

# enjoyCOOKING

*“Un nuevo, y altamente rentable, concepto empresarial de Ocio y Gastronomía, integrado en espacios únicos, que aglutina toda la oferta culinaria y es capaz de atraer, satisfacer y fidelizar a los amantes de la cocina”*



## Participantes

---

Cristina Rodríguez Glez.

Antonio Glez. Martínez

David de Castro Pérez

David Díaz Miguel

Diego García Martín

Abril de 2009



## Índice

### *Misión, Visión, Estrategia & Objetivos* 11

|           |                               |           |
|-----------|-------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Misión</b>                 | <b>12</b> |
| <b>2.</b> | <b>Visión</b>                 | <b>12</b> |
| <b>3.</b> | <b>Estrategia</b>             | <b>12</b> |
| <b>4.</b> | <b>Objetivos estratégicos</b> | <b>12</b> |

### *Análisis del Entorno* 13

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>Formación y Divulgación</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>1.1</b> | <b>El mercado de los cursos de cocina</b>                            | <b>14</b> |
| 1.1.1      | Análisis de la competencia   | 14        |
| 1.1.2      | Análisis del cliente   | 14        |
| 1.1.3      | Estructura de la oferta y estimación de la facturación en el entorno | 15        |
| 1.1.4      | Clases de cocina en el barrio de Salamanca                           | 16        |
| <b>2.</b>  | <b>Restauración</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.1</b> | <b>El sector de la restauración en España</b>                        | <b>17</b> |
| 2.1.1      | Estructura de la oferta  | 17        |
| 2.1.2      | La segmentación del mercado  | 18        |
| 2.1.3      | Previsiones de crecimiento del sector en España                      | 20        |
| 2.1.4      | Restaurantes en el barrio de Salamanca                               | 21        |
| <b>2.2</b> | <b>El sector del Fast Food</b>                                       | <b>22</b> |
| 2.2.1      | Restaurantes Fast Food en el barrio de Salamanca                     | 23        |
| 2.2.2      | Estimación de la facturación en relación al entorno                  | 24        |
| <b>2.3</b> | <b>Catering</b>  | <b>24</b> |
| 2.3.1      | Estructura de la oferta  | 25        |
| 2.3.2      | Análisis del cliente   | 26        |
| 2.3.3      | Establecimientos de catering en el barrio de Salamanca               | 27        |
| 2.3.3      | Estimación de la facturación en relación al entorno                  | 28        |
| <b>2.4</b> | <b>Las sociedades gastronómicas</b>                                  | <b>28</b> |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>3.</b>  | <b>Distribución</b>  | <b>30</b> |
| <b>3.1</b> | <b>El mercado de los productos Gourmet</b>                         | <b>30</b> |
| 3.1.1      | Tamaño del mercado   | 30        |
| 3.1.2      | Análisis cualitativo de la demanda                                 | 33        |
| 3.1.3      | Distribución   | 35        |
| 3.1.4      | Productos  | 35        |
| 3.1.5      | Precio   | 37        |
| 3.1.6      | Establecimientos Gourmet en el mercado                             | 37        |
| 3.1.7      | Establecimientos Gourmet en el barrio de Salamanca                 | 38        |
| 3.1.8      | Estimación de la facturación en relación al entorno                | 39        |
| <b>3.2</b> | <b>Menaje de cocina</b>  | <b>39</b> |
| 3.2.1      | Las tendencias de la moda  | 40        |
| 3.2.2      | El factor social   | 40        |
| 3.2.3      | Tamaño del mercado   | 40        |
| 3.2.4      | El canal de distribución   | 41        |
| 3.2.5      | Establecimientos de productos de Menaje en el barrio de Salamanca  | 42        |
| 3.2.6      | Estimación de la facturación en relación al entorno                | 42        |
| <b>3.3</b> | <b>El mercado de los productos ecológicos</b>                      | <b>42</b> |
| 3.3.1      | Análisis del sector  | 43        |
| 3.3.2      | Perfil del consumidor  | 44        |
| 3.3.3      | La cadena de suministro  | 45        |
| 3.3.4      | Estructura de distribución minorista                               | 46        |
| 3.3.5      | Locales de venta de productos ecológicos en el barrio de Salamanca | 46        |
| 3.3.6      | Estimación de la facturación en relación al entorno                | 46        |

## *Plan Comercial*

**47**

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.</b>  | <b>Posicionamiento</b>                                | <b>48</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Productos y servicios</b>                          | <b>48</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Marca</b>  | <b>55</b> |
| <b>1.3</b> | <b>The enjoyCooking club</b>                          | <b>56</b> |
| <b>1.4</b> | <b>Diferenciación y beneficios para el consumidor</b> | <b>56</b> |
| <b>1.5</b> | <b>Público objetivo</b>                               | <b>61</b> |
| <b>2.</b>  | <b>Imagen corporativa</b>                             | <b>63</b> |

