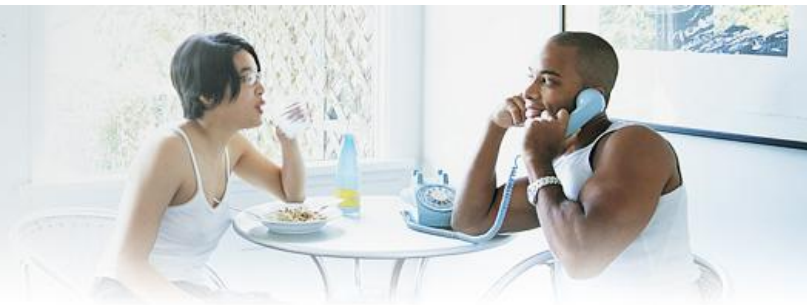
**5. Experiencia de servicio/ Servicio de transporte de comida**



En esta matriz se representa la percepción de los usuarios sobre las distintas opciones que tiene en su mano al seleccionar su experiencia a la hora de comer. Por un lado, un usuario valora muy notablemente comer en el restaurante tradicional (por todo lo que le ofrece, desde el emplazamiento, el servicio, el trato etc..), y por otro lado, si se analiza cómo percibe el usuario el segmento e-comerse se puede observar que este sistema le ofrece un alta experiencia en cuanto a uso por la oferta que les proporciona y la facilidad de uso.

**6. Facilidad de uso/ Servicio de transporte de comida**





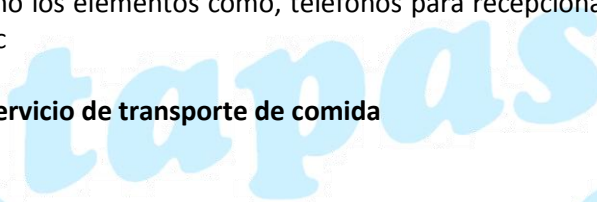
**CON TRANSPORTE**



**SIN TRANSPORTE**

En esta matriz interpretamos cómo percibe el usuario final el acceso o forma de contactar con los principales motores de compra o qué esfuerzo le supone contactar o acceder al canal tradicional. El canal tradicional le ofrece por un lado, ciertas barreras de horarios, cierre cocina, etc.. mientras que por otro lado, si el usuario decide optar por el motor de compra valoran positivamente las alternativas adicionales que ofrecen, como la visibilidad que tiene encontrar web así como los elementos como, teléfonos para recepcionar pedidos, atención al cliente, call center , etc

**7. Eco-friendly Servicio de transporte de comida**





El usuario final cada vez se preocupa más por el medioambiente, tienen más afinidad con aquellas empresas que cuidan el entorno y que son responsables. En cuanto cómo percibe éste todas las opciones que tiene a su alcance, parece decantarse por aquellas que resuelven perfectamente su necesidad pero que tiene en cuenta que la empresa esté en sintonía con estos valores, y valora el positivamente el transporte eficiente.

8. Expansión del servicio (establecimiento local, cadena local, cadena nacional, cadena internacional) / Servicio de comida (comedor/Take away / Delivery)



### CON TRANSPORTE



### SIN TRANSPORTE

El usuario final ve cómo evolucionan todas las opciones que tiene a su alcance cuando decide ir a comer o la forma en cómo lo hace. El canal tradicional tiene muy poca expansión en comparación con la evolución que está experimentando los distintos canales de e-commerce.

### CONCLUSIONES

Se han evaluado todas las variables más significativas para el posicionamiento de Enjoy Tapas con respecto al usuario, determinando las siguientes tres como las más influyentes:

- Calidad
- Precio: Enjoy Tapas se desmarca de las empresas con motores de compra y con las empresas de comida rápida estableciendo un precio mínimo por encima de todos ellos, aunque se sitúa con precios más competitivos con respecto a sus competidores directos (Baguise y Alacarta).
- Variedad y experiencia

### 1.7.2.2 Posicionamiento entorno SOCIO RESTAURANTE

El restaurante mira la oferta disponible y la clasifica según las siguientes variables en función de sus percepciones y los competidores

#### 1. Servicios de Promoción y servicios de transporte



### CON TRANSPORTE



### SIN TRANSPORTE

Esta matriz representa cómo percibe el restaurante la oferta promocional que le llega de los motores de compra tanto de marketing on line como off line. Se compara con el esfuerzo económico que le supondría contratarlo. Para el sector de la restauración tradicional, que es un sector maduro, y generalmente no realiza ningún tipo de innovación debido a los costes, percibe de forma atractiva la oferta ya que se les ofrece muchas alternativas en publicidad, marketing on-line, geoposicionamiento, etc..

## 2. Marketplace y servicios de transporte

### CON TRANSPORTE



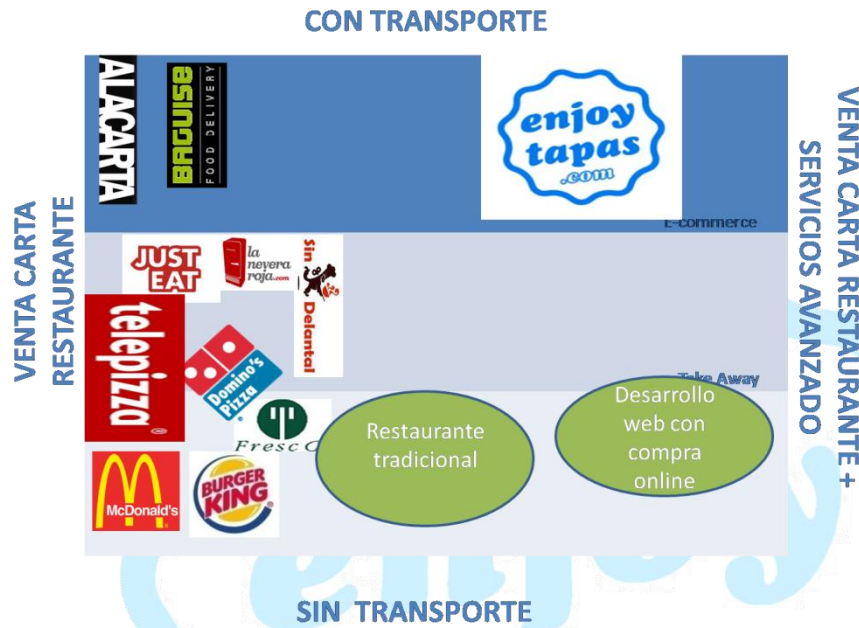
### SIN TRANSPORTE





El socio restaurante percibe a las empresas con motor de compra en base a si los servicios son generales, si se basan en criterios de selección, bien si ofrecen un plus de exclusividad como en nuestro caso. Enjoy Tapas se posiciona para los restaurantes como un valor de exclusividad frente al resto de empresas que ofrecen su portal y sus servicios a cualquier restaurante

### 3. Servicios avanzados y servicios de transporte



Los servicios que ofrecen los motores de compra al restaurante van desde asesorar a crear una web, ofrecen parte de su espacio en web para que pongan MI RESTAURANTE, recomiendan restaurantes, ofrecen campañas de marketing de geomarketing y consultoría. Enjoy Tapas además, le ofrece otros servicios avanzados como puede ser: customer care, call center etc...El restaurante puede seleccionar aquellas alternativas que le resulten más ventajosas en cada momento.

### 4. Volumen de negocio y servicios de transporte



Determinados motores de compra como Just-Eat o Sin Delantal tienen una gran variedad de restaurantes por lo se consideran portales más generalistas. A diferencia del resto, Enjoy Tapas se concentra en un target de restaurantes y ofrece campañas de publicidad y marketing personalizadas con lo cual ofrece una mayor garantía de aumento de las ventas al restaurante.

**5. Comparativa con competidores directos con servicios de motores de compra y delivery.**

Servicios	Baguise	Alacarta	EnjoyTapas
<b>Marketing Exclusivo</b>			OK
<b>Tiempo de Entrega</b>	< 45'	>45'	<45'
<b>Elección Multirrestaurante</b>			OK
<b>Apps Smartphone</b>			OK
<b>Transporte Ecoeficiente</b>			OK
<b>Recepción pedidos 24h</b>			OK
<b>Gastos de envío</b>	6,90 €	7 €	4,90€
<b>Pedido mínimo</b>	20-40 €	50€	20 €



## 6. Mapa de implantación de servicios similares



Este mapa es un reflejo de la implantación nacional que han realizado todas las empresas que tienen como base el e-commerce. Esta expansión se ha realizado en unos plazos de entre 1- 5 años exclusivamente.

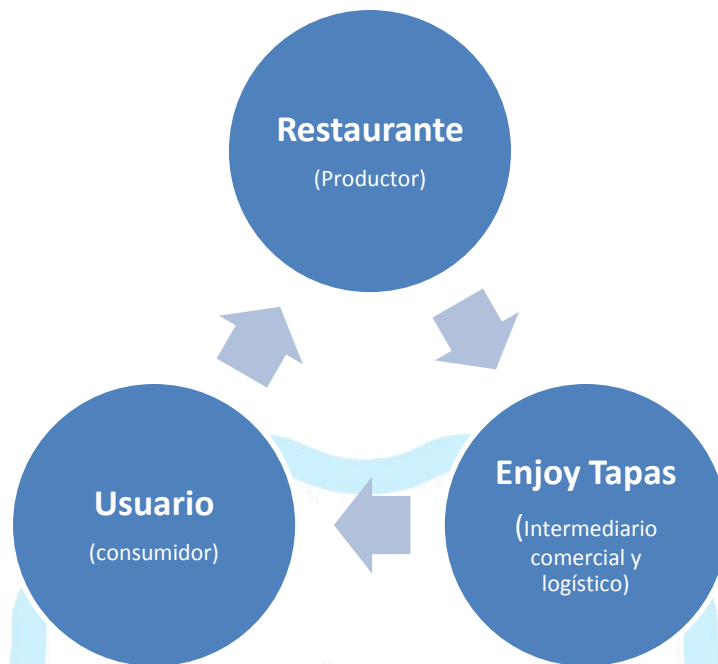
### CONCLUSIONES:

Se han evaluado todas las variables que mejor nos posicionan en cuanto a socio restaurante y son las siguientes:

- Servicios complementarios
- Exclusividad

### 1.7.3 Propuesta de valor

Enjoy Tapas se define como un servicio combinado para restaurantes y usuarios que crea una nueva relación entre ambos.



Enjoy Tapas ofrece a los restaurantes un sistema avanzado de comercialización on-offline unido a un servicio de transporte ecológico que configura un nuevo canal de comercialización de sus productos.

Enjoy Tapas ofrece a los usuarios herramientas on-offline para pedir su comida preferida y un servicio de transporte ecológico para hacerla llegar allí donde se encuentren

***Come bien, vive mejor...***

### 1.7.3.1 Benefits Usuario

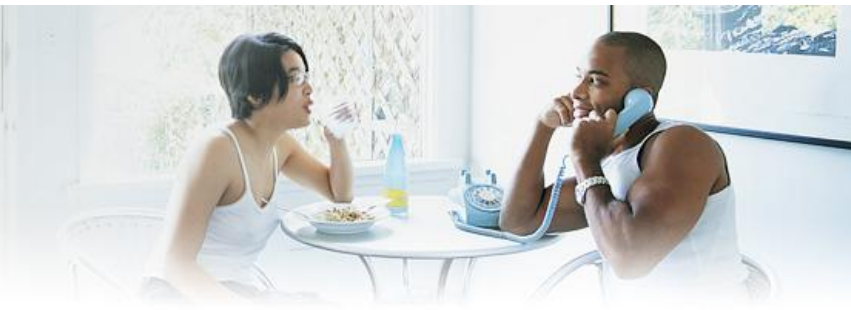
#### COME BIEN

- Puedes seleccionar comida de diferentes restaurantes
- Ofrecemos información detallada (ingredientes, nutricional, calórica) sobre cada uno de nuestros platos, menús y dietas especiales de acuerdo a tus necesidades o gustos.
- La comida viaja en condiciones óptimas gracias al contenedor de transporte en moto con temperaturas diferenciadas.
- Cuidada selección de restaurantes ofreciendo desayunos, comidas y cenas. Sello de calidad gastronómica.

#### AYUDA AL PLANETA

- Para el transporte empleamos motos eléctricas, menos ruido y cero emisiones para nuestra ciudad.





- Todos los contenedores que se utilizan para el transporte de la comida están diseñados especialmente para el delivery y son reciclables o biodegradables

#### AHORRA TIEMPO

- Olvídate de ir a la compra, cocinar o desplazarte hasta un restaurante.
- Gracias a nuestra aplicación web , móvil y call centre puedes gestionar fácilmente tus pedidos, tus comidas favoritas, tus lugares y horas de entrega y tus facturas. Con pocos clics puedes repetir aquel plato que tanto te gustó, o planificar una dieta semanal o mensual.
- Acceso online a todas las cartas de tus restaurantes favoritos.
- Te informamos de la hora de entrega estimada al realizar el pedido y recibirás un sms 10 minutos antes de la entrega, para que tu tiempo siga siendo tuyo.

#### AHORRA DINERO

- Compara precios al instante entre todos los restaurantes.
- Aprovecha nuestro sistema de descuentos en tiempo real , promociones personalizadas y tarjetas regalo con descuentos especiales
- ENJOY TAPAS CLUB (ETC), Fidelity program para acumular puntos y disfrutar comiendo gratis

#### TU OPINIÓN CUENTA

- Participa en nuestra comunidad "I Gourmet", comenta la comida y el servicio que has recibido
- Selecciona nuevos restaurantes
- Lee comentarios de otros usuarios sobre restaurantes y platos
- Recibe newsletter sobre novedades y ofertas

### 1.7.3.2 Benefits Restaurantes

#### AUMENTA BENEFICIOS

- Aumenta la productividad de tu establecimiento sirviendo a clientes que no ocupan mesas, ni ensucian vajilla, ni necesitan camareros que les atiendan.
- Rentabiliza tus gastos fijos con una nueva fuente de ingresos. Sin riesgos para tu negocio ni inversiones iniciales. Continúa haciendo lo que mejor sabes hacer.
- Ahorra costes de publicidad, web design, plataformas de venta online, posicionamiento SEO, hosting, etc.
- Olvídate de los costes de motos, repartidores, reparaciones, personal atendiendo el teléfono, etc.

#### CUIDA A TUS CLIENTES

- Call center personalizado. Sabemos quiénes son tus clientes y les atendemos como tú lo harías.



- La comida viaja en condiciones óptimas gracias al contenedor de transporte en moto con temperaturas diferenciadas y a los contenedores y envases especialmente diseñados para el delivery.
- Tus clientes siempre bien informados. Nuestro consultor nutricional te ayuda a ofrecer información relevante (ingredientes, nutricional, calórica) sobre cada uno de tus platos, menús y dietas especiales.
- Servicio exclusivo y sello de calidad gastronómica para un máximo de 40 restaurantes por zona Enjoy Tapas.
- Tu marca siempre a vista. Los envases delivery están personalizados con tu logo y datos de contacto.
- Tu restaurante y carta on line, disponible las 24h para realizar pedidos y consulta.
- Tu negocio ahora más sostenible y ecológico. Para el transporte empleamos motos eléctricas, menos ruido y cero emisiones para nuestra ciudad.

#### MANTÉN EL CONTROL

- Decide los horarios en los que vas a servir tus comandas (desayunos, comidas, cenas) y cámbialos cuando desees.
- Selecciona los platos de tu carta que quieres servir para delivery
- Controla tu negocio gracias al historial de pedidos y estadísticas de consumo (por días, por ticket, por horas, etc.) para que puedas planificar tus compras y recursos
- Conoce los pedidos que se realizan con antelación para planificar tus compras.
- Mantén tu carta actualizada, puedes incluir platos cuando quieras y eliminar productos de tu carta on line, a medida que se agotan en la cocina.
- Puedes realizar ofertas, menús y dietas para dinamizar tu servicio y conectar con las necesidades de tus clientes.
- Tú decides los tiempos de preparación de cada plato, de este modo sabremos cuando ir a recoger el pedido a tu local.
- Define el lugar y el procedimiento de recogida dentro de tu cocina o local.
- Decide cuándo y cómo hacer publicidad para generar más pedidos y fidelizar a tus clientes.
- Escucha las opiniones de tus clientes y sus comentarios a través de "I Gourmet" y gestiona fácilmente tu reputación online.

#### 1.7.4 Estrategia de implantación

Enjoy Tapas prevé escalonar la implantación de cualquiera de sus centros en tres fases:



## PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ENJOY TAPAS



A continuación se desarrolla cada una de las fases.

### 1.7.4.1 Fase de Implantación

Esta primera etapa de implantación de un centro Enjoy tendrá una duración de 3 meses. En ésta se prestará especial atención a la labor de comunicación y publicidad para dar conocimiento al público objetivo y a los restaurantes de la marca Enjoy Tapas y de sus servicios. Será fundamental el trabajo comercial para el estudio de los restaurantes y obtener así los socios idóneos y con los criterios marcados por Enjoy Tapas.

Paralelamente a las acciones orientadas al área de marketing, se implantarán los procesos operativos y de apoyo que sostienen destinados a la actividad del servicio.

Ambas actividades es necesario que estén perfectamente acompañadas y coordinadas para realizar la apertura del centro en la misma fecha.

Esta etapa del proceso de implantación se estima de vital importancia para conseguir una consolidación adecuada en los meses siguientes, ya que en estos tres meses se seleccionan los socios restaurantes y se implantan los procesos, ambos aspectos son claves para cumplir con la misión de Enjoy Tapas.

- **Objetivos de la Implantación**

Los objetivos generales establecidos para esta primera fase de implantación que ocupa los tres primeros meses.

- Conseguir 20 restaurantes asociados al final de la primera fase.
- Conseguir 3.000 visitas durante la semana a la finalización de la fase de implantación .
- Todos los procesos operativos deben estar preparados y testados para cumplir con las exigencias marcadas.

Para llegar a estos objetivos se establecen una serie de palancas que se detallarán a continuación y en las cuales se establecen objetivos concretos y particulares.

### 1.7.4.2 Fase de Consolidación



En esta fase se inicia la actividad y los servicios de Enjoy Tapas. Su duración será de 9 meses, durante los cuales se implementarán los servicios, teniendo como objetivo último cubrir todas las expectativas creadas en la fase anterior. Para ello, se destinarán todos los esfuerzos necesarios para cumplir con el correcto funcionamiento de los procesos operativos de reparto, aportando así el verdadero valor añadido tanto a los clientes como a los socios restaurantes.

Durante este periodo se continuarán con las actividades de comunicación y publicidad, complementándolas con promociones y programas de fidelización con el objeto de aumentar el conocimiento de la marca y fidelizar los usuarios de la web y aumentar progresivamente los socios restaurantes y pedidos diarios.

Durante estos 9 meses se debe constatar la excelencia en los servicios ofrecidos por Enjoy Tapas, y deberá suponer la palanca a partir de la cual aumentar la facturación en pedidos y en servicios complementarios ofertados.

Una vez conseguidos los objetivos indicados se pasaría a la fase siguiente, por lo que cabe la posibilidad que la fase pueda variar si estos se consiguen antes de lo previsto y operativamente también se está en disposición.

- **Objetivos consolidación**

En esta fase de consolidación se establecen los siguientes objetivos generales.

- Llegar a 125 pedidos medios diarios a final del periodo.
- Conseguir 4 pedidos diarios por restaurante.
- Aumentar a 40 restaurantes asociados.
- Mantener un 95% de satisfacción en la entrega de pedidos.
- Que el 70% de las personas entre 20 y 50 años conozcan Enjoy Tapas dentro de las zonas enjoy.
- Que el 50% de las personas entre 20 y 50 años conozcan Enjoy Tapas fuera de las zonas enjoy de la misma ciudad.

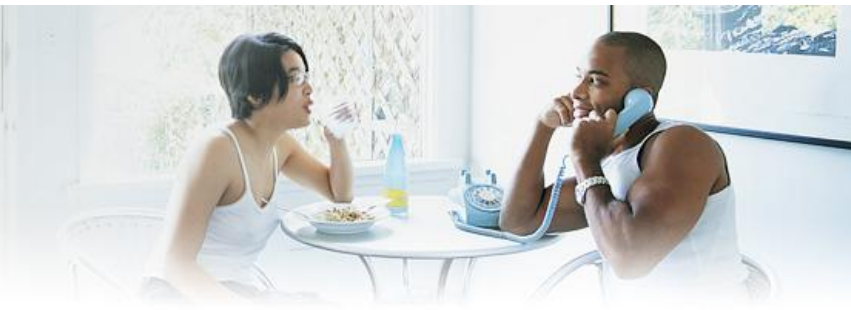
### **1.7.4.3 Fase de Evolución**

A partir del primer año de vida de un centro Enjoy y tras conseguir un alto nivel de satisfacción de los clientes y de los socios restaurantes, se orientarán los esfuerzos a la implementación de nuevos servicios que aumenten la oferta hacia los dos players a los que se dirige Enjoy Tapas.

A partir del primer año se disminuirá la inversión en comunicación y publicidad entendiendo que se ha alcanzado un alto conocimiento de Enjoy Tapas dentro del público objetivo y de los restaurantes de la zona Enjoy.

Enjoy Tapas debe estar en continuo desarrollo y renovación de ofertas, de servicios, de restaurantes con la intención de satisfacer nuevas demandas, nuevas necesidades y con unos objetivos claros: establecer barreras de salida para los socios y establecer barreras de entrada a futuros competidores.





### 1.7.5 Estrategia de expansión nacional

La estrategia de expansión se basa en la replicación del modelo de negocio mediante la implantación de centros Enjoy en distintas zonas. La expansión debe ser rápida intentando adquirir una posición de alto conocimiento en el ámbito nacional creando de este modo barreras de entrada a posibles competidores.

Para ello, se realizará una expansión basada en aperturas de centros propios durante los tres primeros años, hasta conseguir beneficios positivos contrastados en tres de ellos y permitan legalmente la expansión mediante franquicias.

El plan de expansión de Enjoy Tapas para los próximos cinco años es el siguiente:

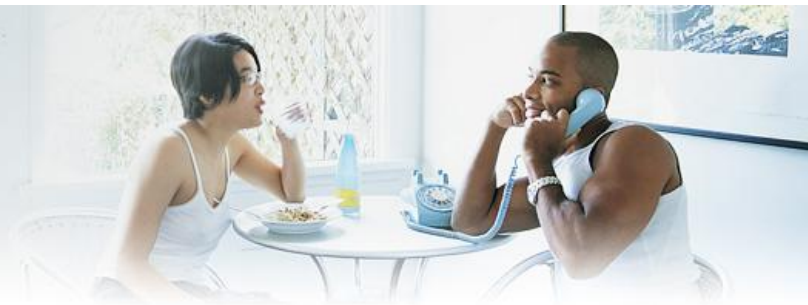
- Año 1: Duración 6 meses. Prueba piloto con un centro Enjoy.
- Año 1: 9-12 meses. Expansión propia con 1 centro Enjoy.
- Año 2: Duración 1 año. Se abren 2 centros propios Enjoy.
- Año 3: Se abren 3 centros propios.
- Año 4: Se abren 3 centros propios y 4 franquiciados.
- Año 5: Se abren 3 centros propios y 6 franquiciados.

Al final de los 5 años de actividad de Enjoy Tapas se habrán implantados 13 centros propios y 10 franquiciados.

La expansión con centros propios durante los dos primeros años queda limitada por las necesidades financieras que requiere un centro durante su primer año de vida en los cuales todavía no existe un nivel de ingresos suficientemente alto.

La inversión establecida para el primer año se debe principalmente a las acciones de marketing, planificadas para disminuir el desconocimiento de la marca al entrar en nuevas zonas y con el objetivo de posicionar Enjoy Tapas como una marca de referencia en el reparto de comida a domicilio de calidad. Esta actividad supone un aspecto fundamental para la consecución de metas futuras y para una sólida implantación de un centro y una sólida expansión de la marca Enjoy Tapas.

Una vez superados los dos primeros años, existirán 4 centros con resultados positivos que pueden amortiguar la inversión de la apertura de los siguientes.

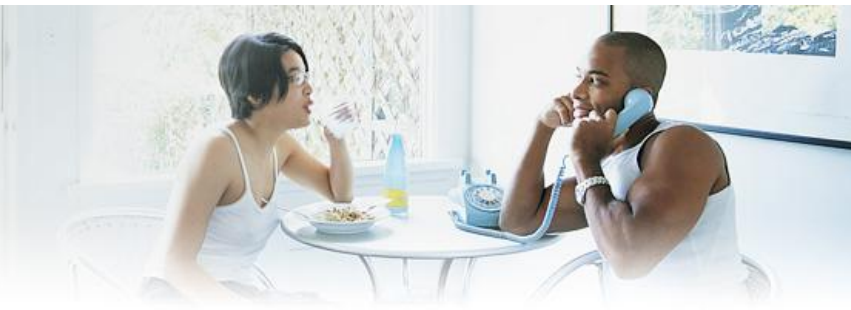


Centros Enjoy Tapas	año 1				año 2				año 3				año 4				año 5			
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim
1 Sevilla	Light Green	Dark Blue	Light Green	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
2 Valencia	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
3 Málaga	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Green	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
4 Zaragoza	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
5 Madrid	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
6 Barcelona	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Green	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
7 Bilbao	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
8 Valladolid	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
9 Alicante	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Green	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
10 Granada	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
11 Sevilla 2	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
12 Santander	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
13 S. de Compostela	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
14 P. de Mallorca	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
15 Madrid 2	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
16 Barcelona 2	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
17 La Coruña	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
18 Oviedo	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
19 Salamanca	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
20 Murcia	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
21 Córdoba	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
22 Málaga 2	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
23 Cáceres	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue	Light Green	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue

■ Fase Implantación    
 ■ Fase Consolidación    
 ■ Fase Evolución

Se muestra en el siguiente mapa de España la ciudades en las que estaría presente Enjoy Tapas.





## 1.7.6 Diseño del Servicio

A continuación se describe la cartera de servicios de Enjoy Tapas atendiendo a sus tres áreas de negocio fundamentales: Usuario final, Socio Restaurante y Socio Franquiciado

### 1.7.6.1 Mix de servicios Usuario

- A. **Enjoy Tapas.com** Servicio de comida a domicilio mediante transporte ecológico que admite pedidos de uno o varios restaurantes a través de su web, aplicación móvil y call center.

#### Características del servicio

- Pedido multi-restaurante
- Información detallada (ingredientes, nutricional, calórica) sobre cada uno de nuestros platos, menús y dietas especiales.
- Cuidada selección de restaurantes (máximo 40 restaurantes)
- Servicio disponible para desayunos, comidas y cenas.
- Transporte ecológico <45min.
- Contenedor de transporte con compartimentos para alimentos a diferentes temperaturas.
- Uso de envases reciclables y/o biodegradables
- Recepción de pedidos vía web, aplicación móvil y call center
- Área personal para gestión de últimos pedidos, pedidos favoritos, lugares de entrega predefinidos, facturas, etc.
- Recepción de pedidos las 24h.
- Pago en efectivo, con tarjeta y con ticket restaurante
- Ofertas instantáneas en función de la demanda en tiempo real
- Información sobre el estado del pedido/transporte vía web y sms
- Enjoy Tapas Club. Programa de fidelización
- Comunidad "I Gourmet" para comentar y votar sobre tapas y restaurantes

- B. **Enjoy Tapas empresas.** Servicio de menús configurables que admite pedidos agregados y cuentas de empresa.

#### Características del servicio

A las condiciones antes descritas para el servicio Enjoy Tapas se le suman las siguientes:

- Cuentas de empresa / proyecto con control de gastos, definición de límites, facturación, etc.
- Pedidos agregados de varios usuarios con cargo a una cuenta empresa/proyecto
- Menús y dietas configurables atendiendo al tipo de trabajo que desarrollen los empleados dentro de la organización.



- C. **Tarjeta regalo.** Medio de comercialización pre-pago de servicios EnjoyTapas.com

**Características del servicio**

- Adquisición de tarjetas a través de nuestra web/app móvil y en los locales de los socios restaurantes
- Tarjetas mono-restaurante con descuento asociado a un único restaurante
- Tarjetas multi-restaurante con descuento asociado a todos los restaurantes de la zona Enjoy Tapas

- D. **Enjoy tapas Week/Month.** Servicio de suscripción para menús semanales y dietas mensuales

**Características del servicio**

A las condiciones antes descritas para el servicio Enjoy Tapas se le suman las siguientes:

- Menús semanales y dietas mensuales en función de los objetivos que persiga nuestro cliente (menú light, menú degustación, menú fresh, menú bio, dieta en forma, dieta verano, dieta deporte, dieta celiacos, dieta dinámica, dieta control, etc)
- Seguimiento y consejos personales a través de nuestro nutricionista

- E. **Nevera llena.** Servicio de entrega a domicilio de productos frescos y gourmet, con especial atención a productos locales.

**Características del servicio**

A las condiciones antes descritas para el servicio Enjoy Tapas se le suman las siguientes:

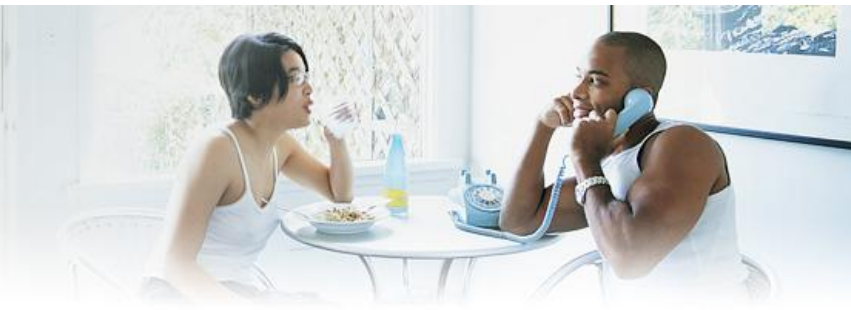
- Cuidada selección de productos frescos y gourmet
- Entrega ocasional o periódica en horarios pre-concertados.
- Comunidad "I Gourmet" con recetas y propuestas originales para el consumo de los productos servidos.

### 1.7.6.2 Mix de servicios Socio restaurante

- A. **Consultor delivery.** Diagnóstico del restaurante y de la capacidad de su cocina, selección de las tapas más idóneas para su transporte, selección de los mejores sistemas de preparación y envasado.

**Características del servicio**





- Seguimiento y consultoría especializada en la correcta implantación del servicio delivery en los procesos de cocina habituales del Socio Restaurante.
- Desarrollo de un plan de interfases Socio restaurante – Enjoy Tapas
- Agente personal ante cualquier incidencia.

B. **Suministro de packaging corporativo.** Suministro de envases reciclables o biodegradables especialmente diseñados para el delivery .

**Características del servicio**

- Envases con doble personalización: Enjoy Tapas + Socio Restaurante
- Recepción de pedidos vía web, aplicación móvil y call center

C. **Consultor nutricional.** Aporta información relevante sobre la comida ofertada por nuestros Socios Restaurantes (ingredientes, informe nutricional, datos calóricos, buenas combinaciones, etc)

**Características del servicio**

- Análisis e informe sobre la comida ofertada
- Preparación de menús y dietas multi-restaurante
- Consultoría para la diversificación y mejora de tapas y platos

D. **Servicio Delivery.** Servicio de transporte inteligente y ecológico para hacer llegar la comida desde el restaurante hasta el consumidor final.

**Características del servicio**

- Flota de motocicletas eléctricas, cero emisiones.
- Software de Ruta Inteligente y smartphones para la optimización de rutas en tiempo real
- Personal amable y cualificado con el traje de reparto “Chef deli”
- Transporte ecológico <45min.
- Contenedor de transporte con compartimentos para alimentos a diferentes temperaturas.

E. **Enjoy tapas.com.** Servicio de comercialización, recepción de pedidos y gestión de cobros a través de la web, la aplicación móvil y el call centre.

**Características del servicio**

- Plataforma web de venta y promoción
- Aplicación móvil para OS/Android/Windows Phone
- Call center para la gestión de pedidos y atención postventa
- Suministro de tablet + impresora de tickets para la gestión de los servicios e integración del sistema de pedidos en las cocinas



- Sistema de descuentos en tiempo real y promociones personalizadas
- Comercialización pre-pago a través de tarjetas regalo con descuentos especiales (mono-restaurante/multi-restaurante)
- Múltiples sistemas de pago aceptados (crédito, débito, ticket restaurante, paypal, etc)
- Widgets de compra personalizables
- Aceptación de pedidos 24h.
- Área Socio Restaurante para el control del negocio (historial de pedidos, actualización de carta, tapas agotadas, ofertas, estadísticas, etc)
- Canal de comunicación directo con los usuarios/clientes "1 Gourmet"
- Servicio exclusivo para un máximo de 40 restaurantes en cada zona Enjoy Tapas
- Programa de fidelización para usuarios "Enjoy Tapas Club"

F. **Enjoy tapas Customer care.** Servicio de atención al cliente para restaurantes.

**Características del servicio**

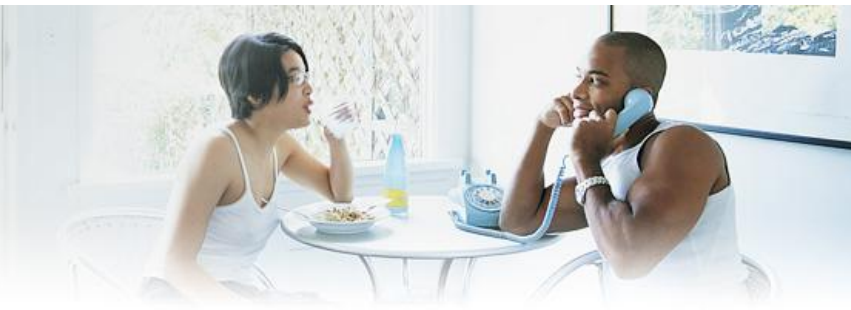
- Call center personalizable
- Control de satisfacción y gestión de incidencias
- Servicio de prospectiva (nuevas tapas, servicios, etc) para socio restaurante

G. **Geomarketing.** Servicio de marketing localizado en el área de influencia de cada socio restaurante.

**Características del servicio**

- Informes de mercado y datos de consumo por zonas, tipo de clientes, tipos de comida, etc.
- Promociones offline (publicidad estática + buzoneo) en las áreas de influencia del socio restaurante
- Promociones online a través de nuestra app móvil, para que en tiempo real y de acuerdo a tu localización (casa, trabajo o de paseo) y al momento del día (desayuno, comida, café, cena, etc) recibas promociones y ofertas de un socio restaurante para servicio delivery o en local.
- Venta de espacios publicitarios propios on-offline y promo-redaccionales
- Posicionamiento online de un socio restaurante en los buscadores, comparadores y blogs de referencia.
- Dinamización de redes sociales y control de la reputación.

H. **Publicidad, fotografía y vídeo.** Servicio de creación y realización de los materiales promocionales de los socios restaurantes.



#### **Características del servicio**

- Desarrollo de la identidad de marca del socio restaurante on-offline
- Desarrollo del material promocional propio del socio restaurante (folletos, carteles, publicidad, banners, AV, radio, etc)
- Servicio de fotografía profesional para comida e interiorismo
- Agencia de medios

### **1.7.6.3 Mix de servicios Socio franquiciado**

- A. **Enjoy tapas Global Franchise Service.** Servicio para la correcta implantación y consolidación de una zona Enjoy Tapas, en modelo de franquicia

#### **Características del servicio**

- Suministro de motos eléctricas y equipamiento delivery
- Suministro de Tablets e impresoras de tickets
- Suministro de trajes de reparto "Chef deli"
- Formación para directores de zona y repartidores
- Herramientas de control y gestión del negocio
- Asistencia técnica y soporte
- Controles de calidad / eficiencia / experiencia de uso
- Análisis y estudios de mercado de la zona.

- B. **Acceso especial al Mix de servicios Socio restaurante**

#### **Características del servicio**

- Cosultor delivery
- Sumnistro de packaging corporativo
- Consultor nutricional
- Servicio delivery
- Enjoy Tapas .com
- Enjoy Tapas Customer Care
- Geomarketing
- Publicidad, fotografía y vídeo

### **1.7.7 Política de precios**

La filosofía de Enjoy Tapas promueve la transparencia y simplicidad en sus acuerdos comerciales, condiciones y listado de tarifas para todo el territorio nacional.

Estas tarifas base podrán tener diferentes descuentos promocionales que se activarán de modo temporal y localizado a una zona Enjoy Tapas de acuerdo a la fase de implantación en la que se encuentre dicha zona o a especiales circunstancias de mercado.



De esta manera la política de descuentos en la etapa de aterrizaje y conquista de mercado es más agresiva y generalizada que en la etapa de crecimiento en la que el uso de estas herramientas facilitadoras es más esporádico. En todas las etapas del plan de comunicación y marketing el manejo de estas promociones queda en manos de nuestros gerentes-comerciales de zona, que son los encargados de aplicarlas con el objetivo de dinamizar su mercado y alcanzar los objetivos marcados para cada fase.

Descuentos promocionales máximos recomendados:

#### **Etapa de aterrizaje y conquista.**

- Servicios Usuario: hasta un 50% de la tarifa de transporte
- Servicios Socio Restaurante: hasta un 100% de la cuota de activación y un 50% de la cuota de mantenimiento y resto de servicios avanzados.
- Servicios Socio Franquiciado: hasta un 30% en cuota de explotación

#### **Etapa de crecimiento.**

- Servicios Usuario: hasta un 50% de la tarifa de transporte
- Servicios Socio Restaurante: hasta un 50% de la cuota de activación y un 30% de la cuota de mantenimiento.
- Servicios Socio Franquiciado: sin descuentos.

### **1.7.7.1 Precios Usuario**

En el mercado español los usuarios de comida a domicilio no están acostumbrados a sufrir sobre costes por hacer uso del servicio a domicilio, lo que implica en la práctica un sobreprecio en la carta del restaurante.

Enjoy Tapas fiel a su política de transparencia y claridad aplica dos conceptos en la facturación de su servicio para diferenciar los costes de la comida (pedido) dependientes del restaurante y los costes del servicio a domicilio (transporte) dependientes de Enjoy Tapas.

De esta manera el Socio Restaurante no debe aplicar ningún sobreprecio a su carta de productos e incluso podrá ofrecer descuentos en la medida que rentabilice la capacidad productiva de su cocina y le diferencia de su competencia.

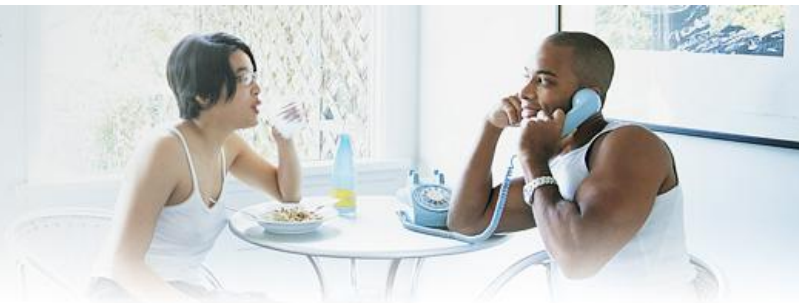
#### **A. Enjoy Tapas .com**

- Pedido mínimo 20€
- Transporte mono-restaurante 4.90 €
- Transporte multi-restaurante 4.90€ primer restaurante + 3€ por restaurante extra.

#### **B. Enjoy Tapas empresas**

- Pedido mínimo 50€
- Transporte mono-restaurante gratuito
- Transporte multi-restaurante 3€ por restaurante





### C. Tarjetas Regalo

- Importes de tarjeta 50€, 100€, 200€, 400€
- Incluye 1 transporte gratuito cada 50€ de prepago.
- Incluye tarifa fija de transporte 3€ por restaurante

### D. Enjoy Tapas Week/Month

- Menú semanal (5 días) desde 110€ hasta 200€ por persona
- Dieta mensual (20 días) desde 390€ hasta 750€ por persona

### E. Nevera llena

- Pedido mínimo 20€
- Transporte forfait 5€

## 1.7.7.2 Precios Socio Restaurante

Enjoy Tapas ha creado diferentes tarifas de acceso al servicio dependiendo del grado de uso y la estrategia de cada Socio Restaurante, de este modo facilitamos la integración de nuestro servicio por parte del Socio Restaurante que a medida que se vaya familiarizando con nuestros servicios podrá optar por paquetes más completos de servicios.

Los paquetes se contratan por un periodo mínimo de seis meses pudiendo actualizar el servicio por un paquete superior en cualquier momento. Las condiciones para la rescisión del servicio incluyen un pago por el 50% de la cantidad comprometida hasta el final del servicio. Asimismo la actualización a un paquete inferior conlleva una ampliación en el periodo de servicio de 6 meses.

### A. Paquete Basic

- Cuota de activación: 200€
- Cuota de mantenimiento:
  - 0 € para facturación mensual >2.000 €
  - 20€ para facturación mensual >1.000 €
  - 50€ para facturación mensual <1.000 €
- Tasa sobre ventas: 15% sobre el precio del pedido
- Incluye: El paquete Basic incluye consultor delivery, Consultor nutricional hasta 10 platos/tapas, Servicio Delivery, Enjoy Tapas. Com



## B. Paquete Pro

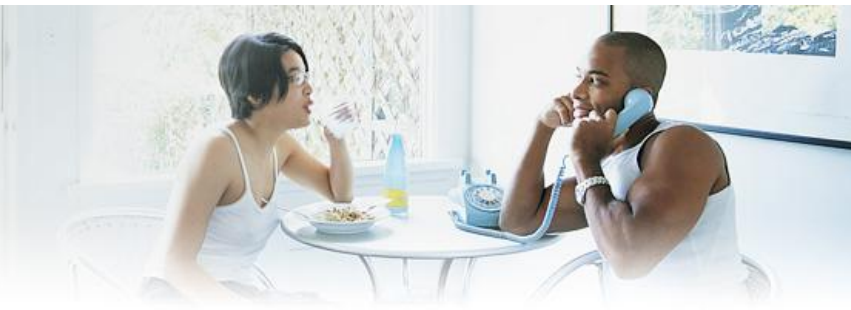
- Cuota de activación: 200 €
- Cuota de mantenimiento:
  - 40€ para facturación mensual >2.000 €
  - 70€ para facturación mensual >1.000 €
  - 100€ para facturación mensual <1.000 €
- Tasa sobre ventas: 15% sobre el precio del pedido
- Incluye: El paquete Pro incluye lo descrito en el paquete Basic y añade Consultor nutricional hasta 20 platos/tapas + inclusión en 1 menú semanal, Customer Care (estadísticas satisfacción), Geomarketing (1 promo/mes offline + 1 promo/mes online)

## C. Paquete Premium

- Cuota de activación: 200€
- Cuota de mantenimiento:
  - 100€ para facturación mensual >2.000 €
  - 150€ para facturación mensual >1.000 €
  - 250€ para facturación mensual <1.000 €
- Tasa sobre ventas: 15% sobre el precio del pedido
- Incluye: El paquete Premium incluye lo descrito en el paquete Pro y añade Consultor nutricional hasta 40 platos/tapas + inclusión en 3 menú semanal y 2 Dietas mensuales, Customer Care (Estadísticas satisfacción + Call centre personalizable), Geomarketing (1 big-promo/mes offline + 3 promo/mes online + 5 ofertas geolocalizadas + informe de mercado semestral)

Todos nuestros servicios están disponibles desde cualquiera de los paquetes y podrán sumarse a los servicios incluidos en los paquetes pre-configurados. Para el uso del resto de servicios avanzados aquí se incluye una lista de precios:

- **Suministro de packaging corporativo.** Los precios de los envases por su particular doble personalización se producen bajo demanda y su coste varía de acuerdo a la cantidad de envases solicitados y a los formatos seleccionados por lo que el precio de cada pedido se valorará independientemente. Pedido mínimo 300 envases.



- **Consultor nutricional.** Análisis de plato /tapa 50€. Paquete 10 análisis plato /tapa 350€. Los trabajos de consultoría se presupuestarán en función de las necesidades específicas de cada Socio restaurante.
- **Enjoy tapas Customer care.** Control de satisfacción 50€ encuesta 100 pedidos aprox. Call Centre personalizable 100€/mes. Los servicios de prospectiva se presupuestarán en función de las necesidades específicas de cada Socio restaurante.
- **Geomarketing.** Informes de mercado 200€-1000€, Promo off-line 100€, Promo Online 70€, Promo geolocalizada 90€. Los trabajos de posicionamiento SEO y dinamización en redes sociales se presupuestarán en función de las necesidades específicas de cada Socio restaurante.
- **Publicidad, fotografía y vídeo.** Identidad de marca 1500€, Reportaje fotográfico 10 tapas 600€. Reportaje fotográfico interiorismo 10 fotos 600€. Para los trabajos que incluyan extras como atrezzo, equipo de iluminación o cualquiera de los otros servicios ofertados, como el desarrollo de otros materiales promocionales o la compra de medios, se presupuestará en función de las necesidades específicas de cada Socio restaurante.

### 1.7.7.3 Precios Socio Franquiciado

Enjoy Tapas pondrá en el mercado su franquicia en 4 años, para entonces las circunstancias de mercado y nuestra realidad empresarial pueden obligarnos a ajustar el precio que a continuación detallamos

- Canon establecimiento: 65.000 €  
  
Incluye: Acceso al mix de servicio para el Socio Franquiciado, 8 motos eléctricas preparadas para el delivery, 30 tablets+impresora de tickets para restaurantes, 10 smartphones y 10 trajes de reparto "Chef Deli".
- Royalty: 3% mensual sobre ingresos brutos por el uso de nuestra marca, servicios y herramientas de Enjoy Tapas
- Canon de publicidad: 2% mensual sobre ingresos brutos (con un mínimo de 500€ y un máximo de 2.000€).

### 1.7.8 Canales de distribución

Enjoy tapas representa un canal de distribución en sí mismo, poniendo en contacto al productor y al consumidor. Se trata de un canal corto, controlado y exclusivo ya que sólo actúa



Enjoy tapas como intermediario comercial y prestador del servicio logístico para un número cerrado de socios restaurantes.



Enjoy Tapas como empresa de servicios a usuarios, socios restaurantes y socios franquiciados utiliza principalmente un canal directo para la comercialización de sus servicios sin la ayuda de ningún intermediario. De este modo distinguiremos los siguientes canales atendiendo al tipo de cliente objetivo:

#### **USUARIO**

Los servicios dedicados a usuario se comercializarán directamente a través de nuestra web, app móvil y call centre.

Casos especiales son el servicio “Enjoy Tapas Empresas” que contará además con un comercial de zona para actividades de venta, visitas y promoción one to one, y el servicio “Tarjetas de regalo” que se puede adquirir online pero también en los locales de nuestros Socios Restaurantes”

Para el canal de de comercialización offline de tarjetas de regalo está previsto un descuento comercial del 5% a favor de nuestros socios restaurante.

#### **SOCIO RESTAURANTE**

Los servicios dedicados a nuestros socios restauradores se comercializan directamente a través de nuestro comercial de zona, web, app móvil, y call centre.

Para aquellos servicios que necesitan de un asesoramiento, promoción especial o un presupuesto a medida nuestro comercial de zona será el encargado de guiar la operación, mientras que para los servicios de suministros periódicos, características contratadas o





promociones básicas on-offline dispondremos de herramientas de compra en el “Área Socio Restaurante” de nuestra web y app. Móvil.

Especial atención requiere la labor comercial durante la fase de implantación del servicio en la que se deben seleccionar y reclutar los socios restaurante objetivo.

### **SOCIO FRANQUICIADO**

Los servicios dedicados a nuestros socios franquiciados se promocionan en nuestra web y otras webs especializadas en negocios y franquicias pero se comercializa únicamente a través de nuestro departamento comercial central.

## **1.7.9 Comunicación, Publicidad y promociones**

La estrategia de comunicación que Enjoy Tapas desarrolla comprende tres áreas diferenciadas atendiendo al tipo de público objetivo al que se dirige: Usuario, Socio Restaurante y Socio Franquiciado.

Esto deriva en objetivos de comunicación diferentes pero que deben mantener un único enfoque y potenciar los valores de nuestra marca para construir un Brand Awareness consistente en el tiempo.



Como es habitual el área de comunicación tractor y con mayor actividad es el área Usuario que guiará el posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

### **1.7.9.1 Área Usuario**

Una de las características principales de Enjoy Tapas es su carácter local, de hecho su área de influencia es una zona concreta dentro de una localidad. Esta característica influye en toda la estrategia y actividades de comunicación que se van a desarrollar, y que persiguen concentrar los esfuerzos en la zona de influencia marcada y evitar al máximo la dispersión de nuestro mensaje más allá de nuestras fronteras de servicio.

Por este motivo es crucial seleccionar medios y canales que aporten una fuerte segmentación geográfica y por hábitos de consumo para poder acercarnos lo más posible a nuestro público objetivo.



Atendiendo a nuestra política de rápida expansión, nos concentraremos en abrir nuevas zonas Enjoy Tapas en localidades diferentes, por lo que afrontaremos en cada ocasión mercados nuevos y podremos replicar, con las oportunas adaptaciones a las características locales, nuestra estrategia de implantación de una primera zona.

Entendemos que los esfuerzos en comunicación para la implantación de una segunda zona en la misma localidad serán inferiores a los de una primera zona, debido a las sinergias y el Brand Awareness conseguido en dicha localidad. Pero teniendo en cuenta que las segundas zonas sólo se abordarán en una fase de desarrollo de negocio avanzada y que sus objetivos son idénticos a los de una primera zona, hemos decidido simplificar el análisis y desarrollar en detalle la estrategia de comunicación para una primera zona enjoy Tapas.