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| <b>2.1</b>  | <b>Identidad corporativa</b>  | <b>63</b>  |
| <b>2.2</b>  | <b>Branding</b>   | <b>63</b>  |
| <b>2.3</b>  | <b>Empaquetado y etiquetado</b>   | <b>64</b>  |
| <b>2.4</b>  | <b>Merchandising</b>  | <b>65</b>  |
| <b>3.</b>   | <b>Modelo de implantación</b>   | <b>66</b>  |
| <b>3.1</b>  | <b>Módulos y procesos clave de gestión</b>  | <b>66</b>  |
| <b>3.2</b>  | <b>Jerarquía de establecimientos</b>  | <b>67</b>  |
| <b>3.3</b>  | <b>Estrategia de despliegue</b>   | <b>69</b>  |
| <b>4.</b>   | <b>Servicio de atención al cliente y post-venta</b>                                 | <b>71</b>  |
| <b>5.</b>   | <b>Innovación y tecnología</b>  | <b>73</b>  |
| <b>6.</b>   | <b>Política de precios</b>  | <b>74</b>  |
| <b>6.1</b>  | <b>Política de precios</b>  | <b>74</b>  |
| <b>6.2</b>  | <b>Definición de precios</b>  | <b>74</b>  |
| <b>6.3</b>  | <b>Descuentos promocionales</b>   | <b>76</b>  |
| <b>7.</b>   | <b>Comunicación</b>   | <b>78</b>  |
| <b>7.1</b>  | <b>Elección de mensaje e imagen a transmitir</b>                                    | <b>78</b>  |
| 7.1.1       | Imagen de Marca   | 78         |
| 7.1.2       | Guías de Comunicación   | 79         |
| <b>7.2</b>  | <b>RR.PP. e Imagen Institucional</b>  | <b>79</b>  |
| <b>7.3</b>  | <b>Plan Publicitario</b>  | <b>80</b>  |
| 7.3.1       | Eventos   | 81         |
| 7.3.2       | Canales de comunicación   | 83         |
| 7.3.3       | Sites o lugares de desarrollo de la actividad                                       | 84         |
| 7.3.4       | Planning de Comunicación  | 85         |
| <b>7.4</b>  | <b>Comunicación Interna</b>   | <b>86</b>  |
| <b>8.</b>   | <b>Distribución</b>   | <b>87</b>  |
| <b>8.1</b>  | <b>Selección de canales</b>   | <b>87</b>  |
| <b>8.2</b>  | <b>Acuerdos y Alianzas</b>  | <b>88</b>  |
| <b>9.</b>   | <b>Presupuesto Plan Comercial</b>   | <b>90</b>  |
| <b>10.</b>  | <b>Facturación Estimada</b>   | <b>92</b>  |
| <b>10.1</b> | <b>Estimación Demanda Potencial</b>   | <b>92</b>  |
| <b>10.2</b> | <b>Estimación de la facturación desde el punto de vista de la demanda real</b>      | <b>93</b>  |
| <b>10.3</b> | <b>Estimación de la facturación basado en la oferta del Plan Comercial</b>          | <b>95</b>  |
| <b>10.4</b> | <b>Comparación de la demanda existente con la oferta Comercial</b>                  | <b>99</b>  |
| <b>10.5</b> | <b>Extrapolación de facturación estimada a las ciudades de Barcelona y Valencia</b> | <b>100</b> |

## *Plan de Operaciones*

**103**

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>1.</b>  | <b>Introducción</b>   | <b>104</b> |
| <b>2.</b>  | <b>Local</b>  | <b>105</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Ubicación y precio del alquiler. Madrid</b>                        | <b>105</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Ubicación y precio del alquiler. Barcelona</b>                     | <b>110</b> |
| <b>2.3</b> | <b>Ubicación y precio del alquiler. Valencia</b>                      | <b>113</b> |
| <b>2.4</b> | <b>Diseño Flagship Madrid</b>   | <b>114</b> |
| <b>2.5</b> | <b>Reforma Flagship. Madrid</b>                                       | <b>116</b> |
| <b>2.6</b> | <b>Gastos generales</b>   | <b>117</b> |
| 2.6.1      | Electricidad  | 117        |
| 2.6.2      | Agua  | 117        |
| 2.6.3      | Seguridad   | 118        |
| 2.6.4      | Seguro  | 118        |
| 2.6.5      | Servicio de lavandería  | 119        |
| 2.6.6      | Limpieza  | 119        |
| <b>3.</b>  | <b>Soporte informático. Pagina web – Información sobre consumidor</b> | <b>120</b> |
| <b>4.</b>  | <b>Indumentaria global de enjoyCooking</b>                            | <b>122</b> |
| <b>5.</b>  | <b>Normativa legal</b>  | <b>123</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Coste de licencias de apertura</b>                                 | <b>124</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Licencia de radio</b>  | <b>124</b> |
| <b>6.</b>  | <b>Distribución</b>   | <b>125</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Productos Gourmet</b>  | <b>125</b> |
| 6.1.1      | Tipos de producto   | 125        |
| 6.1.2      | Distribuidores  | 125        |
| 6.1.3      | Mobiliario  | 125        |
| 6.1.4      | Distribución por internet   | 126        |
| 6.1.5      | Stock   | 127        |
| 6.1.6      | Resumen de costes   | 128        |
| <b>6.2</b> | <b>Librería</b>   | <b>128</b> |
| 6.2.1      | Tipos de producto   | 128        |
| 6.2.2      | Proveedores   | 128        |
| 6.2.3      | Mobiliario  | 129        |
| 6.2.4      | Resumen de costes   | 129        |
| <b>6.3</b> | <b>Menaje de cocina</b>   | <b>130</b> |

|            |                              |            |
|------------|------------------------------|------------|
| 6.3.1      | Tipos de producto            | 130        |
| 6.3.2      | Proveedores                  | 130        |
| 6.3.3      | Mobiliario                   | 130        |
| 6.3.4      | Resumen de costes            | 131        |
| <b>7.</b>  | <b>Restauración</b>          | <b>132</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Mobiliario común</b>      | <b>132</b> |
| <b>7.2</b> | <b>Foodie Court</b>          | <b>133</b> |
| 7.2.1      | Tipos de producto            | 133        |
| 7.2.2      | Descripción del mobiliario   | 133        |
| 7.2.3      | Proveedores                  | 135        |
| 7.2.4      | Equipo informático           | 135        |
| 7.2.5      | Resumen de costes            | 135        |
| <b>7.3</b> | <b>Catering</b>              | <b>135</b> |
| 7.3.1      | Tipos de producto            | 136        |
| 7.3.2      | Mobiliario                   | 136        |
| 7.3.3      | Proveedores                  | 136        |
| 7.3.4      | Otros                        | 136        |
| 7.3.5      | Resumen de costes            | 136        |
| <b>7.4</b> | <b>Take away</b>             | <b>137</b> |
| 7.4.1      | Tipos de producto            | 137        |
| 7.4.2      | Mobiliario                   | 137        |
| 7.4.3      | Proveedores                  | 137        |
| 7.4.4      | Otros                        | 137        |
| 7.4.5      | Resumen de costes            | 137        |
| <b>8.</b>  | <b>Formación-Divulgación</b> | <b>138</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Cookurself</b>            | <b>138</b> |
| 8.1.1      | Tipos de producto            | 138        |
| 8.1.2      | Mobiliario                   | 138        |
| 8.1.3      | Proveedores                  | 138        |
| 8.1.4      | Resumen de costes            | 138        |
| <b>8.2</b> | <b>Clases de cocina</b>      | <b>139</b> |
| 8.2.1      | Tipos de producto            | 139        |
| 8.2.2      | Mobiliario                   | 139        |
| 8.2.3      | Proveedores                  | 139        |
| 8.2.4      | Resumen de costes            | 139        |
| <b>8.3</b> | <b>Divulgación</b>           | <b>140</b> |