Esta estrategia de comunicación a usuario comprende diferentes etapas de acuerdo a los niveles de Brand Awareness de nuestra marca/servicio y al volumen de contratación que presente una zona Enjoy Tapas en un momento determinado de su implantación.

#### *1.7.9.1.1 Etapa 1. Aterrizaje.*

Es la primera etapa que se afronta en la implantación de una nueva zona Enjoy Tapas, nos encontramos ante un público que desconoce nuestra marca/servicio, su funcionamiento y sus beneficios. Del mismo modo los volúmenes de contratación son mínimos o inexistentes.

Duración: 3 meses

#### **Objetivos de comunicación:**

- **Somos nuevos en la ciudad.** Dar a conocer nuestra marca e incrementar su presencia y reconocimiento en la zona de influencia
- **Come bien, vive mejor.** Asociar nuestra marca al estilo de vida de nuestro público objetivo. Generar sentimiento de identificación y pertenencia al movimiento.

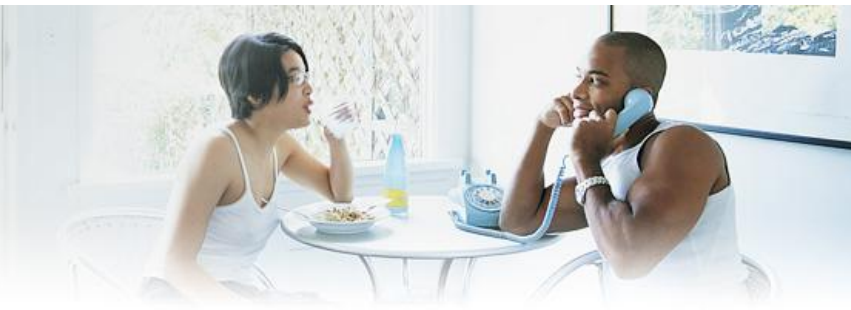
#### **Actividades principales de comunicación:**

##### **A. Branding e identificación del local del Socio Restaurante**

En esta fase de aterrizaje, el modo más efectivo para adquirir nuevos usuarios, relevancia y conocimiento de la marca es a través de la colaboración con nuestros socios restaurante, estos van a ser nuestros primeros prescriptores. En sus locales se concentra su clientela para consumir sus viandas y esa misma clientela se pueden convertir en nuestros usuarios en otras situaciones de consumo fuera del local.

Por este motivo se crean unos elementos de Branding permanente para vestición y marcado del restaurante:

- Pegatina Enjoy Tapas para cristalera, puerta de acceso y caja registradora  
“tu comida preferida, ahora también a domicilio”



- Expositor para “tarjetas de regalo” para su colocación a vista en el local, sistema de suspensión o escritorio.
- Cartel de ventana con horario al público “seguimos abiertos en Enjoytapas.com”
- Cartel de ventana Abierto/Cerrado “seguimos abiertos en Enjoytapas.com”
- Gift Away. Chapas, imanes y pegatinas para uso del personal y para regalo de cortesía con la cuenta.
- Cartel de pared
- Packaging con doble personalización (restaurante + Enjoy Tapas)

**KPI:** Presencia de Enjoy Tapas en Restaurante asociado >2 impactos

#### **B. Campaña SEO**

Desde el inicio de la fase de aterrizaje se iniciarán los trabajos y mejoras de nuestro portal web para conseguir un mejor posicionamiento orgánico para las búsquedas realizadas de “comida a domicilio”, “comida para llevar” y “delivery” desde la localidad en la que implantamos la nueva zona Enjoy Tapas.

**KPI:** Posicionamiento natural en la primera página de google

#### **C. Street Visibility**

Tras los restaurantes el elemento que más conocimiento de marca generará en la zona de influencia será la simple presencia y funcionamiento de nuestra flota de motos eléctricas conducidas por nuestro personal con el traje de reparto “Chef deli”.

Nuestra flota debe estar presente en las calles el máximo tiempo posible ya sea en uso o aparcadas delante de uno de nuestros Socio Restaurante. Durante la fase de aterrizaje las motos permanecerán aparcadas cada día delante de uno de nuestros socios restaurante durante las horas de parada entre la comida y la cena. De este modo se consigue una imagen de alto impacto (5 motos aparcadas delante del local) que conecta el servicio delivery de Enjoy Tapas con cada Socio Restaurante.

**KPI:** Presencia de motos delante de restaurante asociado >20 veces/mes

#### **D. Campaña de avance (teaser)**

Para la entrada en servicio de Enjoy Tapas, durante el último mes de la fase de implantación de procesos, se programa una campaña teaser que juegue con el público objetivo y despierte su curiosidad hacia el servicio.



**“¿preparado para vivir mejor?”**

**Foto: plano de la ciudad o foto aérea de la zona Enjoy Tapas**

La campaña combinaría medios estáticos (marquesinas) dentro de la zona de influencia, inserciones en prensa gratuita, y mensajes en redes sociales viralizando la pregunta. Esta campaña tendría su continuación dentro de los restaurantes asociados a través de un gran calendario que marca los días que faltan para la entrada en servicio

**“Faltan 17 días para empezar a vivir mejor”**

**KPI:** Aumento del tráfico web proveniente de IPs de la nueva zona Enjoy Tapas >1.500 visitas únicas. Menciones de campaña en redes sociales >300 menciones.

### **E. Campaña inauguración**

Abonado el terreno para nuestra entrada en escena se realizará esta campaña coincidiendo con la inauguración del servicio y concentrando todos los esfuerzos en conseguir la mayor repercusión en medios locales.

**“hola!!! come bien y vive mejor”**

La campaña combinaría medios estáticos (marquesinas) dentro de la zona de influencia, inserciones en prensa gratuita y de pago, la activación del hashtag #comebienyvivemejor y un road show por la ciudad con nuestra flota de motos desfilando por las calles mientras nuestros repartidores saludan amablemente a los transeúntes, reparten folletos y ofrecen algunas tapas y canapés.

Todos los usuarios inscritos en nuestra web durante el día de la inauguración participarán en el sorteo de 25 cenas delivery para dos personas y conseguirán un transporte gratuito en su próximo pedido.

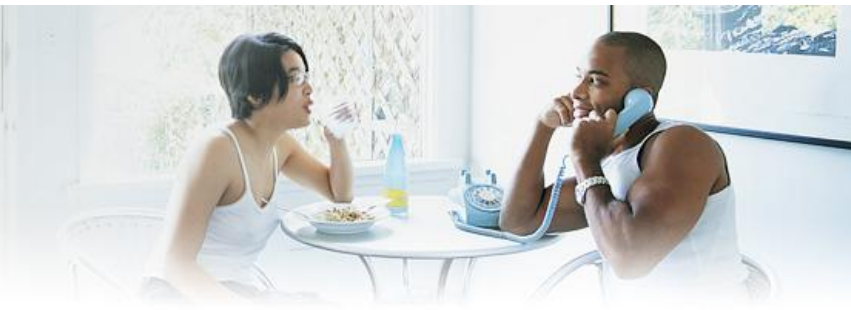
La campaña viene asociada con una actividad PR y la redacción de nota de prensa sobre el lanzamiento del servicio, la oferta de lanzamiento y el road show realizado por las calles de la ciudad.

**KPI:** Nuevos usuarios inscritos en EnjoyTapas.com provenientes de la nueva zona Enjoy Tapas >4.000 usuarios en el primer mes de vida del servicio. Apariciones en medios locales >20 apariciones. Aumento del tráfico web proveniente de IPs de la nueva zona Enjoy Tapas >3.000 visitas únicas la semana de la inauguración. Menciones de campaña en redes sociales >600 menciones.

### **1.7.9.1.2 Etapa 2. Conquista.**

Tras las acciones de introducción de nuestra marca/servicio en la zona de influencia debemos afrontar la etapa de conquista en la que perseguimos que nuestro público objetivo nos pruebe,





supere las posibles retenciones a usar un servicio nuevo y que el boca a oreja genere un efecto viral que se vea reflejado en un crecimiento continuo de nuestro volumen de pedidos.

Duración: 9 meses

### Objetivos de comunicación:

- **¿Te apetece? ¡te lo llevamos!** Fomentar la prueba de nuestro servicio y generar comentarios positivos.
- **Somos diferentes porque eres diferente.** Dar a conocer nuestros valores diferenciales y benefits a usuario (ecológico, comida de calidad/saludable, ahorra tiempo, descuentos en tiempo real, etc) para elevar el conocimiento de nuestro servicio y aplicaciones.
- **Come bien, vive mejor.** Asociar nuestra marca al estilo de vida de nuestro público objetivo. Generar sentimiento de identificación y pertenencia al movimiento.

### Actividades principales de comunicación:

#### A. Una mañana con...

Esta campaña se realiza en colaboración con cada uno de nuestros socios restaurantes y retransmite vía Twitter la actividad de un restaurante en las fases de elaboración de sus platos.

Acompañaremos una vez a la semana al chef de uno de nuestros restaurantes en su visita al mercado, la selección de los productos frescos, la elección de la tapa del día, su proceso de elaboración e invitaremos a todos nuestros seguidores a probarla a través de un descuento en local o delivery.

**“se te hará la boca agua”**

**KPI:** RT mensaje info >50 por campaña. RT mensaje invitación+descuento >300

#### A. Campaña SEO/SEM

Para conseguir un mejor posicionamiento para las búsquedas realizadas de “comida a domicilio”, “comida para llevar” y “delivery” desde la localidad en la que implantamos la nueva zona Enjoy Tapas, se continuará con los trabajos desarrollados en la fase anterior, para un posicionamiento orgánico de nuestra web, y se potenciará el posicionamiento promovido a través de herramientas de marketing como adwords.

**KPI:** Posicionamiento natural en los 5 primeros puestos de google

#### B. ¿Te apetece? ¡te lo llevamos!



Para Enjoy Tapas el canal offline a través de buzoneo es una clave diferenciadora con respecto a otros market place (generalistas y no locales) y una de las mejores formas de llegar a nuestro público objetivo que vive o trabaja en nuestra área de influencia.

Se desarrolla una campaña de buzoneo mensual coincidiendo con alguna fecha clave (San Valentín, Navidad, etc) para informar de las nuevas ofertas y promos de nuestros restaurantes asociados, así como para informar de novedades en el servicio.

Este sistema de información periódica se traspa al canal online a través de un e-mailing que recibirán nuestros usuarios y que incluirá alguna promo especial para los ya usuarios.

**KPI:** Uso de promos incluidas en los folletos >1000 usos. Uso de promos incluidas en el e-mailing >400 usos

### **C. Invita a tus amigos**

Campaña online a través de nuestra web, app móvil, anuncios en Facebook y twitter a modo de “welcome bonus” para aumentar los inscritos a nuestra web y viralizar su popularidad. Se basa en invitar a tus amigos a que se inscriban en la web de Enjoy tapas y realicen un pedido. Cada pedido realizado mediante invitación recibe un descuento de un 10%, así mismo la persona que invita recibe también un 10% de descuento en tantos pedidos como amigos hayan aceptado su invitación y realizado ese primer pedido.

**KPI:** Porcentaje de amigos invitados que se inscriben y consumen en Enjoytapas.com >10%

### **D. Sabías que...**

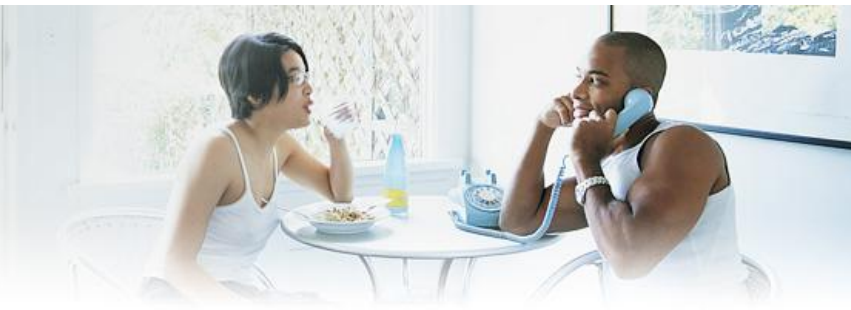
Campaña online vía Twitter y Facebook para profundizar sobre nuestros valores como marca, los beneficios de una dieta saludable, de un transporte ecológico, de las innovaciones tecnológicas, de los envases reciclables, de buenas conductas medioambientales, de innovaciones gastronómicas, de vinos, de momentos de consumo, etc.

Se trata de informar de temas relacionados con Enjoy Tapas que suman valor y que trascienden a un estilo de vida con el que nuestros usuarios se ven reflejados.

**KPI:** Menciones en redes sociales >200 menciones por noticia. Conoce Enjoy Tapas y alguno de sus atributos el 50% de la población de la zona Enjoy Tapas y el 80% de la clientela de nuestros socios restaurantes.

### **1.7.9.1.3 Etapa 3. Crecimiento.**

En esta etapa nuestro servicio ya se reconoce y está correctamente posicionado en el mercado local, debemos ahora consolidar la cuota de mercado conseguida y reforzar el uso de nuestro servicio aumentando la fidelización y la captación de nuevos clientes.



Las actividades de comunicación en esta etapa irán variando de año en año y evolucionando de acuerdo a los rendimientos obtenidos y a las tendencias observadas, pero mantienen los mismos objetivos de comunicación, por lo que en su análisis se incluye a continuación las actividades principales de comunicación para uno año tipo

Duración: 4 años

### Objetivos de comunicación:

- **¡No te prives!** Fomentar el uso ocasional o periódico (menús o dietas) de nuestro servicio manteniendo la visibilidad y presencia de nuestra marca
- **Comer bien, siempre ha tenido premio.** Fidelizar a nuestros usuarios a través del Enjoy Tapas Club o de las tarjetas descuento haciendo foco en la conveniencia del servicio (calidad/precio/tiempo)
- **Come bien, vive mejor.** Asociar nuestra marca al estilo de vida de nuestro público objetivo. Generar sentimiento de identificación y pertenencia al movimiento.

### Actividades principales de comunicación:

#### A. ¡No te prives!

El buzoneo continuará siendo una de las herramientas fundamentales en la comercialización offline. Se programarán campañas de buzoneo mensuales coincidiendo con alguna fecha clave (San Valentín, Navidad, etc) para promocionar el consumo, a través de ofertas y promos de nuestros socios restaurantes.

Este sistema de información periódica se traspasa al canal online a través de un e-mailing que recibirán nuestros usuarios y que incluirá alguna promo especial para los ya usuarios.

Una vez cada 15 días realizaremos una promo-covocatoria “¡no te prives!” con un menú especial a un precio estrella y sortearemos una cena para dos entre los mensajes de Facebook y tuits recibidos con el #noteprives

**KPI:** Uso de promos incluidas en los folletos >1500 usos. Uso de promos incluidas en el e-mailing >1000 usos. Participantes en el sorteo >500

Enjoy Tapas va a implantar su estrategia de comunicación para hacer más visible, reconocible la marca Enjoy Tapas de la siguiente forma:

#### B. Enjoy Tapas Club

La batería de promos y descuentos directos se irán reduciendo progresivamente (sin eliminarlos) y mutarán en promos y crédito del programa ETC (Enjoy Tapas Club) que será el programa de fidelización para nuestros usuarios.



Para la promoción del ETC se programan diferentes actividades entre las que destacamos: e-mailing periódicos, activación de las notificaciones de nuestra app móvil con nuevas ventajas y promos especiales, catas de productos en nuestros restaurantes asociados, sorteos de crédito a los usuarios prescriptores, otras actividades exclusivas, etc.

### Comer bien, siempre ha tenido premio.

Con este lema se encuadran una serie de acciones que promueven el ciclo de usuarios entre el servicio delivery y el servicio en local promovido por nuestros servicios de geomarketing.

**KPI:** Nuevos inscritos en ETC al año >3000 usuarios. Porcentaje de uso de promos e invitaciones ETC >15%

## 1.7.9.2 Área Socio Restaurante

Enjoy Tapas es un servicio de carácter local y esta proximidad con nuestros Socios Restaurantes es fundamental en nuestra relación y comunicación con ellos.

Una buena combinación de canales de comunicación directa (mailing, app. Móvil, call centre) y una relación estrecha con el comercial de zona serán las claves del éxito de una buena comunicación.

Esta estrategia de comunicación a Socio Restaurante comprende diferentes etapas de acuerdo a los niveles de Brand Awareness de nuestra marca/servicio y al volumen de contratación que presente una zona Enjoy Tapas en un momento determinado de su implantación.

### 1.7.9.2.1 Etapa 1. Aterrizaje.

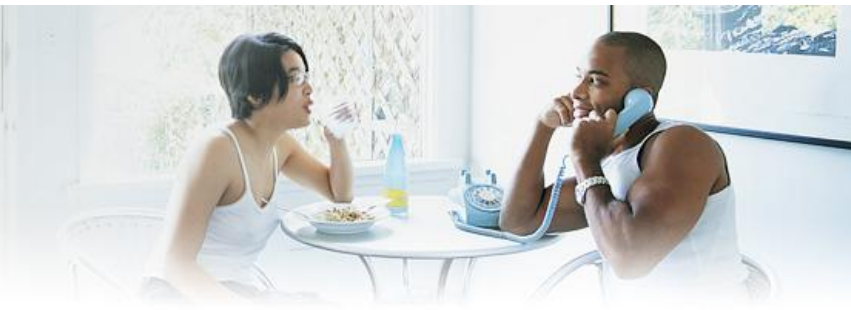
Es una primera etapa crucial en la implantación de una nueva zona Enjoy Tapas, nos encontramos ante nuestros futuros socios restaurantes pero estos desconocen nuestra marca/servicio, su funcionamiento y sus beneficios. Es de vital importancia lograr un cambio en esta situación y estar en disposición de negociar con los restaurantes su adhesión a nuestro servicio Enjoy Tapas.

Duración: 3 meses

### Objetivos de comunicación:

- **Socios para un delivery fácil.** Dar a conocer nuestra marca, informar sobre sus beneficios y lograr acuerdos
- **Innovación y experiencia a tu servicio.** Asociar nuestra marca a servicios avanzados e innovación aplicada a la restauración.





## Actividades principales de comunicación:

### A. Reuniones comerciales one to one

La preparación, un buen desempeño y un buen seguimiento de estas reuniones es vital para la consecución de nuestros objetivos, para lograr un buen posicionamiento y para ofrecer una buena experiencia de empresa.

**“Haz crecer tu facturación”**

Acciones a desarrollar:

- Mailing informativo + link web área Socios Restaurantes
- Llamada de control y cita
- Visita, reunión y aporte de documentación impresa
- Llamadas de seguimiento
- Visita y firma de acuerdo

**KPI:** Acuerdos firmados con restaurantes >20 acuerdos

### 1.7.9.2.2 Etapa 2. Conquista (Confianza)

Una vez logrado el acuerdo con los socios restaurantes e inaugurado el servicio entramos en la etapa de conquista del mercado que desde el punto de vista del Socio Restaurantes es la etapa de la confianza, en ella se van a producir los primeros pedidos, las primeras incidencias, los primeros resultados y es importante crear un colchón de confianza mutua y tranquilidad para que la relación sea cooperativa y no haya momentos de tensión.

Duración: 9 meses

### Objetivos de comunicación:

- **Moderniza tu negocio.** Fomentar la prueba de nuestros servicios avanzados para darlos a conocer y estimular la demanda.
- **Innovación y experiencia a tu servicio.** Asociar nuestra marca a servicios avanzados e innovación aplicada a la restauración.

## Actividades principales de comunicación:

### A. Reuniones comerciales one to one



Con el objetivo de mantener una relación estrecha y de confianza se realizarán, a través de nuestro servicio de Consultor Delivery, visitas periódicas mensuales a los Socios Restaurantes para obtener feedback, controlar la buena marcha del servicio y asesorar sobre las bondades de nuestros servicios avanzados

**“tu cliente es diferente, tu eres diferente”**

**KPI:** Contratación en servicios avanzados >3.000€ por ronda de visitas

#### **B. Info+Promo+Factura**

Aprovechando el envío de la liquidación mensual por nuestros servicios se incluirá en dicho envío documentación impresa (info+promo) a cerca de alguno de nuestros servicios avanzados.

**KPI:** Uso de promos enviadas mensualmente >5 Socios Restaurantes

#### **1.7.9.2.3 Etapa 3. Crecimiento.**

Una vez nuestros servicios son conocidos por los Socios Restaurantes entramos en una fase en la que un buen uso de las herramientas de promoción online y offline marcan la diferencia ante unos usuarios cada vez más exigentes e informados.

Duración: 4 años

#### **Objetivos de comunicación:**

- **Fideliza a tus clientes.** Fomentar la prueba de nuestros servicios avanzados para darlos a conocer y estimular la demanda.
- **Innovación y experiencia a tu servicio.** Asociar nuestra marca a servicios avanzados e innovación aplicada a la restauración.

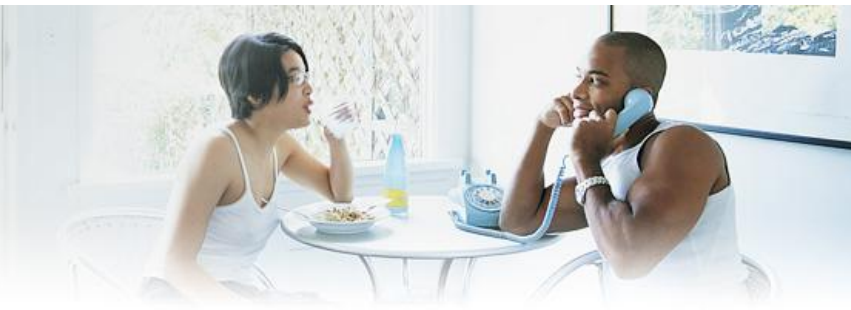
#### **Actividades principales de comunicación:**

##### **A. Reuniones comerciales one to one**

Mantendremos nuestras reuniones periódicas a través de nuestro servicio de Consultor Delivery y Call Center, si bien su frecuencia disminuirá y pasará a ser un encuentro trimestral. Debemos afrontar junto a los Socios Restaurantes los nuevos retos de una clientela cada vez más tecnológica y desarrollar estrategias comunes que aporten resultados a los restaurantes desde la facilidad de uso de las herramientas de Enjoy Tapas.

**“tu cliente evoluciona, ¿estás listo?”**

**KPI:** Contratación en servicios avanzados >10.000€ por ronda de visitas.



## B. Info+Promo+Factura

Al igual que en la fase de conquista, se mantendrá el envío, junto a la liquidación, de documentación impresa mensual (info+promo) a cerca de alguno de nuestros servicios avanzados.

**KPI:** Uso de promos enviadas mensualmente >10 Socios Restaurantes

### 1.7.9.3 Área Socio Franquiciado

A partir del cuarto año de vida, Enjoy Tapas en su proceso de expansión incluye el modelo de franquicia para la apertura de nuevas zonas. Esto implica la promoción y comercialización de este nuevo producto destinado a inversores y emprendedores atraídos por el modelo de negocio, su rentabilidad y su perspectiva de futuro.

La estrategia de comunicación que emplearemos para este segmento de público es institucional, con una cuidada presentación que transmita los valores propios de la marca y presencia en los medios y eventos más representativos del sector.

Duración: indeterminada

#### Objetivos de comunicación:

- **Eficiencia y futuro.** Dar a conocer nuestra marca, modelo de negocio, resultados y perspectivas de futuro.
- **Innovación y experiencia a tu servicio.** Asociar nuestra marca a servicios avanzados e innovación aplicada a la restauración.

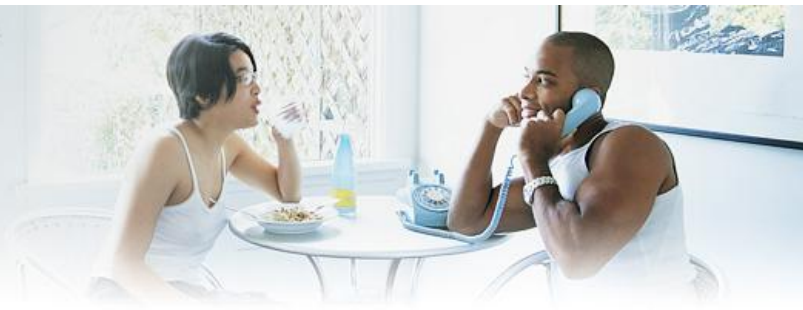
#### Actividades principales de comunicación:

##### A. Participación en ferias

Expofranquicia en Madrid o SIF&Co en Valencia son puntos de encuentro entre inversores y oportunidades de negocio que debemos aprovechar para entrar en el mercado de la franquicia, dar a conocer nuestra marca, atraer intereses y completar una buena agenda de contactos y posibles franquiciados.

#### “Eficiencia y futuro”

Nuestra presencia en feria constará de un stand pre-instalado y personalizado con la imagen de marca de Enjoy Tapas. Dispondrá de espacio para publicaciones y material informativo, así como para la proyección de un vídeo publi-redaccional sobre nuestro modelo de negocio y un espacio para pequeñas reuniones one to one.



**KPI:** agenda de contactos interesados >200 posibles franquiciados. Apariciones en medios y menciones >50 menciones

**A. Presencia en medios especializados**

Para el sector que nos ocupa (Franquicia/España) obtenemos un listado de medios relativamente corto debido a su propia especialización, aunque la franquicia también tiene eco en foros de economía y negocio en general. De este modo podemos concentrar esfuerzos en 2-3 publicaciones en papel y 4-5 webs a las que nos dirigiremos con dos actividades:

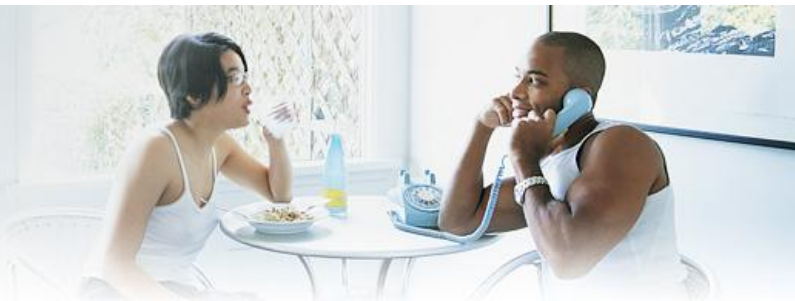
- PR. Contacto con redactores, difusión de notas de prensa con la evolución del negocio y noticias de interés.
- Compra de medios e inserción publicitaria en los meses de feria (3 meses por feria) para asegurarnos una presencia en las fechas claves del sector.

**KPI:** Solicitud de información a través de nuestra web >300 solicitudes/feria

**1.8 Cronograma de Marketing y Comunicación**

	ATERRIZAJE			CONQUISTA								
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>1. CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>												
Estudio de diseño, Agencia de publicidad												
Agencia PR												
<b>2. MARKETING ONLINE</b>												
Dinamización y monitorización 2.0												
SEO/SEM												
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>												
Branding Socio Restaurante												
Street visibility												
Campaña de avance Teaser												
Campaña inauguración												
Una mañana con												
¿Te apetece? ¡te lo llevamos!												
Invita a tus amigos												
Sabías que...												
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>												
Material reuniones one to one												
Info+Promo+Factura												
<b>OTROS</b>												
Gift away / Merchandising												





	CRECIMIENTO											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	Mes 12
<b>1. CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>	[Bar chart showing activity across all months]											
Estudio de diseño, Agencia de publicidad	[Bar chart showing activity across all months]											
Agencia PR	[Bar chart showing activity across all months]											
<b>2. MARKETING ONLINE</b>	[Bar chart showing activity across all months]											
Dinamización y monitorización 2.0	[Bar chart showing activity across all months]											
SEO/SEM	[Bar chart showing activity across all months]											
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>	[Bar chart showing activity across all months]											
¡No te prives!	[Bar chart showing activity across all months]											
Enjoy Tapas Club	[Bar chart showing activity across all months]											
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>	[Bar chart showing activity across all months]											
Material reuniones one to one	[Bar chart showing activity across all months]											
Info+Promo+Factura	[Bar chart showing activity across all months]											
<b>OTROS</b>	[Bar chart showing activity across all months]											
Gift away / Merchandising	[Bar chart showing activity across all months]											

## 1.9 Previsión de ventas

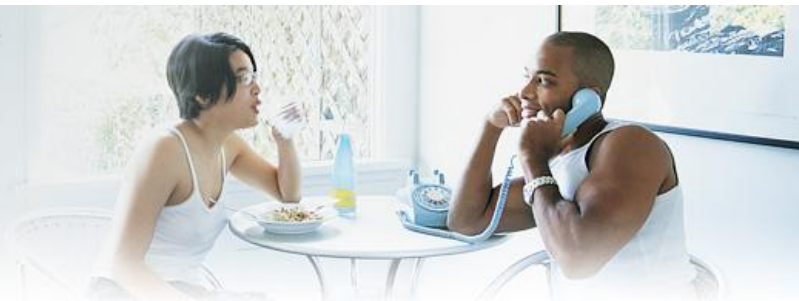
A continuación se realiza una previsión de los ingresos brutos que se obtienen por la prestación de nuestros servicios a Usuarios, Socios Restaurantes y Socios Franquiciados.

La estimación tiene en cuenta diferentes factores entre los que destacan: el volumen de público objetivo presente en nuestra zona de influencia, nuestros precios de venta al público, los descuentos medios que se ofrecen, nuestra capacidad operativa, una curva de aprendizaje/crecimiento de la demanda moderada, etc.

Todos estos factores nos ayudarán a construir la evolución de los ingresos brutos de una ZONA Enjoy Tapas o de una FRANQUICIA Enjoy Tapas, para los 5 primeros años de su funcionamiento.

### INGRESOS BRUTOS de 1 Zona ENJOY TAPAS

	AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
<b>1. VENTAS A USUARIO</b>						
EnjoyTapas.com	680.821	1.375.920	1.763.649	1.900.772	2.049.806	7.770.968
Enjoy Tapas Empresas	5.327	12.674	19.735	22.648	25.846	86.230
Tarjetas Regalo	3.050	6.350	8.450	9.850	10.400	38.100
Enjoy Tapas Week/Month		1.530	4.630	6.492	8.372	21.024
Nevera llena						0
<b>Subtotal usuario</b>	689.198	1.396.474	1.796.464	1.939.762	2.094.424	7.916.322
						0
<b>2. VENTAS A RESTAURANTE</b>						0
Paquete Basic	21.800	20.000	6.000	5.000	3.000	55.800
Paquete Pro			4.000	5.000	5.000	14.000
Paquete Premium			3.000	4.000	6.000	13.000
Packaging corporativo	10.950	13.688	15.330	16.425	17.520	73.913
Consultor nutricional	3.520	12.580	15.830	17.820	18.943	68.693
Enjoy tapas Customer care	100	1.000	2.400	6.000	7.000	16.500
Geomarketing	1.500	5.700	9.200	14.400	18.200	49.000
Publicidad, fotografía y vídeo	12.600	33.000	54.600	81.000	112.200	293.400
<b>Subtotal usuario</b>	50.470	85.968	110.360	149.645	187.863	584.306
<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>739.668</b>	<b>1.482.442</b>	<b>1.906.824</b>	<b>2.089.407</b>	<b>2.282.287</b>	<b>8.500.628</b>



## INGRESOS BRUTOS por 1 Franquicia ENJOY TAPAS

	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
<b>2. VENTAS A FRANQUICIADO</b>						0
Canon establecimiento	65.000					65.000
Royalty	22.190	44.473	57.205	62.682	68.469	255.019
Canon de publicidad	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	60.000
						0
<b>INGRESOS BRUTOS TOTAL</b>	<b>99.190</b>	<b>56.473</b>	<b>69.205</b>	<b>74.682</b>	<b>80.469</b>	<b>380.019</b>

### 1.10 Presupuesto de marketing y comunicación.

En las siguientes tablas se muestran las partidas presupuestarias más importantes contempladas en el plan de Marketing.

#### PRESUPUESTO CENTRO ENJOY: ATERRIAJE Y CONQUISTA

	ATERRIAJE			CONQUISTA									TOTAL	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
<b>1. CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>														0
Estudio de diseño, Agencia de publicidad			2.500	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.900
Agencia PR			1.000	1.000	300	300								2.600
														0
<b>2. MARKETING ONLINE</b>														0
Dinamización y monitorización 2.0	200	200	200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.100
SEO/SEM	400	400	400	400	400	400	400	200	200	200	200	200	200	3.800
														0
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>														0
Branding Socio Restaurante			3.000											3.000
Street visibility			500											500
Campaña de avance Teaser			8.000											8.000
Campaña inauguración			8.000											8.000
Una mañana con				100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
¿Te apetece? ¡te lo llevamos!				1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	13.500
Invita a tus amigos				150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	900
Sabías que...				200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1.800
														0
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>														0
Material reuniones one to one	2.000						2.000							4.000
Info+Promo+Factura			50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
														0
<b>OTROS</b>														0
Gift away / Merchandising	3.000													3.000
														0
														0
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>5.600</b>	<b>600</b>	<b>23.650</b>	<b>4.500</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>5.500</b>	<b>3.300</b>	<b>3.300</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>3.150</b>	<b>63.500</b>



**PRESUPUESTO CENTRO ENJOY: CRECIMIENTO**

	CRECIMIENTO												TOTAL	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	Mes 12		
<b>1, CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>														0
Estudio de diseño, Agencia de publicidad	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Agencia PR	1.000												1.000	2.000
														0
<b>2, MARKETING ONLINE</b>														0
Dinamización y monitorización 2.0	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
SEO/SEM	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
														0
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>														0
<b>¡No te prives!</b>				2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	22.500
Enjoy Tapas Club	1.000		300	300	300					300	300	300	1.000	3.800
														0
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>														0
Material reuniones one to one	2.000													2.000
Info+Promo+Factura	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
														0
<b>OTROS</b>														0
Gift away / Merchandising	4.500													4.500
														0
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>10.050</b>	<b>1.550</b>	<b>1.850</b>	<b>4.350</b>	<b>4.350</b>	<b>4.050</b>	<b>4.050</b>	<b>4.050</b>	<b>4.350</b>	<b>4.350</b>	<b>4.350</b>	<b>6.050</b>	<b>53.400</b>	





## 2 Plan de Operaciones

### 2.1 Introducción

El Plan de Operaciones de Enjoy Tapas ha sido desarrollado bajo algunas premisas y principios fundamentales orientados a crear un modelo flexible, replicable, optimizado y con un time-to-market o periodo de despliegue muy reducido. Estas claves son la garantía de éxito del modelo de negocio de Enjoy Tapas, pero al mismo tiempo también es uno de los mayores riesgos del proyecto, dado que un modelo altamente replicable puede fomentar la competencia rápida en los mercados donde se implante, incluso el adelanto de competidores en los nuevos mercados.

Pese a esta realidad, se aporta un modelo de procesos muy optimizado, que aprovecha sinergias entre todas las áreas de actividad de la empresa, y que parte de los factores medioambientales y la sostenibilidad como claves de mayor valor añadido del propio negocio.

Se han realizado segmentaciones de horarios de servicios y de fases de la propia implantación del centro, con sus respectivas previsiones de pedidos (49 en el primer semestre, 90 en el segundo y 125 al final del segundo año). De ese modo se ha podido estudiar la capacidad necesaria y la real en base al número de repartidores.

Como conclusión, se dimensiona un equipo de una persona en call center y 13 repartidores, y se aporta el detalle de infraestructuras y medios oportunos, incluyendo la infraestructura tecnológica de EnjoyTapas.com

Se aporta un plan de implantación válido para cualquier despliegue, donde se detallan las fases de la misma. Además, incluye la adopción de un sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC, certificado en base a las normas aplicables, como muestra de la orientación a servicio de Enjoy Tapas.

### 2.2 Mapa de procesos

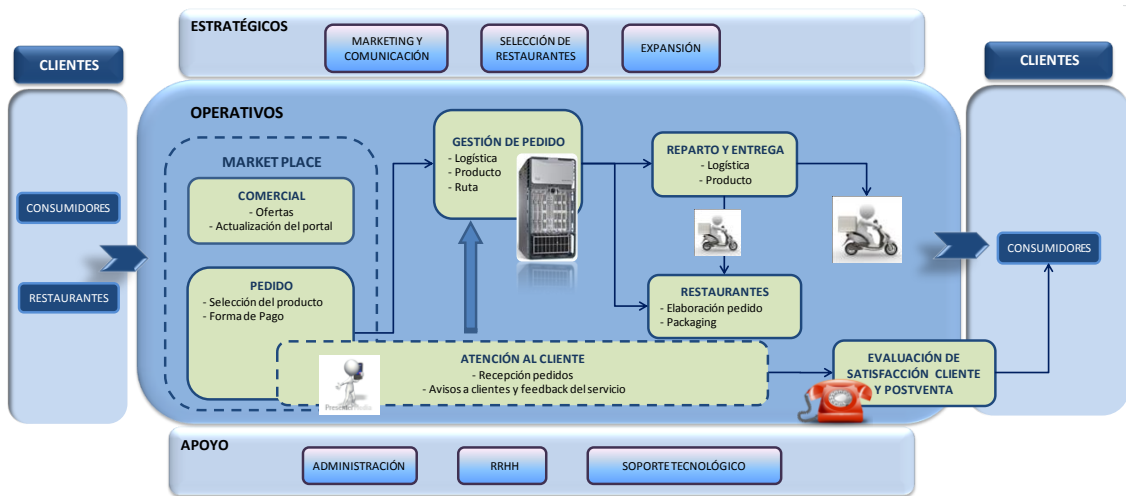
El **mapa de procesos** definido para Enjoy Tapas engloba tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo. Los **procesos estratégicos** son aquéllos que marcan la estrategia de la compañía y son tres: Marketing y Comunicación, Selección de Restaurantes y Expansión.

Por otro lado, los **procesos operativos** son los que sostienen toda la actividad de servicio, en base a las reglas y directrices marcadas por los procesos estratégicos. En total se han definido siete procesos operativos: Comercial, Atención al Cliente, Pedido, Gestión de Pedido, Reparto y Entrega y Restaurantes.

Finalmente, se han identificado una serie de **procesos de apoyo**, cuyo fin es dar soporte a todos los demás: Administración, Recursos Humanos y Soporte Tecnológico.

El diagrama siguiente muestra el mapa de procesos, según la organización descrita, así como las principales líneas de influencia entre unos y otros procesos.

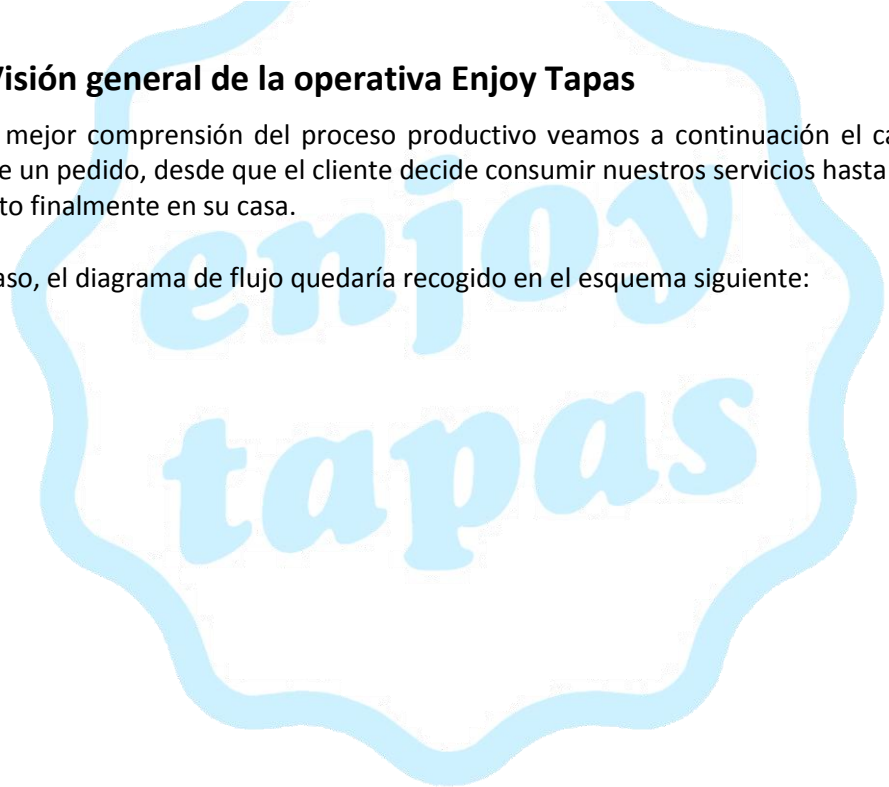


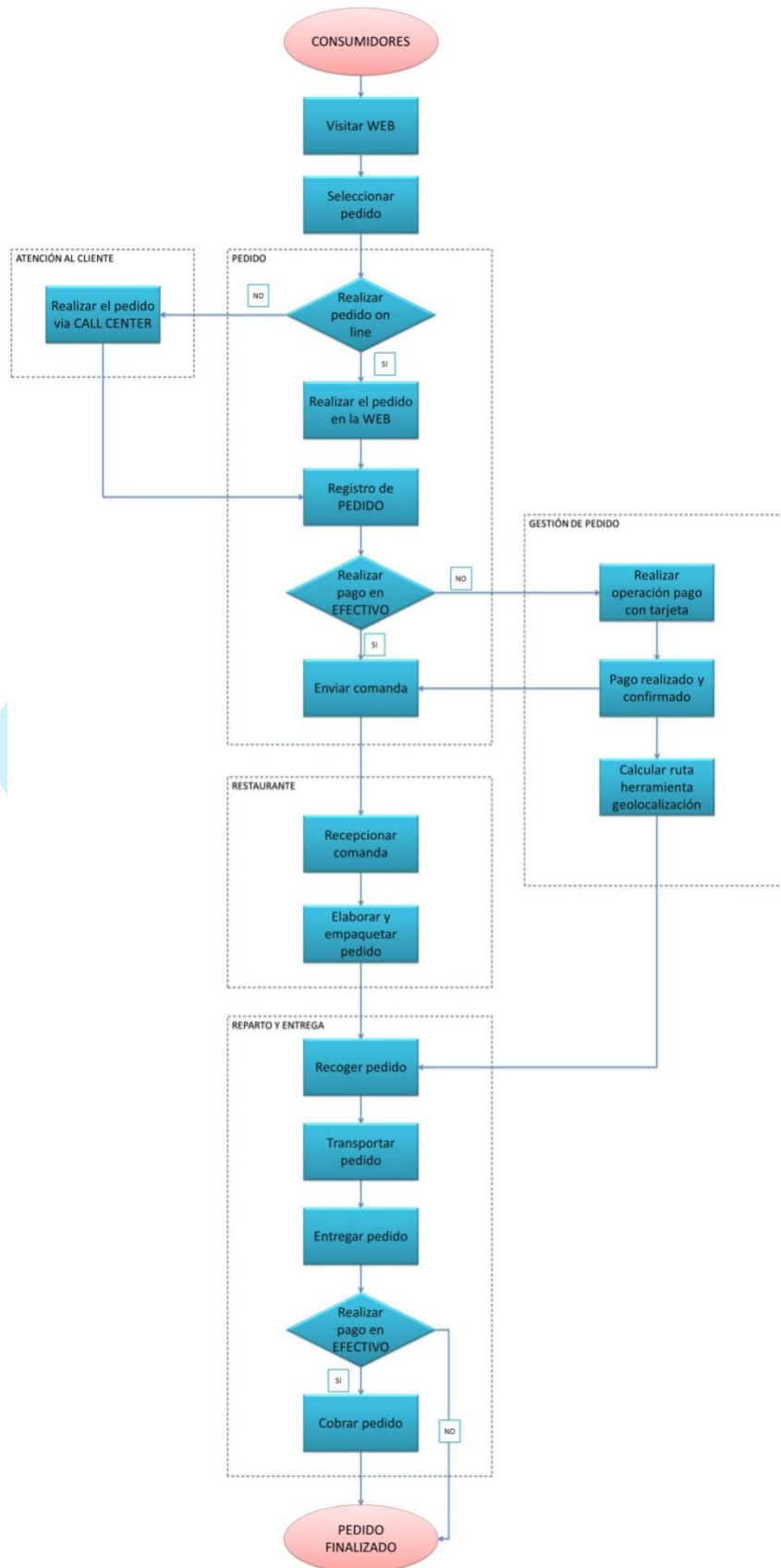


### 2.2.1 Visión general de la operativa Enjoy Tapas

Para una mejor comprensión del proceso productivo veamos a continuación el caso de uso general de un pedido, desde que el cliente decide consumir nuestros servicios hasta que recibe el producto finalmente en su casa.

En este caso, el diagrama de flujo quedaría recogido en el esquema siguiente:







Como se observa en el Workflow anterior, la operativa básica que cubre todo el ciclo de vida de un pedido está cubierta por los procesos operativos, existiendo además otros de este mismo tipo que dotan de consistencia a todo el proceso productivo.

Por su parte, los procesos estratégicos y de apoyo aportan las capas de planificación, control y gestión que conforman el modelo de negocio de Enjoy Tapas.

## 2.2.2 Descripción general de procesos

A continuación se incluye una descripción de cada uno de los procesos identificados, pudiéndose consultar la información detallada en el Manual de Operaciones (productos, relaciones, actividades y tareas, indicadores de seguimiento...) que se entrega anexo a la presente memoria.