|            |                              |            |
|------------|------------------------------|------------|
| 8.3.1      | Tipos de producto            | 140        |
| 8.3.2      | Mobiliario                   | 140        |
| 8.3.3      | Resumen de costes            | 140        |
| <b>9.</b>  | <b>Procesos enjoyCooking</b> | <b>141</b> |
| <b>9.1</b> | <b>Distribución</b>          | <b>141</b> |
| <b>9.2</b> | <b>Restauración</b>          | <b>143</b> |
| <b>9.3</b> | <b>Formación</b>             | <b>144</b> |
| <b>9.4</b> | <b>Soporte</b>               | <b>146</b> |

## *Modelo Organizativo y Plan de RRHH* 147

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>1.</b>  | <b>Modelo organizativo y plan de Recursos Humanos</b> | <b>148</b> |
| <b>2.</b>  | <b>Modelos Organizativo</b>                           | <b>149</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Arquitectura organizativa</b>                      | <b>149</b> |
| 2.2.1      | Mano obra indirecta y corporativa                     | 150        |
| 2.2.2      | Mano obra directa o local                             | 154        |
| <b>3.</b>  | <b>Dimensionamiento</b>                               | <b>156</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Tamaño</b>   | <b>156</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Calendario y turnos de trabajo</b>                 | <b>158</b> |
| <b>4.</b>  | <b>Plan de desarrollo de personas</b>                 | <b>161</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Programa de integración</b>                        | <b>161</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Modelo de competencias</b>                         | <b>161</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Programa de retribución</b>                        | <b>163</b> |

## *Plan Financiero*

**167**

|             |   |            |
|-------------|---|------------|
| <b>1.</b>   | <b>Introducción</b>   | <b>168</b> |
| <b>2.</b>   | <b>Previsión de ingresos</b>  | <b>169</b> |
| <b>3.</b>   | <b>Previsión de las inversiones requeridas y de los costes ordinarios del negocio</b> | <b>171</b> |
| <b>4.</b>   | <b>Análisis porcentual de las principales magnitudes de gasto frente a ingresos</b>   | <b>172</b> |
| <b>5.</b>   | <b>Cuenta de explotación provisional a 10 años. Crecimiento medio</b>                 | <b>173</b> |
| <b>6.</b>   | <b>Balance de situación a 10 años</b>   | <b>174</b> |
| <b>7.</b>   | <b>Cash-flow y evolución de la tesorería a 10 años</b>                                | <b>175</b> |
| <b>8.</b>   | <b>Análisis de los principales ratios económicos a 10 años</b>                        | <b>176</b> |
| <b>9.</b>   | <b>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)</b>                        | <b>177</b> |
| <b>10.</b>  | <b>Cálculo del punto muerto</b>   | <b>193</b> |
| <b>10.1</b> | <b>Cálculo de las capacidades óptimas</b>   | <b>193</b> |
| <b>10.2</b> | <b>Distribución de costes entre las líneas de negocio</b>                             | <b>196</b> |
| <b>10.3</b> | <b>Márgenes de contribución por actividad a los beneficios del local</b>              | <b>200</b> |

## *Plan de Riesgos*

**203**

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>1.</b>  | <b>Gestión del riesgo</b>              | <b>204</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Análisis de sensibilidad</b>        | <b>204</b> |
| 1.1.1      | Planteamiento de escenarios            | 204        |
| 1.1.2      | Cuantificación de escenarios           | 205        |
| 1.1.3      | Conclusiones de los escenarios         | 211        |
| <b>1.2</b> | <b>Modelo de gestión</b>               | <b>212</b> |
| 1.2.1      | Definición de indicadores de proceso   | 212        |
| 1.2.2      | Definición del cuadro de mando         | 213        |
| 1.2.3      | Procedimiento de control y seguimiento | 214        |
| <b>1.2</b> | <b>Plan de contingencias</b>           | <b>214</b> |

## *Anexos*

**219**



# enjoyCOOKING

Misión, Visión, Estrategia & Objetivos.

*“Somos una compañía moderna, con un modelo de negocio diferente, atractivo, cuidado y sugerente, ubicada en grandes ciudades, dedicada al ocio, a la restauración, a la formación y al comercio minorista especializado en el entorno de la gastronomía”*



## 1. Misión

*“Hacer disfrutar a nuestros clientes de su pasión por la gastronomía”.*

## 2. Visión

*“Somos una compañía moderna, con un modelo de negocio diferente, atractivo, cuidado y sugerente, ubicada en grandes ciudades, dedicada al ocio, a la restauración, a la formación y al comercio minorista especializado en el entorno de la gastronomía”.*

## 3. Estrategia

*“Un nuevo, y altamente rentable, concepto empresarial de Ocio y Gastronomía, integrado en espacios únicos, que aglutina toda la oferta culinaria y es capaz de atraer, satisfacer y fidelizar a los amantes de la cocina”.*

## 4. Objetivos estratégicos

### ⇒ **Financieros:**

- ✓ Alcanzar una facturación de 1.660.400 € en el año 1 con un margen bruto de 75 %
- ✓ Generar una rentabilidad después de impuestos sobre las ventas superior a 2,79 % en el año 3, superior a 7,48% en el año 5 y superior a 14,97 % en el año 10.
- ✓ Obtener un EBITDA superior al 15% en el quinto año de funcionamiento.
- ✓ Alcanzar una facturación mínima de 1.250.000 € por cada establecimiento.