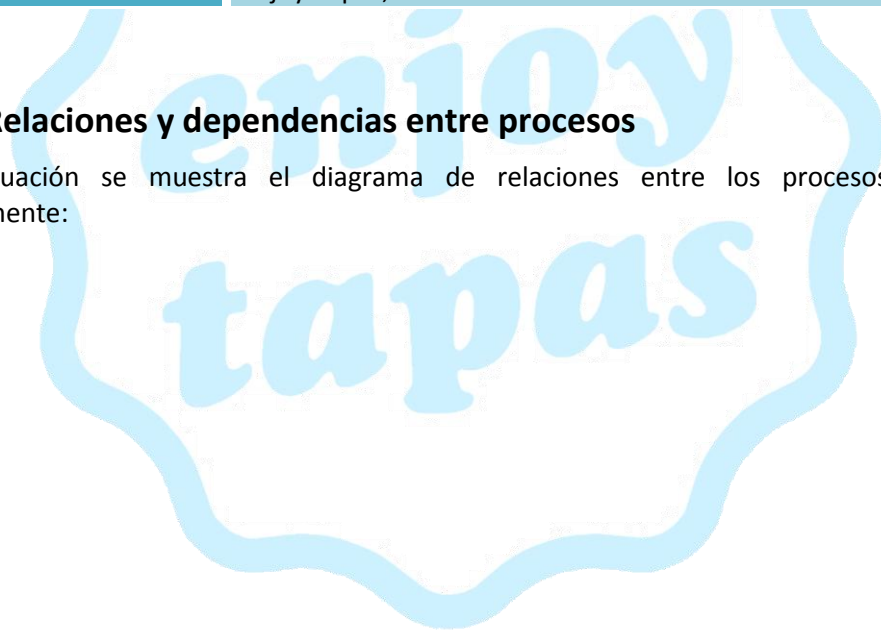
PROCESO	DESCRIPCIÓN
Marketing y comunicación	Este proceso se encargará de gestionar los aspectos clave de Enjoy Tapas relacionados con los aspectos estratégicos, comerciales, de comunicación y de expansión.
Selección de restaurantes	Este proceso se encargará de asegurar que los restaurantes seleccionados como socios colaboradores en cualquier centro Enjoy Tapas cumplan con los requisitos estratégicos y operativos exigidos al mismo.
Expansión	Este proceso se encarga de la planificación, gestión, control y soporte a la expansión de Enjoy Tapas, bien a través de los centros propios como a través de socios franquiciados.
Comercial	Mediante este proceso será el encargado de gestionar comercialmente las ofertas a socios y usuarios, así como la gestión y suministro de packaging corporativo.
Atención al cliente	Este proceso se ocupa de la atención telefónica (call center) y web a clientes y usuarios (gestión de pedidos, atención a incidencias, soporte y encuestas de satisfacción), así como de la ejecución de todas las actividades y procedimientos que se determinen a nivel estratégico que para su realización precisen de comunicación telefónica con socios o usuarios.
Pedido	Este proceso es el encargado de que toda solicitud de productos y forma de pago se registra correctamente en EnjoyTapas.com, independientemente de que el registrador sea el usuario o el call center, por lo que debe asegurar que el sistema esté disponible, la cartera de productos actualizada y los medios de pago activos.
Gestión de Pedido	Este proceso es el encargado de gestionar la información del pedido de modo que la información de productos solicitados llegue a los restaurantes y la de ruta a los repartidores.
Reparto y entrega	Este proceso está dedicado a la recogida de productos elaborados y empaquetados por restaurantes y su entrega en la dirección del usuario cliente, gestionando el cobro en el punto



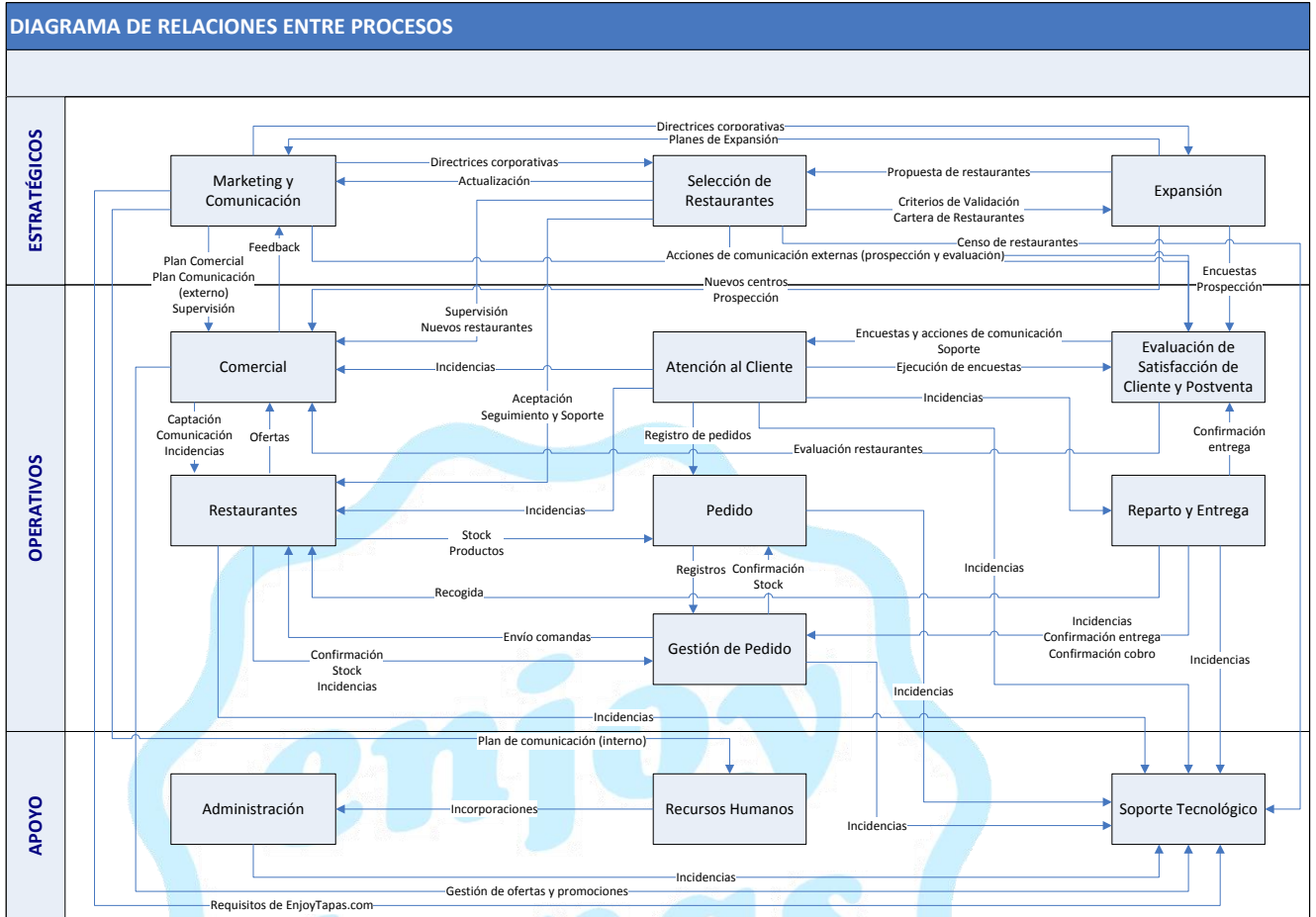
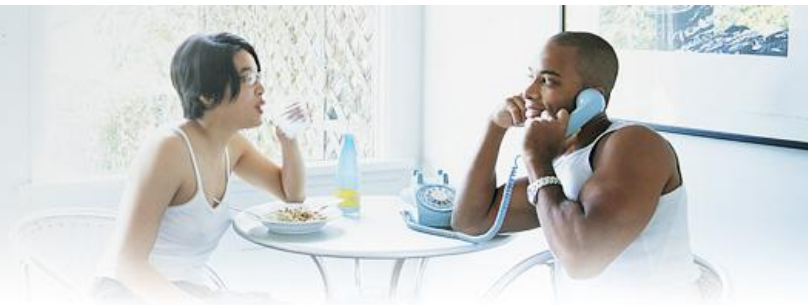
PROCESO	DESCRIPCIÓN
	de destino si se opta por dicha modalidad de pago.
Restaurantes	Este proceso es ejecutado íntegramente en las instalaciones de los socios restaurantes, y es el encargado de que se sirvan adecuadamente las comandas recibidas.
Evaluación de la satisfacción de cliente y postventa	Este proceso es el encargado de estudiar la valoración de los usuarios y socios sobre el Servicio Enjoy Tapas, así como de dar el soporte y atención necesarios para pedidos completados.
Administración	Este proceso se encarga de las gestiones internas corporativas y el control financiero, esto es, ingresos y gastos, pedidos de socios, nómina, etc.
Recursos Humanos	Este proyecto se encarga de asegurar que las personas que componen el equipo de Enjoy Tapas son las adecuadas para el puesto, y se mantienen actualizadas para el desempeño de sus funciones.
Soporte tecnológico	Este proceso será el encargado del mantenimiento y actualización de la infraestructura tecnológica de soporte para Enjoy Tapas, tanto central como distribuida.

### 2.2.3 Relaciones y dependencias entre procesos

A continuación se muestra el diagrama de relaciones entre los procesos definidos anteriormente:

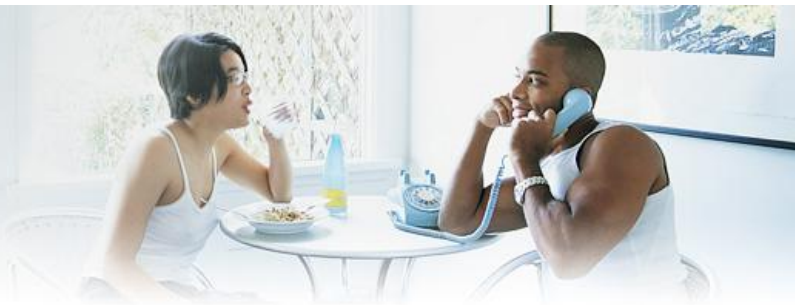






Como se puede observar, las relaciones entre los procesos están claramente definidas en términos de intercambio de información, confirmación, notificación y ejecución de las tareas identificadas para cada una de las relaciones.

Estas relaciones serán objeto de revisión continua, lo que tendrá su reflejo necesario en mejoras evolutivas de la infraestructura que da soporte al servicio.



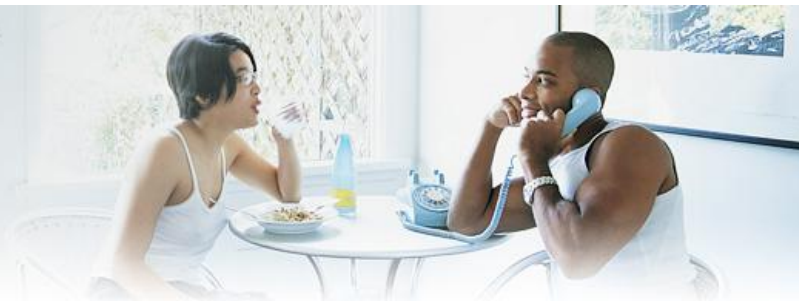
## 2.3 Identificación y descripción de productos y servicios

Como se ha descrito en el Plan Comercial, en el modelo de negocio de Enjoy Tapas se distinguen tres tipos de relación con usuarios: relación de asociación con restaurantes, relación de prestación de servicios a clientes finales y relación con socios franquiciados.

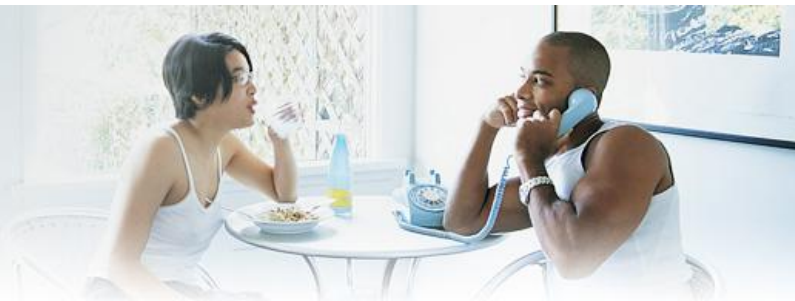
Para cada uno de estos centros, en función de la fase de implantación donde se encuentre el centro Enjoy Tapas (implantación, consolidación o evolución), se introducirán paulatinamente servicios orientados a aumentar el valor percibido de la oferta. Este enfoque será compartido tanto para el modelo de centros propios como para el modelo de franquicias. Por tanto, estos productos y servicios se irán introduciendo de un modo gradual, faseado, evolucionando dinámicamente en función del feedback recibido de cada centro precedente, con configuraciones específicos y aportando por tanto mayor valor en cada relación de usuario.

A continuación se muestra una tabla resumen con los servicios y productos, sus destinatarios, descripción y fase en la que se introduce:

Producto / Servicio	Descripción	Público Objetivo	Fase de Despliegue
Branding corporativo	Productos necesarios para la prestación de servicio, provistos por Enjoy Tapas de modo corporativo, incluyendo la formación Branding, formación de sistemas y operaciones, acceso a todos los servicios que ofertamos a los restaurantes, motos y equipamiento.	Socio franquiciados	Implantación
Suministro de packaging corporativo	Provisión y suministro de recipientes con doble marcado, uno en la base de Enjoy Tapas y otro en la parte superior con información identificativa del restaurante. Como evolución y mejora de este servicio, se plantea el diseño, producción y distribución de envases y utensilios reciclables y/o biodegradables para el transporte y consumo de comida.	Socios restaurantes, socios franquiciados	Implantación
EnjoyTapas.com	Infraestructura tecnológica de base para el proyecto, que comprende la plataforma web para la gestión de pedidos, infraestructura de base para la gestión en backend de procesos de negocio, módulo CRM y	Usuarios, socios restaurantes, sociosfranquiciados	Implantación



Producto / Servicio	Descripción	Público Objetivo	Fase de Despliegue
	<p>pasarela de pago (gestión de cobros).</p> <p>Adicionalmente, se incluye en este apartado la aplicación móvil (para Apple y Android).</p> <p>También se incluye, para el caso de socios restaurantes, la infraestructura tecnológica necesaria para la recepción y tratamiento de pedidos en las cocinas, así como la infraestructura de centralitas de llamadas.</p>		
EnjoyTapas.com Empresas	Similar al anterior, pero con dedicación exclusiva del comercial para clientes corporativos.	Usuarios tipo empresa	Implantación
Enjoy Tapas Call Center	Centro de atención telefónica a usuarios para la gestión de pedidos y atención postventa	Usuarios	Implantación
Enjoy Tapas Customer Care	Servicio de gestión CRM para socios restaurantes y franquiciados	Socios restaurantes y franquiciados	Implantación
Servicio de Delivery	<p>Sistema de transporte especial para comida de restaurante hasta cliente.</p> <p>Como evolución de este servicio se plantea el diseño, producción y distribución de cajones térmicos para motos y motos preparadas, incluyendo el patentado de los mismos.</p>	Usuarios y socios restaurantes	Implantación
Consultor delivery	Diagnóstico del restaurante, selección de los mejores sistemas de preparación y envasado.	Socios restaurantes	Implantación
Publicidad y fotografía	Servicios de publicidad y fotografía especial alimentos.	Socios restaurantes y socios franquiciados	Implantación
Consultor nutricional	Aporta información relevante sobre los platos y prepara diferentes menús de acuerdo a los posibles clientes. Podemos preparar dietas semanales (operación bikini), etc.	Usuarios y socios restaurantes	Implantación
Consultor geomarketing	Servicio a medida del área de influencia del restaurante	Socios restaurantes y franquiciados	Implantación



Producto / Servicio	Descripción	Público Objetivo	Fase de Despliegue
	orientado al geomarketing		
Tarjeta regalo	Canal específico de comercialización de servicios EnjoyTapas.com, distribuible en canales diferentes y con diferentes niveles de descuento	Usuarios	Implantación
Optimización y mejora de procesos, productos y servicios	Evaluación y mejora continua de todos los productos, procesos y servicios que conforman el conjunto de negocio Enjoy Tapas.	Todos	Consolidación
Nevera llena	Servicio de entrega a domicilio de productos frescos y gourmet (frutas, panes, leche, etc.) dentro del área de influencia del Centro Enjoy Tapas	Usuarios	Evolución
Enjoy Tapas Week/Month	Con la misma base tecnológica y en modo suscripción, se crearán menús semanales y dietas mensuales adaptados a cada usuario. También se proveerá el seguimiento y consejos personalizados.	Usuarios	Evolución

## 2.4 Definición de la infraestructura y medios

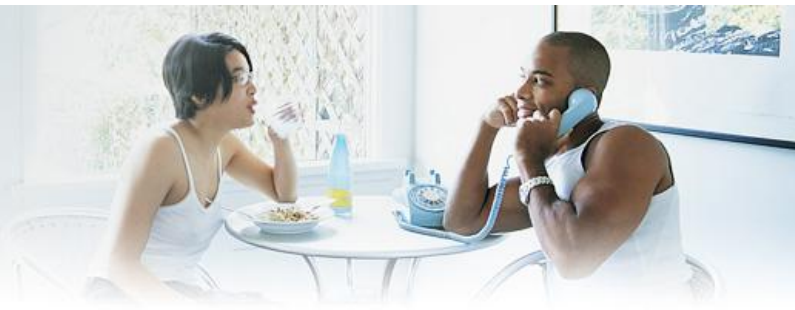
Enjoy Tapas presenta un enfoque de intermediación y distribución en el que no se asume ninguna tarea dentro del proceso productivo, ya que la fabricación del producto es un proceso ejecutado en su totalidad por los restaurantes.

Enjoy Tapas participa en este proceso únicamente como proveedor de envases para el packaging en restaurantes, como entrada del proceso productivo. Finalmente, sobre el producto finalizado, Enjoy Tapas es responsable de su distribución.

A nivel tecnológico, Enjoy Tapas provee la infraestructura de servicios centralizada donde se gestionan los propios pedidos, su distribución, el cobro y facturación, CRM de clientes, call center, etc. Existe otro capítulo de infraestructura distribuida, con dos ámbitos: el restaurante, al que se le proveen los medios para la recepción y provisión de los pedidos, así como el motorista, al que se le dotan los medios para la gestión de entrega y de las rutas.

A continuación se describen más en detalle cada uno de estos equipamientos y dispositivos.





## 2.4.1 Infraestructura tecnológica centralizada EnjoyTapas.com

Este sistema constituye el núcleo del modelo de negocio de Enjoy Tapas, y como tal se utiliza para la gestión de los pedidos, desde su recepción y registro hasta su facturación final. Se trata de un sistema integrado con diferentes módulos, descritos más adelante, y una aplicación web central de tecnología LAMP (Linux, Apache, MySQL y PHP).

Adicionalmente, este sistema proveerá servicios de alto valor añadido a todos sus usuarios, ya sean finales (tipo particular o empresa) o socios (franquiciados o restaurantes), como son la funcionalidad de gestión de clientes (CRM), facturación, seguimiento de actividad, gestión de campañas, etc.

### 2.4.1.1 Descripción funcional

El sistema central del servicio, denominado Sistema EnjoyTapas.com, estará formado por diferentes módulos y aplicativos que, sobre unas infraestructuras gestionadas, suficientes y con garantías, provean la capacidad para diferentes tareas de gestión específicas por perfil.

Los perfiles identificados son los siguientes:

1. **Usuario particular:** se refiere al a persona que hace un pedido a través de la web o del teléfono, y recibe el pedido en casa.
2. **Usuario empresa:** son usuarios corporativos o grupos, que pueden solicitar comidas para una o más personas, y que podrán tener especificidades en la facturación.
3. **Usuario restaurante:** el proveedor de las tapas, que podrá mantener su lista de tapas así como sus propias suscripciones (ofertas, etc.).
4. **Usuario socio franquiciado:** entidad que regenta un centro Enjoy Tapas bajo esta modalidad, y que como tal factura a sus usuarios y socios.
5. **Usuario staff:** personal de administración e interno de Enjoy Tapas, que usarán el aplicativo para la gestión del negocio (facturación, RR.HH., etc.). En este usuario deben darse además diferentes perfiles, en función de los grados de gestión.

El Sistema EnjoyTapas.com deberá tener diferentes interfaces, que permitan el acceso y gestión desde los medios de común uso actualmente y los involucrados en la prestación del servicio. Estos interfaces son:

- **Interfaz Web:** accesible desde los operadores más comunes (Internet Explorer, Mozilla, Chrome y Ópera), permitirá el acceso a todos los servicios a disposición según el tipo de perfil.
- **Interfaz de movilidad:** necesaria tanto para las mismas labores que la anterior como para otras más específicas usadas en algunos procesos. Las interfaces en movilidad a construir son:
  - **Aplicación EnjoyTapas.com para dispositivos Android, iPhone y Windows Mobile,** con las funcionalidades adaptadas de la interfaz web.
  - **Aplicación EnjoyTapas.com para gestión de restaurantes,** desde donde podrán recibir los pedidos así como actualizar su stock, comunicar ofertas y mantener su cartera de productos.



- **Aplicación para gestión de entregas**, esta aplicación se usará en los dispositivos Smartphone que llevarán los encargados del reparto y entrega, y tendrá como usos fundamentales la comunicación de la ruta a seguir, la gestión de incidencias así como la confirmación de entregas y cobros.

Para cada uno de los perfiles y cada una de las interfaces, se ha diseñado el árbol de navegación correspondiente, que se incluye a continuación para mejor comprensión de las aplicaciones:

## 1. PORTAL ENJOYTAPAS.COM

### a. Zona CLIENTE

- i. Breve descripción de la empresa y su misión
  - 1. ¿Qué ofrecemos?
  - 2. ¿Quiénes somos?
  - 3. Formulario de contacto
- ii. Buscador<sup>2</sup>
  - 1. Búsqueda por posición
  - 2. Búsqueda por tipo de comida
  - 3. Búsqueda por restaurante
- iii. Pedido telefónico / asistencia
  - 1. Llamada convencional (901)
  - 2. Solicitar llamada
  - 3. Skype
  - 4. Chat
- iv. ¿Cómo funciona?
- v. Zona gráfica para ranking /promos
  - 1. Últimas experiencias
  - 2. Lo más buscado en tu zona - Nuestras recomendaciones
- vi. Zona privada usuario
  - 1. Mis favoritos
  - 2. Mis ofertas
  - 3. Mis puntos / fidelización
  - 4. Mis pedidos
  - 5. Mis datos / Mis preferencias
  - 6. Mis evaluaciones (sólo para restaurantes en los que se ha consumido)
  - 7. Contacto / Incidencias
- vii. Nuestro boletín
  - 1. Suscríbete a nuestro boletín
  - 2. Descarga boletín del mes (por ciudad o centro)
- viii. FAQ

### b. Zona EMPRESAS

- i. Breve descripción de la empresa y su misión
  - 1. ¿Qué ofrecemos?
  - 2. ¿Quiénessomos?

<sup>2</sup> El resultado de la búsqueda dará acceso directo al formulario de pedido



- 3. Formulario de contacto
- ii. ¿Cómo funciona?
- iii. Servicios / Beneficios
  - 1. Comidas individuales
  - 2. Comidas para grupos
- iv. FAQ
- v. ¿Cuánto cuesta? / Tarifas
- vi. Formulario de contacto
- vii. Da de alta tu empresa
- viii. Zona privada Empresa
  - 1. Mis pedidos
  - 2. Mis cuentas
  - 3. Mis datos / Mis preferencias
  - 4. Contacto / Incidencias

**c. Zona RESTAURANTE**

- i. Breve descripción de la empresa y su misión
  - 1. ¿Qué ofrecemos?
  - 2. ¿Quiénes somos?
  - 3. Formulario de contacto
- ii. ¿Cómo funciona?
- iii. Servicios / Beneficios
  - 1. Delivery
  - 2. Comercialización online /offline
  - 3. Envases
  - 4. Otros
- iv. FAQ
- v. ¿Cuánto cuesta? / Tarifas
- vi. Formulario de contacto
- vii. Da de alta tu restaurante
- viii. Zona privada Restaurante
  - 1. Mis pedidos
  - 2. Mis tapas
  - 3. Mis ofertas
  - 4. Mi comunicación
  - 5. Mis envases
  - 6. Mis datos / Mis preferencias
  - 7. Contacto / Incidencias

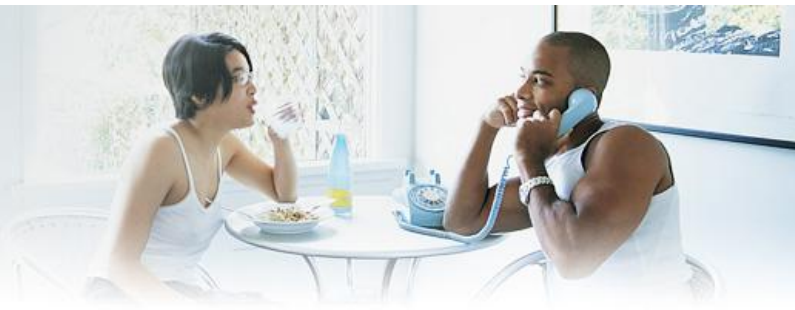
**d. Zona FRANQUICIADO**

- i. Breve descripción de la empresa y su misión
  - 1. ¿Qué ofrecemos?
  - 2. ¿Quiénes somos?
  - 3. Formulario de contacto
- ii. ¿Cómo funciona?
- iii. Servicios / Beneficios
  - 1. Franquicias
  - 2. Servicios y productos
  - 3. Implantación



- 4. Consolidación
  - 5. Gestión de socios
  - 6. Gestión de usuarios
  - iv. FAQ
  - v. Formulario de contacto
  - vi. Zona privada Franquiciado
    - 1. Mis restaurantes
    - 2. Mis pedidos
    - 3. Mis tapas
    - 4. Mis ofertas
    - 5. Mi comunicación
    - 6. Mis envases
    - 7. Mi facturación
    - 8. Mi CRM
    - 9. Mis datos / Mis preferencias
    - 10. Contacto / Incidencias
  - e. **Zona COMÚN**
    - i. Widgets redes sociales
    - ii. Aviso Legal / Privacidad
    - iii. Tarjetas y sistema de pagos admitidos
    - iv. Mobile apps
- 2. APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE RESTAURANTES**
- a. **Modo COCINA ABIERTA**
    - i. Nuevos pedidos
      - 1. Impresión de comanda
      - 2. Tiempo estimado para la recogida
    - ii. Actividad del día
      - 1. Pedidos procesados
      - 2. Estado de cada pedido
    - iii. Modificación del tiempo estimado para la recogida
    - iv. Modificación de stock
  - b. ¿Cómo funciona?
  - c. Mis pedidos
    - i. Últimos pedidos (10, 20, 30)
    - ii. Historial de pedidos
    - iii. Historial de facturación
    - iv. Estadísticas
  - d. Mis tapas
    - i. Edición del menú / precios / fotos, etc.
    - ii. Activación / desactivación en tiempo real de la disponibilidad concreta de cada tapa
  - e. Mis envases
    - i. Selección de envases disponibles
    - ii. Selección personalización
    - iii. Carrito de la compra / pedido
  - f. Mis ofertas
    - i. Activación / desactivación de ofertas puntuales



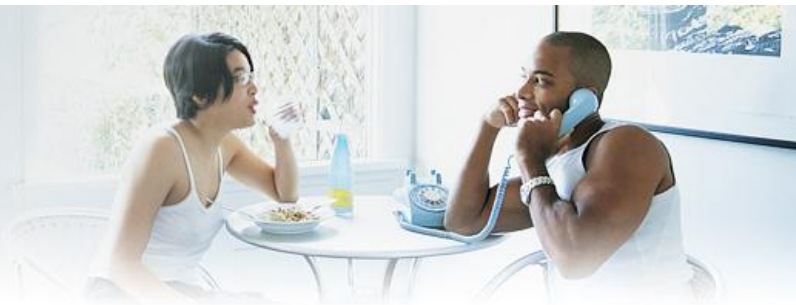


- ii. Activación / desactivación de ofertas periódicas
  - g. Mi facturación
  - h. FAQ / Ayuda
  - i. Contacto / Incidencias
- 3. APLICACIÓN PARA GESTIÓN DE ENTREGAS**
- a. **Modo TRANSPORTE – Ruta ACTIVA**
    - i. Lista de recorridos a realizar (destino siguiente)
    - ii. Destino Restaurante - Revisión del pedido
      - 1. OK
      - 2. Defectuoso
    - iii. Destino Cliente - Entrega del pedido
      - 1. Confirmación aceptación
      - 2. Confirmación cobro
      - 3. Confirmación devolución
  - b. Contacto / Incidencias

#### 2.4.1.2 Descripción técnica

A nivel lógico, el aplicativo estará basado por completo en **tecnología de código abierto** (open source) madura, con lo que se consiguen **grandes ahorros en el capítulo de inversión en licenciamientos**. Además, como muestra del carácter innovador de Enjoy Tapas, se opta por un modelo de **infraestructura cloud computing** (computación en nube) **basado en los servicios de Amazon Web Services (AWS)**, que aporta las mayores cotas de disponibilidad y flexibilidad a un precio de pago por uso, de modo que no se tengan que abordar grandes inversiones iniciales sino transformar estos capítulos en gastos corrientes. Los **componentes del sistema** integrado de EnjoyTapas.com son los siguientes:

1. **Portal EnjoyTapas.com:** Será la cara visible de EnjoyTapas.com, donde el usuario o socio podrá realizar todas las gestiones que requiera, tanto pedidos como acceso a servicios específicos en función de su perfil. Este portal de comercio electrónico se desarrollará con tecnología Drupal, que cuenta con multitud de módulos desarrollados para este gestor con diversas funcionalidades. Uno de estos módulos es Übertcart, aplicación de comercio electrónico instalable y desarrollada específicamente para el gestor de contenidos Drupal, con lo que nos aseguraremos una integración perfecta.
2. **Base de datos EnjoyTapas:** sobre tecnología MySQL, se diseñará y construirá esta base de datos relacional que albergará toda la información de:
  - a. **Usuarios:** información de registro de cada usuario, tanto particular como de tipo empresarial. Esta información contendrá también los datos de pago, gestionables por el usuario (tarjeta, cuentas para transferencia, tarjeta promocional, etc.)
  - b. **Socios:** información de registro de cada socio, tanto restaurante como franquiciado. Además de los datos identificativos y de ubicación, también se incluirán los datos de mecanismos de pago y facturación, medios provistos, etc.).
  - c. **Pedidos:** serán de dos tipos, los efectuados por usuarios –particulares o empresas – donde se almacenará toda la información del propio pedido (hora, productos, pago...) así como la valoración sobre el mismo, y los efectuados por

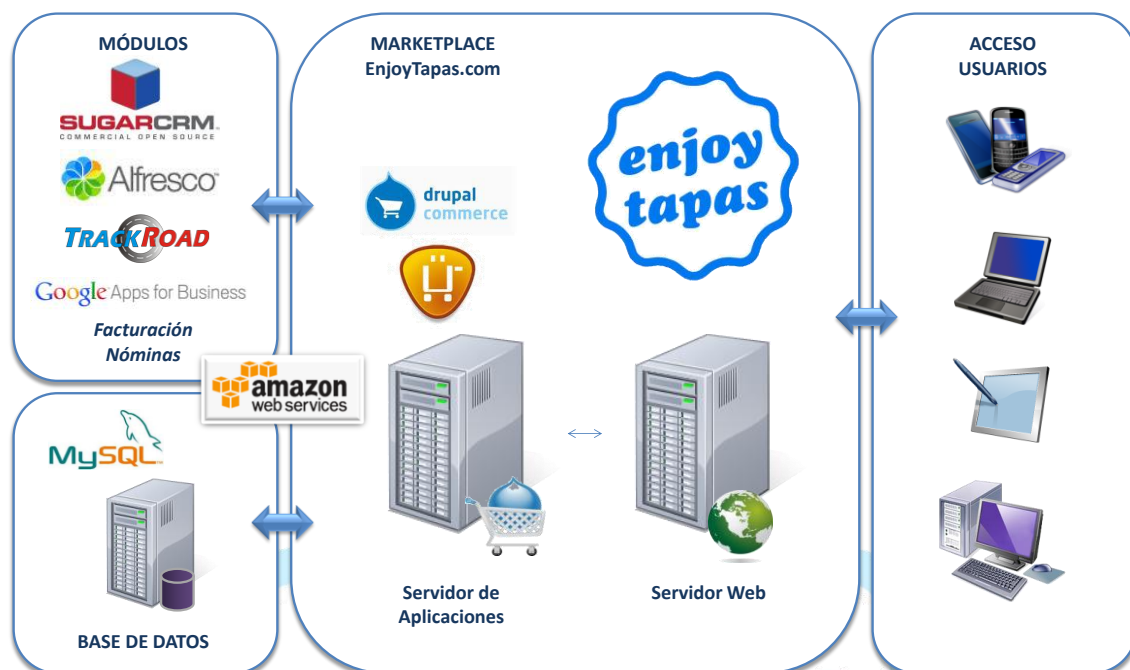
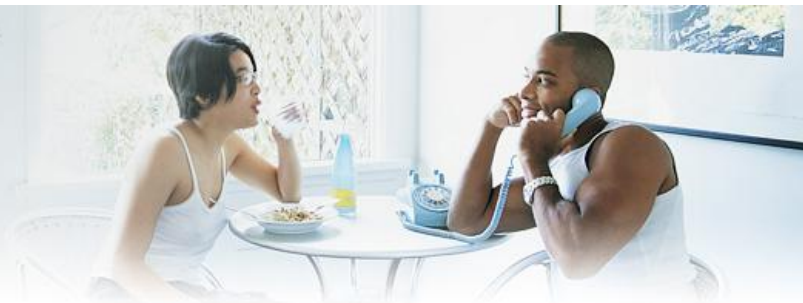


- socios, ya sean restaurantes (pedidos sobre packaging) o franquiciados (Branding...).
- d. **Productos:** incluirá toda la información relativa a los productos ofertados (restaurante de origen, cualidades, ingredientes, tiempos de preparación...), así como sus valoraciones (por los usuarios que lo han consumido). También estarán aquí registrados los productos consumidos por Enjoy Tapas.
  - e. **Proveedores:** listado de proveedores que proporcionan servicios o productos a Enjoy Tapas.
  - f. **Personal:** los datos identificativos del personal contratado por EnjoyTapas, así como otros datos necesarios para el control de gestión como tarifa horaria, etc.
3. **Servidores de aplicaciones:** Son los encargados de gestionar toda la lógica de negocio para dar respuesta a las peticiones que les llegan; como tales, son los que realizan consultas en la base de datos y gestionan la información entre los diferentes módulos del sistema. Dado que EnjoyTapas.com es una aplicación web, Jboss AS.
  4. **Servidores Web:** Son los encargados de procesar las peticiones http para dar respuesta a las páginas html, y por tanto, son los que toman la información de los servicios provistos por el servidor de aplicaciones y la dirigen al navegador web (en la máquina cliente) para que los muestre. Como servidor web usaremos Apache HTTP Server.
  5. **Gestor de contenidos:** este módulo se encargará de la gestión de contenidos para servirlos a los diferentes componentes con los que interactúe. Así, permitirá la gestión del ciclo de vida de los contenidos al personal de Enjoy Tapas para que después éstos estén disponibles y sean enviados a los diferentes dispositivos cliente (PC, Smartphone...). El gestor a utilizar, como se ha indicado anteriormente, es Drupal, Release 7. Llevará instalados todos los módulos necesarios, si bien se identifican a continuación los más relevantes:
    - a. Terms of Use, para aceptar los principios básicos de funcionamiento.
    - b. Übercart 3, para comercio electrónico.
    - c. AdSense Injector, para la creación de anuncios personalizados.
    - d. Übercart Product Power Tools, para gestionar de un modo más avanzado los productos (listados, creación/eliminación, etc.).
    - e. Stock y Stock API, para la gestión dinámica de stocks.
    - f. Übercart Variable Price, para la posibilidad de volver los precios variables en función de la demanda o de la disponibilidad.
    - g. Übercart Reorder button, para volver a pedir un pedido ya realizado previamente.
    - h. Commerce Card on File, para que los usuarios puedan almacenar los datos de sus tarjetas de crédito.
    - i. Übercart Custom Payment, para gestión de datos de pago propios (uso para transferencias) y su uso.
    - j. Commerce Cash on Delivery, para gestión de pago a entrega.
    - k. Commerce Purchase Order, para hacer pedidos contra una clave de compra (tarjeta regalo).
    - l. Übercart Shipwire, para integración con Shipwire de cara a la gestión de entregas y mejoras sobre el cálculo de rutas.
    - m. Content Analysis, módulo orientado a proveer información útil de cara a posicionar el sitio en SEO.



- n. Social Media, para integración directa con Facebook, Twitter y Google+.
  - o. Google Analytics Tokenizer, para el acceso inmediato a la información analítica de los visitantes.
6. **Gestor documental:** el sistema proveerá las funcionalidades de gestor documental corporativo (para el almacenamiento y gestión de documentación corporativa, incluyendo flujos sobre los mismos) y se combina con los principales medios sociales de la empresa. Usaremos el módulo de Alfresco especialmente desarrollado para su integración con Drupal.
  7. **Sistema de correo electrónico:** Enjoy Tapas usará el sistema de correo de Google Apps for Business, con dominio enjoytapas.es, para personal y socios.
  8. **Sistema inteligente de cálculo de rutas:** Basado en la tecnología de gestión de trayectos de Trackroad.com, optimizará la ruta a seguir en función de los pedidos activos y los datos de posicionamiento de los repartidores, geolocalizados con los Smartphone.
  9. **Sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM):**
    - a. Gestión comercial: gestión de equipos comerciales, gestión y seguimiento de ventas, organización de clientes por diferentes criterios, análisis de oportunidades de venta, análisis de satisfacción de clientes.
    - b. Gestión de marketing: gestión de listados y mailing, gestión de estudios ROI para publicidad, creación de plantillas de comunicación, gestión y seguimiento de campañas, integración con formularios web...
    - c. Servicios a clientes: gestión y asignación de incidencias, gestión de satisfacción de clientes, análisis de costes para acciones post-venta...
    - d. Gestión de agenda: gestión de reuniones, llamadas, email, etc. de cliente, historial de cliente, agenda global.
    - e. Generación de informes: perspectivas de ventas, análisis de oportunidades, benchmarking de iniciativas.
    - f. Integración con medios sociales: Facebook, Google+, Twitter, FourSquare...
  10. **Sistema de facturación:** que permitirá la facturación a usuarios (particulares y empresas) y socios (restaurantes y franquiciados).
  11. **Sistema de nómina**

Desde un punto de vista lógico y a alto nivel, el sistema Enjoy Tapas presentará una arquitectura del tipo:



En cuanto a especificaciones adicionales de disponibilidad del sistema, se han previsto que el mismo esté en **alta disponibilidad**, con balanceo de carga.

## 2.4.2 Infraestructura distribuida

### 2.4.2.1 Equipamiento para restaurantes

#### 2.4.2.1.1 Packaging corporativo

Para los socios restaurantes, y a través del servicio de Suministro de Packaging Corporativo, se pondrá a disposición, en régimen de venta, el equipamiento necesario para el embalaje de los alimentos cocinados.

Estos embalajes podrán ser seleccionados por el socio restaurante en base a su oferta de productos, y distribuidos corporativamente por Enjoy Tapas vía mensajería urgente. En dichos envases, la parte inferior estará serigrafiada con el logo corporativo de Enjoy Tapas, mientras que además se suministrarán adhesivos identificativos del restaurante a colocar en la parte superior de cada producto manufacturado y envasado.

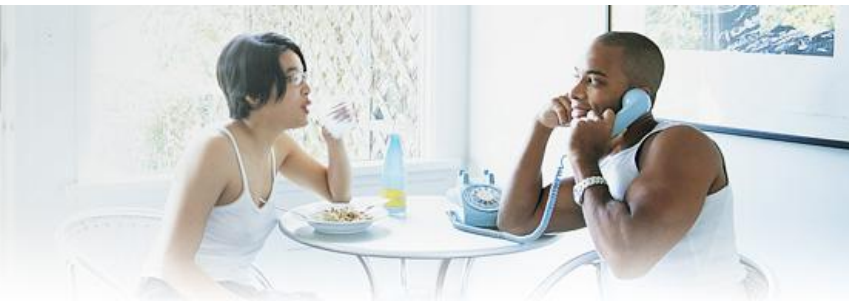
Para el arranque de Enjoy Tapas, se han definido los siguientes tipos de recipientes:

DISPOSITIVO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Recipiente rectangular pequeño	<p><b>Forma:</b> Rectangular</p> <p><b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 5x10x15 cm</p> <p><b>Cierre:</b> Tapa integrada, con cierre a presión</p> <p><b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería</p> <p><b>Tipo:</b> Rígido</p>





DISPOSITIVO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN
	<b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas
Recipiente rectangular mediano	<b>Forma:</b> Rectangular <b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 7x13x17 cm <b>Cierre:</b> Tapa integrada, con cierre a presión <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Rígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas
Recipiente rectangular grande	<b>Forma:</b> Rectangular <b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 9x15x19 cm <b>Cierre:</b> Tapa integrada, con cierre a presión <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Rígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas
Recipiente rectangular pequeño aluminio	<b>Forma:</b> Rectangular <b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 5x10x15 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada de cartón, con cierre por sujeción por bordes de la base <b>Material:</b> Aluminio para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Semirrígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas que precisen mayor conservación de temperatura
Recipiente rectangular mediano aluminio	<b>Forma:</b> Rectangular <b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 7x13x17 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada de cartón, con cierre por sujeción por bordes de la base <b>Material:</b> Aluminio para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Semirrígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas que precisen mayor conservación de temperatura
Recipiente rectangular grande aluminio	<b>Forma:</b> Rectangular <b>Medidas (AlxAnxLa):</b> 9x15x19 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada de cartón, con cierre por sujeción por bordes de la base <b>Material:</b> Aluminio para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Semirrígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas que precisen mayor conservación de temperatura
Recipiente redondo pequeño	<b>Forma:</b> Bol <b>Medidas (AlxDiam):</b> 4x8 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada, con cierre a presión <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Rígido <b>Uso recomendado:</b> Encurtidos, salsas
Recipiente redondo mediano	<b>Forma:</b> Bol <b>Medidas (AlxDiam):</b> 6x11 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada, con cierre a presión <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Rígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas
Recipiente redondo grande	<b>Forma:</b> Bol <b>Medidas (AlxDiam):</b> 8x14 cm <b>Cierre:</b> Tapa separada, con cierre a presión



DISPOSITIVO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN
	<b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Rígido <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas
Recipiente redondo grande aluminio	<b>Forma:</b> Bol <b>Medidas (AlxDiam):</b> 9x22 cm <b>Tapa:</b> Tapa separada de cartón, con cierre por sujeción por bordes de la base <b>Material:</b> Aluminio para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Semirrígido <b>Uso recomendado:</b> Raciones de mayor tamaño tales como pollos asados, etc.
Bolsa pequeña	<b>Forma:</b> Bolsa <b>Medidas (AlxAn):</b> 10x10 cm <b>Cierre:</b> Cierre a presión por <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Flexible, no extensible <b>Uso recomendado:</b> Encurtidos, salsas
Bolsa mediana	<b>Forma:</b> Bolsa <b>Medidas (AlxAn):</b> 12x18 cm <b>Tapa:</b> Pieza separada, con cierre a presión <b>Material:</b> Plástico para uso en hostelería <b>Tipo:</b> Flexible, no extensible <b>Uso recomendado:</b> Todo tipo de comidas

#### 2.4.2.1.2 Infraestructura para recepción de pedidos

Adicionalmente a lo anterior, se le habilitarán los medios necesarios para la recepción de pedidos, mediante conexión directa con el sistema EnjoyTapas.com, que transmitirá a estos socios los datos en tiempo real, sobre demandas de usuarios.

Concretamente, se le suministrarán los siguientes elementos:

DISPOSITIVO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN
TABLET	Tableta para la conexión y envío de información de seguimiento (capacidad de producción, stock disponible y tiempo medio de espera). Esta tableta se conectará al sistema EnjoyTapas.com a través de un servicio de conexión a Internet a proveer por el propio restaurante (ADSL o similar). En caso que el restaurante no dispusiera de esta conexión, Enjoy Tapas proveerá al mismo, a través de acuerdos prefijados con operadores móviles, conexión 3G limitada al acceso al Sistema EnjoyTapas.com. Este Tablet recibirá automáticamente las actualizaciones de la aplicación móvil EnjoyTapas.com
Impresora de tickets	Impresora de tickets con conexión bluetooth con la Tablet, con la que se imprimirán las comandas requeridas por EnjoyTapas.com, con los datos identificativos del pedido y usuario. Con la impresora de tickets no se suministrará el papel de repuesto necesario para las comandas atendidas, debiendo éste ser provisto por el establecimiento.



## 2.4.2.2 Equipamiento para repartidores

### 2.4.2.2.1 Motos eléctricas

Los repartidores desarrollarán sus tareas con vehículos eléctricos, tipo ciclomotor o similar, con capacidad suficiente para cubrir un turno de 5 horas. Transcurrido dicho plazo, las motos deberán volver al Centro Enjoy Tapas de pertenencia para recarga y aparcamiento.

A continuación se describen las principales características de los vehículos suministrados por Enjoy Tapas:

CARACTERÍSTICA	VALOR
Marca y procedencia	Vectrix, EE.UU.
Modelo	Vectrix
Velocidad Máxima	Limitada a 110 km/ hora
Peso	210 kg
Aceleración	0-80 km/hora en 0.8 segundos
Autonomía	50-100 km en función del estilo de conducción
Tiempo en conducción urbana	5 horas
Tiempo de carga de la batería	2,5 horas al 80% y 4 horas al 100%
Carga	En cualquier enchufe estándar de 110/220 V
Batería	Níquel Metal Hidruro
Vida útil de la batería	10 años

Es preciso indicar que estos motores no necesitan mantenimiento alguno, así como que las baterías tienen un coste de reemplazamiento aproximado de mil euros por moto.

### 2.4.2.2.2 Smartphone para gestión de entrega

Cada repartidor dispondrá de un Smartphone con las siguientes características:

DISPOSITIVO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Smartphone repartidores	150MB de memoria interna, más tarjeta de ampliación de 2GB
	Conectividad 3G (plan de datos incluido) y Wifi
	GPS integrado
	Pantalla táctil de 3 pulgadas, al menos
	Procesador interno de a 1MHZ
	Pantalla a color
	Autonomía mínima de 5 horas en conversación

Todos los Smartphone dispondrán de plan de datos que los mantendrá permanentemente conectados con el Sistema EnjoyTapas. Esta conexión permitirá al sistema transmitir al repartidor las instrucciones concretas de su próximo destino.

Del mismo modo, el repartidor confirmará mediante el aplicativo móvil la entrega de pedido, el cobro del mismo (si se ha escogido la modalidad de pago a la entrega) y cualquier incidencia



acontecida que pudiera reducir su capacidad (accidentes o circunstancias que imposibiliten su labor, etc.).

## 2.5 Previsión de Pedidos y Capacidad

Por la definición del servicio que presta Enjoy Tapas, los disparadores son los propios pedidos gestionados mediante los procesos de Atención al Cliente o Pedidos, que gestionan el registro de deseos de usuario a través del marketplace del Sistema EnjoyTapas.com.

En cuanto al de Atención al Cliente, de gran calado operativo, el call center se ha dimensionado suficientemente para la atención a usuarios y registro de pedidos para las estimaciones de pedido iniciales efectuadas; en todo caso, la capacidad de este proceso es fácilmente incrementable mediante escalado horizontal por incorporación de nuevos recursos. En el caso de la infraestructura tecnológica del Sistema EnjoyTapas.com, núcleo del proceso de Pedidos, el dimensionamiento ha sido efectuado para soportar los pedidos estimados y su crecimiento para los próximos cinco años.

Sin embargo, desde el punto de vista de prestación operativa de servicio, **el proceso clave es el Reparto y Entrega**, cuya salida es el producto manufacturado en el domicilio del cliente. Las **estimaciones de previsión de pedidos** efectuadas han sido:

- Año 1:
  - Fin del primer semestre: media de 49 pedidos al día, 40% de ellos vía Internet.
  - Fin del segundo semestre: media de 90 pedidos por día, 70% de ellos vía web.
- Fin del segundo año: media de 120 pedidos por día, 85% de ellos directamente a través de EnjoyTapas.com.

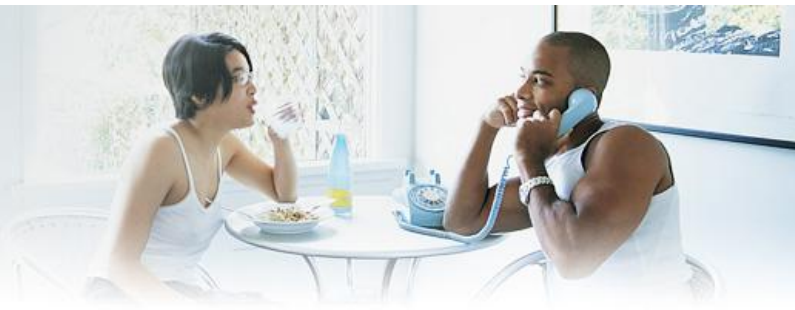
En este escenario, se ha procedido con el estudio minucioso de la capacidad del motorista y restaurante en el proceso de Reparto y Entrega. En este estudio y atendiendo al análisis del sector, **se han diferenciado tres rangos de días de la semana y dos horarios para cada uno de éstos:**

- Días:
  - Lunes y martes, el de menor intensidad.
  - Miércoles y jueves, con un volumen medio de pedidos.
  - Viernes, sábados, domingos y festivos
- Horario:
  - Comida: 13:00 a 16:00
  - Cena: 21:00 a 24:00

En todos los casos, se asume un **compromiso máximo de servicio al usuario en 45 minutos** tras el registro y gestión del pedido, como muestra de la orientación al servicio de Enjoy Tapas.

A continuación se incluye el detalle de cada una de las estimaciones efectuadas, que se han realizado para el Centro Piloto, pero que son extrapolables a cualquier implantación de cualquier Centro Enjoy Tapas. Por coherencia con las estimaciones, las previsiones de pedidos y las curvas input-output incluidas a continuación, siguen las mismas agrupaciones temporales que las hipótesis sobre las que se basan.





## 2.5.1 Estimaciones para el primer semestre del primer año

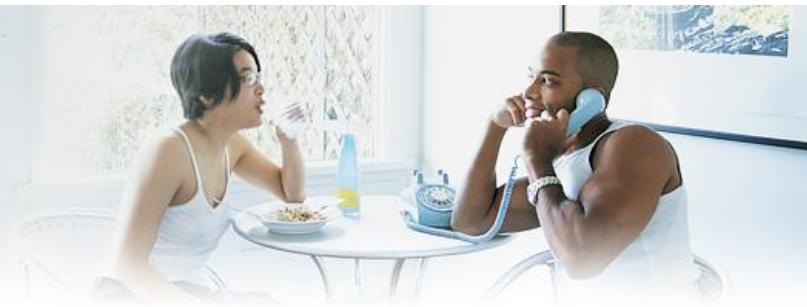
Para el primer semestre se ha realizado una estimación conservadora, en la que se asume un promedio de 49 pedidos por día. Con este dato y las hipótesis anteriores, extrapolando a 4 repartidores a 8 horas resulta que se tiene capacidad para atender un total de 32 pedidos por jornada con un tiempo de compromiso de servicio de 45 minutos, esto es, un tiempo medio por motorista y pedido de 15,06 minutos.

A continuación se incluye el detalle de estimaciones realizadas y las curvas input-output de cada estimación, para los rangos de días diferenciados.

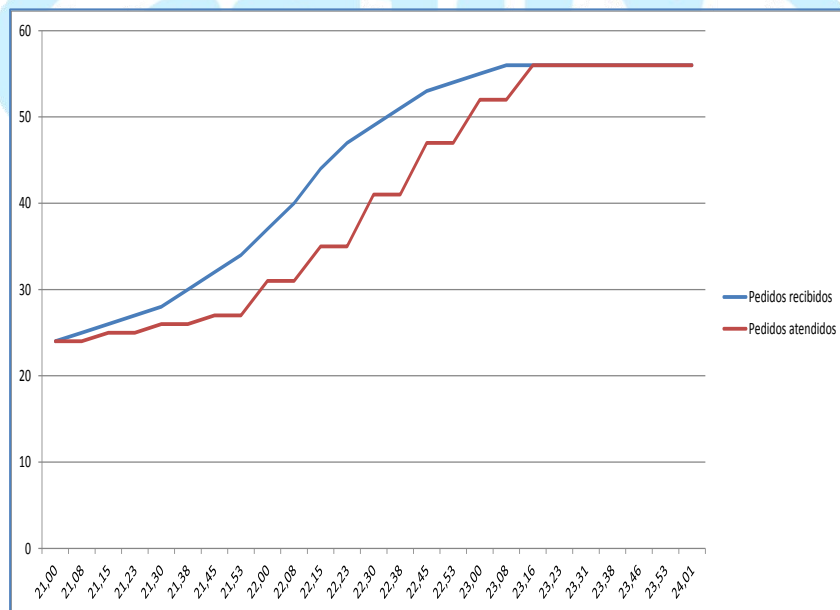
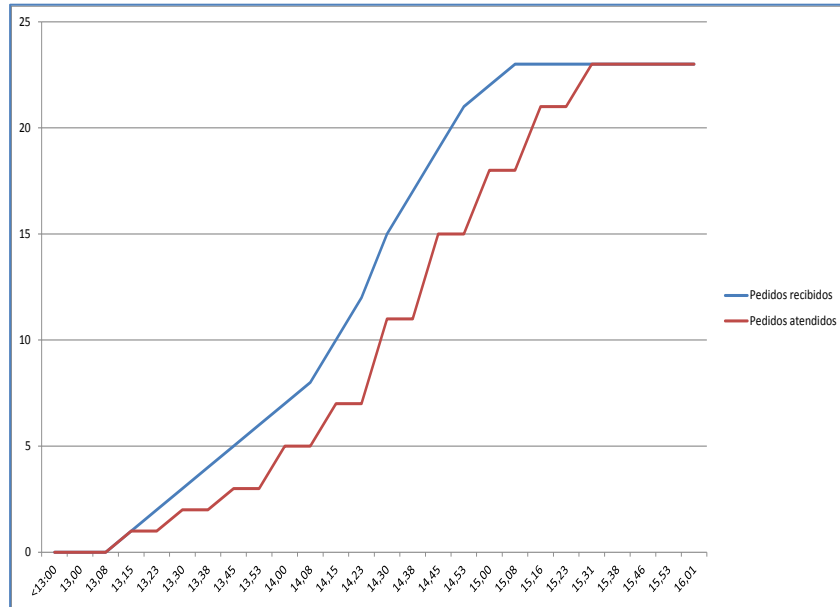
### 2.5.1.1 Lunes y martes

La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:

Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0		0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,38	1	1	4	1	0	0	2	2	17	32
13,45	1	2	5	1	1	1	3	2	15	30
13,53	1	2	6	1	0	0	3	3	17	32
14,00	1	3	7	2	2	2	5	2	15	30
14,08	1	2	8	2	0	0	5	3	17	32
14,15	2	3	10	2	2	2	7	3	15	30
14,23	2	3	12	2	0	0	7	5	17	32
14,30	3	5	15	4	4	4	11	4	15	30
14,38	2	4	17	4	0	0	11	6	17	32
14,45	2	6	19	4	4	4	15	4	30	45
14,53	2	4	21	4	0	0	15	6	17	32
15,00	1	6	22	3	3	3	18	4	30	45
15,08	1	4	23	3	0	0	18	5	17	32
15,16	0	5	23	3	3	3	21	2	15	30
15,23	0	2	23	3	0	0	21	2	8	23
15,31	0	2	23	2	2	2	23	0	0	15
15,38	0	0	23	2	0	0	23	0	0	15
15,46	0	0	23	0	0	0	23	0	0	15
15,53	0	0	23	0	0	0	23	0	0	15
16,01	0	0	23	0	0	0	23	0	0	15
21,00	1	0	24	1	1	1	24	0	0	15
21,08	1	0	25	1	0	0	24	1	8	23
21,15	1	1	26	1	1	1	25	1	15	30
21,23	1	1	27	1	0	0	25	2	17	32
21,30	1	2	28	1	1	1	26	2	30	45
21,38	2	2	30	1	0	0	26	4	17	32
21,45	2	4	32	1	1	1	27	5	30	45
21,53	2	5	34	1	0	0	27	7	17	32
22,00	3	7	37	4	4	4	31	6	30	45
22,08	3	6	40	4	0	0	31	9	17	32
22,15	4	9	44	4	4	4	35	9	30	45
22,23	3	9	47	4	0	0	35	12	17	32
22,30	2	12	49	6	6	6	41	8	30	45
22,38	2	8	51	6	0	0	41	10	17	32
22,45	2	10	53	6	6	6	47	6	30	45
22,53	1	6	54	6	0	0	47	7	17	32
23,00	1	7	55	5	5	5	52	3	15	30
23,08	1	3	56	5	0	0	52	4	8	23
23,16	0	4	56	4	4	4	56	0	0	15
23,23	0	0	56	4	0	0	56	0	0	15
23,31	0	0	56	0	0	0	56	0	0	15
23,38	0	0	56	0	0	0	56	0	0	15
23,46	0	0	56	0	0	0	56	0	0	15
23,53	0	0	56	0	0	0	56	0	0	15
24,01	0	0	56	0	0	0	56	0	0	15

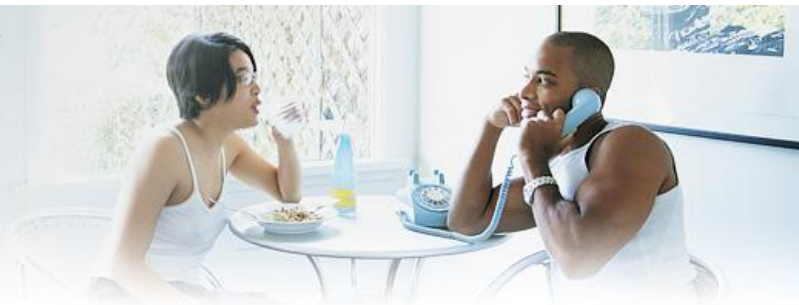


Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



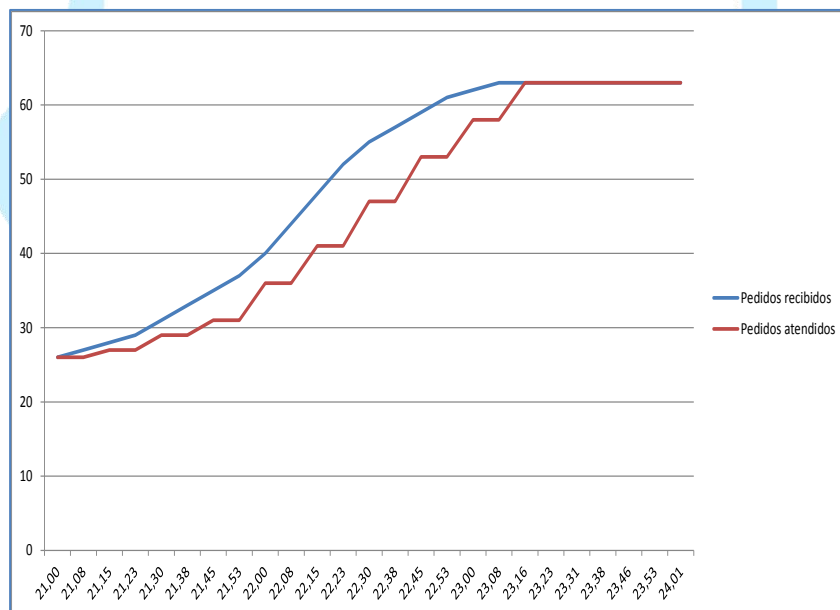
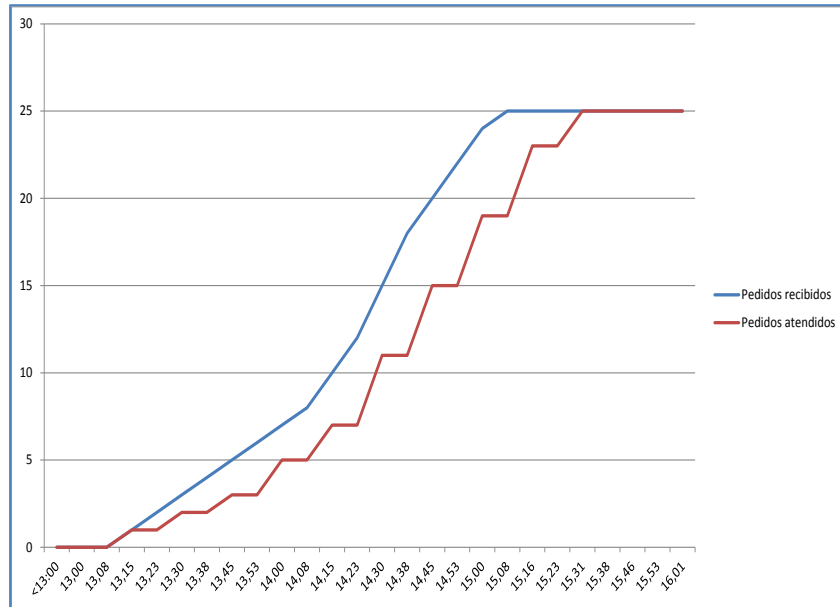
### 2.5.1.2 Miércoles y jueves

La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:



Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,38	1	1	4	1	0	0	2	2	17	32
13,45	1	2	5	1	1	1	3	2	15	30
13,53	1	2	6	1	0	0	3	3	17	32
14,00	1	3	7	2	2	2	5	2	15	30
14,08	1	2	8	2	0	0	5	3	17	32
14,15	2	3	10	2	2	2	7	3	15	30
14,23	2	3	12	2	0	0	7	5	17	32
14,30	3	5	15	4	4	4	11	4	15	30
14,38	3	4	18	4	0	0	11	7	17	32
14,45	2	7	20	4	4	4	15	5	30	45
14,53	2	5	22	4	0	0	15	7	17	32
15,00	2	7	24	4	4	4	19	5	30	45
15,08	1	5	25	4	0	0	19	6	17	32
15,16	0	6	25	4	4	4	23	2	15	30
15,23	0	2	25	4	0	0	23	2	8	23
15,31	0	2	25	2	2	2	25	0	0	15
15,38	0	0	25	2	0	0	25	0	0	15
15,46	0	0	25	0	0	0	25	0	0	15
15,53	0	0	25	0	0	0	25	0	0	15
16,01	0	0	25	0	0	0	25	0	0	15
21,00	1	0	26	1	1	1	26	0	0	15
21,08	1	0	27	1	0	0	26	1	8	23
21,15	1	1	28	1	1	1	27	1	15	30
21,23	1	1	29	1	0	0	27	2	8	23
21,30	2	2	31	2	2	2	29	2	15	30
21,38	2	2	33	2	0	0	29	4	17	32
21,45	2	4	35	2	2	2	31	4	15	30
21,53	2	4	37	2	0	0	31	6	17	32
22,00	3	6	40	5	5	5	36	4	15	30
22,08	4	4	44	5	0	0	36	8	17	32
22,15	4	8	48	5	5	5	41	7	30	45
22,23	4	7	52	5	0	0	41	11	17	32
22,30	3	11	55	6	6	6	47	8	30	45
22,38	2	8	57	6	0	0	47	10	17	32
22,45	2	10	59	6	6	6	53	6	30	45
22,53	2	6	61	6	0	0	53	8	17	32
23,00	1	8	62	5	5	5	58	4	15	30
23,08	1	4	63	5	0	0	58	5	8	23
23,16	0	5	63	5	5	5	63	0	0	15
23,23	0	0	63	5	0	0	63	0	0	15
23,31	0	0	63	0	0	0	63	0	0	15
23,38	0	0	63	0	0	0	63	0	0	15
23,46	0	0	63	0	0	0	63	0	0	15
23,53	0	0	63	0	0	0	63	0	0	15
24,01	0	0	63	0	0	0	63	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



### 2.5.1.3 Viernes, sábado y domingo

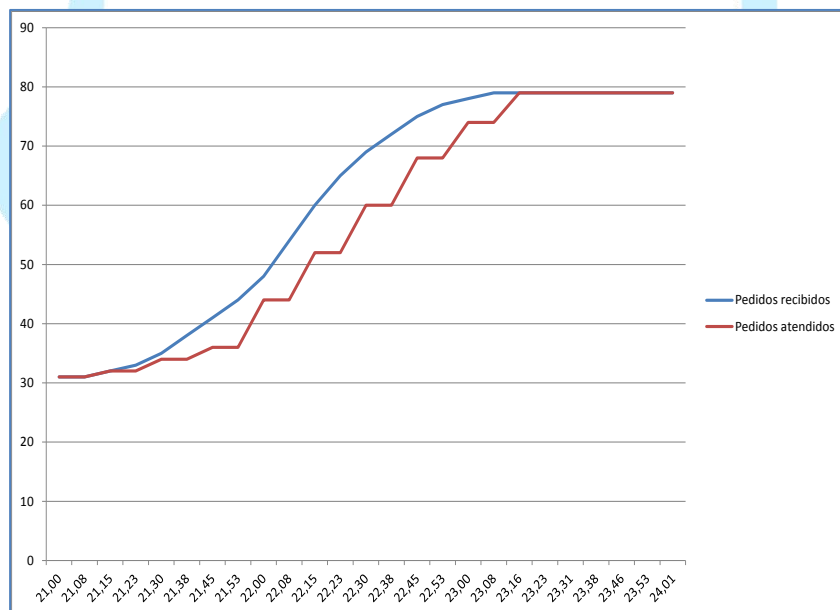
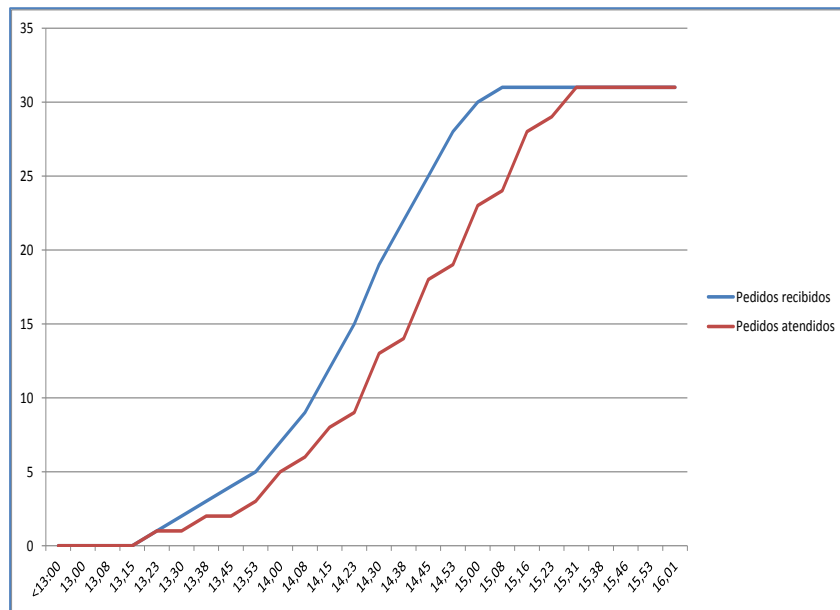
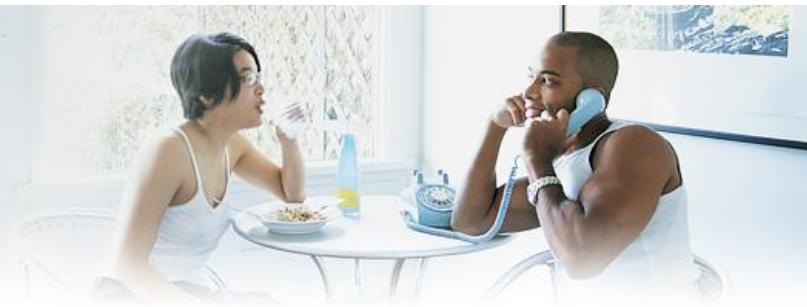
La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:





Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0		0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,23	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,30	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,38	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,45	1	1	4	1	0	0	2	2	15	30
13,53	1	2	5	1	1	1	3	2	8	23
14,00	2	2	7	3	2	2	5	2	15	30
14,08	2	2	9	3	1	1	6	3	15	30
14,15	3	3	12	3	2	2	8	4	15	30
14,23	3	4	15	3	1	1	9	6	17	32
14,30	4	6	19	5	4	4	13	6	17	32
14,38	3	6	22	5	1	1	14	8	17	32
14,45	3	8	25	5	4	4	18	7	30	45
14,53	3	7	28	5	1	1	19	9	17	32
15,00	2	9	30	5	4	4	23	7	30	45
15,08	1	7	31	5	1	1	24	7	17	32
15,16	0	7	31	5	4	4	28	3	15	30
15,23	0	3	31	5	1	1	29	2	8	23
15,31	0	2	31	3	2	2	31	0	0	15
15,38	0	0	31	2	0	0	31	0	0	15
15,46	0	0	31	0	0	0	31	0	0	15
15,53	0	0	31	0	0	0	31	0	0	15
16,01	0	0	31	0	0	0	31	0	0	15
21,00	0	0	31	1	1	0	31	0	0	15
21,08	0	0	31	1	1	0	31	0	0	15
21,15	1	0	32	1	1	1	32	0	0	15
21,23	1	0	33	1	0	0	32	1	8	23
21,30	2	1	35	2	2	2	34	1	15	30
21,38	3	1	38	2	0	0	34	4	17	32
21,45	3	4	41	2	2	2	36	5	15	30
21,53	3	5	44	2	0	0	36	8	8	23
22,00	4	8	48	8	8	8	44	4	15	30
22,08	6	4	54	8	0	0	44	10	17	32
22,15	6	10	60	8	8	8	52	8	15	30
22,23	5	8	65	8	0	0	52	13	17	32
22,30	4	13	69	8	8	8	60	9	30	45
22,38	3	9	72	8	0	0	60	12	17	32
22,45	3	12	75	8	8	8	68	7	30	45
22,53	2	7	77	8	0	0	68	9	17	32
23,00	1	9	78	6	6	6	74	4	15	30
23,08	1	4	79	6	0	0	74	5	8	23
23,16	0	5	79	6	6	5	79	0	0	15
23,23	0	0	79	6	1	0	79	0	0	15
23,31	0	0	79	0	0	0	79	0	0	15
23,38	0	0	79	0	0	0	79	0	0	15
23,46	0	0	79	0	0	0	79	0	0	15
23,53	0	0	79	0	0	0	79	0	0	15
24,01	0	0	79	0	0	0	79	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



## 2.5.2 Estimaciones para el segundo semestre del primer año

Para este semestre se ha realizado una estimación orientada a buscar la rentabilidad del Centro a la mayor brevedad, pero sin perder de vista la realidad del negocio. Por este motivo, se ha estimado que hacia el final del periodo se tendrá un promedio de pedidos diario de 90 unidades.

Con este dato, la misma extrapolación a 4 repartidores a 8 horas devuelve capacidad para atender un total de 32 pedidos por jornada con un tiempo de compromiso de servicio de 45 minutos, esto es, un tiempo medio por motorista y pedido de 15,06 minutos.

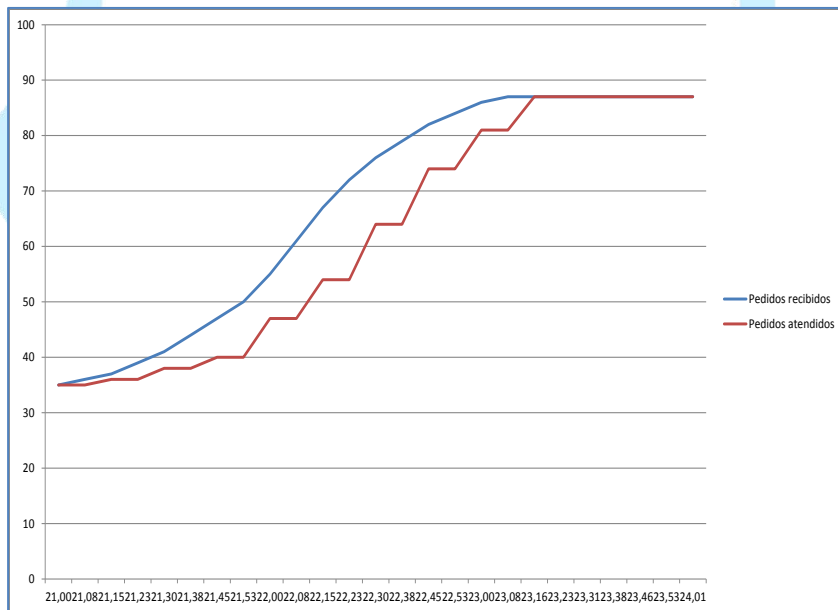
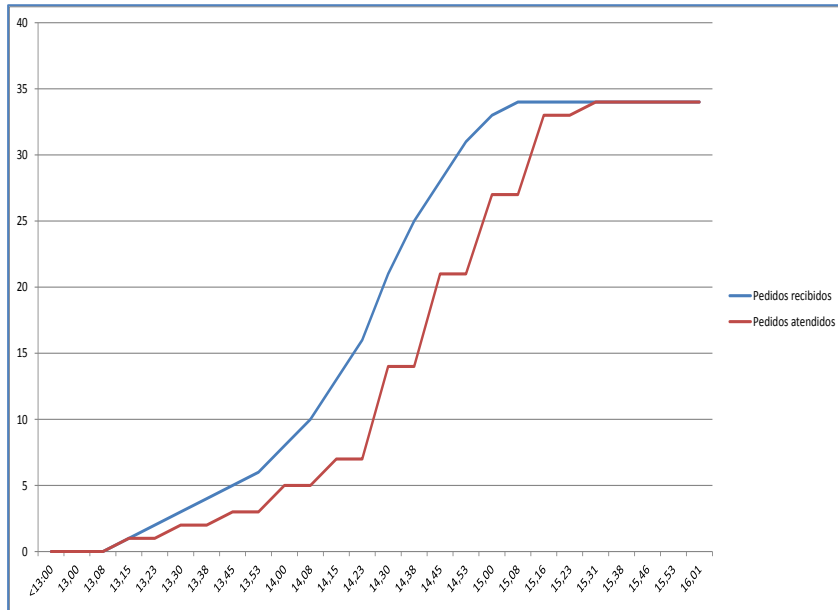


### 2.5.2.1 Lunes y martes

La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:

Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,38	1	1	4	1	0	0	2	2	17	32
13,45	1	2	5	1	1	1	3	2	15	30
13,53	1	2	6	1	0	0	3	3	17	32
14,00	2	3	8	2	2	2	5	3	30	45
14,08	2	3	10	2	0	0	5	5	17	32
14,15	3	5	13	2	2	2	7	6	15	30
14,23	3	6	16	2	0	0	7	9	17	32
14,30	5	9	21	7	7	7	14	7	15	30
14,38	4	7	25	7	0	0	14	11	17	32
14,45	3	11	28	7	7	7	21	7	30	45
14,53	3	7	31	7	0	0	21	10	17	32
15,00	2	10	33	6	6	6	27	6	15	30
15,08	1	6	34	6	0	0	27	7	17	32
15,16	0	7	34	6	6	6	33	1	15	30
15,23	0	1	34	6	0	0	33	1	8	23
15,31	0	1	34	1	1	1	34	0	0	15
15,38	0	0	34	1	0	0	34	0	0	15
15,46	0	0	34	0	0	0	34	0	0	15
15,53	0	0	34	0	0	0	34	0	0	15
16,01	0	0	34	0	0	0	34	0	0	15
21,00	1	0	35	1	1	1	35	0	0	15
21,08	1	0	36	1	0	0	35	1	8	23
21,15	1	1	37	1	1	1	36	1	15	30
21,23	2	1	39	1	0	0	36	3	17	32
21,30	2	3	41	2	2	2	38	3	30	45
21,38	3	3	44	2	0	0	38	6	17	32
21,45	3	6	47	2	2	2	40	7	15	30
21,53	3	7	50	2	0	0	40	10	17	32
22,00	5	10	55	7	7	7	47	8	30	45
22,08	6	8	61	7	0	0	47	14	17	32
22,15	6	14	67	7	7	7	54	13	30	45
22,23	5	13	72	7	0	0	54	18	17	32
22,30	4	18	76	10	10	10	64	12	30	45
22,38	3	12	79	10	0	0	64	15	17	32
22,45	3	15	82	10	10	10	74	8	30	45
22,53	2	8	84	10	0	0	74	10	17	32
23,00	2	10	86	7	7	7	81	5	15	30
23,08	1	5	87	7	0	0	81	6	8	23
23,16	0	6	87	7	7	6	87	0	0	15
23,23	0	0	87	7	1	0	87	0	0	15
23,31	0	0	87	0	0	0	87	0	0	15
23,38	0	0	87	0	0	0	87	0	0	15
23,46	0	0	87	0	0	0	87	0	0	15
23,53	0	0	87	0	0	0	87	0	0	15
24,01	0	0	87	0	0	0	87	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



### 2.5.2.2 Miércoles y jueves

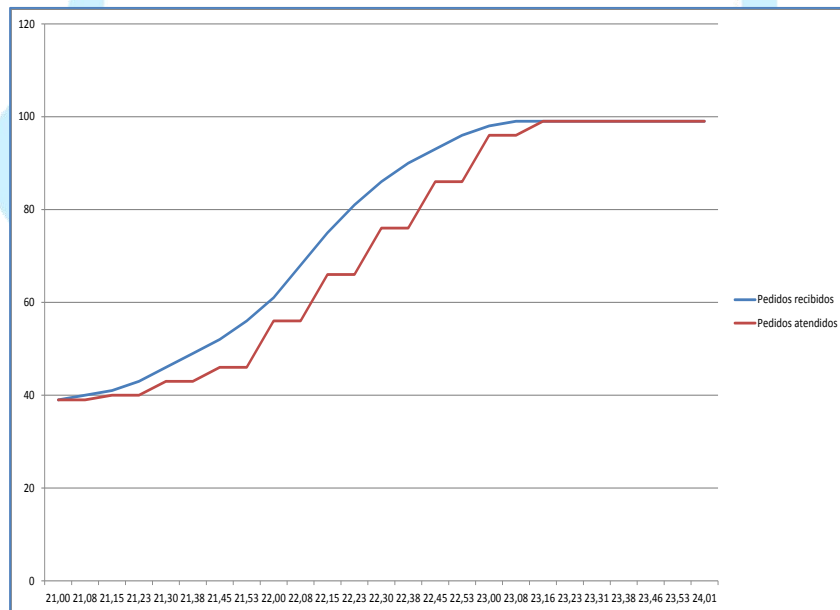
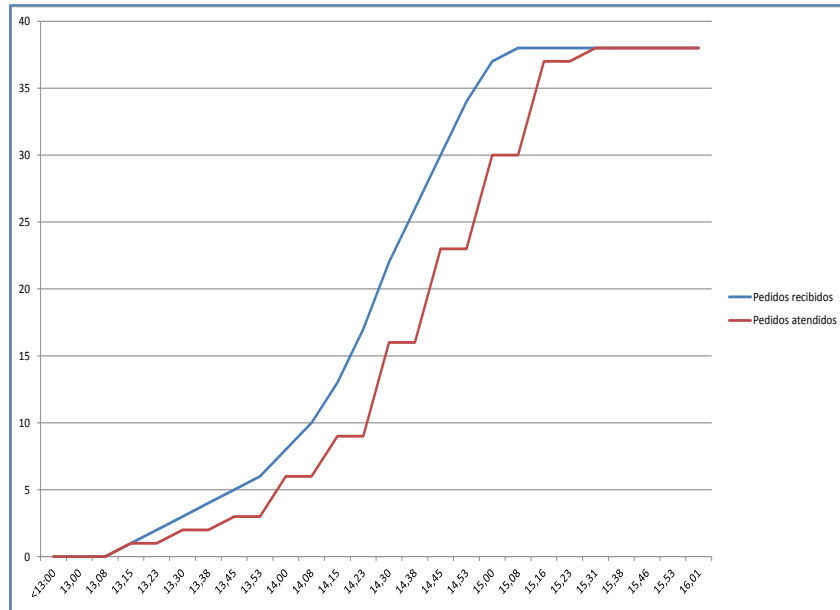
La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:





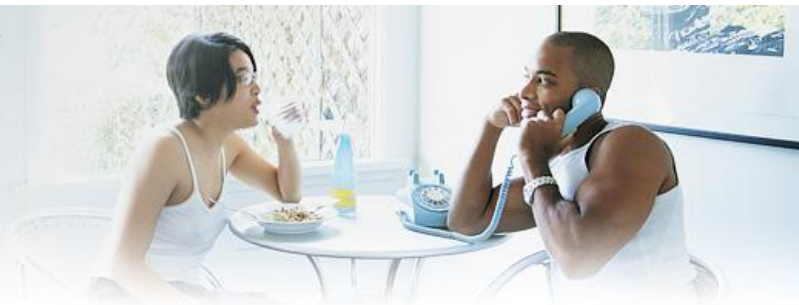
Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,38	1	1	4	1	0	0	2	2	17	32
13,45	1	2	5	1	1	1	3	2	15	30
13,53	1	2	6	1	0	0	3	3	8	23
14,00	2	3	8	3	3	3	6	2	15	30
14,08	2	2	10	3	0	0	6	4	17	32
14,15	3	4	13	3	3	3	9	4	15	30
14,23	4	4	17	3	0	0	9	8	17	32
14,30	5	8	22	7	7	7	16	6	15	30
14,38	4	6	26	7	0	0	16	10	17	32
14,45	4	10	30	7	7	7	23	7	15	30
14,53	4	7	34	7	0	0	23	11	17	32
15,00	3	11	37	7	7	7	30	7	15	30
15,08	1	7	38	7	0	0	30	8	17	32
15,16	0	8	38	7	7	7	37	1	15	30
15,23	0	1	38	7	0	0	37	1	8	23
15,31	0	1	38	1	1	1	38	0	0	15
15,38	0	0	38	1	0	0	38	0	0	15
15,46	0	0	38	0	0	0	38	0	0	15
15,53	0	0	38	0	0	0	38	0	0	15
16,01	0	0	38	0	0	0	38	0	0	15
21,00	1	0	39	1	1	1	39	0	0	15
21,08	1	0	40	1	0	0	39	1	8	23
21,15	1	1	41	1	1	1	40	1	15	30
21,23	2	1	43	1	0	0	40	3	8	23
21,30	3	3	46	3	3	3	43	3	15	30
21,38	3	3	49	3	0	0	43	6	17	32
21,45	3	6	52	3	3	3	46	6	15	30
21,53	4	6	56	3	0	0	46	10	8	23
22,00	5	10	61	10	10	10	56	5	15	30
22,08	7	5	68	10	0	0	56	12	17	32
22,15	7	12	75	10	10	10	66	9	15	30
22,23	6	9	81	10	0	0	66	15	17	32
22,30	5	15	86	10	10	10	76	10	15	30
22,38	4	10	90	10	0	0	76	14	17	32
22,45	3	14	93	10	10	10	86	7	15	30
22,53	3	7	96	10	0	0	86	10	8	23
23,00	2	10	98	10	10	10	96	2	15	30
23,08	1	2	99	10	0	0	96	3	8	23
23,16	0	3	99	3	3	3	99	0	0	15
23,23	0	0	99	3	0	0	99	0	0	15
23,31	0	0	99	0	0	0	99	0	0	15
23,38	0	0	99	0	0	0	99	0	0	15
23,46	0	0	99	0	0	0	99	0	0	15
23,53	0	0	99	0	0	0	99	0	0	15
24,01	0	0	99	0	0	0	99	0	0	15

Como se puede observar de la tabla anterior, con la estimación de repartidores efectuada se podría mejorar el compromiso de servicio a 32 minutos. Por otro lado, las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



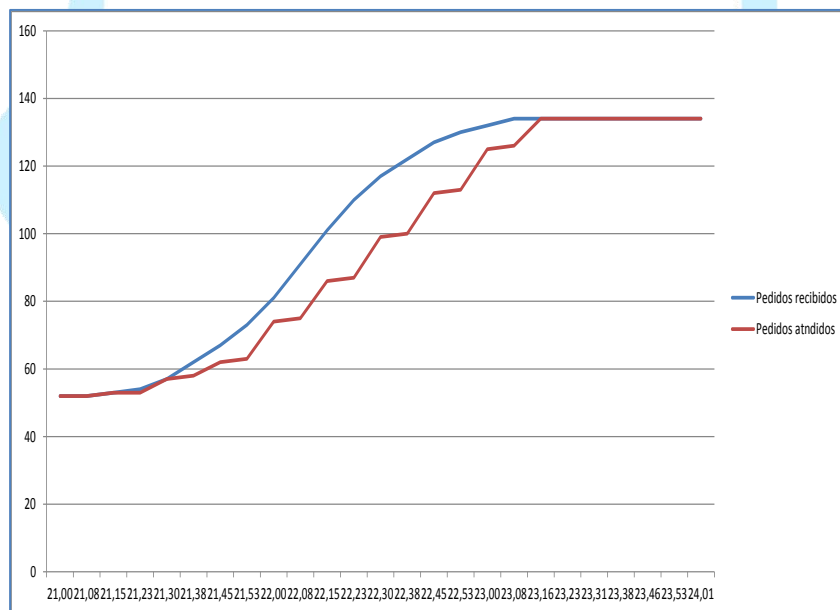
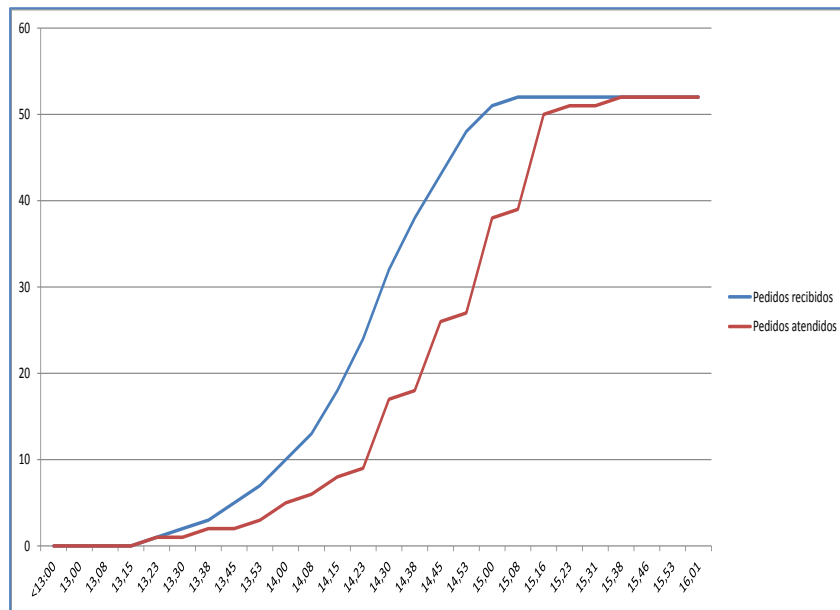
### 2.5.2.3 Viernes, sábado y domingo

La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:



Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0		0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,23	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,30	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,38	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,45	2	1	5	1	0	0	2	3	15	30
13,53	2	3	7	1	1	1	3	4	17	32
14,00	3	4	10	3	2	2	5	5	30	45
14,08	3	5	13	3	1	1	6	7	17	32
14,15	5	7	18	3	2	2	8	10	17	32
14,23	6	10	24	3	1	1	9	15	17	32
14,30	8	15	32	9	8	8	17	15	30	45
14,38	6	15	38	9	1	1	18	20	17	32
14,45	5	20	43	9	8	8	26	17	30	45
14,53	5	17	48	9	1	1	27	21	17	32
15,00	3	21	51	12	11	11	38	13	17	32
15,08	1	13	52	12	1	1	39	13	30	45
15,16	0	13	52	12	11	11	50	2	17	32
15,23	0	2	52	12	1	1	51	1	15	30
15,31	0	1	52	1	0	0	51	1	8	23
15,38	0	1	52	1	1	1	52	0	0	15
15,46	0	0	52	1	0	0	52	0	0	15
15,53	0	0	52	0	0	0	52	0	0	15
16,01	0	0	52	0	0	0	52	0	0	15
21,00	0	0	52	1	1	0	52	0	0	15
21,08	0	0	52	1	1	0	52	0	0	15
21,15	1	0	53	1	1	1	53	0	0	15
21,23	1	0	54	1	0	0	53	1	8	23
21,30	3	1	57	5	5	4	57	0	0	15
21,38	5	0	62	5	1	1	58	4	8	23
21,45	5	4	67	5	4	4	62	5	15	30
21,53	6	5	73	5	1	1	63	10	8	23
22,00	8	10	81	12	11	11	74	7	15	30
22,08	10	7	91	12	1	1	75	16	17	32
22,15	10	16	101	12	11	11	86	15	30	45
22,23	9	15	110	12	1	1	87	23	17	32
22,30	7	23	117	13	12	12	99	18	30	45
22,38	5	18	122	13	1	1	100	22	17	32
22,45	5	22	127	13	12	12	112	15	30	45
22,53	3	15	130	13	1	1	113	17	17	32
23,00	2	17	132	13	12	12	125	7	15	30
23,08	2	7	134	13	1	1	126	8	8	23
23,16	0	8	134	9	8	8	134	0	0	15
23,23	0	0	134	8	0	0	134	0	0	15
23,31	0	0	134	0	0	0	134	0	0	15
23,38	0	0	134	0	0	0	134	0	0	15
23,46	0	0	134	0	0	0	134	0	0	15
23,53	0	0	134	0	0	0	134	0	0	15
24,01	0	0	134	0	0	0	134	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



### 2.5.3 Estimaciones para el segundo año

En este caso, se ha estimado que hacia el final del periodo se tendrá un promedio de pedidos diario de 125 unidades por día, en base a lo cual se ha calculado la capacidad.

Al igual que los casos anteriores, la extrapolación a 4 repartidores a 8 horas devuelve capacidad para atender un total de 32 pedidos por jornada con un tiempo de compromiso de servicio de 45 minutos, esto es, un tiempo medio por motorista y pedido de 15,06 minutos.

#### 2.5.3.1 Lunes y martes

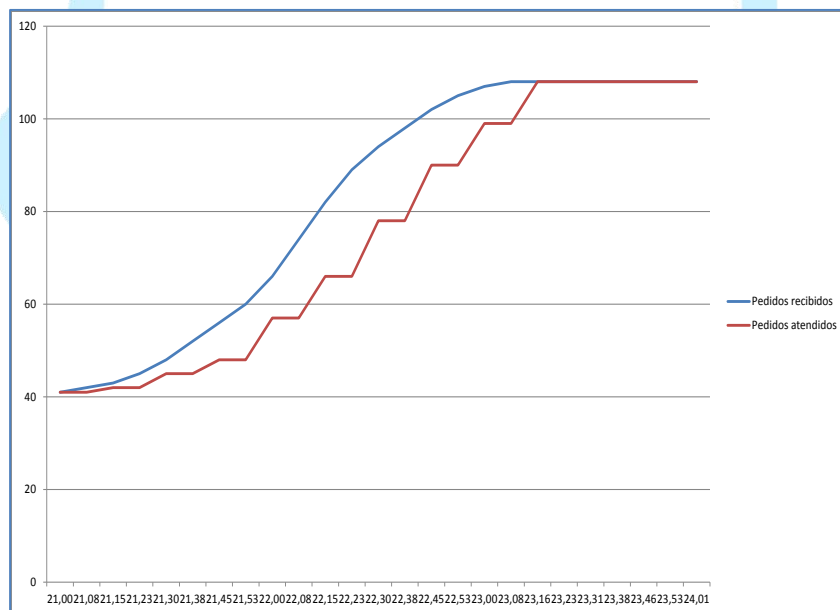
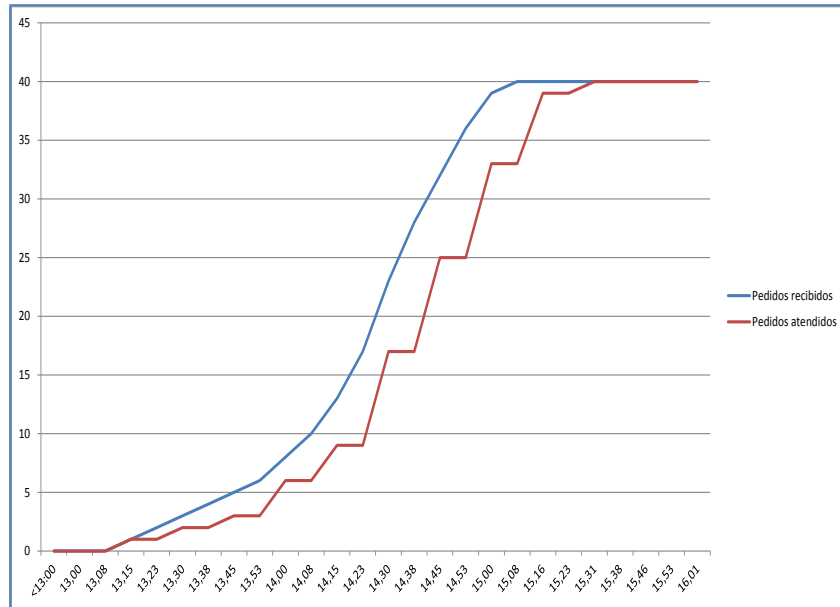
La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:





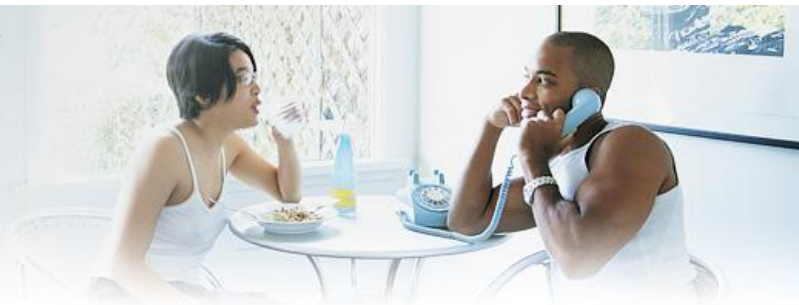
Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0		0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	1	1	3	1	1	1	2	1	15	30
13,38	1	1	4	1	0	0	2	2	17	32
13,45	1	2	5	1	1	1	3	2	15	30
13,53	1	2	6	1	0	0	3	3	8	23
14,00	2	3	8	3	3	3	6	2	15	30
14,08	2	2	10	3	0	0	6	4	17	32
14,15	3	4	13	3	3	3	9	4	15	30
14,23	4	4	17	3	0	0	9	8	8	23
14,30	6	8	23	8	8	8	17	6	15	30
14,38	5	6	28	8	0	0	17	11	17	32
14,45	4	11	32	8	8	8	25	7	15	30
14,53	4	7	36	8	0	0	25	11	17	32
15,00	3	11	39	8	8	8	33	6	15	30
15,08	1	6	40	8	0	0	33	7	17	32
15,16	0	7	40	6	6	6	39	1	15	30
15,23	0	1	40	6	0	0	39	1	8	23
15,31	0	1	40	1	1	1	40	0	0	15
15,38	0	0	40	1	0	0	40	0	0	15
15,46	0	0	40	0	0	0	40	0	0	15
15,53	0	0	40	0	0	0	40	0	0	15
16,01	0	0	40	0	0	0	40	0	0	15
21,00	1	0	41	1	1	1	41	0	0	15
21,08	1	0	42	1	0	0	41	1	8	23
21,15	1	1	43	1	1	1	42	1	15	30
21,23	2	1	45	1	0	0	42	3	8	23
21,30	3	3	48	3	3	3	45	3	15	30
21,38	4	3	52	3	0	0	45	7	17	32
21,45	4	7	56	3	3	3	48	8	15	30
21,53	4	8	60	3	0	0	48	12	17	32
22,00	6	12	66	9	9	9	57	9	15	30
22,08	8	9	74	9	0	0	57	17	17	32
22,15	8	17	82	9	9	9	66	16	30	45
22,23	7	16	89	9	0	0	66	23	17	32
22,30	5	23	94	12	12	12	78	16	30	45
22,38	4	16	98	12	0	0	78	20	17	32
22,45	4	20	102	12	12	12	90	12	30	45
22,53	3	12	105	12	0	0	90	15	17	32
23,00	2	15	107	9	9	9	99	8	15	30
23,08	1	8	108	9	0	0	99	9	8	23
23,16	0	9	108	9	9	9	108	0	0	15
23,23	0	0	108	9	0	0	108	0	0	15
23,31	0	0	108	0	0	0	108	0	0	15
23,38	0	0	108	0	0	0	108	0	0	15
23,46	0	0	108	0	0	0	108	0	0	15
23,53	0	0	108	0	0	0	108	0	0	15
24,01	0	0	108	0	0	0	108	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



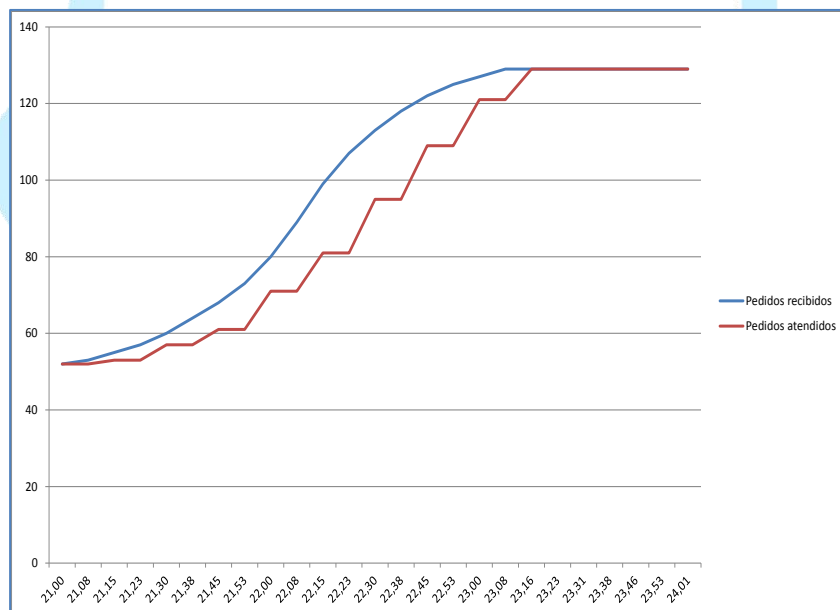
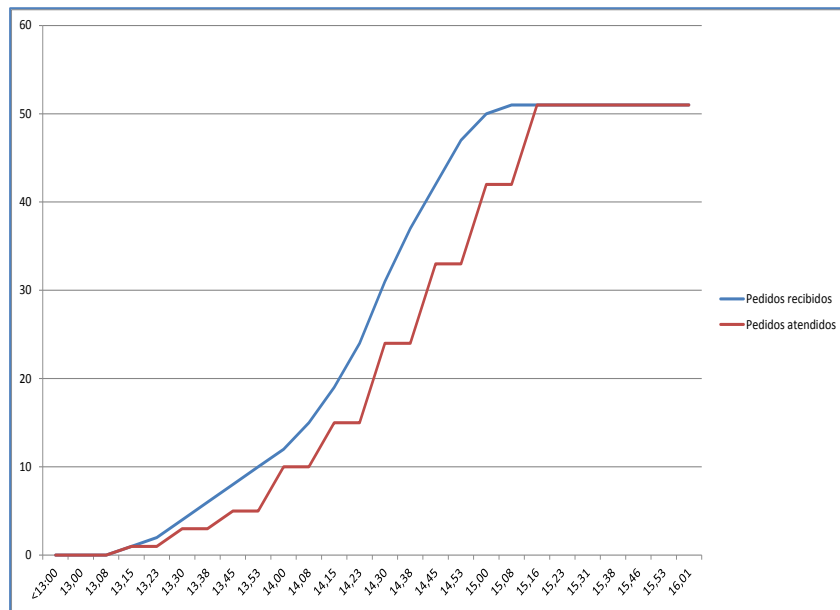
### 2.5.3.2 Miércoles y jueves

La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:



Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,23	1	0	2	1	0	0	1	1	8	23
13,30	2	1	4	2	2	2	3	1	15	30
13,38	2	1	6	2	0	0	3	3	17	32
13,45	2	3	8	2	2	2	5	3	15	30
13,53	2	3	10	2	0	0	5	5	8	23
14,00	2	5	12	5	5	5	10	2	15	30
14,08	3	2	15	5	0	0	10	5	8	23
14,15	4	5	19	5	5	5	15	4	15	30
14,23	5	4	24	5	0	0	15	9	8	23
14,30	7	9	31	9	9	9	24	7	15	30
14,38	6	7	37	9	0	0	24	13	17	32
14,45	5	13	42	9	9	9	33	9	15	30
14,53	5	9	47	9	0	0	33	14	17	32
15,00	3	14	50	9	9	9	42	8	15	30
15,08	1	8	51	9	0	0	42	9	8	23
15,16	0	9	51	9	9	9	51	0	0	15
15,23	0	0	51	9	0	0	51	0	0	15
15,31	0	0	51	1	1	0	51	0	0	15
15,38	0	0	51	1	1	0	51	0	0	15
15,46	0	0	51	0	0	0	51	0	0	15
15,53	0	0	51	0	0	0	51	0	0	15
16,01	0	0	51	0	0	0	51	0	0	15
21,00	1	0	52	1	1	1	52	0	0	15
21,08	1	0	53	1	0	0	52	1	8	23
21,15	2	1	55	1	1	1	53	2	15	30
21,23	2	2	57	1	0	0	53	4	8	23
21,30	3	4	60	4	4	4	57	3	15	30
21,38	4	3	64	4	0	0	57	7	17	32
21,45	4	7	68	4	4	4	61	7	15	30
21,53	5	7	73	4	0	0	61	12	17	32
22,00	7	12	80	10	10	10	71	9	15	30
22,08	9	9	89	10	0	0	71	18	17	32
22,15	10	18	99	10	10	10	81	18	30	45
22,23	8	18	107	10	0	0	81	26	17	32
22,30	6	26	113	14	14	14	95	18	30	45
22,38	5	18	118	14	0	0	95	23	17	32
22,45	4	23	122	14	14	14	109	13	30	45
22,53	3	13	125	14	0	0	109	16	17	32
23,00	2	16	127	12	12	12	121	6	15	30
23,08	2	6	129	12	0	0	121	8	8	23
23,16	0	8	129	8	8	8	129	0	0	15
23,23	0	0	129	8	0	0	129	0	0	15
23,31	0	0	129	0	0	0	129	0	0	15
23,38	0	0	129	0	0	0	129	0	0	15
23,46	0	0	129	0	0	0	129	0	0	15
23,53	0	0	129	0	0	0	129	0	0	15
24,01	0	0	129	0	0	0	129	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