### ⇒ **Personas:**

- ✓ Conseguir una cuota anual de socios superior a 1.000 personas.
- ✓ Conseguir una evolución creciente de la satisfacción de nuestros clientes, con un índice de satisfacción medio superior al 90%.
- ✓ Consolidar un ratio de rotación de personal inferior al 5%, y optar a conseguir situarse como empresa BEST PLACE TO WORK.

### ⇒ **Expansión:**

- ✓ Generar tesorería suficiente para conseguir la expansión nacional prevista con un apalancamiento máximo del 25%
- ✓ Iniciar la internacionalización del negocio en el año 10.

### ⇒ **Notoriedad:**

- ✓ Conseguir un alto reconocimiento de la marca **enjoycooking** en el mercado español (Madrid, Barcelona, Valencia) como empresa innovadora y comprometida con sus clientes en el desarrollo de la gastronomía.

# enjoyCOOKING

## *Análisis de Entorno*

En este capítulo realizamos un análisis de los distintos mercados que Enjoycooking aborda directa o indirectamente por los productos y Servicios que aglutina. Para caracterizar dichos subsectores recurrimos a actividades de investigación y a la utilización de herramientas de estudio tales como el diagrama DAFO y el análisis de las 5 fuerzas de Porter que se adjuntan en la documentación anexa



### Sectores objeto del análisis:

#### **Formación y divulgación**

- ✓ Cursos de cocina.

#### **Restauración**

- ✓ El sector de la restauración en España
- ✓ Catering
- ✓ El sector del Fast Food.
- ✓ Las sociedades Gastronómicas

#### **Distribución**

- ✓ El mercado de los productos Gourmet
- ✓ Los Productos ecológicos
- ✓ Menaje de Cocina

*Abril de 2009*

## 1. Formación y Divulgación

### 1.1 El mercado de los cursos de cocina

Los cursos de cocina están proliferando en España en la línea del creciente interés de los españoles por la educación en el campo del ocio y el conocimiento de nuevas culturas culinarias.

#### 1.1.1 Análisis de la competencia

La competencia en formación de cursos de cocina en Madrid se centra en:

- ✓ Escuelas privadas de formación. Ofrecen cursos demostrativos o prácticos para grupos de 15-25 personas. La duración de los cursos varía desde un día hasta un año, predominando el primer tipo donde un chef de reconocido prestigio imparte la clase magistral. El contenido también puede variar desde ser monográficos (gran seguimiento) a generales. La componente de ocio y el descubrimiento de nuevas cocinas, tanto extranjeras como nacionales, confieren a estos cursos gran aceptación, completándose los cursos normalmente con 15 días de antelación. Completan su oferta con la venta de productos alimenticios y utensilios de cocina.
- ✓ Escuelas públicas de formación. Ofrecen título oficial de formación profesional para personas que se van a dedicar al mundo de la hostelería.
- ✓ Restaurantes que incluyen en su oferta la elaboración demostrativa por parte del chef de lo que vayan a comer los comensales.
- ✓ Formación por televisión. Gracias a la tecnología TDT se puede disfrutar de programas de cocina de manera ininterrumpida encontrando el canal adecuado.
- ✓ Formación por internet. Ofrecen formación tanto por escrito como en video, gracias a youtube, donde se pueden encontrar cualquier tipo de receta explicada tanto por el mismo Ferrán Adriá como por cualquier persona.

#### 1.1.2 Análisis del cliente

enjoy**cooking** considera como cliente potencial para sus servicios de cursos de cocina&cookoursef a los siguientes grupos de población:

- ✓ Amas de casa. Personas a las que ofrecer un entorno de amistad y un espacio donde compartir sus habilidades culinarias.
- ✓ Prejubilados. Personas que se encuentran con mucho tiempo libre y que necesitan actividades diferentes, aparte de aprender el arte de la cocina tan reservado para su pareja.

- ✓ Personas urbanitas de 20 a 50 años. Personas con inquietudes por las nuevas tendencias gastronómicas, que han viajado y conocido otras culturas, y que consideran la cocina como tiempo de ocio y entretenimiento.
- ✓ Empresas interesadas en fomentar trabajo en equipo. Personas que trabajen en entornos de oficinas.

### 1.1.3 Estructura de la oferta y estimación de la facturación en el entorno

Para conocer la competencia en el sector se ha investigado a través de la red y páginas amarillas. Este canal se demuestra de los más eficaces para su búsqueda por parte de los clientes. Los centros más representativos del sector en la ciudad son:

| Competidor                                | Ciudad    | Facturación, miles € | BAII miles € | Comentarios                                     |
|---|-----------|----------------------|--------------|---|
| El Alambique                              | Madrid    | 518 (2005)           | 17.6         |   |
| El Carnaval                               | Madrid    | 263 (2006)           | 36.5         |   |
| Cristina Hornedo                          | Madrid    | *200                 |              |   |
| Arquestrato                               | Madrid    | 50 (8 meses 2006)    | -48.4        | Comienzo actividad en 2006.                     |
| Cooking Club                              | Madrid    | 19155 (2006)<br>*300 | 11.8         | Incluye producción y distribución del agar agar |
| Cocineros.info                            | Madrid    | *200                 | Nd           | Sin venta de productos.                         |
| Coquus                                    | Barcelona | 314 (2006)           | -3.7         |   |
| Aula Gastronómica                         | Barcelona | *250                 | Nd           |   |
| Terradescudella                           | Barcelona | *250                 | Nd           |   |
| Escuela Bellart                           | Barcelona | *350                 | Nd           |   |
| Cocina Eneldo                             | Valencia  | 60 (2006)            | -27.1        |   |
| Salatidolc                                | Valencia  | *100                 | Nd           |   |
| Escuela Superior De Hostelería y Turismo. | España    |                      | Nd           | Centro público                                  |

\*Cálculo estimativo en función de la oferta de cursos y asistencia y precios medios.