### 2.5.3.3 Viernes, sábado y domingo

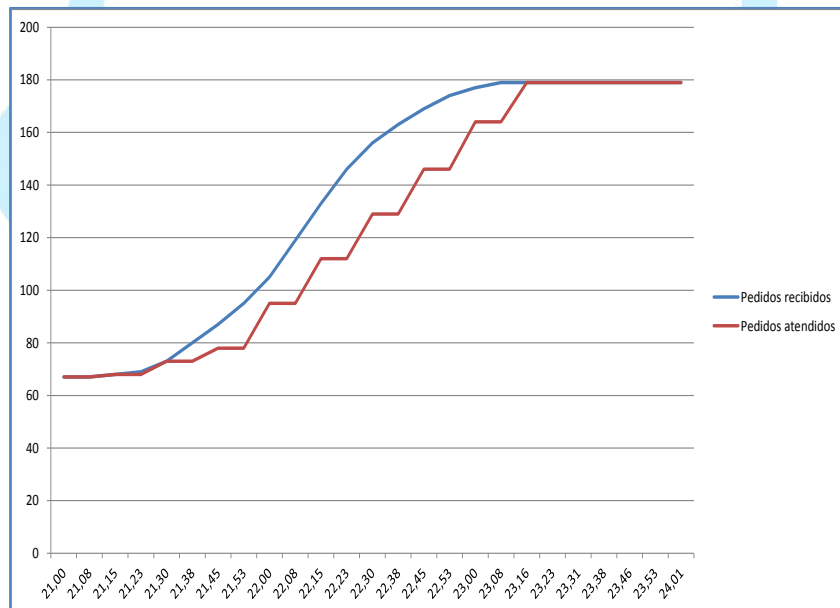
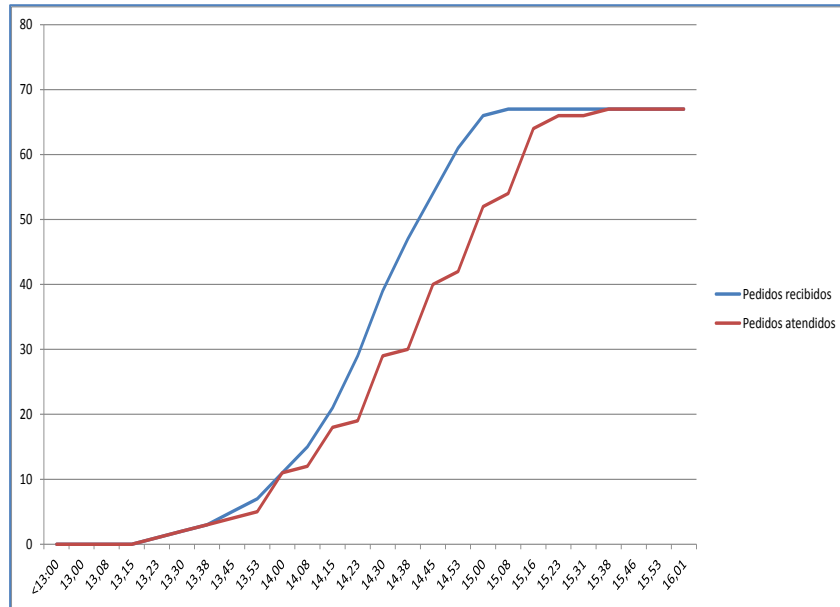
La tabla siguiente ilustra la previsión de pedidos para los dos horarios considerados:





Periodo	Pedidos	Pedidos pendientes	Pedidos acumulados	Nº Motoristas	Capacidad disponible pedidos nuevos	Pedidos atendidos	Pedidos Atendidos acum.	Pedidos en espera	Tiempo máximo espera (min)	Tiempo máximo del servicio (min)
<13:00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
13,00	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,08	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,15	0	0	0	1	1	0	0	0	0	15
13,23	1	0	1	1	1	1	1	0	0	15
13,30	1	0	2	2	1	1	2	0	0	15
13,38	1	0	3	2	1	1	3	0	0	15
13,45	2	0	5	2	1	1	4	1	8	23
13,53	2	1	7	2	1	1	5	2	8	23
14,00	4	2	11	7	6	6	11	0	0	15
14,08	4	0	15	7	1	1	12	3	8	23
14,15	6	3	21	7	6	6	18	3	15	30
14,23	8	3	29	7	1	1	19	10	8	23
14,30	10	10	39	11	10	10	29	10	15	30
14,38	8	10	47	11	1	1	30	17	17	32
14,45	7	17	54	11	10	10	40	14	17	32
14,53	7	14	61	12	2	2	42	19	17	32
15,00	5	19	66	12	10	10	52	14	17	32
15,08	1	14	67	12	2	2	54	13	30	45
15,16	0	13	67	12	10	10	64	3	17	32
15,23	0	3	67	12	2	2	66	1	15	30
15,31	0	1	67	2	0	0	66	1	8	23
15,38	0	1	67	1	1	1	67	0	0	15
15,46	0	0	67	1	0	0	67	0	0	15
15,53	0	0	67	0	0	0	67	0	0	15
16,01	0	0	67	0	0	0	67	0	0	15
21,00	0	0	67	1	1	0	67	0	0	15
21,08	0	0	67	1	1	0	67	0	0	15
21,15	1	0	68	1	1	1	68	0	0	15
21,23	1	0	69	1	0	0	68	1	8	23
21,30	4	1	73	5	5	5	73	0	0	15
21,38	7	0	80	5	0	0	73	7	17	32
21,45	7	7	87	5	5	5	78	9	15	30
21,53	8	9	95	5	0	0	78	17	8	23
22,00	10	17	105	17	17	17	95	10	15	30
22,08	14	10	119	17	0	0	95	24	17	32
22,15	14	24	133	17	17	17	112	21	30	45
22,23	13	21	146	17	0	0	112	34	17	32
22,30	10	34	156	17	17	17	129	27	30	45
22,38	7	27	163	17	0	0	129	34	17	32
22,45	6	34	169	17	17	17	146	23	30	45
22,53	5	23	174	17	0	0	146	28	17	32
23,00	3	28	177	18	18	18	164	13	15	30
23,08	2	13	179	18	0	0	164	15	8	23
23,16	0	15	179	15	15	15	179	0	0	15
23,23	0	0	179	15	0	0	179	0	0	15
23,31	0	0	179	0	0	0	179	0	0	15
23,38	0	0	179	0	0	0	179	0	0	15
23,46	0	0	179	0	0	0	179	0	0	15
23,53	0	0	179	0	0	0	179	0	0	15
24,01	0	0	179	0	0	0	179	0	0	15

Las gráficas siguientes muestran las curvas input-output correspondientes a la estimación anterior:



## 2.6 Inversiones necesarias

ÁMBITO	CONCEPTO	COSTE INICIAL	MANTENIMIENTO ANUAL
Costes generales	Instalación, configuración y formación del sistema	27.343,20 €	N/A
	Desarrollo aplicaciones móviles	3.000,00 € <sup>3</sup>	N/A
	Mantenimiento anual EnjoyTapas.com		1.000,00 €
Licenciamiento <sup>4</sup>	Motor Gestión de rutas	0,00 €	0,00 €

<sup>3</sup> iPhone, Android, Windows Phone.

<sup>4</sup> Basado en Open Source Software.



ÁMBITO	CONCEPTO	COSTE INICIAL	MANTENIMIENTO ANUAL
	Módulo CRM	0,00 €	0,00 €
	Facturación	0,00 €	0,00 €
Infraestructura HW SW en modo IaaS	Amazon Relational Database Service <sup>5</sup>	N/A	1.596,67 €
	Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) <sup>6</sup>	N/A	1.995,84 €
	Amazon Elastic Block Storage (EBS) <sup>7</sup>	N/A	1.081,34 €
	Amazon Elastic Load Balancing	N/A	500,00 €
	Correo electrónico <sup>8</sup>	N/A	2.000,00 €
Restaurantes <sup>9</sup>	Impresora tickets	50,00 €	
	Tablet	100,00 €	
Repartidores	Smartphone <sup>10</sup>	1.898,00 €	
	Otros suministros		500,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>30.493,20 €</b>	<b>10.571,86 €</b>

Las **motos eléctricas** se adquirirán en modo leasing, del mismo modo que los **ordenadores** para personal de Atención al Cliente.

Para cada centro, el mobiliario de oficina se ha dimensionado con un coste básico de **600,00€**, mientras que el alquiler mensual de espacios físicos se ha estimado en **600,00€**.

## 2.7 Instalaciones

El Centro Enjoy Tapas constará de dos estancias, una de trabajo para la gestión de pedidos y autogestión del Centro, más una sala auxiliar con capacidad para albergar hasta 15 motos en su interior.

El plano modelo para estas instalaciones es el que se adjunta:

<sup>5</sup>Base de datos en modo Instancias reservadas (License included).

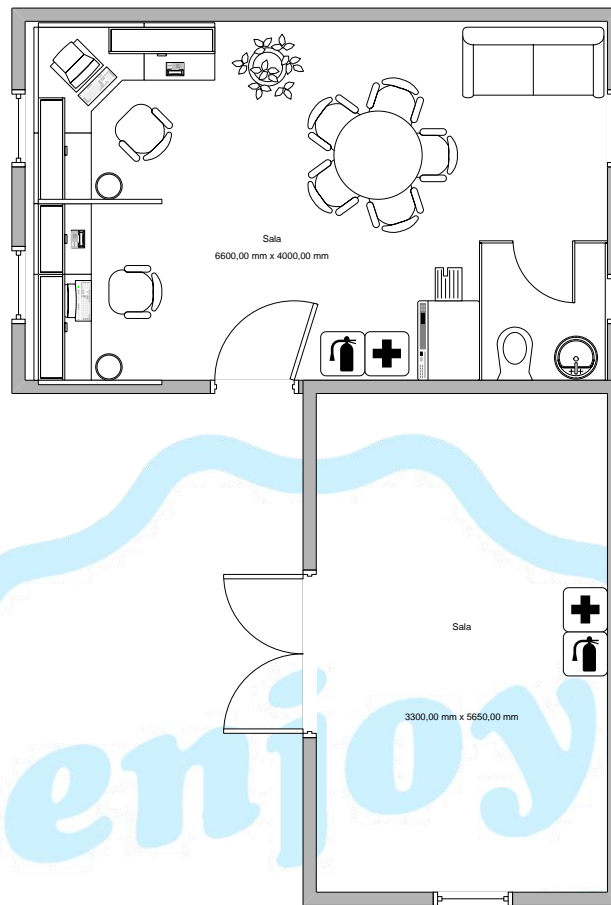
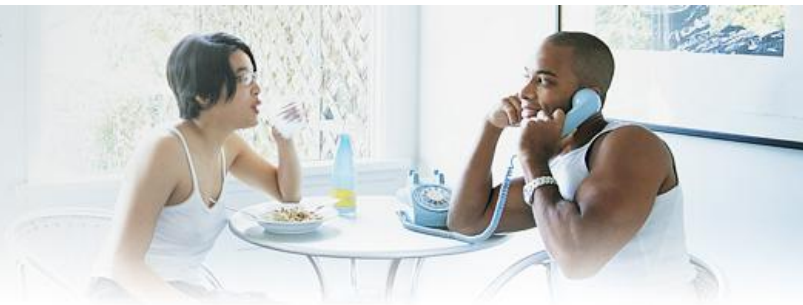
<sup>6</sup>Instancias puntuales para CPU de alta potencia mediano.

<sup>7</sup>1TB mensual de almacenamiento

<sup>8</sup> Google Apps for Business, 50 buzones con suscripción anual.

<sup>9</sup> Gastos repercutidos al socio restaurante. Se incluye uno como equipamiento para pruebas.

<sup>10</sup> Coste anual para 13 móviles, con plan de datos de 8,00€ mensual y un coste inicial subvencionado de 50€ por unidad.



Todas las instalaciones deberán cumplir con las normas de seguridad y medioambientales aplicables, y estar alineadas con el sistema de gestión de calidad y medio ambiente.

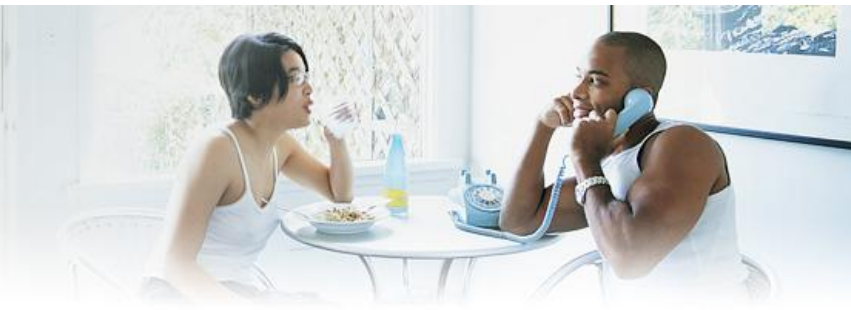
Adicionalmente, podrán dotarse de instalaciones para almacén, si bien éstas no se han tenido en cuenta al estar optimizados los procesos para no tener necesidad de almacenaje (por ejemplo, de packaging).

## 2.8 Proveedores

Los proveedores identificados y los servicios a contratar necesarios para la puesta en marcha y operación de los centros Enjoy Tapas se muestran en la tabla siguiente:

PROVEEDOR	SERVICIOS CONSUMIDOS POR ENJOY TAPAS
Motos y complementos	Suministros de motocicletas eléctricas con la imagen corporativa incluido el transportin, así como los complementos de seguridad para el motorista.
Vestuario	Suministro de traje de reparto corporativo "chef deli"
Imprenta	Material de promoción para socios





PROVEEDOR	SERVICIOS CONSUMIDOS POR ENJOY TAPAS
	restaurantes, incluidos adhesivos para el packaging. Leaf let para buzoneo. Material corporativo para franquicias.
Estudio de diseño y agencia de publicidad	Estudios de mercao y diseños de campañas publicitarias y promocionales.
Suministro de Packaging	Packaging para los socios restaurantes con el serigrafiado de la marca enjoy tapas.
Asesoría Fiscal, Jurídica y Laboral	Asesoramiento fiscal y laboral mensual
Agencia de Relaciones Públicas (PR)	Redacción de notas de prensa, seguimiento de noticias y relación con medios.
Merchandising	Producción de imanes, chapas, bolígrafos, camisetas, pegatinas.
Empresa de servicios tecnológicos	Programación web y software, mantenimiento de sistemas.

## 2.9 Planificación y control de gestión de las operaciones

El método de planificación y control seleccionado por Enjoy Tapas, por las propias características del servicio es el **Just-In-Time (JIT)**. Este método se focaliza en servir a los clientes justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de coste innecesario. Por estos motivos, el JIT es, además de un método de planificación y control, un proceso de mejora continua.

Los dos pilares de este método son:

- **Eliminar toda actividad innecesaria, esfuerzo duplicado o gasto inútil**, por lo que intenta desarrollar el proceso de producción utilizando el mínimo personal (repartidores por horas en nuestro caso), materiales, espacio y tiempo.
- **Fabricar y proveer lo que se necesite, en el momento en que se necesite y con la máxima calidad posible.**

La teoría de los 5 ceros del método JIT se sigue especialmente en la concepción del modelo de negocio de Enjoy Tapas:

- **Cero defectos.** La calidad bajo la filosofía JIT significa un proceso de producción sin defectos en el que esta se incorpora al producto cuando se fabrica.
  - Esto se ve en la selección de los restaurantes, en la selección de personal, en la robustez del Sistema EnjoyTapas.com...
- **Cero tiempo inoperativo.** Evitar cualquier retraso por fallo de los equipos durante las horas de trabajo.
  - El Sistema EnjoyTapas.com optimiza las rutas en tiempo real, y va aprendiendo de la propia actividad diaria, para permitir eliminar los tiempos muertos.
- **Cero stocks.** Evitar cualquier política de empresa que implique mantener altos inventarios al considerar a los stocks como gasto innecesario.



- En el caso de Enjoy tapas no hay stock al ser alimentos preparados en tiempo real. Únicamente podría considerarse stock de packaging corporativo, pero el control proactivo de unidades centralizado de EnjoyTapas.com se adelanta a esta situación planificando pedidos a proveedores.
- **Cero plazos.** Elimina al máximo todos los tiempos no directamente indispensables, en particular los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.
  - El Sistema inteligente de adaptación continua y gestión de rutas de EnjoyTapas.com ha sido seleccionado con esta filosofía.
- **Cero papel– burocracia.** El JIT apuesta por la sencillez y eliminación de costes superfluos, por lo que intenta eliminar cualquier burocracia de la empresa.
  - En el caso de Enjoy Tapas, estamos ante una empresa que basa su operativa en un sistema web, sin papel, con procesos optimizados y lecciones aprendidas que se irán trasladando a cada centro.

## 2.10 Sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC

Enjoy Tapas dispondrá de un **sistema integrado de calidad, medio ambiente y responsabilidad social corporativa** basado en las normas ISO9001, ISO14001 y RS10, certificado por un organismo como AENOR.

De este modo, Enjoy Tapas asegura a sus clientes y socios unos servicios de alto nivel de calidad, mediante un modelo de procesos optimizado y perfectamente engranado.

Estas certificaciones serán obtenidas en dos momentos clave:

- Año 1, tras la puesta en marcha del primer centro:
  - Certificado en calidad (ISO9001)
  - Certificado en medio ambiente (ISO14001)
- Año 3, con la adopción del modelo de franquicias:
  - Certificado RSC (RS10).



Además, **se exigirá a todas las franquicias que dispongan de las certificaciones ISO9001 e ISO14001** (ver anexo nº2) a partir de que completen su fase de implantación.

## 2.11 Conclusiones

- Operativamente, Enjoy Tapas se basa en un modelo de procesos de optimización continua, con procesos estratégicos, operativos y de apoyo, cuyo núcleo es el Sistema EnjoyTapas.com



- Se ha realizado una estimación de pedidos por diferentes periodos y horarios, en base a lo cual se ha estudiado exhaustivamente la capacidad de los procesos clave y los de mayor criticidad.
- Se han descrito detalladamente los medios técnicos necesarios, las inversiones y las funcionalidades esperadas de cada módulo del sistema.
- El plan de implantación aportado es replicable para cualquier centro Enjoy Tapas, y puede ser mejorable en base a las lecciones aprendidas que se vayan obteniendo de cada implantación.
- El sistema se completa con un sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC, certificado sobre las normas aplicables, como compromiso de la orientación al servicio de Enjoy Tapas.





### 3 Plan de Implantación

De cara a describir la implantación del proyecto, debemos distinguir varias tareas de ejecución secuencial sin solapamiento, esto es, que se abordarán una detrás de otra, sin solaparse. Estas tres áreas de trabajo o ámbitos de la implantación son:

1. **Construcción del Sistema EnjoyTapas.com**
2. **Puesta en marcha del Centro Piloto**
3. **Despliegue de centros Enjoy Tapas.**

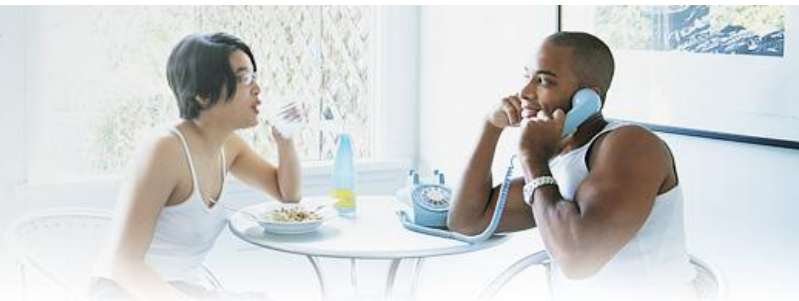
Cada una de estas grandes etapas presenta el desglose de tareas y planificación que se incluyen a continuación.

#### 3.1 Construcción del Sistema EnjoyTapas.com

Durante esta etapa, el objetivo primario será la construcción y puesta en marcha del Sistema Enjoy Tapas.com, tanto en su interfaz web como en las móviles. Con este objetivo, se realizarán las siguientes tareas:

- FASE DE ANÁLISIS Y DISEÑO
  - Análisis y Diseño
    - Lanzamiento del Proyecto
    - Inventario de Contenidos y Servicios
    - Informe de Posicionamiento en Buscadores (SEO)
    - Especificación de Requisitos
    - Análisis y Diseño Contenidos
    - Análisis y Diseño Servicios
    - Análisis y Diseño de Workflow
    - Análisis y Diseño de la Navegación (menús, mapa web, rastro de migas)
    - Diseño de Arquitectura del Sistema
    - Diseño del Plan de pruebas
    - Diseño Gráfico
      - Elaboración de dos Propuestas gráficas
      - Maquetación de una de las propuestas
      - Guía Corporativa de Estilo
  - Revisión de Calidad
- FASE DE CONSTRUCCIÓN
  - Preparación del entorno de Desarrollo
  - Diseño Gráfico: Creación del tema
  - Administración y Configuración
    - Configuración del Sitio Web
    - Integración con Correo
    - Integración con motor de IA
    - Configuración de Usuarios, Grupos y Perfiles.
    - Creación de 100 páginas maestras.
  - Desarrollo de aplicaciones móviles



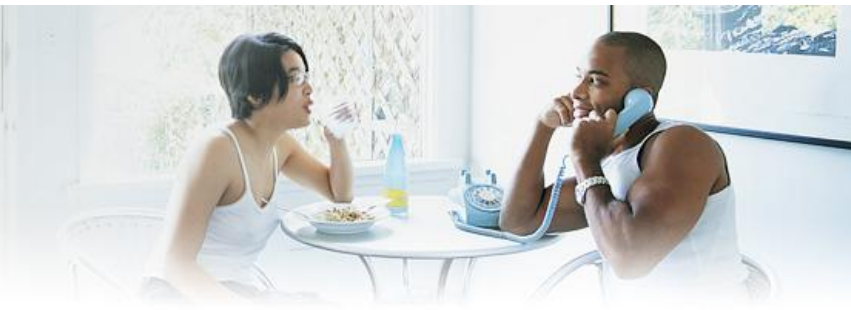


- Restaurantes
    - Gestión de entrega
  - Contenidos y Aprendizaje
    - Gestor de Contenidos
    - Zona de usuario y descargas
    - Aprendizaje piloto al motor de IA
  - Bloques
    - Listado de Contenidos
    - Menús y Rastro de Migas
    - Mapa Web
    - Buscador
    - Calendario y eventos
    - Gestor de Campañas
    - Impresión de contenido, enviar a, redes sociales...
    - Formulario inscripción / solicitud información
    - Formulario suscripciones
    - Consulta de datos propios
    - Búsquedas de información
    - Listados personalizados (clientes, facturación y datos)
    - Integración, configuración y aprendizaje piloto de IA
  - Revisión de Calidad
- FASE IMPLANTACION
  - Manual de instalación
  - Implantación en Producción y pre
  - Ejecución Plan de pruebas en Producción
- FASE FORMACIÓN
  - Manual de usuario
  - Manual de administración
  - Plan de Formación y Jornadas de Formación
- FASE MANTENIMIENTO Y SOPORTE
  - Soporte de portal
- GESTIÓN DE PROYECTO
  - Seguimiento y control
  - Comunicación
  - Gestión del cambio

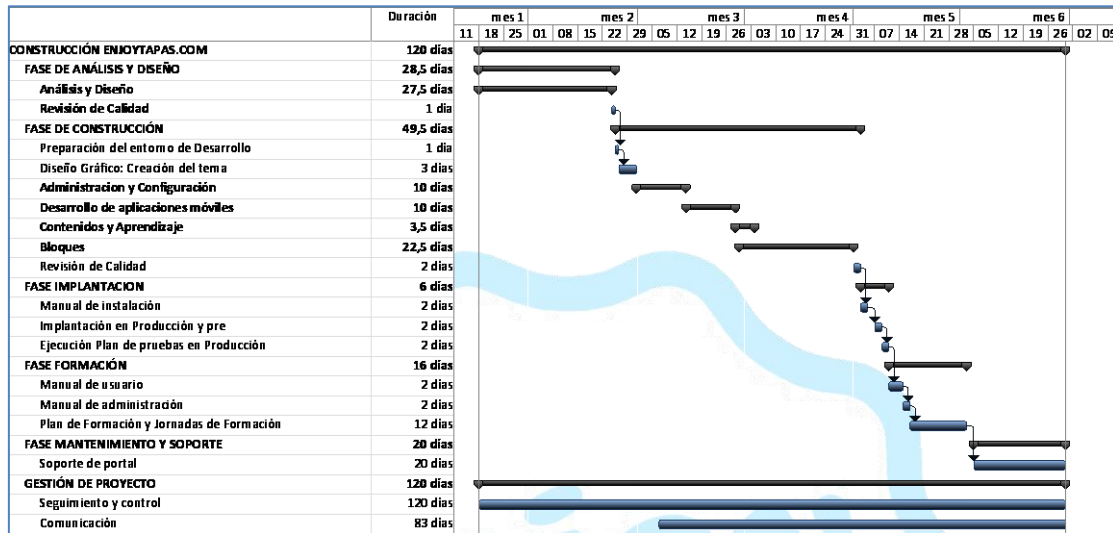
El dimensionamiento inicial previsto para la construcción de este sistema EnjoyTapas.com y sus versiones móviles, que será externalizado a un tercero, es el siguiente:

DESCRIPCIÓN RECURSOS	HORAS	DEDICACIÓN	TARIFA
Jefatura de Proyecto (JP)	24	15%	45,00 €
Analista (AN)	155	25%	30,00 €
Analista Programador (AP)	304	46%	27,00 €
Programador (PR)	427	62%	25,00 €
Técnico de Diseño (DG)	84	13%	32,00 €
Técnico de Calidad (TC)	32	5%	21,00 €
Técnico de Sistemas (TS)	82	15%	29,00 €



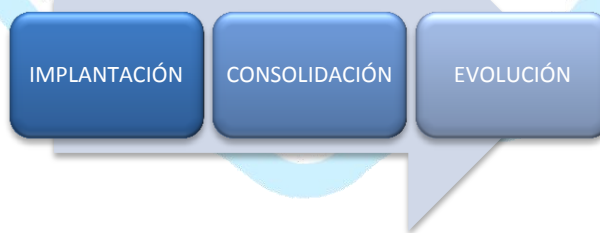


La duración estimada de la construcción es de 120 días laborables, con dedicación variable de cada uno de los perfiles identificados a continuación en base a la asignación de tareas que se determine al comienzo de la construcción. Se incluye planificación de alto nivel:



### 3.2 Puesta en marcha del Centro Piloto

El primer Centro Enjoy Tapas tiene la consideración de Centro Piloto. Su puesta en marcha se ha planificado como un proyecto con tres fases claramente diferenciadas centrado en una zona escogida de la ciudad de Sevilla.



En función de los resultados, se podrá revisar el modelo de procesos, los servicios y las infraestructuras de soporte, de modo que se dote de mayor agilidad para la implantación al propio modelo.

Aunque con un enfoque de llegada y despliegue rápido, se ha estimado que el centro alcanza su madurez tras un proceso de consolidación que se completa hacia el final del primer año. A continuación se describen cada una de las fases, sus actividades y planificación.



### 3.2.1 Fase de Implantación

Esta fase conlleva todas las tareas, productos, servicios y procesos necesarios para que el Centro Enjoy Tapas esté en condiciones de prestar servicio normalmente a sus usuarios y socios.

Para la experiencia piloto se ha seleccionado el área metropolitana de Sevilla, la cual tiene una distribución por distritos como muestra el siguiente plano:

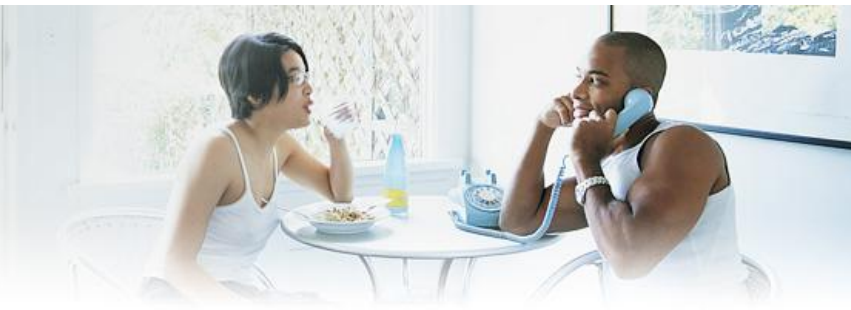


Atendiendo a la segmentación descrita en el Plan de Marketing y Comercial, se han seleccionado tres distritos que serán los de influencia del Centro piloto de Enjoy Tapas.

De este modo, el Centro tendrá un área de influencia de más de 180.000 viviendas, que son las que existen en dichos distritos. De cara a su implantación operativa, no se describen aquí las actividades y tareas de marketing y comercial, detalladas en el plan correspondiente.

Con esta premisa, las actividades y tareas a desarrollar en esta fase son:

1. Planificación de la implantación, con un horizonte de 3 meses.
2. Etapa de Provisión



- a. Medios físicos
    - i. Espacio físico
      - 1. Localización y legalización
      - 2. Acondicionamiento (suministros, mobiliario, ...)
    - ii. Infraestructura distribuida
      - 1. Packaging corporativo
      - 2. Infraestructura de gestión de pedidos en restaurante
      - 3. Smartphone para repartidores
      - 4. Motos eléctricas
  - b. Medios humanos
    - i. Selección de personal
    - ii. Contratación
    - iii. Formación
3. Etapa de Activación de Procesos
- a. Procesos estratégicos
    - i. Marketing y comunicación
    - ii. Selección de Restaurantes
    - iii. Expansión
  - b. Procesos operativos
    - i. Comercial
    - ii. Atención al Cliente
    - iii. Pedido
    - iv. Gestión del Pedido
    - v. Reparto y Entrega
    - vi. Restaurantes
    - vii. Evaluación de Satisfacción de Cliente y Postventa
  - c. Procesos de apoyo
    - i. Apoyo
    - ii. Recursos Humanos
    - iii. Soporte Tecnológico
4. Etapa de Activación de Servicios
- a. Branding corporativo
  - b. Suministro de packaging corporativo
  - c. EnjoyTapas.com
  - d. EnjoyTapas.com Empresas
  - e. Enjoy Tapas Call Center
  - f. Enjoy Tapas Customer Care
  - g. Servicio de Delivery
  - h. Consultor delivery
  - i. Publicidad y fotografía
  - j. Consultor nutricional
  - k. Consultor geomarketing
  - l. Tarjeta regalo

A nivel de tarea, la implantación de cada proceso conlleva una serie de actividades comunes que no se detallan en el listado anterior para una mejor comprensión global de la fase. No



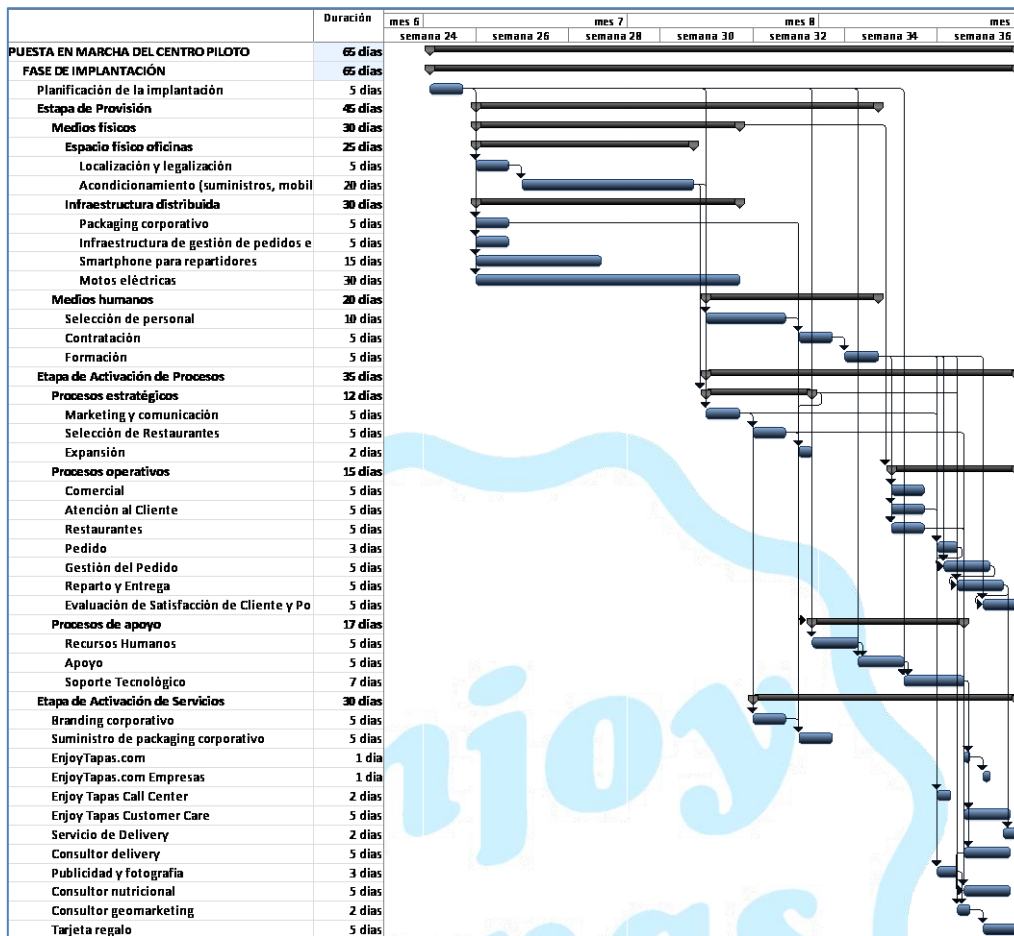
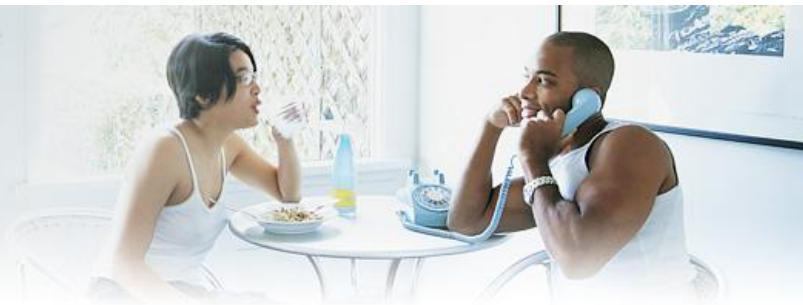
obstante, se detallan a continuación las tareas generales de implantación necesarias para la implantación de cada uno de los procesos:

- Revisión de la documentación del proceso
- Asignación de roles y responsabilidades
- Dotación de medios físicos y lógicos
- Revisión de interfaces con otros procesos
- Arranque del proceso
- Revisión de productos del proceso
- Ajuste del proceso
- Gestión del cambio y comunicación
- Implantación de medios de control y seguimiento (indicadores)
- Diseño y elaboración de informes periódicos
- Seguimiento y mejora continua

Por su parte, la implantación de servicios también obedece a un desglose de tareas a efectuar para cada uno de los servicios, muy similar al anterior y descritas a continuación:

- Revisión de la definición del servicio
- Estudio de la idoneidad de despliegue del servicio
- Asignación de roles y responsabilidades
- Dotación de medios físicos y lógicos
- Revisión de interfaces con otros procesos y servicios
- Implantación del servicio
- Gestión del cambio y comunicación
- Implantación de medios de control y seguimiento (indicadores)
- Diseño y elaboración de informes periódicos
- Seguimiento y mejora continua

El diagrama adjunto representa la planificación de esta fase:



### 3.2.2 Fase de Consolidación

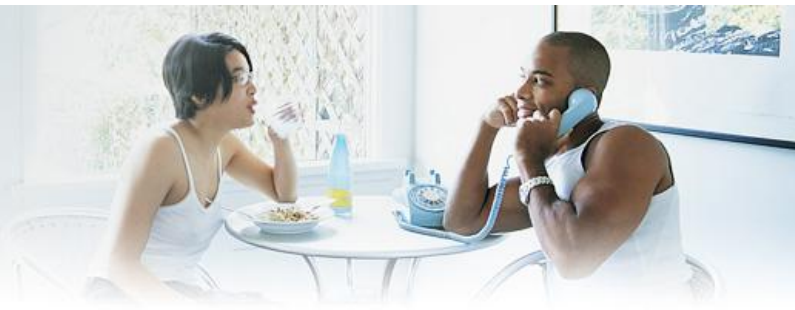
Durante esta fase, se abordarán las siguientes tareas, con una duración total estimada de 9 meses:

1. Optimización y mejora continua de los procesos, productos y servicios
2. Certificación de Calidad ISO 9001 por auditor certificado (AENOR)
3. Certificación de Medio Ambiente ISO 14001 por auditor certificado (AENOR)

Tanto la revisión de procesos como la de productos y servicios podrá dar lugar a la identificación de mejoras operativas que se implantarán en esta misma fase. De este modo, los servicios y procesos entran en un ciclo de mejora continua que asegura el buen funcionamiento y rapidez de despliegue del modelo, además de la eficiencia operativa.

A continuación se incluye la planificación de esta fase:





	Duración	trimestre 3		trimestre 4		trimestre 5		trimestre 6			
		mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18
<b>PUESTA EN MARCHA DEL CENTRO PILOTO</b>	<b>391 días</b>	[Gantt bar spanning from mes 9 to mes 18]									
<b>FASE DE IMPLANTACIÓN</b>	<b>65 días</b>	[Gantt bar from mes 9 to mes 10]									
<b>FASE DE CONSOLIDACIÓN</b>	<b>196 días</b>	[Gantt bar from mes 9 to mes 12]									
Optimización y mejora de procesos, productos y servicios	196 días	[Gantt bar from mes 9 to mes 12]									
Certificación ISO9001	98 días	[Gantt bar from mes 9 to mes 14]									
Certificación USO14001	98 días	[Gantt bar from mes 13 to mes 18]									

### 3.2.3 Fase de Evolución

Aunque análoga a la anterior en cuanto a la optimización y mejora continua de procesos, productos y servicios, esta fase aporta valores específicos que aportarán valor para el usuario y el socio así como diferenciación de Enjoy Tapas frente a competidores: la certificación de Responsabilidad Social Corporativa según SR10. Además, en esta fase se implantarán dos servicios adicionales de gran valor, como son Nevera Llena y Enjoy Tapas Week/Month.

La planificación para esta fase queda recogida a continuación:

	Duración	trimestre 6		trimestre 7		trimestre 8			
		mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	
<b>PUESTA EN MARCHA DEL CENTRO PILOTO</b>	<b>391 días</b>	[Gantt bar spanning from mes 18 to mes 24]							
<b>FASE DE IMPLANTACIÓN</b>	<b>65 días</b>	[Gantt bar from mes 18 to mes 19]							
<b>FASE DE CONSOLIDACIÓN</b>	<b>196 días</b>	[Gantt bar from mes 18 to mes 21]							
<b>FASE DE EVOLUCIÓN</b>	<b>130 días</b>	[Gantt bar from mes 19 to mes 22]							
Optimización y mejora de procesos, productos y servicios	130 días	[Gantt bar from mes 19 to mes 22]							
Certificación RSC en SR10	98 días	[Gantt bar from mes 19 to mes 23]							
<b>Implantación de servicios</b>	<b>28 días</b>	[Gantt bar from mes 22 to mes 24]							
Nevera Llena	14 días	[Gantt bar from mes 23 to mes 24]							
Enjoy Tapas Week/Month	14 días	[Gantt bar from mes 23 to mes 24]							

### 3.3 Despliegue de Centros Enjoy Tapas

El proyecto de puesta en marcha del Centro Piloto es también el de arranque de cualquier Centro Enjoy Tapas. Por tanto, a la hora de planificar el despliegue masivo de centros, los esfuerzos de planificación se centran sobre seleccionar la ubicación de dichos centros y su área de influencia.

Por supuesto, aunque existen algunas diferencias entre abordar una ciudad y arrancar un segundo centro en la misma, por simplicidad de la planificación a este nivel se ha adoptado el criterio de homogeneidad en las planificaciones.

Dicho esto, el calendario de puesta en marcha recogido en el Plan de Marketing es el que se seguirá para la puesta en marcha consecutiva de centros, cada uno de los cuales a su vez se implantaría y consolidaría del mismo modo que el Centro Piloto.

Por último, el modelo de negocio de Enjoy Tapas contempla el método de franquicias, para lo cual debe contar con centros rentables y establecidos en el tiempo. Por este motivo, se ha planificado un despliegue más controlado en los dos primeros años, con la siguiente secuencia:





## 4 Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

Los objetivos específicos establecidos en el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa coinciden con las siguientes líneas estratégicas:

- Minimizar el impacto ambiental.
- Asegurar la motivación y la implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua de la empresa.
- Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.
- Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas.
- Implicarse con la comunidad y el tejido social.
- Fomentar y sistematizar los canales de diálogo.

### 4.1 Respeto por el medio ambiente

Un aspecto primordial incluido en el concepto de responsabilidad social es el respeto por el medio ambiente. De hecho es una de las principales premisas del desarrollo sostenible.

Cualquier actividad empresarial tiene un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medio ambiente. Para minimizar este impacto, primero hay que evaluarlo y para establecer posteriormente las medidas necesarias.



Tanto la identificación como la evaluación, como la posterior implantación de mejoras, son acciones que contempla esta línea estratégica. Otras acciones son:

- Identificar y evaluar los principales impactos ambientales de la actividad.
- Establecer los objetivos de mejora para reducir los impactos ambientales de la actividad.
- Disponer de un registro de legislación ambiental que afecte a la actividad y garantizar su cumplimiento y actualización.
- Llevar el control sistemático del consumo de energía, papel y producción de residuos.
- Gestionar los residuos adecuadamente.
- Optimizar el consumo de energía.

### 4.2 Gestión de residuos

Enjoy Tapas se compromete a realizar una adecuada gestión de los residuos. Por una parte, se compromete a garantizar que la Gestión Medioambiental de packaging se hará bajo las



directrices que exige el cumplimiento de la legislación vigente, y por otro lado empleará siempre materiales reciclables y medios respetuosos con el medio ambiente. Prueba de ello es la utilización de motos eléctricas.

La actividad en el Centro dará, en ocasiones, como salida material que ya no es apto para su uso, momento en el que se iniciará el procedimiento adecuado para la gestión de la retirada del equipamiento inservible y obsoleto, que consistirá en la programación con un proveedor homologado de la retirada de dicho material dentro de los 15 días siguientes a ser calificado dicho material como obsoleto o inservible. Enjoy Tapas almacenará el certificado del proveedor homologado que indique que los residuos han sido destruidos conforme a la normativa legal vigente.

### 4.3 Desarrollo profesional y laboral

Enjoy Tapas ofrece un **marco para el desarrollo profesional y personal** de las personas que hacen posible su funcionamiento. Por este motivo se incluyen en este punto aspectos tales como la no discriminación, la formación continua, la gestión participativa, la conciliación laboral, la seguridad y salud en el trabajo y la ética empresarial, entre otros.

Enjoy Tapas considera importante dar a conocer a los empleados el programa de RSC y sus distintas actividades, líneas y acciones; así como promover la participación de los empleados en las actividades del plan, de forma que contribuyan a lograr el objetivo estratégico.

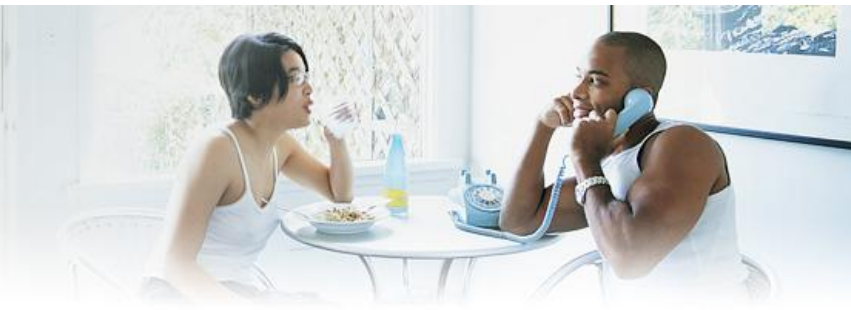
Las acciones concretas que contempla este plan son:

- Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, incrementado en la medida la incorporación de mujeres al Equipo del Proyecto.
- La contratación de personal discapacitado.
- Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual.
- Implicación del personal en los programas de mejora.
- Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias.
- Adoptar medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Evaluar el grado de satisfacción del trabajador y, en la medida de lo posible, incrementarlo.
- Aplicar las medidas (ergonómicas, de espacio, de material, de equipamiento, etc.) necesarias para garantizar un buen clima de trabajo.
- Asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.

### 4.4 Relación con clientes

Ofrecer excelencia en la calidad de los servicios ofrecidos tanto a los clientes usuarios (particulares y empresas) como a los socios (restaurantes y franquiciados) es uno de los objetivos básicos y esenciales de Enjoy Tapas.





Por ello, una de las líneas específicas del Plan de RSC hace referencia específicamente a la relación con nuestros clientes, para garantizar la transparencia hacia éstos y su satisfacción con nosotros. Con este objetivo, se abordarán las siguientes acciones:

- Profundizar en el conocimiento del cliente.
- Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.
- Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa a la gestión de los productos.
- Fomentar las buenas prácticas ambientales entre los clientes.
- FOMENTAR Y POTENCIAR EL “COMPROMISO CON EL CLIENTE”.



**En Enjoy Tapas consideramos que la mejor de las ofertas no tiene valor si no se pone al cliente en el centro de todas nuestras actividades.**

Uno de los objetivos principales de Enjoy Tapas es obtener un altísimo grado de **satisfacción del cliente**, hecho que ha marcado desde la misión de empresa hasta los procesos, donde juega un papel destacado. De hecho, el modelo propuesto incluye la implementación de todos aquellos mecanismos, medios (como el CRM), dispositivos que nos ofrezcan un feedback continuo de todos nuestros clientes (usuarios o socios), en todos los centros. Esta información será la que nos permita identificar, diseñar e implementar las mejoras oportunas para obtener las cotas de satisfacción propuestas.

#### **4.5 Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores**

Para que el compromiso con la responsabilidad social sea efectivo hay que involucrar desde los socios a las empresas proveedoras o subcontratadas, ya que, en ocasiones, desarrollan una parte importante de la actividad.

Para esto, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Homologar a los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.
- Implantar requisitos, según los criterios establecidos, en las cláusulas de contratación.
- Establecer un sistema de evaluación de proveedores y empresas subcontratadas según los criterios establecidos.

#### **4.6 Fomentar y sistematizar los canales de diálogo**

La Responsabilidad Social lleva inherente el concepto de implicación y diálogo con las partes interesadas. Las líneas estratégicas anteriores tratan específicamente de las diferentes partes interesadas identificadas por Enjoy Tapas. Pero el diálogo con estos interlocutores se considera suficientemente importante como para definir una línea estratégica específica en el Plan que englobe todos los aspectos relativos a implicación de las partes interesadas.





Es importante destacar las connotaciones de la palabra “diálogo”, que expresa comunicación bidireccional. Por lo tanto, el objetivo final, es establecer los canales que permitan no sólo comunicar, sino también y, esencialmente, recibir información y obtener un retorno de los diferentes interlocutores.

Concretamente, se llevará a cabo las siguientes acciones:

- Dar a conocer el Plan Estratégico de RSC a todas las partes interesadas y potencialmente interesadas a través de acciones de comunicación que contribuyan a su implantación.
- Garantizar que cada uno de los miembros del Equipo de Proyecto tenga su interlocutor de comunicación
- Sistematizar las relaciones internas de comunicación.
- Incrementar los contenidos de información relativa a Responsabilidad Social en los canales de comunicación existentes y crear nuevos canales de comunicación bidireccionales específicos con los trabajadores.
- Asegurar un sistema formalmente establecido de recogida de consultas y sugerencias de los clientes, así como mecanismos de respuesta, seguimiento y registro de éstos.





## 5 Plan de Recursos Humanos y Organización

### 5.1 Resumen ejecutivo

Enjoy Tapas es una empresa dinámica, de rápida expansión, joven aunque con una idea muy clara de negocio. Esa idea de negocio está perfectamente definida y cada cuál sabe lo que tiene que hacer, cómo y cuándo. Todos formamos parte de Enjoy Tapas, y Enjoy Tapas somos nosotros, del primero al último.

Los servicios y productos que se prestan de un modo centralizado motivan la necesidad de disponer de equipos comprometidos, que busquen y apliquen sinergias, que creen cultura de trabajo en equipo, que sean una segunda familia. Por esto, Enjoy Tapas plantea un Plan de Selección orientado a buscar unas características concretas en las personas, buscando motivación, compromiso y gusto por la mejora continua.

Se diseña un Plan de Formación de carácter técnico, muy relacionado con las operaciones y con los principios estratégicos de la empresa. Mediante este plan, se espera que cada persona busque la excelencia en su labor, sea la que fuere.

Pero esto tampoco es gratis, y uno de los principales valores de Enjoy Tapas son sus personas. Por este motivo, se ha creado un Plan de Desarrollo, orientado a hacer Enjoy Tapas un great-place-to-work, donde todos sus integrantes se sientan respetados, escuchados, con un plan de carrera claro.

Enjoy Tapas crea empleo, y además un empleo compatible con la vida familiar, alineado por tanto con la conciliación. Con horarios marcados, centros de trabajo y medios técnicos ergonómicos y respetuosos con el medio ambiente, proyectarán a Enjoy Tapas como una empresa atractiva para la persona en búsqueda activa de empleo.

### 5.2 Introducción

Los pilares fundamentales del Plan de Recursos Humanos y Organización garantizan que cada persona tiene el perfil, formación y competencias óptimos para su puesto de trabajo como clave del desempeño del profesional:



La selección comienza con la identificación de las necesidades de la empresa y la definición de los perfiles que mejor cubren las anteriores, para, mediante un proceso de selección, conseguir a los mejores candidatos para cada puesto.

Enjoy Tapas deberá alinear a los candidatos contratados con la filosofía y procedimientos de la empresa, para lo que la formación tendrá que adaptarse a cada perfil, con rutas de formación personalizadas. Esta formación será continua, y afianzada por coaching y mentoring de superiores jerárquicos.

Finalmente, las medidas de conciliación, políticas salariales, evaluación de desempeño en 360º y un sistema de retribución justo, asegurarán el desarrollo profesional de la persona dentro de Enjoy Tapas.

La conjunción ordenada y planificada de los tres conceptos garantiza del desempeño en el puesto de trabajo.

## 5.3 Perfiles y Competencias

### 5.3.1 Identificación de perfiles

Conceptualmente, el equipo de Enjoy Tapas estará compuesto por cinco tipos de perfiles: dirección, comercial, atención al cliente, repartidores y personal de administración y soporte. A continuación se describen las principales características de cada perfil.

- **Perfil dirección:** Serán los encargados de la gestión ejecutiva de los centros individualmente o de la empresa más a alto nivel. Son personas con capacidad de dirección, mente analítica y mucha capacidad de escucha y análisis.



- **Perfil comercial:** Asumirán marketing y el área comercial, y serán personas muy orientadas a objetivos, con dominio de medios publicitarios, conocimiento del entorno y visión de negocio.
- **Perfil atención al cliente:** Asumirán las tareas de atención a usuarios y socios a través de los diferentes canales puestos a su disposición (teléfono y email esencialmente), realizarán las campañas de comunicación, encuestas de satisfacción, etc. Al ser la imagen ante el cliente, debe cuidar su indumentaria, la limpieza y la empatía con los usuarios.
- **Perfil repartidor:** Ejecutarán la tarea productiva de Enjoy Tapas, con especial atención al orden y la coordinación, comprometidos con la mejora continua de la empresa a través de la mejora de sus procesos internos y de los servicios que ofrece.
- **Perfil staff:** De mente analítica y con conocimientos jurídicos, financieros o de recursos humanos, se ocuparán de asegurar que cada profesional dispone de los medios necesarios para desarrollar sus funciones en tiempo y forma, así como garantizar los derechos contractuales de cada trabajador.

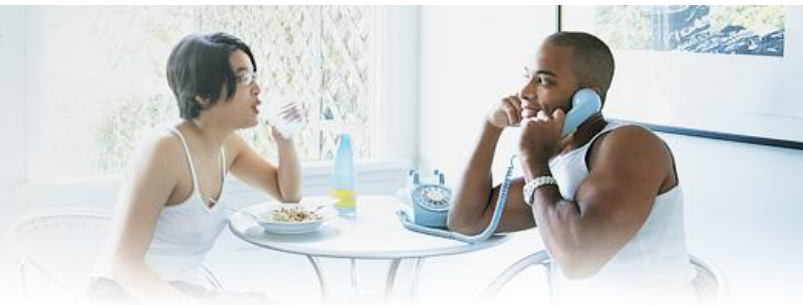
Sin embargo, por las características del negocio y la estrategia de implantación de los centros Enjoy Tapas, los perfiles descritos anteriormente se irán incorporando gradualmente cuando las dimensiones del centro lo justifiquen en términos de facturación, beneficios y número de centros.

### 5.3.2 Identificación de las competencias

A continuación se muestran las principales competencias por cada uno de los perfiles descritos anteriormente.

PERFIL	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	COMPETENCIAS
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y dirección de empresas</li> <li>• Gestión de establecimientos hosteleros</li> <li>• Economía y finanzas</li> <li>• Normativa y legalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidades directivas</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Compromiso con la compañía</li> <li>• Trabajo por objetivos</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de equipos comerciales</li> <li>• Marketing y publicidad</li> <li>• Ofimática y sistemas CRM</li> <li>• Hostelería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a cliente</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>
<b>Atención al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Call Center</li> <li>• Ofimática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>
<b>Repartidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnet de conducir</li> <li>• Manejo de programas de gestión de rutas</li> <li>• Conocimiento de la zona de reparto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Planificación y organización</li> <li>• Orientación a cliente</li> <li>• Orden y limpieza</li> </ul>
<b>Staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y organización</li> </ul>





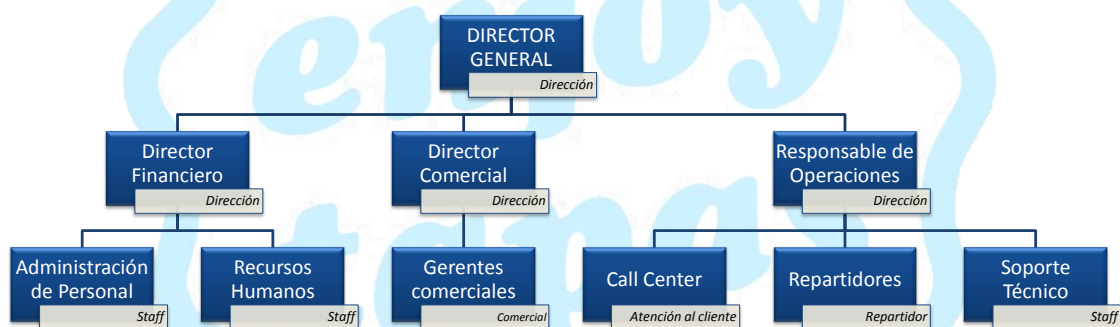
PERFIL	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	COMPETENCIAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nómina</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Legalidad de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología de trabajo</li> <li>Solución de problemas</li> </ul>

## 5.4 Relación de Puestos de Trabajo (RPT)

### 5.4.1 Organigrama

Las características del negocio de Enjoy Tapas y la planificación financiera de los primeros años no soportan una jerarquía con muchos niveles en los primeros dos años de vida del negocio. Sin embargo, a partir del tercero, se habrá alcanzado volumen suficiente que justifique la introducción de cargos directivos y de responsabilidad.

A continuación se muestra el organigrama que Enjoy Tapas tendrá cuando alcance la madurez del negocio, a partir del tercer año, relacionado con los perfiles a los que se corresponde cada puesto:



Sin embargo, en los comienzos de Enjoy Tapas, las únicas posiciones que estarán cubiertas serán las del Gerente, los gerentes comerciales de cada centro, personal de call center y repartidores.

### 5.4.2 Descripciones de puestos

Cada uno de los puestos deberá reunir los conocimientos técnicos y competencias correspondientes al perfil correspondiente. A continuación se describen, para cada uno de los puestos, los requerimientos complementan a los rasgos del perfil:

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	DIRECTOR GENERAL
Perfil	Dirección
Objetivos	Dirigir la empresa, definiendo la estrategia corporativa y supervisando



CARACTERÍSTICA	VALOR
	su implantación. Llevar a cabo la planificación financiera y el control jurídico de la misma, así como definir las pautas que regirán la política comercial y la imagen de marca.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al Consejo de Administración de la situación financiera, de la producción y de las previsiones.</li> <li>• Trasladar las directrices del Consejo de Administración a planes estratégicos y operativos.</li> <li>• Asegurar que existen planes de contingencia y que están actualizados.</li> <li>• Supervisar los procedimientos de contratación y motivarlos.</li> <li>• Ejercer el liderazgo sobre el equipo directivo.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales de la empresa.</li> <li>• Representar a la empresa frente a terceros.</li> <li>• Establecer los objetivos para el equipo directivo, evaluarlos y tomar decisiones sobre su retribución variable.</li> </ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) o similar</li> <li>• Deseable MBA</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	Al menos 5 años

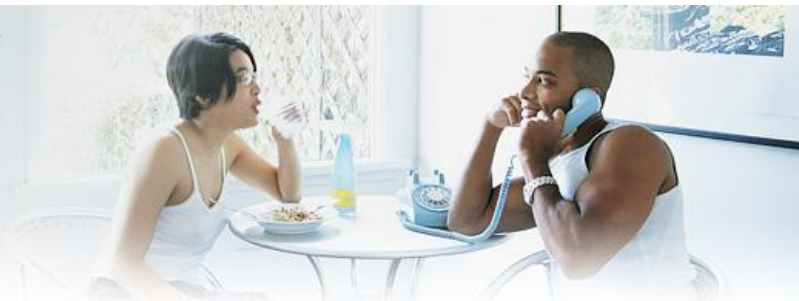
CARACTERÍSTICA	VALOR
<b>Puesto</b>	DIRECTOR FINANCIERO
<b>Perfil</b>	Dirección
<b>Objetivos</b>	Definir, implantar y gestionar la política financiera de la empresa, asegurando que se cumplen todos los requerimientos fiscales sobre los que esté sometida. Coordinación de la función de recursos humanos, incluyendo la administración de personal (Contrataciones, Seguridad Social, Retribuciones, Fiscalidad...), comunicación interna, gestión de personas, prevención de riesgos laborales, formación, selección, planes sociales, etc.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al gerente sobre la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Establecer la planificación financiera adecuada a la situación de la empresa y alineada con la estrategia corporativa.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa.</li> <li>• Representar a la empresa frente a la autoridad económica.</li> <li>• Definir las políticas de administración de personal, comunicación interna, PRL, formación, selección y plan social, coordinando su implantación.</li> <li>• Identificar las necesidades de formación dentro de su Dirección, así como las necesidades de reclutamiento.</li> <li>• Gestión de la selección y contratación de personas.</li> </ul>



CARACTERÍSTICA	VALOR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los objetivos sobre su equipo y evaluarlos.</li> </ul>
Formación	Licenciado en Económicas o similar.
Experiencia	Al menos 5 años como responsable financiero en entidades de igual o mayor volumen

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	DIRECTOR COMERCIAL
Perfil	Dirección
Objetivos	Definir, implantar y gestionar la política comercial de la empresa, coordinando a todos los gerentes comerciales responsables de los Centros Enjoy Tapas. Deberá marcar los objetivos comerciales para cada Centro, evaluar a los gerentes comerciales responsables de los mismos, así como supervisar las diferentes campañas de marketing y publicidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar al gerente sobre los resultados comerciales por centro y agregados.</li> <li>Establecer las directrices comerciales, planes asociados y sus objetivos anuales para la empresa, alineados con la estrategia corporativa.</li> <li>Identificar las necesidades de formación dentro de su Dirección, así como las necesidades de reclutamiento.</li> <li>Establecer los objetivos sobre su equipo y evaluarlos.</li> </ul>
Formación	Diplomado en empresariales o similar
Experiencia	Al menos 5 años como responsable comercial en entidades de similares características

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	RESPONSABLE DE OPERACIONES
Perfil	Dirección
Objetivos	Dirigir la actividad de producción de Enjoy Tapas, proporcionando servicios con el nivel de calidad, coste y plazo establecido. Optimizar y mejorar los procesos y servicios de Enjoy Tapas, buscando en todo momento la eficiencia operativa y el ahorro en costes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propietario de todos los procesos.</li> <li>Responsable de la implantación de los procesos, su monitorización, evaluación y mejora continua.</li> <li>Informar periódicamente sobre la producción.</li> <li>Coordinar la logística de los centros Enjoy Tapas.</li> <li>Optimizar los costes de producción.</li> <li>Gestionar los pedidos a proveedores.</li> </ul>
Formación	Ingeniero técnico o similar
Experiencia	Al menos 2 años en puesto similar



CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
Perfil	Staff
Objetivos	Facilitar los trámites oficiales y administrativos como nómina, IRPF, contrataciones, Seguridad Social, retribuciones, fiscalidad, etc., y asesorar ante cualquier duda que surja en este ámbito a todos los empleados y empleadas de Enjoy Tapas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de nómina</li> <li>• Contratación</li> <li>• Gestión de seguros sociales</li> <li>• Generación de certificados de retenciones de IRPF</li> <li>• Atención al personal de Enjoy Tapas</li> </ul>
Formación	Grado medio o similar
Experiencia	Al menos dos años

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	RECURSOS HUMANOS
Perfil	Staff
Objetivos	Ejecución de las actividades de comunicación interna, gestión de personas (como por ejemplo en casos de desvinculaciones), prevención de riesgos laborales, coordinación de la formación, procesos de selección, planes sociales, etc.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Gestión de desvinculaciones</li> <li>• Gestión con sindicatos y de convenios colectivos</li> <li>• Prevención de riesgos laborales</li> <li>• Formación</li> <li>• Procesos de selección</li> <li>• Plan de beneficios sociales</li> </ul>
Formación	Grado medio o similar
Experiencia	Al menos 1 año

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	GERENTE COMERCIAL
Perfil	Comercial
Objetivos	Dirigir la actividad de comercial en su centro, garantizando la consecución de los objetivos comerciales establecidos desde la Dirección Comercial
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar y desarrollar planes de acción comercial.</li> <li>• Realizar análisis de mercado de forma regular</li> <li>• Establecer, conjuntamente con la dirección, los objetivos comerciales.</li> <li>• Acción comercial con restaurantes</li> <li>• Gestión de la facturación de los restaurantes</li> </ul>



CARACTERÍSTICA	VALOR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del Módulo CRM propio</li> <li>Elaborar informes comerciales para la dirección.</li> </ul>
Formación	Enseñanza media o equivalente
Experiencia	Al menos 3 años

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	CALL CENTER
Perfil	Dirección
Objetivos	Atención al cliente en su relación con Enjoy Tapas, dando soporte en la realización de pedidos. Así mismo, es el encargado de ejecutar las acciones de comunicación vía telefónica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención, información y soporte a socios y usuarios</li> <li>Recepción y asesoramiento a usuarios en pedidos telefónicos</li> <li>Registro, clasificación, escalado, resolución y seguimiento de incidencias</li> <li>Ejecución de campañas de telemarketing y comunicación telefónica</li> <li>Realización de encuestas y otras medidas de postventa</li> </ul>
Formación	Básicos
Experiencia	No necesaria

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	REPARTIDORES
Perfil	Dirección
Objetivos	Recogida y entrega de pedidos desde el restaurante al cliente, siguiendo la ruta proporcionada por el Sistema EnjoyTapas.com, y gestionando el cobro si se paga en metálico. Para ello, usará los medios proporcionados por Enjoy Tapas, de los que será responsable de su cuidado y limpieza.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recogida en restaurante de productos elaborados y empaquetados</li> <li>Entrega en destino según la ruta comunicada</li> <li>Gestión del cobro en efectivo a usuario</li> <li>Confirmación de cobro mediante aplicación móvil</li> <li>Limpieza de moto eléctrica al finalizar el turno</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básica</li> <li>Carnet de conducir</li> </ul>
Experiencia	No necesaria

CARACTERÍSTICA	VALOR
Puesto	SOPORTE TÉCNICO
Perfil	Dirección
Objetivos	Hacer el mantenimiento y evolución de toda la infraestructura tecnológica de Enjoy Tapas, asegurando los niveles de servicio y disponibilidad mínimos para la prestación de servicios con normalidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorización de la infraestructura EnjoyTapas.com</li> </ul>





CARACTERÍSTICA	VALOR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del soporte técnico de EnjoyTapas.com</li> <li>Gestión de garantías de productos contratados</li> <li>Atención a usuario y resolución de incidencias</li> </ul>
Formación	Grado medio técnico
Experiencia	Al menos 3 años

### 5.4.3 Necesidades iniciales de Enjoy Tapas

Para el arranque de los centros planificados EN el primer año, se han tenido en cuenta el número de horas de servicio Enjoy Tapas, la capacidad de atención de pedidos por persona por hora, la capacidad de los repartidores y la complejidad de la ubicación escogida. En base a estos datos, se ha estimado que las necesidades de personal al final del primer año, en el que habrá dos centros operativos, será la siguiente:

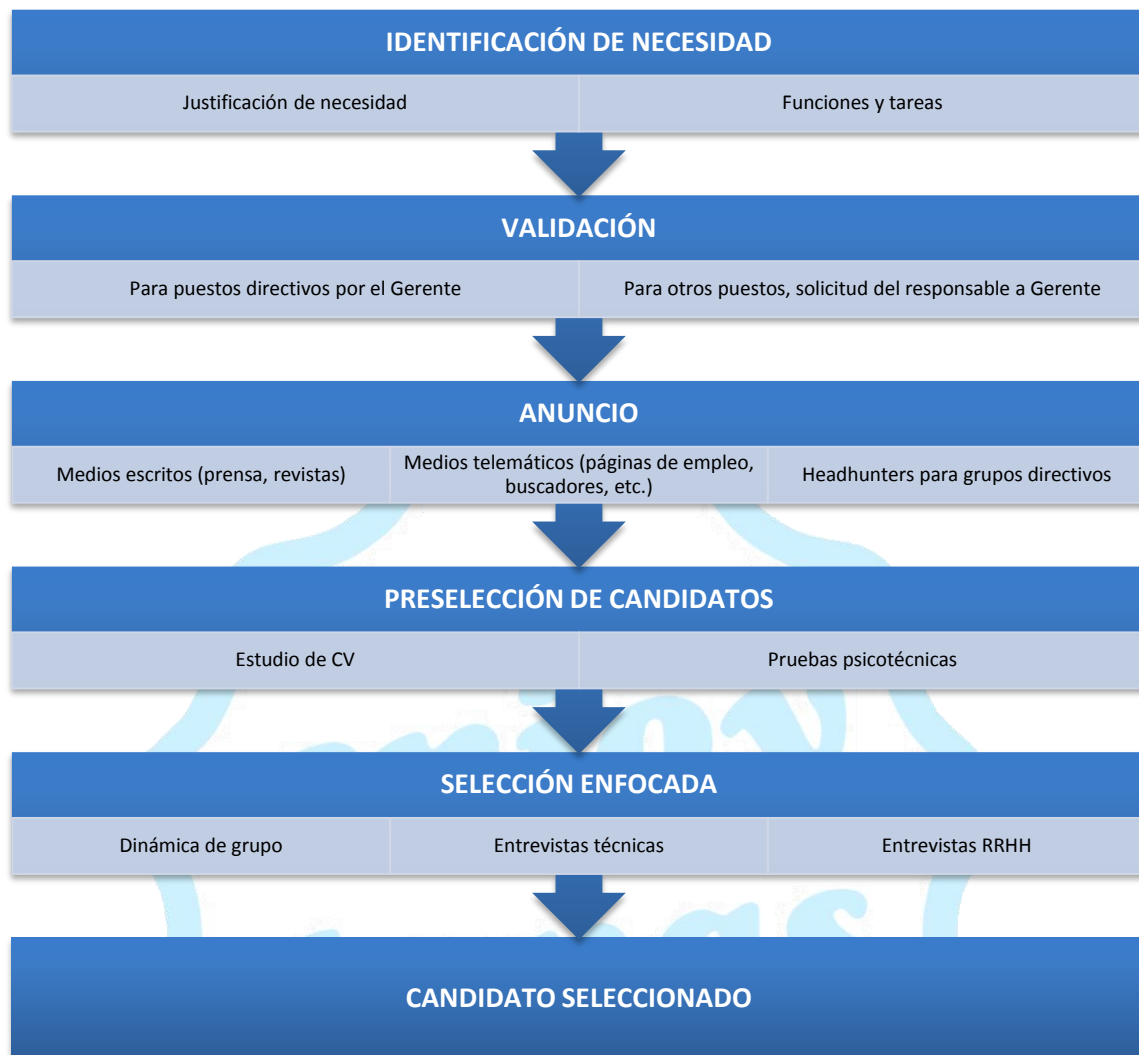
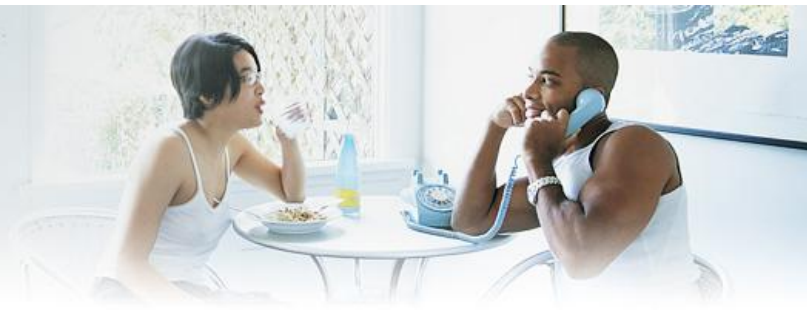
PUESTO	NECESIDADES CENTRO 1	NECESIDADES CENTRO 2	TOTAL
Director General	1	0	1
Gerente Comercial	1	1	2
Call Center	2	1	3
Repartidores	12	10	22

A estos recursos habría que unir una gestoría jurídica, laboral y contable que se contrata en modo servicios hasta que el negocio permita disponer del Departamento Financiero propio. Por otro lado, estos recursos cubrirán diferentes horarios y sus contrataciones se harán de modo que cubran las dedicaciones, es decir, no a jornada completa.

### 5.5 Plan de Selección

Todo proceso de selección deberá venir necesariamente justificado por el Gerente de Enjoy Tapas o por el gerente comercial del centro concreto. El Plan de Selección contendrá, por tanto, un procedimiento claro y secuencial de selección, en el que se valoren tanto los conocimientos técnicos como las competencias necesarias para el perfil a contratar.

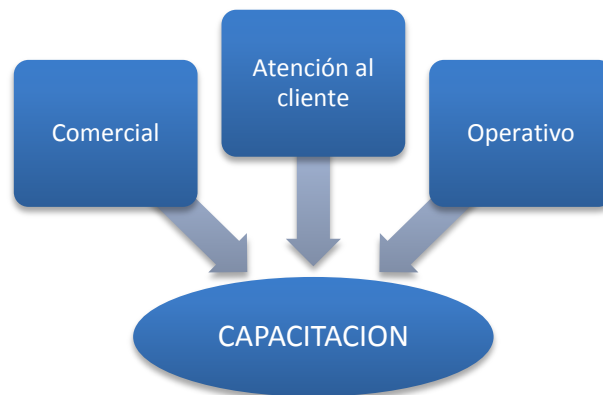
A continuación se muestran las fases del proceso de selección que se seguirá en Enjoy Tapas, y que resultará de aplicación en todos los centros de la compañía.



De este modo se asegura la idoneidad del candidato, y se evalúan todos los valores que aporta, tanto desde el punto de vista técnico (operativo, conocimientos) como humano (competencias, habilidades).

## 5.6 Plan de Formación

Para Enjoy Tapas, la formación se entiende como una necesidad, como una oportunidad de desarrollo y como garantía de nivel de servicio. Por este motivo, se impartirán acciones formativas en tres ámbitos:



La formación comercial, orientada a los perfiles comerciales y de atención al cliente, estará focalizada en la generación de clientes y en el trato con los mismos, buscando la recurrencia de éstos con Enjoy Tapas, tanto usuarios como socios restaurantes.

Por otro lado, la formación de atención al cliente estará orientada a bajo nivel al personal de call center y a repartidores, y se focalizará en habilidades de interacción entre personas, empatía, etc.

Por último, la formación operativa aportará el conocimiento detallado de los procesos para aquéllos profesionales que estén encargados de su ejecución, o asignados a los mismos. Por este motivo, se impartirá sobre todos los perfiles, dado que todos intervienen en cada uno de los procesos. De hecho, el organigrama es propio de una entidad que funciona por procesos.

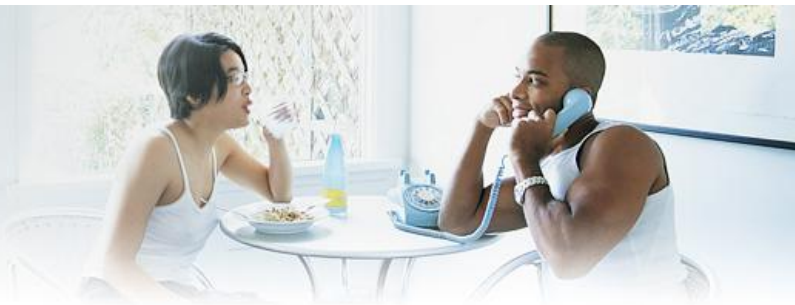
Durante la fase de construcción del sistema, descrita en el Plan de Implantación, se procederá a desarrollar el catálogo de acciones formativas o cursos, en base al sistema construido y al manual de procesos.

El objetivo primordial de la formación es la capacitación de los trabajadores. No obstante, la filosofía de Enjoy Tapas nos lleva a afianzar esta capacitación con una gran ilusión, motivación y compromiso. Por este motivo, se dotarán mecanismos de coaching y mentoring, de forma que los empleados puedan modelar su carrera dentro de Enjoy Tapas.

## 5.7 Plan de Desarrollo Profesional

En Enjoy Tapas somos conscientes que nuestros profesionales son, ante todo, personas. Por este motivo se elaborará un Plan de Desarrollo Profesional durante la fase de construcción del sistema, cuyos objetivos serán:

- Facilitar la conciliación de la vida laboral y profesional.
- Disponer de planes de carrera conocidos por todos los miembros de Enjoy Tapas desde el comienzo de su integración en el equipo.
- Aportar mecanismos que garanticen la satisfacción del usuario con la empresa.



## 5.8 Política Salarial y Retribución

Para cada uno de los puestos identificados enteramente, se han previsto las siguientes retribuciones directas (importes brutos):

PUESTO	SALARIO FIJO	SALARIO VARIABLE	INCREMENTO ANUAL
Director General	30.000	4.500	IPC+10%
Director Financiero	34.000	3.400	IPC+ 5%
Director Comercial	34.000	3.400	IPC+ 5%
Gerente Comercial – Responsable Operaciones	18.000	2.700	IPC+ 5%
Call Center	800		IPC
Repartidor	7€/h		IPC
Staff Admón. Personas	800		IPC
Staff Recursos Humanos	800		IPC

Es importante resaltar que estas retribuciones lo serán desde la fecha de contratación de cada personal. Así, los puestos de Director General, Gerente Comercial, Call Center y Repartidor se contratarán desde el primer momento, mientras que los demás puestos aparecerán en el ter año<sup>11</sup>.

Estas retribuciones directas serán incrementadas con otras retribuciones indirectas para los perfiles de mayor responsabilidad, a partir del tercer año en que la persona continúa en Enjoy Tapas, como una muestra de reconocimiento más hacia el trabajador. Estas retribuciones indirectas se traducirán en beneficios sociales tales como seguros médicos, seguros de vida, descuentos de empleado, entrega productos contra salario bruto, etc.

Por otro lado, los salarios variables estarán ligados a objetivos de empresa sobre objetivos globales y de centro, así como sobre el rendimiento propio del trabajador y su contribución a la empresa. Estas

## 5.9 Costes de Personal y Evolución de la Plantilla

Como se ha indicado anteriormente, Enjoy Tapas plantea el organigrama objetivo al tercer año, y comienza su actividad con una versión más reducida y ajustada en costes. Será a partir del tercer año cuando el volumen de negocio permita dicha estructura.

A continuación se incluye una tabla con el detalle de recursos, por perfil, que se prevén que formen parte de Enjoy Tapas al final de cada año, es decir, la evolución de la plantilla y los costes anuales de personal:

PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	1	1	1	1	1
Director Financiero			1	1	1
Director Comercial			1	1	1

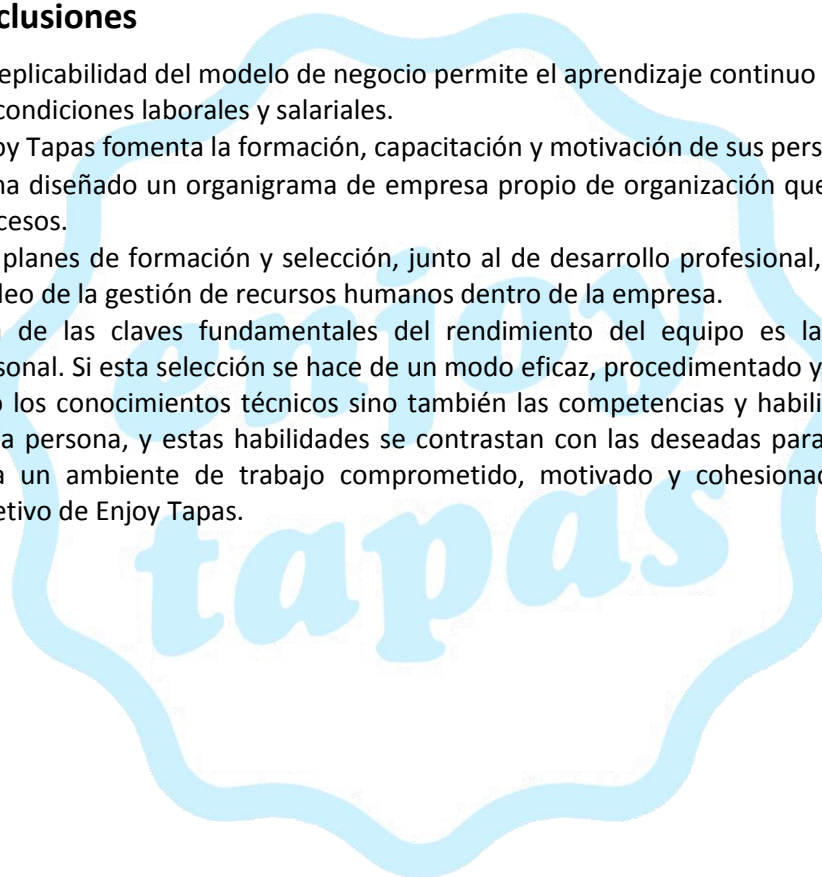
<sup>11</sup> Para ese momento, el Director General tendrá una retribución superior a la de los demás Directores.



PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente Comercial	2	4	7	10	13
Resp. operaciones			1	1	1
Call Center	3	4	7	8	9
Repartidor	22	64	112	160	190
Staff Admón. Personas			1	2	2
Staff RRHH			1	2	2
<b>TOTAL PERSONAS</b>	<b>28</b>	<b>73</b>	<b>132</b>	<b>186</b>	<b>220</b>
<b>TOTAL GASTO</b>	<b>134.800</b>	<b>493.800</b>	<b>985.400</b>	<b>1.453.000</b>	<b>2.029.600</b>

## 5.10 Conclusiones

- La replicabilidad del modelo de negocio permite el aprendizaje continuo y la mejora de las condiciones laborales y salariales.
- Enjoy Tapas fomenta la formación, capacitación y motivación de sus personas.
- Se ha diseñado un organigrama de empresa propio de organización que funciona por procesos.
- Los planes de formación y selección, junto al de desarrollo profesional, conforman el núcleo de la gestión de recursos humanos dentro de la empresa.
- Una de las claves fundamentales del rendimiento del equipo es la selección de personal. Si esta selección se hace de un modo eficaz, procedimentado y evaluando no sólo los conocimientos técnicos sino también las competencias y habilidades propias de la persona, y estas habilidades se contrastan con las deseadas para el puesto, se crea un ambiente de trabajo comprometido, motivado y cohesionado, que es el objetivo de Enjoy Tapas.







## 6 Plan Jurídico y Fiscal

### 6.1 Resumen ejecutivo

Enjoy Tapas se constituirá como Sociedad Anónima con un capital social de 300.000€. Su objeto social será la “Intermediación comercial y transporte de alimentos elaborados, prestación de servicios de consultoría y de marketing a empresas de restauración”.

Inicialmente deberá establecer un solo tipo de contrato de prestación de servicios con los socios restaurantes, que recogerá de forma muy clara, cuáles van a ser las obligaciones de las partes y cuáles serán los servicios a prestar por parte de Enjoy Tapas, así como la remuneración de los mismos. Igualmente deberá reflejar la duración mínima del contrato, que en todo caso, será siempre igual o superior a seis meses.

Una vez Enjoy Tapas cumpla los requisitos necesarios, se iniciará la búsqueda de socios franquiciados, dando lugar al segundo tipo de contrato.

Con respecto a la fiscalidad, Enjoy Tapa previsiblemente podrá ser considerada una PYME según la Ley del Impuesto sobre Sociedades, ya que no se prevé que superen los dos primeros años los 8 millones de importe neto de la cifra de negocio, por lo que puede acogerse a las ventajas recogidas en la LIS.

### 6.2 Forma jurídica de Enjoy Tapas

	Valor
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima
Nombre de la Sociedad	EnjoyTapas, S.A.
Objeto Social	Intermediación comercial y transporte de alimentos elaborados, prestación de servicios de consultoría y de marketing a empresas de restauración.
Capital Social	300.000 €
Sede Social	Leonardo Da Vinci, 12 Isla de la Cartuja 41092 Sevilla

### 6.3 Limitaciones jurídicas.

Existe un cierto vacío legal en lo que respecta a la regulación del transporte de comida elaborada en pequeñas cantidades.

La única limitación que se establece en el RD 109/2010, es que el personal que realiza el transporte de alimentos, tiene que recibir un curso de formación en materia de manipulación de alimentos, para asegurarse de poner en el mercado alimentos seguros. Además, este R.D, indica que las empresas de formación de manipulador de alimentos no necesitan autorización



administrativa previa ni comunicación previa ante la administración sanitaria para prestar servicio a las empresas.

## 6.4 Modelo de contratación

Enjoy Tapas diferencia dos tipos de contrato en base a quien presta el servicio. Inicialmente sólo se establecerán contratos con socios restaurantes. Una vez se consiga un volumen de facturación suficiente y un número de centros propios considerable, se iniciará una segunda fase de expansión apoyada en la concesión de franquicias, lo cual dará lugar al segundo tipo de contratos.

### 6.4.1 Contratación con socios restaurantes

Este modelo de contrato de servicios, recogerá de forma muy clara cuáles van a ser las obligaciones de las partes y cuales los serán los servicios a prestar.

Los contenidos mínimos de este tipo de contrato serán:

- Objeto: Descripción de los servicios a prestar.
- Duración: Será siempre de al menos 6 meses.
- Remuneración: Descripción de los importes a cobrar por la prestación de los diferentes servicios así como la forma de pago de los mismos.

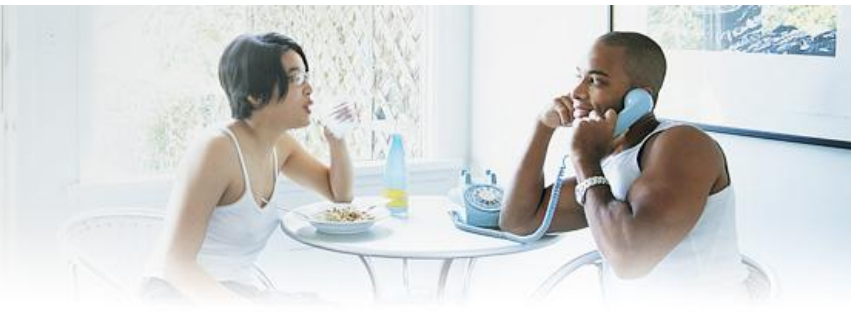
### 6.4.2 Contratación con socios franquiciados

Este contrato deberá recoger de forma clara y explícita cuales serán las obligaciones de cada una de las partes.

Enjoy Tapas deberá cumplir los siguientes requisitos antes de iniciar la concesión de franquicias:

- Tener un concepto empresarial completa y probado
- Atesorar un know-how que pueda suponer al franquiciado una ventaja competitiva
- Haber cosechado un éxito demostrable
- Tener unidades pilotos
- Que su now-how sea transmisible
- Poseer la posibilidad de impartir formación
- Tener control sobre la red de centros

Enjoy Tapas estará en condiciones de cumplir estos requisitos al final del tercer año, por lo que se considera la posibilidad de tener franquicias a partir del cuarto año.



### 6.4.2.1 Compromisos de Enjoy Tapas

Enjoy tapas ofrecerá los siguientes compromisos a sus franquiciados:

- Enjoy Tapas podrá demostrar con los resultados de los 3 últimos años al socio franquiciado la garantía de éxito del negocio, en qué se basa su modelo de negocio y cuál es rentabilidad que va a obtener.
- Le facilitaremos todo el conocimiento (know how) de nuestro modelo de negocio en la ciudad donde quiere implantarlo, así como todas las recomendaciones y sugerencias basado en un estudio de mercado previo.
- Nuestro socio franquiciado contará con la herramienta del motor de compra, campaña de marketing de lanzamiento off line, recibiendo asesoramiento continuo en la primera fase de aterrizaje donde le daremos feedback de mejora continua.
- Enjoy Tapas estará continuamente actualizando las novedades que puedan existir en materia de e-commerce, promociones, publicidad, marketing etc.
- Enjoy Tapas tiene previamente preseleccionada por su modelo de negocio cuáles son las zonas geográficas donde se podría implementar y en base a ello realizará un exhaustivo estudio de mercado que corroborará que cumple con todos los requisitos para que funcione como el resto de centros Enjoy.
- Nuestro socio franquiciado deberá contar con los recursos económicos suficientes para afrontar el pago del canon y que además nos asegure que será capaz de pagar el royalty pactado en contrato.
- En este momento Enjoy Tapas dispone de tres centros enjoy funcionando para demostrarle la rentabilidad de nuestra franquicia.
- La rentabilidad del modelo de negocio va a depender de las ventas que generen los usuarios que vendrán determinada por la calidad en la selección del socio restaurante
- Nuestra actividad, al estar enmarcada dentro de un mercado en auge que demostramos mediante los estudios realizados, consideramos que no es una tendencia temporal que pueda que el negocio no funcione a largo plazo.
- Dado que Enjoy Tapas tiene un conocimiento exhaustivo del target al que se dirige éste le garantiza que es amplio y creciente.
- Enjoy Tapas no quiere que ninguna franquicia no funcione, por lo que va a ser muy exigente a la hora de seleccionarlos; su estrategia es seleccionar las mejores para poder garantizar el éxito del modelo de negocio como franquicia.
- Enjoy Tapas realiza una campaña de marketing off line de buzoneo para la zona donde se implante, además de aparecer como novedad las próximas aperturas en la propia web, etc...
- Enjoy Tapas ofrece un servicio de seguimiento en ventas, de volumen facturado por restaurante, y realiza las correspondientes comunicaciones para mejorar y conseguir mejores resultados.
- Enjoy Tapas asumirá todos los compromisos que se hayan pactado en el contrato de franquicia.

Finalmente, Enjoy Tapas proveerá a cada centro franquiciado el siguiente wellcome pack:

- Manual de Branding Corporativo y Marketing



- Manual Comercial
- Manual de Operaciones
- Manual de Gestión

### 6.4.2.2 Obligaciones del socio franquiciado

Enjoy tapas exigirá como mínimo al socio franquiciado los siguientes requisitos:

- Disponer de un local adecuado para albergar las motos.
- Deberá de contar con 4 motoristas que se ocupen de realizar el reparto y un comercial que se ocupará de reclutar todos los restaurantes.
- Para Enjoy Tapas es importante que el franquiciado tenga interés y esté motivado en desarrollar la actividad.
- Deberá respetar todo lo pactado en contrato.
- Nuestro franquiciado debe de entender y adaptarse plenamente a la filosofía y a la identidad corporativa de la franquicia.
- Deberá atender a la política comercial de restaurantes, donde se le exigirá que cumpla con los requisitos de admisión, de cumplimiento en ventas obligatorias para que puedan permanecer en nuestro sistema y además firmen los acuerdos en base a los mismos términos y condiciones que un centro propio.
- El franquiciado deber abonar las siguientes cantidades:
  - Canon establecimiento: 65.000 €  
Incluye: Acceso al mix de servicio para el Socio Franquiciado, 8 motos eléctricas preparadas para el delivery, 30 tablets+impresora de tickets para restaurantes, 10 smartphones y 10 trajes de reparto "Chef Deli".
  - Royalty: 3% mensual sobre ingresos brutos por el uso de nuestra marca, servicios y herramientas de Enjoy Tapas
  - Canon de publicidad: 2% mensual sobre ingresos brutos (con un mínimo de 500€ y un máximo de 2.000€).
- Nuestro franquiciado tendrá que incrementar la notoriedad de nuestra marca franquiciada.
- La relación con nuestro franquiciado se basará en la honestidad y en mutua confianza.
- Nuestro socio franquiciado deberá mantener nuestra imagen corporativa así como cumplir con nuestros estándares de calidad.
- Nos gustaría que contribuyese con el éxito de la red estudiando y resolviendo conjuntamente con el franquiciador los problemas que puedan tener.





## 6.5 Fiscalidad de Enjoy Tapas

Con respecto al tipo de gravamen, Enjoy Tapa previsiblemente podrá ser considerada una PYME según la Ley del Impuesto sobre Sociedades, ya que no se prevé que superen los dos primeros años los 8 millones de importe neto de la cifra de negocio, por lo que puede acogerse a las ventajas recogidas en la LIS.

Una de estas ventajas es el tipo de gravamen del 20% para los primeros 120.202,42 euros, y el resto tributará al tipo general del 30%. En principio no está previsto acogerse a otra serie de ventajas fiscales establecidas para este tipo de empresas, salvo a la deducción para fomento de las TIC, equivalentes al 15% de las inversiones y gastos.







## 6.6 Sinergias

Está previsto el acuerdo de colaboración con los siguientes proyectos del Executive MBA Sevilla 2011-12:



**Nubecita:** para integrar el sistema de gestión de citas de esta compañía en el proceso de pedidos de Enjoy Tapas.



**Paper2cloud.com:** con objeto de dar la posibilidad a socios (restaurantes y franquiciados) y usuarios de almacenamiento y gestión de sus facturas en la nube.



**Castalsur:** para la distribución de productos de base castaña aprovechando el proceso de recogida y distribución de Enjoy Tapas.

Para cada uno de ellos, se establecerá un acuerdo de colaboración a cinco años, que tratará aspectos de marketing, comercial y financiero, entre otros.



## 7 Plan Financiero

### 7.1 Resumen ejecutivo

El modelo de negocio de Enjoy Tapas, en cuanto a aspectos económicos, consiste en conseguir un pequeño margen de una elevada facturación, con unas condiciones de financiación muy favorables por la generación de flujos de caja.

Básicamente estos elevados flujos de caja se producen por el hecho de cobrar al contado la mayor parte de lo que se factura y pagar a 30 días, a lo que se añade el que nos encargamos de cobrar el 100% del importe de los pedidos sin que para Enjoy Tapas se haya producido ningún coste por la producción de estos, siendo los restaurantes los que cargan con ese coste. Por ese mismo motivo, no tenemos ninguna existencia que financiar.

Toda la planificación de Enjoy Tapas está enfocada a la creación de un centro de trabajo tipo, con todos los procesos optimizados, que sea fácilmente replicable en diferentes ubicaciones, manteniendo básicamente la misma estructura de operación económica. Es por ello que como primer avance del plan se ha establecido la viabilidad económica y financiera de un centro, lo cual además nos permitirá poder tener una primera estimación de cuáles son las necesidades financieras que se producirán con la apertura de cada nuevo centro.

De un primer análisis del primer centro y de un centro tipo obtenemos los siguientes resultados:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Primer Centro</b>	Resultados antes de impuestos	-149.899	32.411	99.888	116.834	106.379
	Flujo de caja	-158.690	102.996	136.721	134.061	84.177
<b>Centro Tipo</b>	Resultados antes de impuestos	-57.901	89.666	162.518	183.284	200.305
	Flujo de caja	-14.355	131.682	187.044	122.255	149.375

De donde concluimos, que todos los centros tienen un resultado negativo en su primer ejercicio para generar beneficios en los siguientes, y que los flujos de caja son igualmente positivos a partir del segundo ejercicio.

Por otra parte, a excepción del primer centro, en el que repercutimos muchos gastos e inversiones iniciales, el resto de centros generan el segundo año unos beneficios superiores a las pérdidas del primero, y un flujo de caja muy superior a los del primero, de donde podemos deducir, que un centro en su segundo ejercicio puede financiar la apertura de otro nuevo y además compensar sus pérdidas.

Como segunda fase del plan, se procede a analizar ahora si, a la compañía en su conjunto, teniendo en cuenta el plan de expansión programado, consistente en la apertura de dos centros el primer año, otros dos el segundo año y tres en cada uno de los siguientes tres años.



Como resultado se obtienen los siguientes valores:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enjoy Tapas	Resultado antes de Impuestos	-248.792	1.701	177.350	667.992	1.207.188
	Flujo de Caja	-265.301	252.551	465.988	1.002.067	1.369.281

Por tanto, en principio sólo tendríamos necesidades de financiación el primer año, por un importe de entorno a 275.000€.

Por otra parte las pérdidas del primer ejercicio nos limitan el importe mínimo de capital social que deberá estar suscrito el segundo ejercicio, o como alternativa, el importe mínimo que deberá sumar el capital social más los préstamos participativos de que se pudiese disponer.

Por todo lo anterior la estructura financiera que se adopta es suscribir por parte de los socios un capital inicial de 300.00€ para, igualmente los socios, conceder el segundo ejercicio un préstamo participativo de 100.000€ a 18 meses a la sociedad Enjoy Tapas.

De los resultados previstos se deducen los siguientes ratios:

- TIR= 163% → Muy elevado. Refleja la elevada generación de efectivo que se produce. En principio indica la viabilidad del proyecto.
- Pay-Back: dos años y un mes → Moderadamente reducido. El desembolso inicial que se realiza se recupera en un plazo corto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen EBITDA		0,48%	2,32%	4,87%	6,03%
Rentabilidad Económica		0,25%	14,01%	26,78%	29,05%

Reflejan el bajo margen con que se trabaja. En el quinto año el margen del EBITDA frente a venta es de tan sólo el 6%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	24.988	146.934	239.437	700.895	1.478.743
Ratio Liquidez	147%	141%	131%	148%	166%
Ratio Tesorería	65%	107%	98%	120%	139%

De todo lo anteriormente expuesto se deduce la VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA del proyecto Enjoy Tapas, que tendrá unas condiciones financieras muy favorables que permitirán obtener beneficios de una buena gestión de los excedentes de caja de que se dispondrá.



## 7.2 Introducción

El presente Plan Financiero se realiza en dos fases:

- i) Estudio de la implantación de un único centro Enjoy Tapas.
- ii) Estudio de la empresa Enjoy Tapas con todos los centros previstos para los primeros cinco años.

La distinción anterior se produce porque el propio modelo de negocio está basado en la optimización de un centro de trabajo tipo, que posteriormente se replica en diferentes ubicaciones, siendo por tanto necesario conocer cuál es el comportamiento de ese centro tipo sin interferencias del resto de actividad de la empresa.

Por otra parte este análisis nos servirá para tener una primera estimación, previa al análisis detallado, de cuáles van a ser nuestras necesidades de financiación en base al plan de expansión que adoptemos.

## 7.3 Estudio económico-financiero del primer centro Enjoy Tapas

### 7.3.1 Ingresos, costes e inversiones previstas

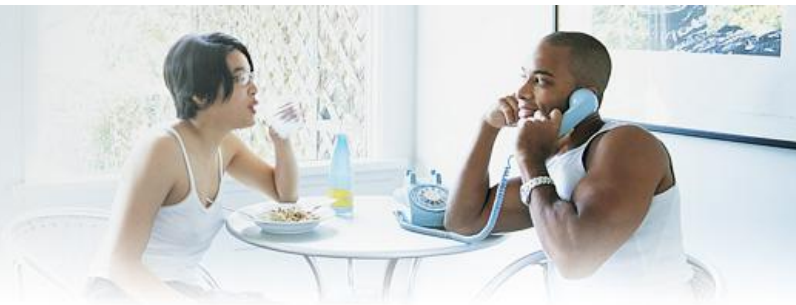
En base a las previsiones recogidas en nuestro Plan de Marketing, y el diseño de las operaciones realizado en el correspondiente plan, se tienen los siguientes datos de partida para el análisis económico:

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº medio de pedidos al día (ud)	49	125	150	158	165
IPC anual (%)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Precio del pedido medio (€/ud)	26,00	26,78	28,96	29,83	30,73
Margen medio sobre restaurante (%)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Importe ventas bruto (€/año)	460.787	1.221.838	1.585.701	1.714.935	1.854.703
Descuento medio promociones (%)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Gastos de envío medio por pedido (€)	3,8	4,7	4,8	4,9	5,0
Venta de envases a Restaurantes (€)	4.431	11.863	15.330	16.579	17.931
Otros servicios (€/año)	2.100	16.800	33.125	39.125	44.125
Importe ventas a consumidores neto (€/año)	496.808	1.377.355	1.773.171	1.914.938	2.067.974

COSTES VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Restaurantes (€/año)	391.669	1.038.562	1.347.846	1.457.695	1.576.497
Electricidad motos (€/año)	930	2.467	3.049	3.298	3.567
Paquetería (€/año)	9.570	25.377	31.366	33.922	36.686

INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------





INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº motos adquiridas (ud)	11	7	5	1	12
Coste adquisición moto + trasportín (€/ud)	2.900	2.838	2.777	2.860	2.946
Coste equipo GPS moto (€/ud)	200	200	200	200	200
Nº Restaurantes asociados (ud)	20	40	40	40	40
Coste equipos PDA Restaurante (€)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Marketing Digital (€/año)	33.360	20.160	18.144	18.144	18.144
Programa Fidelización (€/año)	6.000	6.050	6.050	6.050	6.050
Marketing offline (€/año)	35.000	16.800	15.120	15.120	15.120
Diseños gráficos (€/año)	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Diseños paquetería (€/año)	3.000	750	750	750	750
Diseño Web y Aplicación (€/año)	39.498	5.100	5.100	5.100	5.100
Mantenimiento Aplicación (€/año)	2.340	2.340	2.340	2.340	2.340
Mantenimiento preventivo motos (€/año)	1.650	2.781	3.660	3.934	4.221
Mantenimiento correctivo motos (€/año)	1.650	2.781	3.660	3.934	4.221
Seguro motos (€/año)	2.200	3.708	4.880	5.245	5.628
Gestoría y gastos varios (RRHH, Formación, Seg y Salud)(€/año)	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
Sueldos Motoristas (€/año)	44.049	97.335	117.633	127.220	164.168
Sueldos Call Center (€/año)	15.360	19.776	20.369	20.980	21.610
Sueldo Responsable Centro-Comercial (€/año)	18.000	19.467	21.054	22.769	23.453
Sueldo Gerente (€/año)	30.000	33.990	36.760	39.756	42.996
Alquiler Oficina (€/año)	4.800	4.944	5.092	5.245	5.402
Alquiler Garaje (€/año)	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Suministros telefonía, agua y luz (€/año)	1.920	2.274	2.694	3.052	3.301

Hay que tener en cuenta, que al ser este el primer centro en iniciar la actividad, se producirán una serie de inversiones y gastos extraordinarios que no se producirán en el resto de los centros. No obstante hemos entendido que este era el centro que debíamos analizar por ser el que va a condicionar nuestra estructura financiera.