#### Ilustración 1: Competencia formación privada y pública cursos de cocina.

Como conclusión, desde el punto de vista de la oferta, las empresas dedicadas a la formación de cursos de cocina facturan entre 200.000 € y 500.000 €. Sus rentabilidades no son homogéneas, variando desde negativas para las empresas de nueva creación hasta el 15-20 % de las más consolidadas. El hecho de aumentar el número de centros de formación en los últimos años indica que la demanda está aumentando. Tampoco existe un único centro referente ni en Madrid, Barcelona o Valencia que aglutine un porcentaje muy alto del mercado. Éste está muy atomizado sin que nadie sea capaz de aglutinar un porcentaje significativo, son empresas pequeñas con buenos resultados. Claramente la cercanía dentro de las ciudades es un factor clave de la atomización que hace que se puede abrir la tarta en nuevas regiones sin una oferta especial lo ofrece a enjoycooking la posibilidad de abrir un nuevo hueco allí donde se ubique.

A continuación analizamos 2 escuelas que ofrecen una gama de productos variada en la línea de la estrategia de enjoycooking.

- **Escuela de cocina el Carnaval**

Avenida de Austria. Madrid

Ésta escuela facturó en su segundo año de vida 263000 euros, y el primero 78600 (un 30% del primero). Al segundo año de vida ya arrojaba unos beneficios de 36000 euros.

- **Escuela de cocina el Alambique**

Plaza de la Encarnación. Madrid

Ésta escuela facturó 518.000 euros 2005.

#### 1.1.4 Clases de cocina en el barrio de Salamanca

En el barrio de Salamanca encontramos los siguientes establecimientos dedicados a las clases de cocina.

- **Escuela de cocina Cayena**

C/ Colombia, 45

[www.cocina-cayena.com](http://www.cocina-cayena.com)

Cursos de cocina básica, avanzada, perfeccionamiento, de autor, en inglés, monográficos, infantiles y para adolescentes. Cocina completa para 20 personas. Tutorías personalizadas por los mejores Chefs. También cooking-parties y team-building para empresas

Cicina Cayena una escuela modesta, no tuvo beneficios hasta su cuarto año de vida. Su facturación al tercer año fue de 70000 Euros, siendo los de sus 3 primeros el 36% el primer año y el 47% el segundo contando con un activo de unos 50000 euros.

- **Escuela de cocina y catas de vinos Bascako**

C/ españoleta, 23

[www.baskao.com](http://www.baskao.com)

Fundada en Septiembre de 2001, somos una escuela de Cocina y Cata de vinos dedicada a la enseñanza a todos los niveles y a todos esos profesionales con deseos de ampliar conocimientos en el mundo de la gastronomía

## 2. Restauración

### 2.1 El sector de la restauración en España

En este sector se analizará el sector de restauración. No es la actividad principal de enjoycooking, pero pensamos que no puede faltar un escaparate de lo que la gente puede aprender a hacer en nuestro establecimiento. Es por ello que analizamos el sector en profundidad.

#### 2.1.1 Estructura de la oferta

La restauración en España tuvo en el 2007 una facturación de 13.7 billones de dólares, con un crecimiento medio de 4.5% anual en el periodo 2003-2007, siendo el sector de cafés y restaurantes el que acapara el 76.2% de la facturación.

| Year                    | \$ billion | € billion | % Growth    |
|-------------------------|------------|-----------|-------------|
| 2003                    | 11.4       | 8.4       |             |
| 2004                    | 12.0       | 8.7       | 4.70%       |
| 2005                    | 12.5       | 9.1       | 4.40%       |
| 2006                    | 13.1       | 9.5       | 4.40%       |
| 2007                    | 13.7       | 10.0      | 4.60%       |
| <b>CAGR, 2003-2007:</b> |            |           | <b>4.5%</b> |

Source: Datamonitor DATAMONITOR

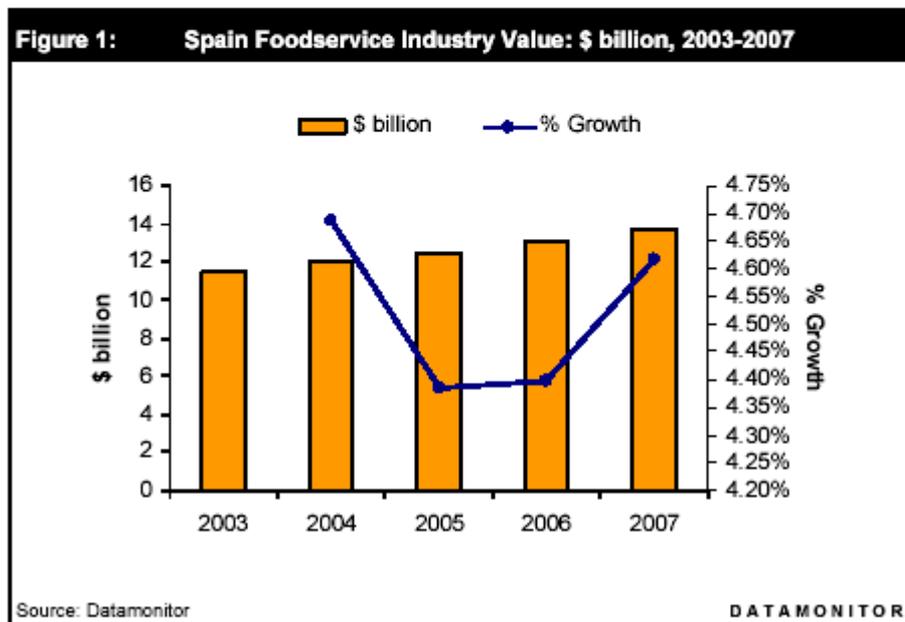


Ilustración 2: Facturación de la restauración en España (2003-2007).

Observando el volumen de transacciones, entendidas como compras por persona y lugar obtenemos los siguientes datos.