### 7.3.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Primer Centro Enjoy Tapas

Se han seguido los siguientes criterios para el cálculo de la cuenta de pérdida y ganancias:

- Tanto el diseño de la web como de la aplicación informática de optimización de operaciones y logística de pedidos, se han considerado un activo de la empresa, por ser parte esencial en la operativa de la misma y haberse realizado por encargo y para uso exclusivo de esta. Igualmente se han considerado mayor valor de estos activos las mejoras y desarrollos que se han previsto.
- El resto de inversiones materiales que se realizan, motos, Tablet para restaurantes, Smartphone para los motoristas, etc, se amortizan según las tablas de amortización del plan contable nacional en vigor.
- Las únicas inversiones que se financian con fondos ajenos son las motos, llevándose a cabo dicha financiación mediante un préstamo a cuatro años con un tipo de interés del 7,5%. Hay que hacer notar que se ha tomado el criterio conservador de que las motos





al llegar a su cuarto año de uso, momento en que se terminan de amortizar y se sustituyen por otras nuevas, desaparecen del activo sin que se produzca ningún tipo de ingreso por su posible venta.

En base a los datos recogidos en el apartado anterior y los criterios anteriormente descritos se tienen las siguientes Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Aprovisionamientos					
a) Materias primas y otros consumibles	402.170	1.066.406	1.382.261	1.494.915	1.616.750
2 - Gastos de Personal					
a) Sueldos, salarios y asimilados	107.409	170.568	195.816	210.726	252.226
b) Cargas sociales	32.115	51.000	58.549	63.007	75.416
c) Otros sueldos y seguros sociales					
3 - Dotaciones para amortización					
a) Dotación amortización inmovilizado material	11.225	18.891	21.762	21.877	23.289
b) Dotación amortización inmovilizado inmaterial	9.875	11.150	12.425	13.700	5.100
4 - Servicios varios					
a) Alquileres	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
b) Suministros	1.920	2.274	2.694	3.052	3.301
c) Marketing	82.700	47.100	43.404	43.404	43.404
d) Gestoría	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
e) Servicios externos	5.500	9.270	12.200	13.113	14.069
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>667.313</b>	<b>1.391.490</b>	<b>1.744.386</b>	<b>1.879.528</b>	<b>2.049.762</b>
<b>B - INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Importe neto de la cifra de negocio					
a) Ventas a consumidores	513.423	1.398.707	1.799.287	1.942.877	2.097.853
b) Venta de envases y servicios a Restaurantes	6.531	28.663	48.455	55.704	62.056
<b>Total importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>519.954</b>	<b>1.427.370</b>	<b>1.847.742</b>	<b>1.998.581</b>	<b>2.159.908</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLO</b>	<b>519.954</b>	<b>1.427.370</b>	<b>1.847.742</b>	<b>1.998.581</b>	<b>2.159.908</b>
<b>I - BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-147.360</b>	<b>35.880</b>	<b>103.356</b>	<b>119.053</b>	<b>110.146</b>

Como primera conclusión relevante, se tiene que el primer centro aislado, obtendría un resultado positivo en el segundo año de funcionamiento, eso sí, tras haber sufrido unas pérdidas considerables en el primer ejercicio.

Estas pérdidas del primer ejercicio están motivadas por aspectos intrínsecos al modelo de negocio propuesto, basado en el volumen de facturación más que en el margen, por lo que habrá de acometerse un elevado gasto en marketing para conseguir penetrar el mercado en una cuota razonable, y sólo a partir de ese momento se empieza a rentabilizar la inversión.

También en este primer centro tendrán un peso importante los gastos estructurales que deberán ser inicialmente soportados en solitario.

### 7.3.3 Previsión de Tesorería del primer centro Enjoy Tapas

Como podemos observar el cuadro adjunto de previsión de Tesorería, esta es una de las fortalezas de este modelo de negocio, basado en cobrar fundamentalmente al contado nuestros servicios y el producto elaborado (y por tanto financiado) por los Restaurantes:

<b>PREVISIÓN DE TESORERÍA</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>COBROS</b>	141.310	244.306	381.027	515.089	599.266
	598.969	1.658.109	2.167.538	2.353.723	2.543.867



<b>PREVISIÓN DE TESORERÍA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	591.897	1.626.434	2.112.281	2.288.695	2.471.258
pendiente del ejercicio anterior	0	13.943	37.984	48.862	52.761
ejercicio en curso	605.839	1.650.475	2.123.159	2.292.594	2.475.466
pendiente al final del ejercicio	-13.943	-37.984	-48.862	-52.761	-56.970
<b>Ventas de envases a Restaurantes (envases y otros servicios)</b>	7.073	31.675	55.257	65.028	72.610
pendiente del ejercicio anterior	0	633	2.780	4.699	5.403
ejercicio en curso	7.706	33.822	57.177	65.731	73.226
pendiente al final del ejercicio	-633	-2.780	-4.699	-5.403	-6.019
<b>PAGOS</b>	<b>757.659</b>	<b>1.555.113</b>	<b>2.030.817</b>	<b>2.219.662</b>	<b>2.459.690</b>
<b>Restaurantes, combustibles y paquetería</b>	435.555	1.193.937	1.600.434	1.753.074	1.895.949
pendiente del ejercicio anterior	0	39.005	103.427	134.060	144.986
ejercicio en curso	474.560	1.258.359	1.631.067	1.763.999	1.907.765
pendiente al final del ejercicio	-39.005	-103.427	-134.060	-144.986	-156.803
<b>Sueldos y salarios</b>	97.366	154.620	177.507	191.023	228.643
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	97.366	154.620	177.507	191.023	228.643
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>IRPF</b>	2.428	4.650	5.688	6.211	7.260
pendiente del ejercicio anterior	0	795	1.262	1.448	1.559
ejercicio en curso	3.222	5.117	5.874	6.322	7.567
pendiente al final del ejercicio	-795	-1.262	-1.448	-1.559	-1.866
<b>Seguridad Social</b>	35.227	59.650	70.111	75.873	89.999
pendiente del ejercicio anterior	0	3.708	5.889	6.761	7.275
ejercicio en curso	38.936	61.831	70.983	76.388	91.432
pendiente al final del ejercicio	-3.708	-5.889	-6.761	-7.275	-8.708
<b>Aplicación y Web</b>	46.608	6.018	6.018	6.018	6.018
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	46.608	6.018	6.018	6.018	6.018
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>Alquileres</b>	8.496	8.751	9.013	9.284	9.562
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	8.496	8.751	9.013	9.284	9.562
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>Suministros</b>	2.079	2.649	3.138	3.567	3.871
pendiente del ejercicio anterior	0	186	221	261	296
ejercicio en curso	2.266	2.684	3.179	3.601	3.895
pendiente al final del ejercicio	-186	-221	-261	-296	-320
<b>Marketing</b>	97.586	55.578	51.217	51.217	51.217
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	97.586	55.578	51.217	51.217	51.217
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0



<b>PREVISIÓN DE TESORERÍA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gestoría</b>	7.788	8.730	8.992	9.261	9.539
pendiente del ejercicio anterior	0	708	729	751	774
ejercicio en curso	8.496	8.751	9.013	9.284	9.562
pendiente al final del ejercicio	-708	-729	-751	-774	-797
<b>Adquisición vehículos (principal préstamo motos)</b>	7.660	13.747	18.598	21.043	20.900
pendiente del ejercicio anterior	0	723	1.229	1.639	1.831
ejercicio en curso	8.383	14.253	19.008	21.235	20.868
pendiente al final del ejercicio	-723	-1.229	-1.639	-1.831	-1.799
<b>Servicios externos</b>	6.490	10.939	14.396	15.473	16.601
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	6.490	10.939	14.396	15.473	16.601
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>Adquisición equipos comunicación</b>	7.316	6.372	5.900	4.956	7.552
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	7.316	6.372	5.900	4.956	7.552
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>Adquisición mobiliario oficina</b>	708	0	0	0	0
pendiente del ejercicio anterior	0	0	0	0	0
ejercicio en curso	708	0	0	0	0
pendiente al final del ejercicio	0	0	0	0	0
<b>Liquidación IVA</b>	0	26.064	56.323	70.332	74.210
IVA repercutido ventas a consumidores	92.416	251.767	323.872	349.718	377.613
IVA repercutido ventas a Restaurantes	1.176	5.159	8.722	10.027	11.170
IVA soportado proveedores	72.391	191.953	248.807	269.085	291.015
IVA soportado diseño aplicación y web	7.110	918	918	918	918
IVA soportado alquileres	1.296	1.335	1.375	1.416	1.459
IVA soportado suministros	346	409	485	549	594
IVA soportado servicios marketing	14.886	8.478	7.813	7.813	7.813
IVA soportado gestoría	1.296	1.335	1.375	1.416	1.459
IVA soportado adquisición motos	5.742	3.575	2.499	515	6.363
IVA soportado mantenimiento y seguros	990	1.669	2.196	2.360	2.532
IVA soportado adquisición equipos comunicación	1.116	972	900	756	1.152
IVA soportado adquisición mobiliario	108	0	0	0	0
pendiente del ejercicio anterior	0	-11.688	8.530	18.433	23.018



PREVISIÓN DE TESORERÍA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
pendiente al final del ejercicio	11.688	-8.530	-18.433	-23.018	-24.287
<b>Gastos Financieros</b>	2.351	3.408	3.481	2.330	3.637
pendiente del ejercicio anterior	0	187	248	234	124
intereses póliza de crédito	2.539	3.469	3.467	2.219	3.768
pendientes a final del ejercicio	-187	-248	-234	-124	-254
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-158.960</b>	<b>102.996</b>	<b>136.721</b>	<b>134.061</b>	<b>84.177</b>

Como puede observarse, ya desde el segundo año el flujo de caja generado es muy superior al resultado obtenido, lo cual da una idea de las favorables condiciones que se van a dar para la autofinanciación con los fondos generados.

### 7.3.4 Conclusiones del análisis del primer centro.

El objeto de analizar inicialmente un primer centro aislado es, por un lado establecer la viabilidad económica del negocio, y por otro lado, tener argumentos para dimensionar las necesidades financieras que se producirán en el proceso de expansión planificado, o dicho de otra forma, planificar el proceso de expansión atendiendo entre otros aspectos a las necesidades financieras que dicha expansión producirá.

Del análisis anterior podemos concluir que un centro empieza a obtener resultados positivos a partir del segundo año de funcionamiento, año en que igualmente tendrá una generación de efectivo positiva.

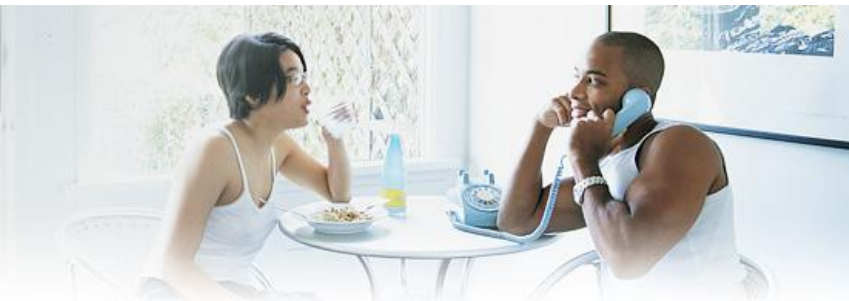
Igualmente deberá tenerse en cuenta que las pérdidas en las que se incurre en el primer ejercicio serán superiores a dos veces las ganancias del segundo, o lo que es igual, las pérdidas producidas por la apertura de un nuevo centro Enjoy Tapas serán similares a las ganancias producidas por dos centros funcionado ya establemente en su segundo ejercicio.

## 7.4 Estudio económico-financiero Enjoy Tapas

En base a las previsiones recogidas en nuestro Plan de Marketing, y el diseño de operaciones realizado en el correspondiente plan, así como al estudio económico-financiero realizado para la apertura de un primer centro Enjoy Tapas, se ha establecido un plan de expansión consistente en la apertura de dos centros en el primer año, dos centros el segundo año, y tres centros más cada uno de los siguientes tres años. Además de estas aperturas de centros de trabajo, está igualmente previsto potenciar la expansión en base a la apertura de nuevos centros franquiciados en el cuarto y quinto año.

### 7.4.1 Ingresos, gastos e inversiones

Igual que se ha hecho para el primer centro, pasamos a resumir en los siguientes cuadros los valores previstos de ingresos, gastos e inversiones para los siguientes centros.



### 7.4.1.1 Segundo Centro

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº medio de pedidos al día (ud)	17	125	150	158	165
IPC anual (%)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Precio del pedido medio (€/ud)	26,00	26,78	28,96	29,83	30,73
Margen medio sobre restaurante (%)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Importe ventas bruto (€/año)	74.614	1.221.838	1.585.701	1.714.935	1.854.703
Descuento medio promociones (%)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Gastos de envío medio por pedido (€)	3,8	4,7	4,8	4,8	5,0
Venta de envases a Restaurantes (€)	717	12.319	15.330	16.579	18.109
Otros servicios (€/año)	1.050	16.800	33.125	39.125	44.125
Importe ventas a consumidores neto (€/año)	80.447	1.377.355	1.773.171	1.910.281	2.067.974

COSTES VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Restaurantes (€/año)	63.422	1.038.562	1.347.846	1.457.695	1.576.497
Electricidad motos (€/año)	151	2.467	3.049	3.298	3.567
Paquetería (€/año)	1.550	25.377	31.366	34.493	37.304

INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº motos adquiridas (ud)	9	9	5	1	10
Coste adquisición moto + trasportín (€/ud)	2.900	2.838	2.777	2.860	2.946
Coste equipo GPS moto (€/ud)	200	200	200	200	200
Nº Restaurantes asociados (ud)	20	40	40	40	40
Coste equipo PDA Restaurante (€/ud)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Marketing Digital (€/año)	21.810	20.160	18.144	18.144	18.144
Programa Fidelización (€/año)	6.000	6.050	6.050	6.050	6.050
Marketing offline (€/año)	23.700	16.800	15.120	15.120	15.120
Diseños gráficos (€/año)	0	0	0	0	0
Diseños paquetería (€/año)	1.500	750	750	750	750
Diseño Web y Aplicación (€/año)	1.400	600	600	600	600
Mantenimiento Aplicación (€/año)	840	840	840	840	840
Mantenimiento preventivo motos (€/año)	1.350	2.781	3.660	3.934	4.221
Mantenimiento correctivo motos (€/año)	1.350	2.781	3.660	3.934	4.221
Seguro motos (€/año)	1.800	3.708	4.880	5.245	5.628
Gestoría y gastos varios (RRHH, Formación, Seg y Salud)(€/año)	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
Sueldos Motoristas (€/año)	13.608	97.335	117.633	127.220	137.588
Sueldos Call Center y Administración (€/año)	4.800	19.776	20.369	20.980	21.610
Sueldo Responsable Centro-Comercial (€/año)	9.000	19.467	21.054	22.769	24.625





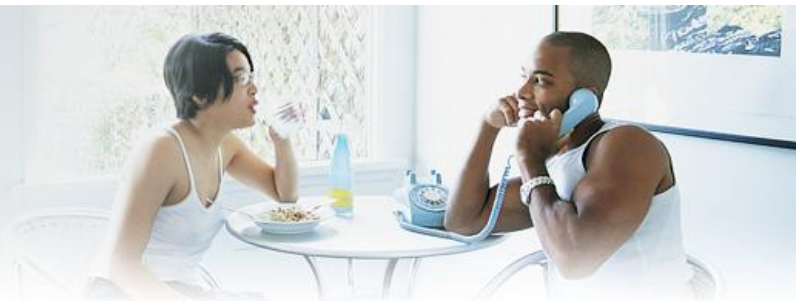
INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Director Comercial+Director Financiero (€/año)	0	0	67.200	36.338	39.300
Alquiler Oficina (€/año)	2.400	4.944	5.092	5.245	5.402
Alquiler Garaje (€/año)	1.200	2.472	2.546	2.623	2.701
Suministros telefonía, agua y luz (€/año)	1.920	2.274	2.694	3.052	3.301

### 7.4.1.2 Tercer Centro

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº medio de pedidos al día (ud)	65	125	150	158	165
IPC anual (%)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Precio del pedido medio (€/ud)	26,78	27,58	29,83	30,73	31,65
Margen medio sobre restaurante (%)	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Importe ventas bruto (€/año)	639.510	1.258.493	1.633.272	1.766.383	1.910.344
Descuento medio promociones (%)	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Gastos de envío medio por pedido (€)	3,8	4,8	4,9	5,0	5,0
Venta de envases a Restaurantes (€)	6.209	12.775	15.878	17.172	18.109
Otros servicios (€/año)	2.205	17.640	34.781	41.081	46.331
Importe ventas a consumidores neto (€/año)	687.487	1.416.606	1.823.750	1.969.499	2.126.835

COSTES VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Restaurantes (€/año)	543.583	1.069.719	1.388.281	1.501.426	1.623.792
Electricidad motos (€/año)	1.254	2.467	3.049	3.298	3.567
Paquetería (€/año)	13.612	26.006	32.144	34.763	36.217

INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº motos adquiridas (ud)	15	3	5	1	16
Coste adquisición moto + trasportín (€/ud)	2.840	2.779	2.719	2.801	2.885
Coste equipo GPS moto (€/ud)	200	200	200	200	200
Nº Restaurantes asociados (ud)	20	40	40	40	40
Coste equipo PDA Restaurante (€/ud)	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Marketing Digital (€/año)	21.810	20.160	18.144	18.144	18.144
Programa Fidelización (€/año)	6.000	6.050	6.050	6.050	6.050
Marketing offline (€/año)	23.700	16.800	15.120	15.120	15.120
Diseños paquetería (€/año)	1.500	750	750	750	750
Diseño Web y Aplicación (€/año)	1.400	5.100	5.100	5.100	5.100
Mantenimiento Aplicación (€/año)	840	2.340	2.340	2.340	2.340
Mantenimiento preventivo motos (€/año)	2.318	2.864	3.770	4.052	4.347



INVERSIONES Y COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento correctivo motos (€/año)	2.318	2.864	3.770	4.052	4.347
Seguro motos (€/año)	3.090	3.819	5.027	5.402	5.796
Gestoría y gastos varios (RRHH, Formación, Seg y Salud)(€/año)	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104
Sueldos Motoristas (€/año)	58.044	100.255	121.162	131.036	141.716
Sueldos Call Center y Administración (€/año)	15.821	20.369	20.980	21.610	22.258
Sueldo Responsable Centro-Comercial (€/año)	19.464	21.050	22.766	24.621	26.628
Alquiler Oficina (€/año)	4.944	5.092	5.245	5.402	5.565
Alquiler Garaje (€/año)	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Suministros telefonía, agua y luz (€/año)	2.268	2.686	3.182	3.605	3.899

### 7.4.1.3 Resto de Centros

Las variaciones que se producen respecto al tercero son más en base al IPC que a variaciones en las previsiones ni precios netos, por lo que básicamente serán los mismos valores actualizados por aplicación del citado índice.

### 7.4.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Del estudio individualizado de cada uno de los centros, se obtiene que la cuenta de Pérdidas y Ganancias de Enjoy Tapas prevista para los primeros cinco años obtenida por la adición de las anteriores, será:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Aprovisionamientos					
a) Materias primas y otros consumibles	467.292	3.249.709	6.636.251	10.807.271	15.553.437
2 - Gastos de Personal					
a) Sueldos, salarios y asimilados	134.817	493.804	985.407	1.452.859	2.029.618
b) Cargas sociales	40.310	147.647	294.637	434.405	606.856
c) Otros sueldos y seguros sociales					
3 - Dotaciones para amortización					
a) Dotación amortización inmovilizado material	20.800	66.366	123.998	184.901	251.775
b) Dotación amortización inmovilizado inmaterial	10.225	12.350	17.375	26.225	28.675
4 - Servicios varios					
a) Alquileres	10.800	29.664	52.802	76.634	101.181
b) Suministros	3.840	9.084	17.565	27.332	38.222
c) Marketing	136.550	199.400	338.058	468.966	596.178
d) Gestoría	14.400	29.232	51.709	74.860	98.706
e) Servicios externos	10.000	33.990	66.672	103.177	144.668
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>849.034</b>	<b>4.271.245</b>	<b>8.584.473</b>	<b>13.656.630</b>	<b>19.449.316</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>B - INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Importe neto de la cifra de negocio					
a) Ventas a consumidores	596.560	4.217.165	8.604.937	14.026.028	20.187.423
b) Venta de envases y servicios a Restaurantes	8.298	74.609	182.981	329.213	509.257
<b>Total importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>604.858</b>	<b>4.291.774</b>	<b>8.787.919</b>	<b>14.355.241</b>	<b>20.696.681</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLC</b>	<b>604.858</b>	<b>4.291.774</b>	<b>8.787.919</b>	<b>14.355.241</b>	<b>20.696.681</b>

<b>I - BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-244.175</b>	<b>20.528</b>	<b>203.446</b>	<b>698.611</b>	<b>1.247.365</b>
--------------------------------------	-----------------	---------------	----------------	----------------	------------------

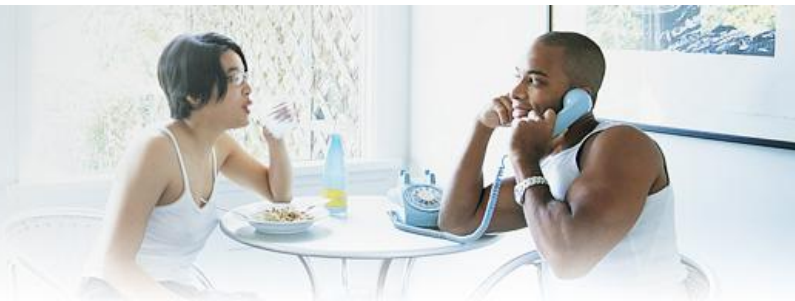
6 - Gastos financieros y gastos asimilados					
a) Por deudas terceros y gastos asimilados	4.616	18.827	26.096	30.619	40.177

<b>III - BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORD</b>	<b>-248.792</b>	<b>1.701</b>	<b>177.350</b>	<b>667.992</b>	<b>1.207.188</b>
--	-----------------	--------------	----------------	----------------	------------------

<b>V - BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-248.792</b>	<b>1.701</b>	<b>177.350</b>	<b>667.992</b>	<b>1.207.188</b>
--	-----------------	--------------	----------------	----------------	------------------

9- Impuesto de sociedades	0	0	0	209.388	422.516
---------------------------	---	---	---	---------	---------

<b>VI - RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIOS)</b>	<b>-248.792</b>	<b>1.701</b>	<b>177.350</b>	<b>458.604</b>	<b>784.672</b>
--	-----------------	--------------	----------------	----------------	----------------



### 7.4.3 Balance de Situación

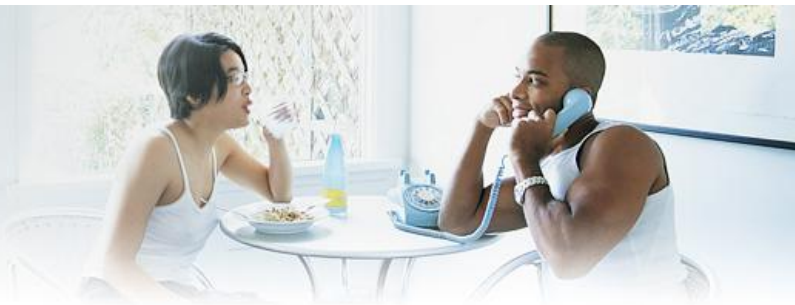
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - INMOVILIZADO</b>					
2 - Inmovilizaciones materiales					
Construcciones	0	0	0	0	0
Vehículos	58.000	188.602	360.842	546.565	752.571
Equipos proceso información y mobiliario	13.200	39.660	81.750	136.840	209.330
Inmovilizado intangible	40.898	49.398	69.498	104.898	155.598
Amortizaciones materiales acumuladas	-20.800	-87.166	-211.164	-396.065	-589.840
Amortizaciones inmateriales acumuladas	-10.225	-22.574	-39.949	-66.173	-94.848
<b>TOTAL A</b>	<b>81.074</b>	<b>167.921</b>	<b>260.978</b>	<b>326.065</b>	<b>432.811</b>
<b>B - ACTIVO CIRCULANTE</b>					
1 - Existencias					
a) Existencias	0	0	0	0	0
2 - Deudores					
a) Clientes-restaurantes por ventas y prestación de servicios	17.005	121.758	251.424	412.822	597.604
b) Socios capital no exigido	0	0	0	0	0
c) Hacienda deudora	27.022	0	0	0	0
3 - Tesorería y bancos	34.699	387.249	753.237	1.755.304	3.124.585
<b>TOTAL B</b>	<b>78.726</b>	<b>509.007</b>	<b>1.004.661</b>	<b>2.168.126</b>	<b>3.722.189</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>159.799</b>	<b>676.928</b>	<b>1.265.639</b>	<b>2.494.191</b>	<b>4.154.999</b>
PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - FONDOS PROPIOS</b>					
1 - Capital Social	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
2 - Reserva Legal	0	0	0	0	45.860
3 - Reserva Voluntaria	0	0	0	0	0
4 - Resultados de ejercicios anteriores					
a) Remanente	0	-248.792	-247.091	-69.741	343.003
5 - Pérdidas y ganancias	-248.792	1.701	177.350	458.604	784.672
<b>TOTAL A</b>	<b>51.208</b>	<b>52.909</b>	<b>230.259</b>	<b>688.863</b>	<b>1.473.535</b>
<b>B - ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>					
1 - Deudas con ent. del Grupo y asoc. corto plazo					
a) Préstamo participativo		100.000			
2 - Deudas con entidades de crédito					
a) Préstamos y otras deudas	54.513	160.939	268.478	335.997	435.298
b) Deuda por intereses	341	1.006	1.678	2.100	2.721
<b>TOTAL B</b>	<b>54.853</b>	<b>261.945</b>	<b>270.156</b>	<b>338.097</b>	<b>438.019</b>
<b>C - ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>					
3 - Deudas con administraciones					
a) H.P. Acreedora por Iva	0	18.863	66.364	128.245	199.263
b) Organismos de la Seguridad Social	4.634	16.972	33.868	49.934	69.756
h.p acreedora por irpf	1.995	7.306	14.579	21.494	30.027
h acreedora Imp. Sociedades	0	0	0	209.388	422.516
4 - Otras deudas no comerciales					
a) Proveedores	45.321	315.177	643.625	1.048.157	1.508.470
b) Acreedores	1.788	3.756	6.788	10.012	13.413
c) Sueldos y salarios	0	0	0	0	0
<b>TOTAL C</b>	<b>53.737</b>	<b>362.073</b>	<b>765.224</b>	<b>1.467.230</b>	<b>2.243.445</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>159.799</b>	<b>676.928</b>	<b>1.265.639</b>	<b>2.494.191</b>	<b>4.154.999</b>

### 7.4.4 Financiación

La estructura financiera adoptada consiste fundamentalmente en la financiación mediante fondos propios, ya que, dado que en el primer ejercicio tenemos un resultado negativo considerable, que no conseguimos compensar en el segundo ejercicio, teniendo por tanto la limitación legal de mantener unos fondos propios que no sean inferiores al 50% del capital social, o dicho de otra forma, teniendo que tener un capital social al menos del doble de la pérdidas acumuladas entre el primer y segundo ejercicio.

Realmente existe la salvedad legal de poder sustituir parte de ese capital social por un préstamo participativo, que a esos efectos contarán como fondos propios.

Por otra parte del estudio de los flujos de caja se obtiene que la necesidad de financiación que tendremos, motus aparte, en el primer ejercicio será de algo menos de 300.000 €, reduciéndose en el segundo ejercicio.



En base a los razonamientos anteriores, se ha optado por establecer un capital social inicial de 300.000 € con los cuales conseguiremos cubrir nuestras necesidades del primer año, teniendo previsto para el segundo año, la concesión por parte de los socios de un préstamo participativo de 100.000 €, con el único objetivo de cumplir con el requisito legal anteriormente descrito.

Dicho préstamo será devuelto por la sociedad a los socios a mediados del tercer ejercicio, momento en el cuál, los resultados positivos obtenidos lo harán innecesario para el cumplimiento del citado requisito legal. El tipo de interés del citado préstamo será del 5% anual, con una duración de 18 meses.

Por otra parte, aunque al objeto de ser conservadores en los resultados, no se ha contemplado en el presente estudio, se tendrá que realizar una gestión eficiente del excedente de tesorería que se produce, dando lugar a unos ingresos financieros sustanciosos. Con tal fin se ha previsto en el Plan de Recursos la incorporación el tercer año de un Director Financiero, que gestionará la que será una segunda línea de negocio de la compañía.

#### 7.4.5 Análisis de Ratios.

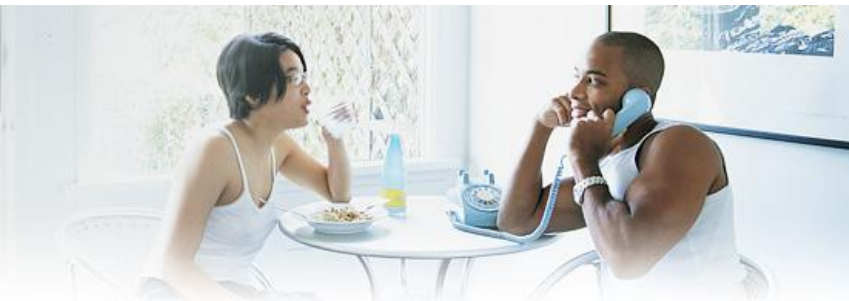
En el balance de situación, cuenta de resultados y plan de tesorería presentados anteriormente se tiene:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBITDA</b>	-244.175	20.528	203.446	698.611	1.247.365
<b>EBIT</b>	-248.792	1.701	177.350	667.992	1.207.188
<b>Resultado Neto</b>	-248.792	1.701	177.350	458.604	784.672
<b>Activo Total Neto</b>	159.799	676.928	1.265.639	2.494.191	4.154.999
<b>Ventas</b>	604.858	4.291.774	8.787.919	14.355.241	20.696.681
<b>Flujo de Caja</b>	-265.301	252.551	465.988	1.002.067	1.369.281
<b>Flujo de Caja acumulado</b>	-265.301	-12.751	453.237	1.455.304	2.824.585
<b>Flujo de Caja Libre</b>	-261.026	270.713	491.412	1.032.263	1.408.838

De los resultados anteriores se obtienen los siguientes ratios:

- TIR= 163% → Muy elevado. Refleja la elevada generación de efectivo que se produce. En principio indica la viabilidad del proyecto.
- Pay-Back: dos años y un mes → Moderadamente reducido. El desembolso inicial que se realiza se recupera en un plazo corto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Margen EBITDA</b>		0,48%	2,32%	4,87%	6,03%
<b>Rentabilidad</b>		0,25%	14,01%	26,78%	29,05%



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Económica</b>					

Reflejan el bajo margen con que se trabaja. En el quinto año el margen del EBITDA frente a venta es de tan sólo el 6%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Fondo de Maniobra</b>	24.988	146.934	239.437	700.895	1.478.743
<b>Ratio Liquidez</b>	147%	141%	131%	148%	166%
<b>Ratio Tesorería</b>	65%	107%	98%	120%	139%

Reflejan las favorables condiciones de financiación a corto plazo que se tienen gracias al modelo de negocio basado en cobrar prácticamente al contado y pagar a 30 días.

Si bien en principio podría pensarse que un desfase entre cobros y pagos de tan solo 30 días podría no tener tanto impacto, hay que tener también en cuenta el hecho de que cobramos el total del pedido más los gastos de entrega, por lo que esos 30 días disponemos del 100% de lo facturado, no solo de nuestro margen.

Además la ausencia de existencias facilita el aumento de estos ratios.

#### **7.4.6 Análisis de sensibilidad ante escenarios adversos.**

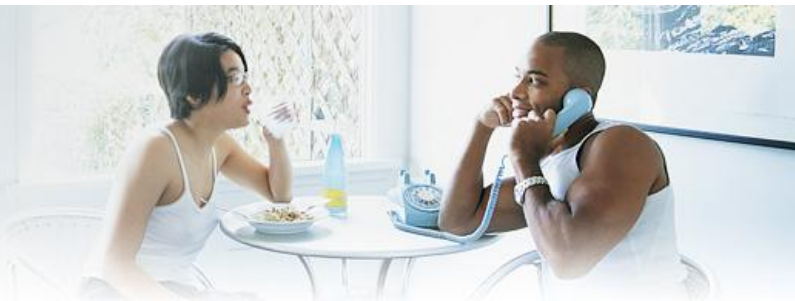
Analizamos a continuación cuales serían los resultados si se producen diferentes escenarios de incumplimiento de nuestras previsiones.

##### **7.4.6.1 Número de pedidos un 15% menor de los previstos.**

En primer lugar vamos a analizar el impacto que tiene en la cuenta de resultado y en la tesorería una disminución del número de pedidos del 15% respecto a nuestra previsión objetivo.

Para este análisis consideraremos que mantenemos todo el gasto fijo e inversiones en el primer ejercicio, adaptando a partir del segundo el nº de motos y motoristas a las nuevas necesidades, pero manteniendo igualmente el resto de gastos fijos (fundamentalmente marketing). La cuenta de resultado que se obtiene es:





	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Aprovisionamientos					
a) Materias primas y otros consumibles	397.198	2.762.252	5.640.814	9.186.180	13.220.422
2 - Gastos de Personal					
a) Sueldos, salarios y asimilados	128.210	464.603	920.040	1.333.230	1.845.406
b) Cargas sociales	38.335	138.916	275.092	398.636	551.776
c) Otros sueldos y seguros sociales					
3 - Dotaciones para amortización					
a) Dotación amortización inmovilizado material	20.800	65.556	119.217	178.651	245.241
b) Dotación amortización inmovilizado inmaterial	10.225	12.350	17.375	26.225	28.675
4 - Servicios varios					
a) Alquileres	10.800	29.664	52.802	76.634	101.181
b) Suministros	3.840	9.084	17.565	27.332	38.222
c) Marketing	136.550	199.400	338.058	468.966	596.178
d) Gestoría	14.400	29.232	51.709	74.860	98.706
e) Servicios externos	10.000	33.475	63.489	98.854	139.750
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>770.357</b>	<b>3.744.533</b>	<b>7.496.160</b>	<b>11.869.568</b>	<b>16.865.556</b>

<b>I - BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-255.755</b>	<b>-90.824</b>	<b>-10.207</b>	<b>363.489</b>	<b>776.766</b>
--------------------------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

6 - Gastos financieros y gastos asimilados					
a) Por deudas terceros y gastos asimilados	4.616	18.602	24.823	29.255	39.080

<b>III - BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>-260.371</b>	<b>-109.426</b>	<b>-35.030</b>	<b>334.234</b>	<b>737.686</b>
---	-----------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

<b>V - BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-260.371</b>	<b>-109.426</b>	<b>-35.030</b>	<b>334.234</b>	<b>737.686</b>
--	-----------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>B - INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Importe neto de la cifra de negocio					
a) Ventas a consumidores	507.076	3.584.590	7.314.197	11.922.124	17.159.310
b) Venta de envases y servicios a Restaurantes	7.526	69.119	171.756	310.933	483.013
<b>Total importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>514.602</b>	<b>3.653.709</b>	<b>7.485.953</b>	<b>12.233.057</b>	<b>17.642.322</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACION</b>	<b>514.602</b>	<b>3.653.709</b>	<b>7.485.953</b>	<b>12.233.057</b>	<b>17.642.322</b>

De igual forma el flujo de caja queda:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA (€)</b>	<b>-285.128</b>	<b>110.793</b>	<b>211.556</b>	<b>616.210</b>	<b>1.050.819</b>

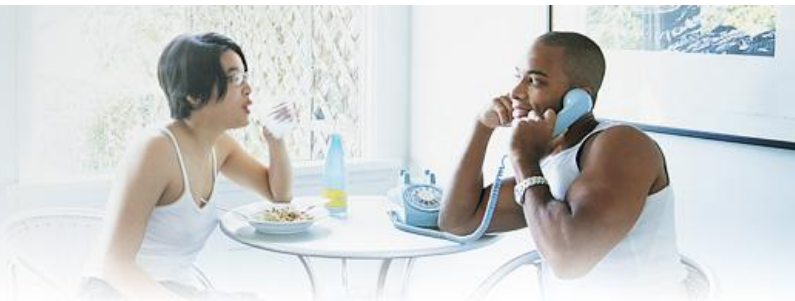
Como era de esperar por nuestro modelo de negocio basado en el volumen de facturación, la disminución en el número de pedidos tiene un fuerte impacto en la cuenta de resultado. En cuanto a la tesorería, se mantiene en unos valores razonables.

Como conclusión obtenemos que será fundamental crear los kpis necesarios para hacer un seguimiento lo más exhaustivo posible del número de pedidos que se producen y de la proyección razonable que se pueda hacer de estos, para en caso de detectar la posibilidad cierta de un incumplimiento futuro de los objetivos de número de pedidos, actuar a la mayor brevedad posible y de forma contundente.

#### 7.4.6.2 Margen sobre el precio del Restaurante un 15% menor al previsto

Pasamos a continuación a analizar el impacto que tendría en la cuenta de resultado y la tesorería una disminución del 15% en el margen que obtenemos en el precio de venta, es decir en el descuento que conseguimos que nos haga el Restaurante respecto su precio de venta al público.

Para este análisis consideremos que mantenemos todo el gasto e inversiones previstos. La cuenta de resultado que se obtiene es:



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A - GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Aprovisionamientos					
a) Materias primas y otros consumibles	477.659	3.305.978	6.807.407	11.086.055	15.954.747
2 - Gastos de Personal					
a) Sueldos, salarios y asimilados	134.817	493.804	985.407	1.452.859	2.029.618
b) Cargas sociales	40.310	147.647	294.637	434.405	606.856
c) Otros sueldos y seguros sociales					
3 - Dotaciones para amortización					
a) Dotación amortización inmovilizado material	20.800	66.366	123.998	184.901	251.775
b) Dotación amortización inmovilizado inmaterial	10.225	12.350	17.375	26.225	28.675
4 - Servicios varios					
a) Alquileres	10.800	29.664	52.802	76.634	101.181
b) Suministros	3.840	9.084	17.565	27.332	38.222
c) Marketing	136.550	199.400	338.058	468.966	596.178
d) Gestoría	14.400	29.232	51.709	74.860	98.706
e) Servicios externos	10.000	33.990	66.672	103.177	144.668
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>859.401</b>	<b>4.327.514</b>	<b>8.755.628</b>	<b>13.935.415</b>	<b>19.850.626</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>B - INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>					
1 - Importe neto de la cifra de negocio					
a) Ventas a consumidores	596.560	4.217.165	8.604.937	14.026.028	20.187.423
b) Venta de envases y servicios a Restaurantes	8.298	74.609	182.981	329.213	509.257
<b>Total importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>604.858</b>	<b>4.291.774</b>	<b>8.787.919</b>	<b>14.355.241</b>	<b>20.696.681</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACION</b>	<b>604.858</b>	<b>4.291.774</b>	<b>8.787.919</b>	<b>14.355.241</b>	<b>20.696.681</b>

<b>I - BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-254.543</b>	<b>-35.741</b>	<b>32.291</b>	<b>419.826</b>	<b>846.055</b>
--------------------------------------	-----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

6 - Gastos financieros y gastos asimilados					
a) Por deudas terceros y gastos asimilados	4.616	18.827	26.096	30.619	40.177

<b>III - BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>-259.159</b>	<b>-54.568</b>	<b>6.194</b>	<b>389.208</b>	<b>805.878</b>
---	-----------------	----------------	--------------	----------------	----------------

<b>V - BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-259.159</b>	<b>-54.568</b>	<b>6.194</b>	<b>389.208</b>	<b>805.878</b>
--	-----------------	----------------	--------------	----------------	----------------

En cuanto al flujo de caja tenemos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA (€)</b>	<b>-276.530</b>	<b>199.642</b>	<b>300.606</b>	<b>727.620</b>	<b>1.153.714</b>

En este caso se observa que el impacto sobre la cuenta de resultado y los flujos de caja es considerablemente menor al que se produce con la disminución del número de pedidos, hasta el punto de que en caso de detectarse una posible tendencia a incumplir los objetivos en número de pedidos, se podría plantear una disminución de precios a los consumidores mediante la disminución del margen de Enjoy Tapas.

## 7.5 Conclusiones.

La principal conclusión que se obtiene es la VIABILIDAD del proyecto en base tanto a los resultados meramente económicos como a las necesidades de financiación.

La necesidad legal de capital es superior a las necesidades de financiación que se tiene en los dos primeros años, que son por otra parte los dos únicos ejercicios en los que se necesita financiación.

Una de las principales fortalezas del proyecto es el elevado flujo de caja que produce, el cual permitirá financiar el proceso de expansión planificado, que de otra parte, es esencial para



conquistar la necesaria cuota de mercado, que nos llevará a conseguir cuantiosos beneficios, aún con un margen ajustado.

Otra conclusión que se extrae es la necesidad de controlar exhaustivamente todos los procesos fundamentalmente el primer ejercicio, que es, con mucha diferencia, el momento de más debilidad de la compañía. A partir del tercer año se tiene margen de acción para poder solventar cualquier situación no prevista.





## 8 Plan de contingencia

Es necesario considerar las posibles aspectos críticos que pueden acontecer en cada una de las fases y relacionados con los distintos ámbitos de la empresa. También se proponen las actuaciones que se tomarán en cada uno de los casos:

PROBLEMA	POSIBLE SOLUCIÓN
No se alcanza el número de pedidos mínimos mensuales	Intensificar acciones de marketing mediante campañas de promoción. Cambiar la zona enjoy.
No se cumple la eficiencia en el tiempo de entrega	Análisis de la herramienta de gestión de pedidos y de optimización de rutas.
No se cumplen los porcentajes de satisfacción del cliente	Análisis de las razones y corrección inmediata
No se consiguen 20 socios restaurantes al final de la fase de implantación	Se retrasa la apertura del centro
La usabilidad de la web es incorrecta	Análisis de la web y corrección
Se realizan menos del 15% de los pedidos online	Realizar campañas de marketing on line para potenciar el canal





## ANEXO I: Manual de Procesos

A continuación se describe cada uno de los procesos, detallando para cada uno de ellos sus entradas, salidas, principales tareas, procesos con los que se relaciona, herramientas y medios que emplea e indicadores de seguimiento periódico (inicialmente mensuales).