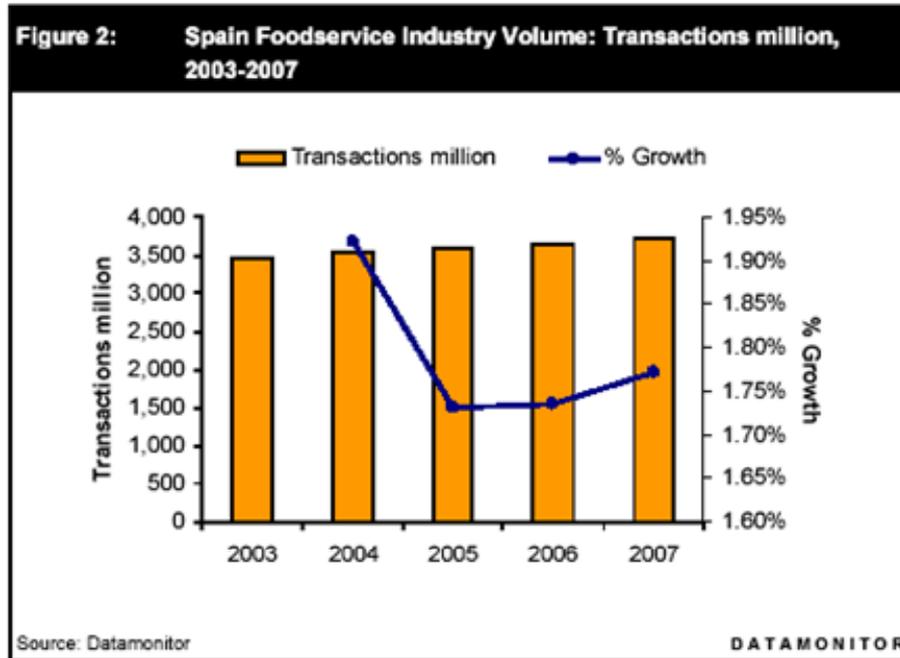


Ilustración 3: Volumen de transacciones de la restauración en España (2003-2007).

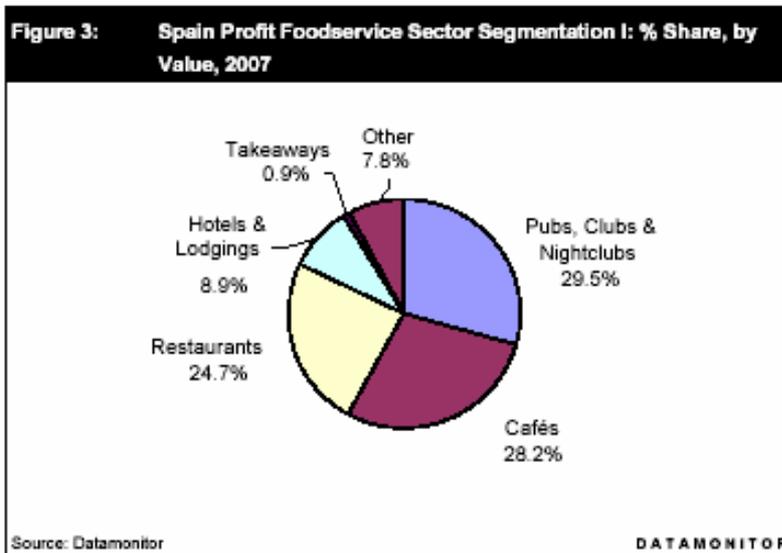
El número de transacciones no ha parado de crecer en los últimos años en torno a un 1.7% anual.

### 2.1.2 La segmentación del mercado

**Table 3: Spain Profit Foodservice Sector Segmentation I: % Share, by Value, 2007**

| Category                 | % Share       |
|--------------------------|---------------|
| Pubs, Clubs & Nightclubs | 29.50%        |
| Cafés                    | 28.20%        |
| Restaurants              | 24.70%        |
| Hotels & Lodgings        | 8.90%         |
| Takeaways                | 0.90%         |
| Other                    | 7.80%         |
| <b>Total</b>             | <b>100.0%</b> |

Source: Datamonitor DATAMONITOR



**Ilustración 4: Segmentación por sectores del beneficio de la restauración en España (2007).**

La mayor parte del volumen de mercado es absorbida por Cafés y pubs con un 60% del mercado. Los restaurantes suponen un 25 % del mercado. Incluido en la restauración está el sector del fast-food que tiene un 8% del mercado.

Dentro de Europa España representa el 6.8% del volumen de restauración.

**Figure 4: Spain Foodservice Industry Segmentation II: % Share, by Value, 2007**

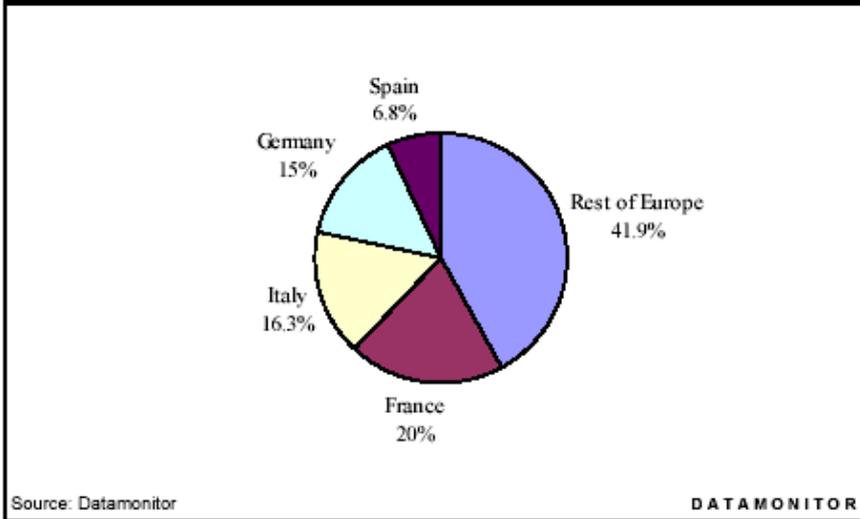


Ilustración 5: Segmentación de la restauración en Europa por países (2007).

### 2.1.3 Previsiones de crecimiento del sector en España

**Table 12: Spain Foodservice Industry Value Forecast: \$ billion, 2007-2012**

| Year                    | \$ billion | € billion | % Growth    |
|-------------------------|------------|-----------|-------------|
| 2007                    | 13.7       | 10.0      | 4.60%       |
| 2008                    | 14.3       | 10.4      | 4.40%       |
| 2009                    | 14.9       | 10.9      | 4.20%       |
| 2010                    | 15.5       | 11.3      | 4.10%       |
| 2011                    | 16.1       | 11.8      | 4.00%       |
| 2012                    | 16.7       | 12.2      | 3.80%       |
| <b>CAGR, 2007-2012:</b> |            |           | <b>4.1%</b> |

Source: Datamonitor

**Figure 14: Spain Foodservice Industry Value Forecast: \$ billion, 2007-2012**

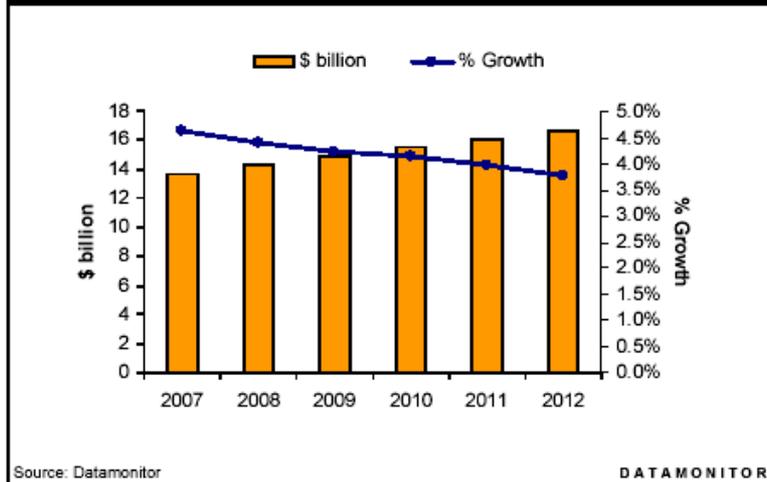
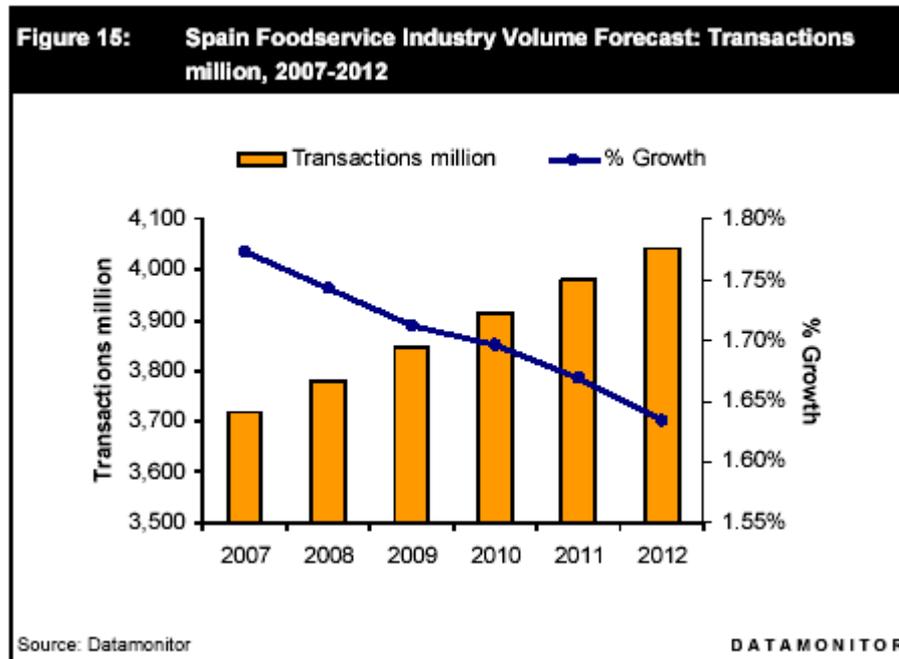


Ilustración 6: Previsión de crecimiento de la restauración en España (2007-2012).

Si bien ésta información está extraída de estudios previos a la crisis actual, sí nos da una idea de que el sector de la restauración crecerá a un ritmo sostenido del 4% una vez pasada la crisis.

Considerando el volumen de transacciones



**Ilustración 7: Previsión del volumen de transacciones de la restauración en España (2007-2012).**

El crecimiento es constante aunque decreciente en torno a un 1.7 %.

Los datos nos indican que el sector goza de buena salud y perspectivas de crecimiento que aunque moderadas se restaurarán una vez pasada la crisis actual.

#### 2.1.4 Restaurantes en el barrio de Salamanca

El barrio de Salamanca es una zona típica de restauración en Madrid, de ahí que hayamos encontrado más de 170 restaurantes de todos los tipos: asiáticos, vascos, gallegos.

De ellos hemos hecho un muestreo de algunos restaurantes para conocer la facturación media.

- **Restaurante Aranduro**

Facturó en el 2006 1.100.000 Euros. Con un activo en torno a los 300.000 euros. Su evolución los 3 primeros años Al segundo año de vida facturó 960.000 euros y 794000 el primero.

- **El Rincón de Jaén**

Facturó 1 millón de euros en 2007 (5º año) facturando el primer año un 73% de esta cifra. El activo es de unos 250.000 euros.

En general ésta estructura es típica en el barrio, una facturación ente medio millón y 1 millón de Euros con un activo entre 200 y 400.000 euros.

Destacamos de la restauración lo rápido de sus despegues en facturación, logrando el primer año más del 70% de su facturación del 5 año, estabilizándose rápidamente al segundo o tercer año.