### Procesos estratégicos: Marketing y Comunicación

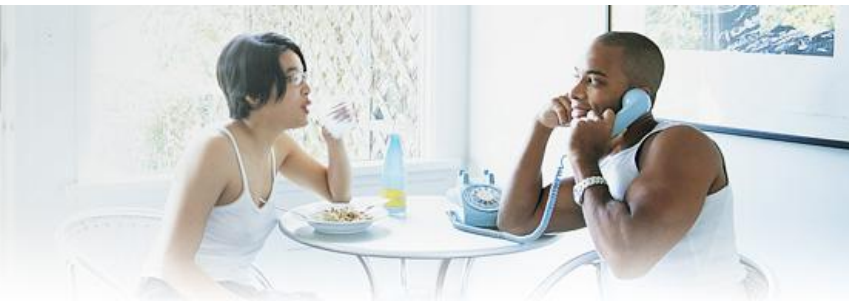
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Marketing y comunicación
<b>MISIÓN</b>	Este proceso se encargará de gestionar los aspectos clave de Enjoy Tapas relacionados con los aspectos estratégicos, comerciales, de comunicación y de expansión.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Directrices de crecimiento y expansión</li> <li>• Políticas de marketing y comunicación corporativa</li> <li>• Branding corporativo</li> <li>• Selección de proveedores</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo, implantación y seguimiento del Plan Comercial y de Marketing</li> <li>• Gestión y supervisión de la labor comercial y de marketing para aumentar el número de pedidos</li> <li>• Gestión de la imagen corporativa</li> <li>• Planificación de comunicación (interna y externa) a través de todos los medios</li> <li>• Identificación y selección de proveedores</li> <li>• Diseño y desarrollo de nuevos servicios y productos</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema EnjoyTapas.com (herramienta Web)</li> <li>• Módulo de CRM</li> <li>• Análisis e informes de prospectiva y/o evolución</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI de acciones de marketing y publicidad</li> <li>• % de consecución de objetivo sobre pedidos</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selección de Restaurantes</li> <li>○ Expansión</li> </ul> </li> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Evaluación de Satisfacción de Cliente y Postventa</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos Humanos</li> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>





## Procesos estratégicos: Selección de Restaurantes

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Selección de restaurantes
<b>MISIÓN</b>	Este proceso se encargará captar y de asegurar, que los restaurantes seleccionados como socios colaboradores en cualquier centro Enjoy Tapas cumplan con los requisitos estratégicos y operativos exigidos al mismo.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de políticas de aceptación</li> <li>Definición de criterios de selección de restaurantes</li> <li>Gestión del Censo-Cartera de restaurantes</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión y supervisión de la labor comercial para captar nuevos restaurantes</li> <li>Gestión de criterios de aceptación de restaurantes</li> <li>Revisión de propuestas restaurantes por centro:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio y validación aspectos económicos</li> <li>Estudio y validación de condiciones de salubridad y popularidad del restaurante</li> <li>Aceptación o denegación, con propuestas de mejoras (si aplica)</li> </ul> </li> <li>Soporte a los socios franquiciados en la selección de restaurantes</li> <li>Gestión y mantenimiento de las carteras de restaurantes (alta, baja y modificación)</li> <li>Seguimiento de la satisfacción sobre restaurantes</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>Módulo de CRM</li> <li>Otros informes económicos de solvencia</li> <li>Análisis y encuestas de satisfacción</li> <li>Autorización de inclusión de nuevos restaurantes en EnjoyTapas.com</li> <li>Introducción de información de restaurantes en Módulo de CRM</li> <li>Soporte a socios franquiciados en la selección de restaurantes</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número total de restaurantes asociados</li> <li>Número medio de restaurantes por centro</li> <li>% de restaurantes propuestos aceptados</li> <li>% de restaurantes propuestos no aceptados</li> <li>Número de pedidos medios diarios por restaurante</li> <li>Tiempo medio de aceptación de restaurantes</li> <li>Tiempo medio de adhesión de restaurantes</li> <li>% de restaurantes que se han dado de baja voluntariamente de Enjoy Tapas</li> <li>% de restaurantes cesados</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing y Comunicación</li> <li>Expansión</li> </ul> </li> <li>Operativos</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Evaluación de satisfacción de cliente y postventa</li> <li>● Apoyo</li> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul>

## Procesos estratégicos: Expansión

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Expansión
<b>MISIÓN</b>	Este proceso se encarga de la planificación, gestión, control y soporte a la expansión de Enjoy Tapas, bien a través de los centros propios como a través de socios franquiciados.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan de Expansión</li> <li>● Plan de Expansión con centros propios</li> <li>● Plan de Expansión con socios franquiciados</li> <li>● Gestión de peticiones de franquicias</li> <li>● Estudios de mercado y de viabilidad</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollo, implantación y seguimiento del Plan de Expansión                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A través de nuevos centros</li> <li>○ A través de franquicias</li> </ul> </li> <li>● Soporte y control del arranque de nuevos centros:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de servicios</li> <li>○ Planificación de medios</li> <li>○ Planificación de recursos</li> <li>○ Calendario de implantación</li> <li>○ Seguimiento continuo</li> </ul> </li> <li>● Atención y gestión de peticiones de franquicia</li> <li>● Alimentación del CRM</li> <li>● Elaboración de estudios de mercado y de viabilidad</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Módulo CRM</li> <li>● Informes de mercado</li> <li>● Datos estadísticos de población (demográficos y económicos)</li> <li>● Datos económicos de restaurantes</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de centros implantados</li> <li>● % de centros implantados correctamente</li> <li>● % de centros denegados para implantación</li> <li>● Tiempo medio de rentabilidad de centros propios</li> <li>● Tiempo medio de rentabilidad de centros franquiciados</li> <li>● Proyección anual de centros propios a implantar</li> <li>● Proyección anual de centros franquiciados a implantar</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing y Comunicación</li> <li>○ Selección de Restaurantes</li> </ul> </li> <li>● Operativos</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de satisfacción de cliente y postventa</li> <li>● Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos Humanos</li> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Comercial

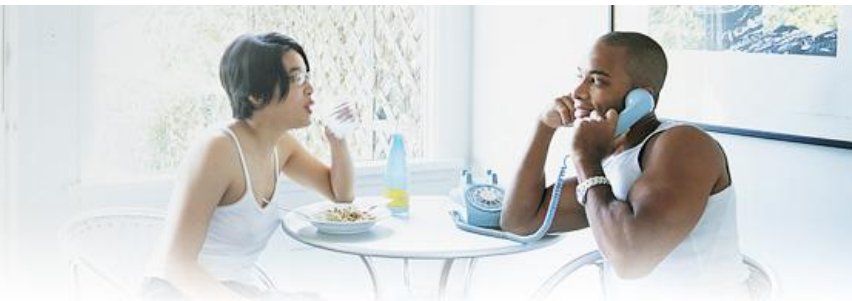
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Comercial
<b>MISIÓN</b>	Este proceso será el encargado de gestionar comercialmente las ofertas a socios y usuarios, así como la gestión y suministro de packaging corporativo.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofertas comerciales para usuarios</li> <li>● Ofertas comerciales para socios</li> <li>● Gestión de restaurantes (packaging, evaluación y soporte)</li> <li>● Gestión de ofertas en EnjoyTapas.com</li> <li>● Gestión de publicidad en EnjoyTapas.com</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de ofertas</li> <li>● Actualización de ofertas de restaurantes en EnjoyTapas.com</li> <li>● Gestión de contenidos publicitarios en EnjoyTapas.com</li> <li>● Actividad comercial con restaurantes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Captación y mantenimiento</li> <li>○ Elaboración de oferta</li> <li>○ Provisión de packaging</li> </ul> </li> <li>● Soporte a socios restaurantes en su relación con Enjoy Tapas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de pedidos de packaging</li> <li>○ Gestión de facturación</li> </ul> </li> <li>● Ejecución de medidas de marketing sobre restaurantes</li> <li>● Ejecución de acciones de comunicación (externa) a través de todos los medios sobre restaurantes</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema EnjoyTapas.com+</li> <li>● Módulo de Facturación</li> <li>● Módulo CRM</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ratio de ofertas por centro</li> <li>● Ratio de ofertas por restaurante</li> <li>● % de restaurantes con ofertas activas</li> <li>● Facturación media por restaurante</li> <li>● % de consecución de objetivos sobre ingresos por restaurante</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing y Comunicación</li> <li>○ Selección de Restaurantes</li> <li>○ Expansión</li> </ul> </li> <li>● Operativos</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atención al Cliente</li> <li>○ Restaurantes</li> <li>○ Evaluación de satisfacción de cliente y postventa</li> <li>● Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Atención al Cliente

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Atención al Cliente
<b>MISIÓN</b>	Este proceso se ocupa de la atención telefónica (call center) y web a clientes y usuarios (gestión de pedidos, atención a incidencias, soporte y encuestas de satisfacción), así como de la ejecución de todas las actividades y procedimientos que se determinen a nivel estratégico que para su realización precisen de comunicación telefónica con socios o usuarios.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención y soporte al usuario</li> <li>● Atención al socio restaurante o franquiciado</li> <li>● Gestión de pedidos telefónicos</li> <li>● Registro, escalado y seguimiento de incidencias</li> <li>● Ejecución de encuestas de satisfacción</li> <li>● Ejecución de campañas telefónicas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención, información y soporte a socios y usuarios</li> <li>● Recepción y registro de llamadas</li> <li>● Recepción y asesoramiento a usuarios en pedidos telefónicos</li> <li>● Introducción de pedidos en EnjoyTapas.com</li> <li>● Gestión de incidencias: registro, clasificación, escalado, resolución y seguimiento.</li> <li>● En caso de incidencias, escalado, comunicación y seguimiento de las mismas a:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Restaurantes</li> <li>○ Repartidores</li> <li>○ Soporte tecnológico</li> </ul> </li> <li>● Ejecución de campañas de telemarketing</li> <li>● Ejecución de acciones de comunicación telefónica</li> <li>● Ejecución de encuestas</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>● Telefonía</li> <li>● Módulo CRM</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de llamadas entrantes</li> <li>● Número de llamadas atendidas</li> <li>● % de llamadas perdidas</li> <li>● % de llamadas atendidas satisfactoriamente</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de llamadas con pedido asociado</li> <li>• Número de incidencias</li> <li>• % de incidencias resueltas en menos de 1 hora</li> <li>• % de incidencias no resueltas</li> <li>• % de pedidos con incidencia</li> <li>• % de restaurantes con incidencias en el periodo</li> <li>• Número de incidencias medias por restaurante</li> </ul>
PROCESOS RELACIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Pedido</li> <li>○ Reparto y entrega</li> <li>○ Restaurantes</li> <li>○ Evaluación de satisfacción de cliente y postventa</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Pedido

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE	Pedido
MISIÓN	Este proceso es el encargado de que toda solicitud de productos y forma de pago se registra correctamente en EnjoyTapas.com, independientemente de que el registrador sea el usuario o el call center, por lo que debe asegurar que el sistema esté disponible, la cartera de productos actualizada y los medios de pago activos.
PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido registrado correctamente</li> <li>• Gestión de cobros</li> <li>• Oferta de productos actualizada on-line</li> <li>• Sistema EnjoyTapas.com disponible</li> </ul>
ACTIVIDADES y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de contenidos del portal en lo referente a ofertas y productos esencialmente</li> <li>• Recepción de avisos sobre stock</li> <li>• Control de productos más solicitados</li> <li>• Registro de las valoraciones de productos por usuarios</li> <li>• Monitorización y control de EnjoyTapas.com</li> </ul>
RECURSOS y MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema EnjoyTapas.com</li> </ul>
INDICADORES DE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pedidos registrados</li> <li>• Número de pedidos no registrados</li> <li>• % de pedidos registrados correctamente</li> <li>• % de pedidos registrados por call center</li> <li>• % de pedidos registrados por usuarios</li> <li>• % de pedidos abonados en metálico a la entrega</li> <li>• % de pedidos abonados con tarjeta</li> <li>• % de pedidos abonados por otros medios</li> </ul>





CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
PROCESOS RELACIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de disponibilidad del sistema</li> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atención al Cliente</li> <li>○ Gestión del Pedido</li> <li>○ Restaurantes</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Gestión de Pedido

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE	Gestión de pedido
MISIÓN	Este proceso es el encargado de gestionar la información del pedido de modo que la información de productos solicitados llegue a los restaurantes y la de ruta a los repartidores.
PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión logística de pedidos</li> <li>• Gestión de pedidos a restaurantes</li> <li>• Gestión y optimización en tiempo real de rutas</li> </ul>
ACTIVIDADES y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y tratamiento de los datos de pedido</li> <li>• Configuración de comandas para cada restaurante</li> <li>• Envío de comandas a restaurantes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comunicación mediante aplicación Tablet</li> <li>○ Gestión de impresión de ticket de comanda</li> </ul> </li> <li>• Control de packaging disponible en cada restaurante</li> <li>• Recepción de incidencias sobre productos de restaurantes</li> <li>• Monitorización de la posición de cada motorista</li> <li>• Identificación en tiempo real de la ruta óptima para cada motorista en función de los pedidos</li> <li>• Comunicación en tiempo real de rutas a los repartidores</li> <li>• Recepción de incidencias comunicadas por los repartidores y recalcu de rutas</li> <li>• Gestión efectiva del cobro por medios telemáticos</li> <li>• Contabilización de cobros en metálico efectuados por repartidores</li> </ul>
RECURSOS y MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>• Módulo de inteligencia artificial para cálculo de rutas</li> <li>• Smartphone y aplicación específica repartidores</li> <li>• Tablet y aplicación específica para restaurantes</li> <li>• Impresoras de tickets en restaurantes</li> <li>• Módulo de facturación</li> </ul>
INDICADORES DE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pedidos gestionados</li> <li>• Número de rutas calculadas</li> <li>• Número de rutas ejecutadas correctamente</li> <li>• % de rutas recalculadas</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de rutas con incidencias</li> <li>• Número de incidencias de restaurantes</li> <li>• % de cobro telemático finalizado con éxito</li> <li>• % de cobro a la entrega finalizado con éxito</li> </ul>
PROCESOS RELACIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pedido</li> <li>○ Reparto y entrega</li> <li>○ Restaurantes</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Reparto y Entrega

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
NOMBRE	Reparto y Entrega
MISIÓN	Este proceso está dedicado a la recogida de productos elaborados y empaquetados por restaurantes y su entrega en la dirección del usuario cliente, gestionando el cobro en el punto de destino si se opta por dicha modalidad de pago.
PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recogida en restaurante</li> <li>• Gestión de entrega en punto de destino</li> <li>• Gestión de cobros a la entrega</li> </ul>
ACTIVIDADES y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida en restaurante de productos elaborados y empaquetados</li> <li>• Entrega en destino según la ruta comunicada</li> <li>• Comunicación de incidencias ocurridas en servicio</li> <li>• Gestión del cobro en efectivo a usuario</li> <li>• Confirmación de cobro mediante aplicación móvil</li> <li>• Limpieza de moto eléctrica al finalizar el turno</li> <li>• Devolución de motos al finalizar el turno</li> </ul>
RECURSOS y MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smartphone</li> <li>• Aplicación Smartphone para repartidores</li> <li>• Motos eléctricas</li> </ul>
INDICADORES DE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de pedidos entregados correctamente</li> <li>• Número de incidencias en ruta</li> <li>• Número de incidencias en entrega</li> <li>• % de pedidos con incidencias a la entrega</li> <li>• Número de incidencias en cobro en efectivo</li> <li>• % de pedidos con incidencia en cobro en efectivo</li> </ul>
PROCESOS RELACIONADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atención a cliente</li> <li>○ Gestión del Pedido</li> <li>○ Restaurantes</li> <li>○ Evaluación de satisfacción de cliente y postventa</li> </ul> </li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos operativos: Restaurantes

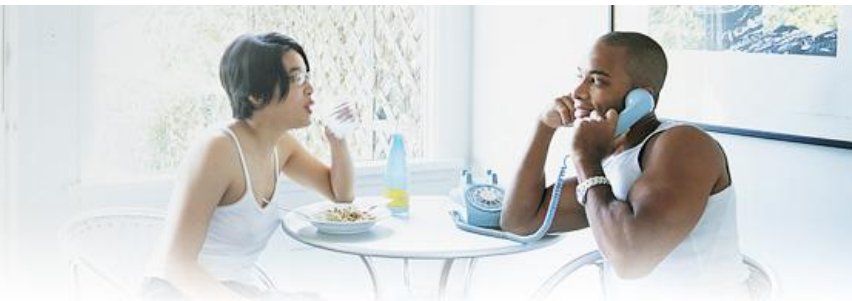
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Restaurantes
<b>MISIÓN</b>	Este proceso es ejecutado íntegramente en las instalaciones de los socios restaurantes, y es el encargado de que se sirvan adecuadamente las comandas recibidas.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de comanda</li> <li>• Elaboración y empaquetado de productos</li> <li>• Actualización de carta de productos</li> <li>• Actualización de ofertas</li> <li>• Aviso de stock disponible</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de comanda</li> <li>• Elaboración de productos</li> <li>• Empaquetar pedido en packaging corporativo</li> <li>• Confirmación de pedido entregado a motorista</li> <li>• Actualizar su carta</li> <li>• Comunicación de ofertas a comercial</li> <li>• Comunicación de incidencias</li> <li>• Confección de ofertas</li> <li>• Custodia de terminales (Tablet e impresora de ticket)</li> <li>• Control de facturación de restaurantes</li> <li>• Cumplimiento de requisitos para socio restaurante</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>• Tablet y aplicación específica</li> <li>• Impresora de tickets</li> <li>• Packaging corporativo</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de incidencias en cocina</li> <li>• Número de pedidos atendidos</li> <li>• % de pedidos no atendidos</li> <li>• Número de roturas de stock no comunicadas</li> <li>• Número de incidencias en equipos cedidos</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selección de Restaurantes</li> </ul> </li> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Atención al cliente</li> <li>○ Pedido</li> <li>○ Gestión del Pedido</li> <li>○ Reparto y entrega</li> </ul> </li> <li>• Apoyo</li> </ul>



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul>

## Procesos operativos: Evaluación de Satisfacción de Cliente y Postventa

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Evaluación de Satisfacción de Cliente y Postventa
<b>MISIÓN</b>	Este proceso es el encargado de estudiar la valoración de los usuarios y socios sobre el Servicio Enjoy Tapas, así como de dar el soporte y atención necesarios para pedidos completados.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación del servicio                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Satisfacción de clientes</li> <li>○ Satisfacción EnjoyTapas.com</li> <li>○ Satisfacción restaurantes</li> </ul> </li> <li>● Servicio Postventa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atención al usuario</li> <li>○ Atención al socio</li> </ul> </li> <li>● Ejecuciones de acciones de comunicación y prospección externas</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño y planificación de                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuestas de satisfacción</li> <li>○ Acciones de prospección</li> </ul> </li> <li>● Análisis, evaluación e informe de resultados para las anteriores</li> <li>● Comunicación de resultados</li> <li>● Control de calidad sobre entregas</li> <li>● Atención y soporte postventa a usuarios</li> <li>● Atención a socios restaurantes y franquiciados</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>● Módulo de CRM</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de satisfacción de usuarios con EnjoyTapas.com</li> <li>● % de satisfacción de usuarios con restaurantes</li> <li>● % de satisfacción de usuarios con la entrega</li> <li>● % de satisfacción de usuarios con el cobro</li> <li>● % de usuarios con servicio postventa</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing y Comunicación</li> <li>○ Expansión</li> </ul> </li> <li>● Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Atención al cliente</li> <li>○ Reparto y entrega</li> </ul> </li> </ul>



## Procesos de apoyo: Administración

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Administración
<b>MISIÓN</b>	Este proceso se encarga de las gestiones internas corporativas y el control financiero, esto es, ingresos y gastos, pedidos de socios, nómina, etc.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina del personal de Enjoy Tapas</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Gestión de contratos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personal</li> <li>○ Proveedores</li> <li>○ Socios</li> </ul> </li> <li>• Gestión de seguros sociales</li> <li>• Gestión de impuestos</li> <li>• Gestión de pedidos de socios</li> <li>• Gestión de pedidos de proveedores</li> <li>• Control de gestión y facturación</li> <li>• Sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC</li> <li>• Archivo</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo, emisión y abono de la nómina del personal</li> <li>• Contabilidad de ingresos y gastos</li> <li>• Gestión de contratos (alta, baja, renovación y modificación)</li> <li>• Gestión de retenciones por impuestos</li> <li>• Gestión de seguros sociales de trabajadores</li> <li>• Gestión y control de pedidos de socios restaurantes y franquiciados</li> <li>• Gestión y control de pedidos a proveedores</li> <li>• Gestión de impuestos</li> <li>• Emisión de facturas</li> <li>• Control de gestión                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facturación de socios restaurantes</li> <li>○ Facturación de socios franquiciados</li> </ul> </li> <li>• Mantenimiento del sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC</li> <li>• Gestión y custodia del archivo</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema EnjoyTapas.com</li> <li>• Módulo de Facturación</li> <li>• Módulo de CRM</li> <li>• Sistema de nómina</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de facturas emitidas en plazo</li> <li>• Facturación media por centro</li> <li>• Facturación media por restaurantes</li> <li>• Beneficios medios por centro</li> <li>• Beneficios medios por restaurante</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos Humanos</li> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>





## Procesos de apoyo: Recursos Humanos

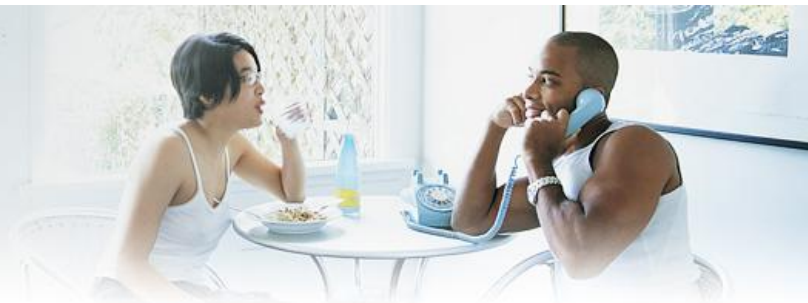
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Recursos Humanos
<b>MISIÓN</b>	Este proyecto se encarga de asegurar que las personas que componen el equipo de Enjoy Tapas son las adecuadas para el puesto, y se mantienen actualizadas para el desempeño de sus funciones.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Formación</li> <li>• Plan de Desarrollo Profesional y Laboral</li> <li>• Recruiting</li> <li>• Ejecución de medidas de comunicación internas (personal de Enjoy Tapas)</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones de comunicación (internas) a través de todos los medios</li> <li>• Diseño y ejecución del Plan de Formación</li> <li>• Evaluación del Plan de Formación</li> <li>• Diseño y ejecución del Plan de Desarrollo Profesional y Laboral</li> <li>• Evaluación del Plan de Desarrollo Profesional y Laboral</li> <li>• Recruiting (nuevas incorporaciones)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión de CV y entrevista a candidatos</li> <li>○ Negociación de condiciones contractuales</li> </ul> </li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Gestión de despidos</li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo de CRM</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de Plantilla (cuantitativos y cualitativos)</li> <li>• % de rotación</li> <li>• % de rotación no deseada</li> <li>• % de satisfacción con acciones de formación:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por perfil</li> <li>○ Por acción</li> </ul> </li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing y Comunicación</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administración</li> </ul> </li> </ul>

## Procesos de apoyo: Soporte Tecnológico

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
<b>NOMBRE</b>	Soporte Tecnológico
<b>MISIÓN</b>	Este proceso será el encargado del mantenimiento y actualización



CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	de la infraestructura tecnológica de soporte para Enjoy Tapas, tanto central como distribuida.
<b>PRODUCTOS y FUNCIONALIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte y mantenimiento de infraestructura en producción</li> <li>• Gestión de incidencias</li> <li>• Gestión de cambios</li> <li>• Gestión de aplicaciones móviles</li> <li>• Gestión de garantías de equipamiento</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES y TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorización de sistemas y servicios</li> <li>• Mantenimiento correctivo de la infraestructura centralizada en producción</li> <li>• Gestión de incidencias y cambios (mantenimientos correctivos) sobre infraestructura central y distribuida (Smartphone, motos eléctricas, Tablet, impresoras de tickets)</li> <li>• Mantenimiento de inventario</li> <li>• Gestión de riesgos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación, registro y análisis</li> <li>○ Elaboración e implantación de planes de respuesta                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitigación (proactivos)</li> <li>▪ Contingencia (reactivos)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Evolución de la infraestructura EnjoyTapas.com                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantenimiento evolutivo</li> <li>○ Mantenimiento preventivo y perfectivo</li> </ul> </li> </ul>
<b>RECURSOS y MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento y sistemas centralizados (EnjoyTapas.com y todos sus módulos, incluida la infraestructura cloud)</li> <li>• Equipamiento y sistemas distribuidos (motos, Tablet, Smartphone...).</li> <li>• Módulo de CRM</li> </ul>
<b>INDICADORES DE SEGUIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de incidencias resueltas en plazo</li> <li>• % de incidencias reincidentes</li> <li>• % de incidencias abiertas</li> <li>• % de incidencias sin resolver</li> </ul>
<b>PROCESOS RELACIONADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Marketing y Comunicación</li> <li>○ Selección de Restaurantes</li> </ul> </li> <li>• Operativos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comercial</li> <li>○ Atención al Cliente</li> <li>○ Pedido</li> <li>○ Gestión del Pedido</li> <li>○ Reparto y entrega</li> <li>○ Restaurantes</li> </ul> </li> <li>• Apoyo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administración</li> <li>○ Soporte Tecnológico</li> </ul> </li> </ul>





## ANEXO II: ISO 9001/14001: Política de calidad ambiental

**Enjoy Tapas** es un servicio local dedicado a comercializar y transportar la mejor comida de la ciudad de un modo inteligente y ecológico.

A través de su plataforma dinámica de comercialización web/móvil y su sistema de transporte inteligente y ecológico ofrece un servicio que conecta las mejores cocinas de la ciudad con los consumidores finales, allí donde se encuentren.

Pretende ser la marca referente tanto para consumidores como para restaurantes en el sector de la comida a domicilio, ofreciendo un servicio culinario de calidad, innovador y eco-eficiente a los usuarios y convirtiéndose en un socio estratégico para los restaurantes por su capacidad de integración e innovación.

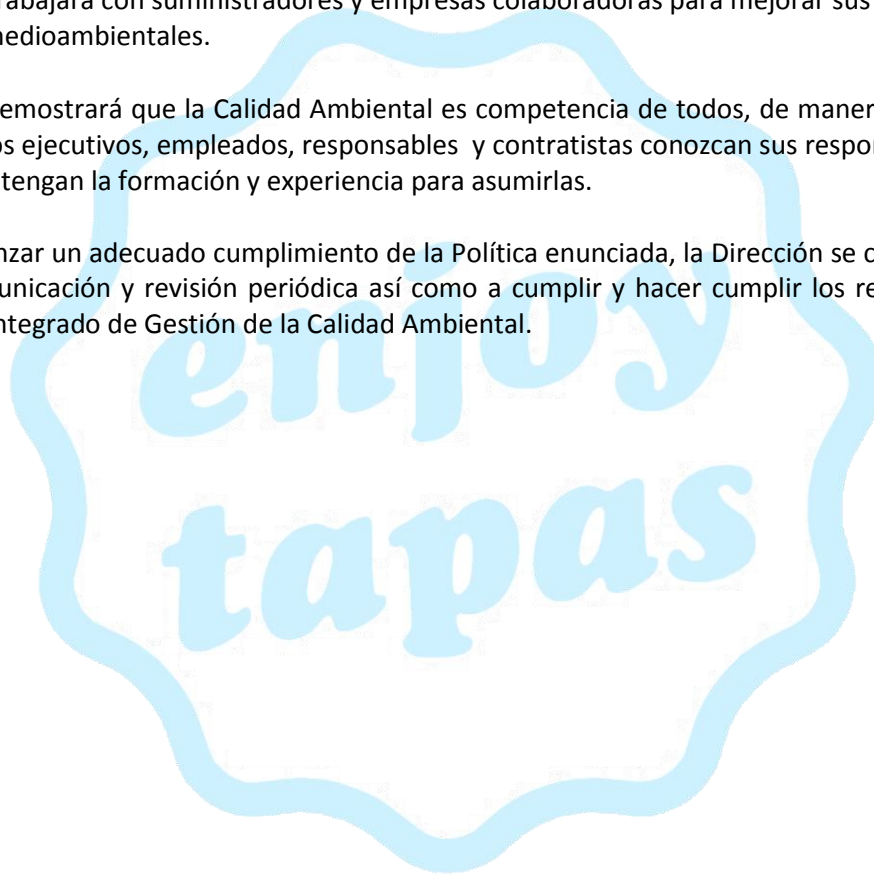
Nuestra **POLÍTICA** forma parte del Sistema de gestión integrado de Calidad y medio ambiente, manteniendo un firme compromiso con la implementación y asunción de los siguientes valores:

- **Satisfacer las necesidades** y expectativas de los clientes usuarios y socios restaurantes a través de soluciones factibles, mediante el cumplimiento de sus requisitos.
- La **mejora continua** de la eficacia del sistema de gestión de Calidad Ambiental, incluyendo las últimas tecnologías manteniendo la política de transporte ecoeficiente. Así como la mejora continua de nuestro desempeño ambiental.
- Alcanzar la máxima **calidad y eficiencia** proyectada hacia el cliente en nuestros servicios y productos.
- Incorporar dentro de su estrategia empresarial la definición y publicación de una política que incluye **sus principios de actuación**.
- Asegurar el compromiso en todos los trabajadores enjoy de **mejora continua y ahorro energético**.
- Manifestamos que todas nuestras actividades se realizarán dentro del compromiso de **cumplimiento de la legislación y otros requisitos** que la empresa suscriba voluntariamente en materia de seguridad calidad y medio ambiente.
- Fomentará en el proceso de su actividad la reducción de consumo eléctrico, compromiso de sostenibilidad reutilización y reciclado de materiales y respeto con el Medio Ambiente.
- Adoptará el principio de precaución ante la identificación de impactos ambientales negativos.



- Se compromete a utilizar las mejores técnicas disponibles para evitar o remediar situaciones de emergencia durante su actividad en las instalaciones de terceros.
- Establecerá metas y objetivos cuantificables, destinados a prevenir, controlar y **minimizar el impacto medioambiental y los riesgos** de su actividad.
- Dispondrá de los mecanismos y medios adecuados para **el desarrollo, revisión y cumplimiento de esta política** y del Sistema de Gestión integrado y contrae el compromiso de mantenerlo, dirigiendo sus esfuerzos a la búsqueda de un mayor grado de compatibilidad medioambiental, en la realización de nuestros procesos productivos.
- Trabjará con suministradores y empresas colaboradoras para mejorar sus actuaciones medioambientales.
- Demostrará que la Calidad Ambiental es competencia de todos, de manera que todos los ejecutivos, empleados, responsables y contratistas conozcan sus responsabilidades y tengan la formación y experiencia para asumirlas.

Para alcanzar un adecuado cumplimiento de la Política enunciada, la Dirección se compromete a su comunicación y revisión periódica así como a cumplir y hacer cumplir los requisitos del Sistema integrado de Gestión de la Calidad Ambiental.





# Enjoy Tapas

---

## Resumen Ejecutivo



Resumen Ejecutivo, Proyecto fin de Máster Executive MBA 2011-12 Sevilla, Grupo 3: Diego J. Carrillo, Virginia Hidalgo, Pablo Pérez, Felipe Pérez de Ayala y Eduardo Sánchez.



## Contenido

1	¿Cuál es el negocio? .....	2
2	¿Cuál es nuestra idea? .....	3
3	¿Por qué va a triunfar?.....	4
4	¿Por qué estamos decididos?.....	5
5	¿Cómo lo conseguiremos? .....	6
6	¿Qué necesitamos? .....	10
7	Al grano. Finanzas. Inversión, rentabilidad .....	11
8	Resumiendo! .....	13



## 1 ¿Cuál es el negocio?

En casa, en el trabajo, con amigos, con la familia... **todos los días comemos...**  
**tenemos menos tiempo...** para comprar, para cocinar, para jugar  
**usamos más internet...** para informarnos, para comprar **a domicilio sólo FastFood...** pizza, nachos, perritos.



***Tu comida preferida,  
allí donde te encuentres...***

Mientras los consumidores desean mayor variedad en la comida que se les oferta a domicilio, mayor flexibilidad en su modo de pedido, horario y lugar de consumo, así como mayor transparencia en la información sobre los productos que consumen... los restaurantes desean completar aforo, doblar mesas, reducir desperdicios, rentabilizar su infraestructura, en definitiva aumentar su productividad.

En este entorno se posiciona **Enjoy Tapas** como un servicio de **intermediación comercial on-offline** y **operador logístico** entre **Restaurantes y Consumidores**, aportando mayor variedad en la oferta de comida a domicilio y mayor productividad a los restaurantes.



## 2 ¿Cuál es nuestra idea?

### *Come bien, vive mejor...*

Enjoy tapas es un servicio local dedicado a comercializar **comida de calidad** a través su plataforma **web+móvil** y transportarla de un modo **ecológico e inteligente**.

#### Benefits Usuario

##### •COME BIEN

- Selección multi-restaurante
- Ofrecemos información nutricional, calórica e ingredientes
- Cuidada selección de restaurantes.

##### •AYUDA AL PLANETA

- Motos eléctricas, menos ruido y cero emisiones
- Envases reciclables o biodegradables

##### •AHORRA TIEMPO

- Olvídate de ir a la compra, al restaurante o cocinar
- Web , móvil y call centre para gestionar fácilmente tus pedidos, tus comidas favoritas, tus lugares y horas de entrega y tus facturas

##### •AHORRA DINERO

- Compara precios al instante
- Sistema de descuentos en tiempo real , promociones personalizadas y tarjetas regalo con descuentos especiales
- ENJOY TAPAS CLUB (ETC), Fidelity program para acumular puntos y disfrutar comiendo gratis

##### •TU OPINIÓN CUENTA

- Participa en nuestra comunidad "I Gourmet", comenta la comida y recibe newsletter sobre novedades y ofertas

#### Benefits Restaurantes

##### •AUMENTA BENEFICIOS

- Aumenta la productividad de tu establecimiento sirviendo a clientes que no ocupan mesas.
- Ahorra costes de publicidad, web design, SEO, hosting, etc.
- Olvídate de los costes de motos, repartidores y reparaciones.

##### •CUIDA A TUS CLIENTES

- Call center personalizado.
- La comida viaja en condiciones óptimas
- Nuestro consultor nutricional ofrecerá información nutricional a tus clientes
- Servicio exclusivo para un máximo de 40 restaurantes por zona Enjoy Tapas.
- Tu marca siempre a vista con envases personalizados con tu marca.
- Tu negocio ahora más sostenible y ecológico gracias a nuestras motos eléctricas

##### •MANTÉN EL CONTROL

- Decide los horarios de servicio y mantén tu carta actualizada, eliminando productos a medida que se agotan en la cocina
- Conoce los pedidos que se realizan con antelación y controla tu negocio gracias al historial de pedidos y estadísticas de consumo para planificar tus compras
- Puedes realizar ofertas y menús para dinamizar tu servicio y fidelizar a tus clientes.

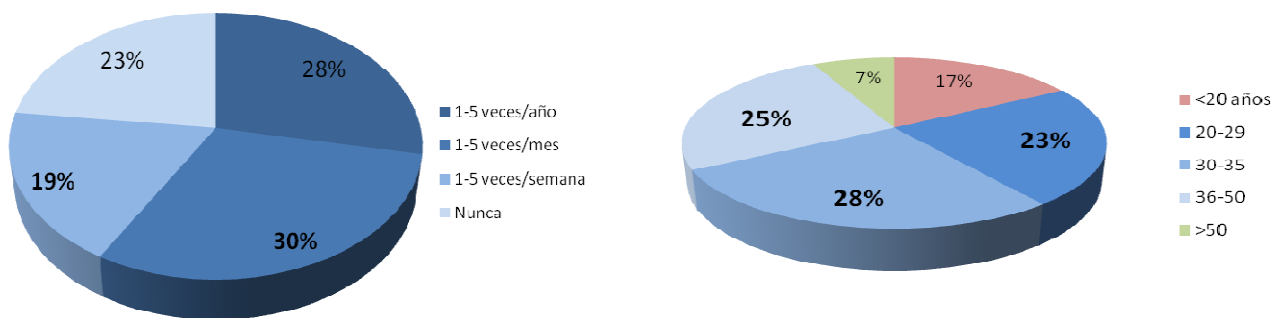


### 3 ¿Por qué va a triunfar?

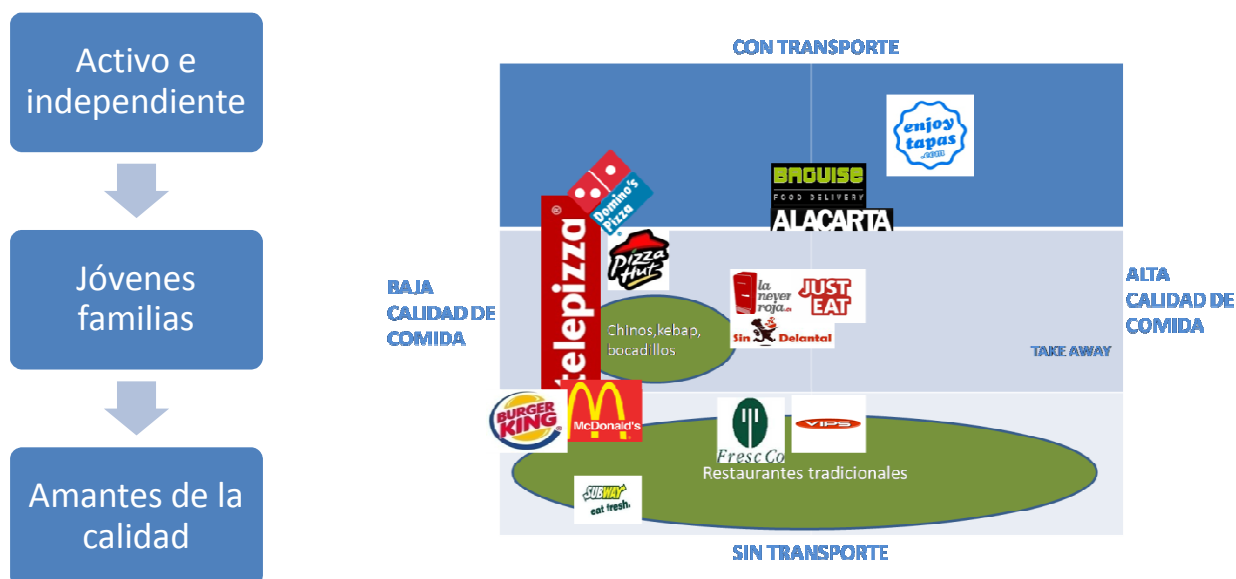
Según el estudio “Las tendencias del consumo y del consumidor en el s XXI” elaborado por el Instituto Nacional del Consumo, se concluye que **se dedicará menor tiempo a la compra y a la elaboración de los alimentos.**

Google ha analizado el comportamiento del uso de Internet en los smartphones. El estudio señala que un **33% de los españoles navega a través del móvil.**

A continuación se muestran las gráficas de los sondeos realizados por encargo de Enjoy Tapas en relación a la frecuencia de consumo y a la edad de los consumidores.



El público objetivo de nuestro servicio se divide en **tres segmentos** de acuerdo a sus **hábitos de consumo** y al **estilo de vida** que llevan.







## 4 ¿Por qué estamos decididos?

Porque el proyecto lo merece... el valor de una **idea ganadora** ha hecho crecer nuestro **compromiso** real con este **proyecto de futuro**, en el que se han conjugado **esfuerzo, pasión, conocimiento y experiencia** en un **equipo capaz** de afrontar con garantía su puesta en marcha.

### Diego J. Carrillo

- Arquitecto de la intuición, la excelencia y la perseverancia
- Experto en guiar proyectos

### Virginia Hidalgo

- Artista de las relaciones, las producciones imposibles y los resultados
- Experta en convencer

### Pablo Pérez

- Explorador de ideas, escenarios y productos/servicios por diseñar
- Experto en encontrar alternativas

### Felipe Pérez

- Amante de los números, la precisión y la negociación.
- Experto en conseguir recursos

### Eduardo Sánchez

- Mago de la metodología, la planificación y los procesos.
- Experto en resolver tareas.

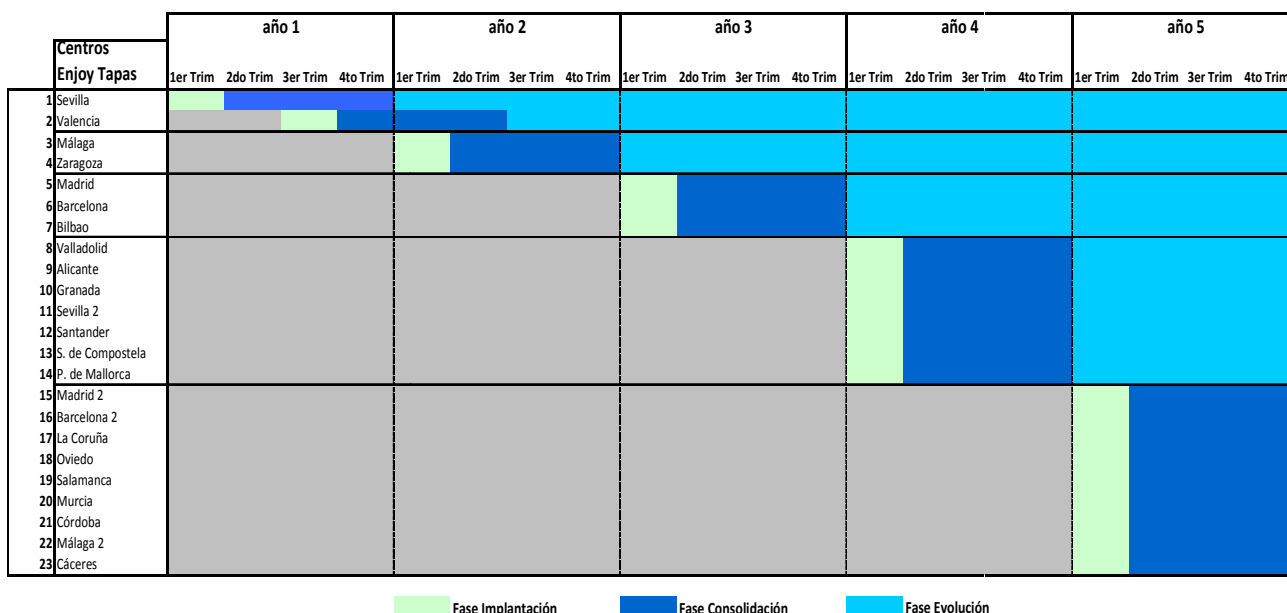


## 5 ¿Cómo lo conseguiremos?

Marcándonos unos **objetivos ambiciosos y realizables** a partir de un minucioso estudio del entorno, del sector, de la competencia y de un DAFO.

1. Ser la marca de referencia nacional en la entrega de **comida selecta** y de calidad a domicilio.
2. Ser el servicio **preferido por los restaurantes** para la comercialización y reparto de sus platos.
3. Ser el portal de comidas a domicilio con **mayor número de pedidos en las zonas de influencia**.
4. Ser un servicio **sostenible y respetuoso con el medio ambiente**

Para conseguir estos objetivos debemos afrontar una **rápida expansión** que será posible gracias a los **flujos de caja** que genera el negocio, a la importante inversión en **marketing** y a la estrategia de abrir nuestro negocio a **socios franquiciados** a partir del cuarto año.





SERVICIO	MIX DE SERVICIOS		
	USUARIO	SOCIO RESTAURANTE	SOCIO FRANQUICIADO
EnjoyTapas.com	✓	✓	✓
Enjoy Tapas empresas	✓		
Tarjeta regalo	✓		
Enjoy Tapas Week/Month	✓		
Nevera llena	✓		
Consultor Delivery		✓	✓
Suministro Packaging Corporativo		✓	✓
Consultor Nutricional		✓	✓
Servicio Delivery		✓	✓
Enjoy Tapas Customer Care		✓	✓
Geomarketing		✓	✓
Publicidad, fotografía y vídeo		✓	✓
Enjoy Tapas Global Franchise Service			✓

A continuación se muestra la Estrategia de comunicación, mensajes y cronograma de actividades

**“tu comida preferida, ahora también a domicilio”**

**“¿preparado para vivir mejor?”**

**“hola!!! come bien y vive mejor”**

**“se te hará la boca agua”**

**Comer bien, siempre ha tenido premio.**

**“tu cliente es diferente, tu eres diferente”**

**“Eficiencia y futuro”**



enjoytapas.com  
BIENVENIDO, INVITADO | Acceso empresas | Compartir | Me gusta | Acceso a mi cuenta

**Paso 1** Introduce tu dirección  
Calle, número, código postal...

**Paso 2** Elige tu tipo de comida  
Elige lo que te apetezca

**Paso 3** Confirma y... enjoytapas ;  
[Iniciar mi búsqueda ahora](#)

Te lo llevamos a casa  Lo vienes a recoger

La forma más rápida y fácil de recibir en tu casa u oficina, el tipo de comida que estás buscando... bien sea para matar el gusanillo o para sorprender a tus amigos...  
**enjoytapas.com y pide por esa boquita :)**

Vive tu experiencia...

- experiencia muy creativa desde 5€  
La mayor variedad de tapas desde solo 5€
- experiencia sin cubiertos desde 9€  
Degusta el mejor japonés desde solo 9€
- experiencia con otro humor desde 6€  
La mejor cocina andaluza desde solo 6€
- experiencia agri dulce desde 8€  
Auténtica comida china desde solo 8€

Nuestras ofertas en tu e-mail  
Dejarnos tu e-mail y código postal y te contaremos sobre todas las ofertas y novedades al instante.  
Tu e-mail   
Tu CP  [Enviar ahora](#)

Opciones para realizar tu pedido  
★  
A través de nuestra web  
llamándonos al 900 000 000  
buscándonos en **skype enjoytapas.com**  
en **el chat** que hemos creado para ti  
[solicitando una llamada.](#)

¿Cómo funciona enjoytapas.com?

Últimos comentarios...

- Por: Pedro Pérez, **Restaurante Piquio, Madrid**  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla ante sapien, luctus eu lacinia eu, volutpat non eros. Praesent pretium feugiat scelerisque. Vestibulum sodales ultrices blandit.*
- Por: Pablo González, **Domino's Pizza, Sevilla**  
*Proin metus massa, facilisis nec molestie a, molestie ac leo. Donec pellentesque fermentum get pubinar cursus, lacus lacus placerat turpis, tristique fauciselerisque vestibulum ligula.*
- Por: Rosa Martínez, **Restaurante La Cambolita, Santander**  
*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla ante sapien, luctus eu lacinia eu, volutpat non erm feugiat scelerisque. Vestibulum sodales ultrices blandit.*

Consigue la app para tu móvil Síguenos en

Hola!  
¿Quiénes somos?  
¿Qué te ofrecemos?  
Preguntas frecuentes  
Contacta con nosotros

No te pierdas...  
Vive tu experiencia  
Lo más buscado en tu zona  
Las ofertas de la semana

enjoytapas.com

enjoytapas.com reservados todos los derechos © | Aviso legal | Términos y condiciones de uso.



	ATERRIZAJE			CONQUISTA								
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
<b>1, CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>												
Estudio de diseño, Agencia de publicidad												
Agencia PR												
<b>2, MARKETING ONLINE</b>												
Dinamización y monitorización 2.0												
SEO/SEM												
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>												
Branding Socio Restaurante												
Street visibility												
Campaña de avance Teaser												
Campaña inauguración												
Una mañana con												
¿Te apetece? ¡te lo llevamos!												
Invita a tus amigos												
Sabías que...												
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>												
Material reuniones one to one												
Info+Promo+Factura												
<b>OTROS</b>												
Gift away / Merchandising												

	CRECIMIENTO											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	Mes 12
<b>1, CREATIVIDAD, DISEÑO Y AAFP</b>												
Estudio de diseño, Agencia de publicidad												
Agencia PR												
<b>2, MARKETING ONLINE</b>												
Dinamización y monitorización 2.0												
SEO/SEM												
<b>CAMPAÑAS USUARIO</b>												
¡No te prives!												
Enjoy Tapas Club												
<b>CAMPAÑAS SOCIO RESTAURANTE</b>												
Material reuniones one to one												
Info+Promo+Factura												
<b>OTROS</b>												
Gift away / Merchandising												





## 6 ¿Qué necesitamos?

El Plan de Operaciones de Enjoy ha creado un modelo **flexible, replicable, optimizado** y con un **time-to-market** muy reducido. Aprovechamos **sinergias** entre todas las áreas de actividad de la empresa, que tiene como bandera el respeto de los **factores medioambientales y la sostenibilidad** como claves del **éxito a largo plazo** de Enjoy Tapas.

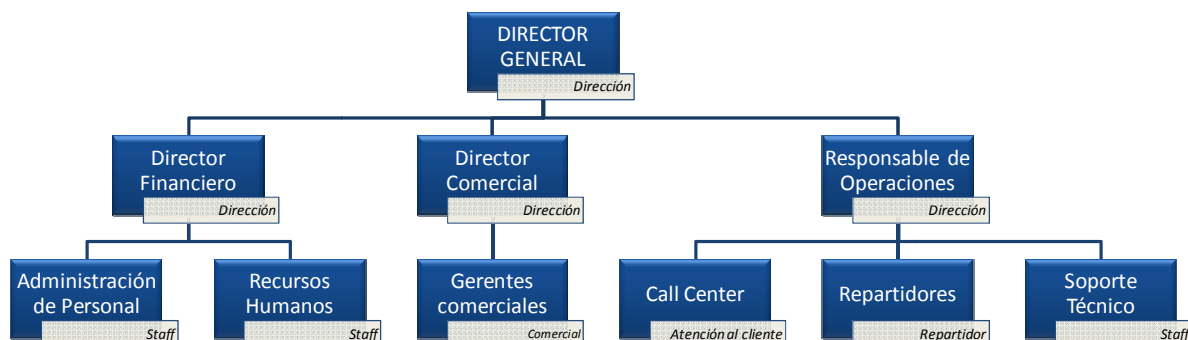
### PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ENJOY TAPAS



El plan de implantación que se muestra es válido para cualquier despliegue, y adopta un sistema integrado de calidad, medio ambiente y RSC, certificado

A partir de la fase de consolidación, verdadera entrada en el mercado de nuestro servicio, se han realizado segmentaciones de horarios de servicios y de fases de la propia implantación del centro, con sus respectivas previsiones de pedidos medios al año (49 en el primer semestre, 90 en el segundo y 120 al final del segundo año). De ese modo se ha podido estudiar la capacidad necesaria y la real en base al número de repartidores.

El análisis de las operaciones ha configurado un equipo para el primer año compuesto por: un director general, un gerente-comercial, tres personas en call center y 22 repartidores, dispuestos en dos Zonas Enjoy Tapas. A partir del tercer año el organigrama se desarrolla como muestra el gráfico para un total de 7 zonas Enjoy Tapas





## 7 Al grano. Finanzas. Inversión, rentabilidad

El modelo económico de Enjoy Tapas, consiste en conseguir un **pequeño margen** de una **elevada facturación**, con unas condiciones de financiación muy favorables por la generación de grandes flujos de caja.

Estos elevados flujos de caja se producen al **cobrar al contado** la mayor parte de lo que se factura y **pagar a 30 días**, a lo que se añade el que nos encargamos de cobrar el 100% del importe de los pedidos sin que para Enjoy Tapas se haya producido ningún coste por la producción de estos, siendo los restaurantes los que cargan con ese coste. Por ese mismo motivo, **no tenemos existencias que financiar**.

El análisis de la viabilidad económica y financiera de un centro, nos muestra las necesidades financieras que se producirán con la apertura de una nueva zona Enjoy Tapas que debido a la optimización de procesos y a la replicabilidad del sistema nos sirve como modelo base para programar la expansión

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Primer Centro</b>	Resultdos antes de impuestos	-149.899	32.411	99.888	116.834	106.379
	Flujo de caja	-158.690	102.996	136.721	134.061	84.177
<b>Centro Tipo</b>	Resultdos antes de impuestos	-57.901	89.666	162.518	183.284	200.305
	Flujo de caja	-14.355	131.682	187.044	122.255	149.375

Todos los centros tendrán un **resultado negativo en su primer ejercicio** para generar **beneficios a partir del segundo año**. Estos **beneficios son superiores a las perdidas del primer año**, y generan un flujo de caja muy superior al del año anterior. El primer centro es la excepción a la regla y no consigue beneficios superiores a las perdidas del primer año al haber repercutido muchos gastos e inversiones iniciales.

De acuerdo al plan de expansión programado, consistente en la apertura de dos centros el primer año, otros dos el segundo año y tres en cada uno de los siguientes tres años, procedemos al **análisis de la empresa** en su conjunto.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Enjoy Tapas</b>	Resultado antes de Impuestos	-248.792	1.701	177.350	667.992	1.207.188
	Flujo de Caja	-265.301	252.551	465.988	1.002.067	1.369.281



Necesidades de financiación del primer año: **275.000€.**

Capital inicial: **300.000€**

Préstamo participativo: **100.000€ a 18 meses**

**TIR=**  
**163%**

- TIR muy elevada. Refleja el gran flujo de caja positivo que se produce.
- En principio indica la viabilidad del proyecto.

**Pay-  
Back: 25**  
**meses**

- Moderadamente reducido. El desembolso inicial que se realiza se recupera en un plazo corto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen EBITDA		0,48%	2,32%	4,87%	6,03%
Rentabilidad Económica		0,25%	14,01%	26,78%	29,05%

Enjoy Tapas trabaja con pequeños márgenes alcanzando el quinto año un margen del EBITDA frente a venta es del 6%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondo de Maniobra	24.988	146.934	239.437	700.895	1.478.743
Ratio Liquidez	147%	141%	131%	148%	166%
Ratio Tesorería	65%	107%	98%	120%	139%

De todo lo anteriormente expuesto se deduce la **VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA** del proyecto Enjoy Tapas.



## 8 Resumiendo!

Tenemos:

la oportunidad de negocio

las condiciones favorables

un equipo comprometido, eficiente y multidisciplinar

Un plan

Y unos objetivos muy claros.

Gracias

*Come bien, vive mejor...*