## 2.2 El sector del Fast Food

Si bien el tipo de restaurante de enjoycooking es de categoría media-alta, por el tipo de operaciones y concepto de restaurante ligado a una escuela de cocina donde el cliente desea degustar el tipo de cocina que enjoycooking plantea de una forma sencilla y rápida, pensamos que puede tener ciertas proximidad al mercado del Fast Food. Es por ello que incluimos un breve apartado de estudio del Fast Food.

El mercado de la comida rápida creció un 7,9% en el 2004 hasta 1,9 billones de euros anuales de facturación según la compañía de investigación de mercados DBK. Se cree que crecerá a un ritmo del 7-8% anual en los próximos 3 años al ritmo que el consumidor español tiende a gastar menos tiempo en preparar sus propias comidas.

No todos los centros tienen éste incremento tan grande, el de hamburguesas y sándwiches crecieron un 10% anual (hasta 815 millones de Euros y 385 respectivamente). Además, el incremento se debió más al incremento de facturación por establecimiento que al incremento del número de establecimientos.

El incremento más grande, de un 20% (hasta 147Meuros), fue para los productos fast food que difieren de los tradicionales, como la comida Asiática o Mejicana, indicador de que el consumidor español está buscando un toque exótico y de innovación en su consumo, dato que enjoycooking integra perfectamente en su filosofía.

Los españoles siguen siendo poco aficionados a pedir takeaway a casa, creció tan solo un 0.6% hasta los 325 millones.

Por tanto observamos que el mercado Fast Food en España tiene un tirón importante, y en particular en el campo de hamburguesas y sándwiches. Además la comida que difiere de lo tradicional es lo que más crece. En enjoycooking consideramos éstos 2 factores clave para la penetración en el mercado tanto en la parte de Foodiecourt como de takeaway.

El mercado del Fastfood ha tenido un notable incremento de facturación en la crisis actual, el bajo precio de los menús ha hecho que en la mayoría de los países haya aumentado de forma considerable el consumo de "comida rápida", según los estudios elaborados por las consultoras Nielsen y Reseach Internacional.

Los analistas del sector alimentario de la empresa AC Nielsen afirmaron, que comer de forma rápida y sobre la marcha es un hábito que aumentó un 15 por ciento sólo en el 2007.

Adicional a esto, es importante mencionar que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida, las personas piden y pagan su comida, que es entregada en el instante para que, posteriormente, puedan ir a sentarse a disfrutar su comida.

Además, fuertes campañas publicitarias acompañan la comida rápida. Y es que este tipo de comida suele ser altamente procesada, y su preparación es fuertemente criticada. De ahí que necesiten un refuerzo grande de sus marcas a través de la publicidad y las nuevas orientaciones de sus menús hacia productos más saludables. Aún así, el negocio funciona mejor que nunca.

No consideramos que el factor precio ayude a Foodiecourt por su filosofía de Fastfood de categoría. No obstante el incremento de facturación de los Fast food ante las crisis y el aumento de hábitos de comer de una forma sencilla y rápida puede ser un factor que palie los efectos negativos de las crisis en la restauración.

Nuestra conclusión es que es un sector que debe abordar en enjoycooking pero que debemos proteger cuidadosamente la imagen del establecimiento y de los productos fast food por estar bajo lupa en términos de calidad, y que en ningún caso se perciba como un fast food barato y sin clase sino como un establecimiento de comida rápida, sencilla y elegante. Por otro lado podríamos considerar el franquiciado como modo de expansión rápido y de inversión moderada.

Su margen de beneficios ronda el 10-15%. La idea de los laboratorios para mantener los estándares de calidad utilizado por varias cadenas de Fast Food consideramos que puede ser de utilidad en enjoycooking.

### 2.2.1 Restaurantes Fast Food en el barrio de Salamanca

En el barrio, como hemos dicho anteriormente hay más de 170 restaurantes, de los cuales muchos de ellos sirven Fast Food, hemos extraído la facturación de algunos de ellos y vemos que tienen una facturación media de unos 500.000 euros.

- **Gino's**

Existen varios en el barrio, pero no podemos conocer su facturación por pertenecer al grupo VIPS.

- **La Creperie Easycrep**

C/ General Díaz Porlier 57

Comida rápida de Crepes. Facturó 1.700.000 en 2006. De nuevo más de 1 millón de euros al tercer año (arrojando 50.000 de beneficio) y más de 900.000 el primero. Su activo al tercer año estaba en torno a los 500.000 euros.

- **Pizza Cero**

C/ María de molina 4

Facturó 560.000 euros el primer año y una cantidad similar el segundo con un activo de 500.000 euros.

De nuevo la estructura de la restauración se repite, con rápidos despegues y Activos en torno a medio millón de euros.

## 2.2.2 Estimación de la facturación en relación al entorno

Se ha analizado la facturación de las grandes casas del Fast Food

|                         | McDonalds        | Delineas       | Rodilla         |
|-------------------------|------------------|----------------|-----------------|
| Facturación Mill euros  | 659.000.000,00 € | 5.652.445,00 € | 45.000.000,00 € |
| Restaurantes            | 373              | 18             | 77              |
| Facturación/restaurante | 1.766.756        | 314.025        | 584.416         |

**Ilustración 8: Facturación de las grandes casa de Fast Food.**

Al tener Rodilla y McDonalds franquicias es menos valioso el dato de facturación por local, aunque también válido. Delinas, que facturó 5.652.445 euros año 2005 en sus 18 locales tiene una facturación por local de 314.000 Euros. Es éste el más representativo ya que en su política estratégica está el no hacer franquiciados, consecuentemente el ratio de facturación media por local es fiable.

El tamaño de los locales de Delineas es similar al que nos proponemos en *enjoycooking*. Considerando, además, que ellos han abierto varios centros en los últimos 2 años, es razonable pensar que en locales maduros la facturación sea superior. Si a ello añadimos el efecto sinérgico de *enjoycooking* es razonable pensar en una facturación de 450.000 euros anuales para un local céntrico de Madrid.

## 2.3 Catering

El Catering es el servicio dedicado a proveer de comidas y bebidas en faenas, casinos, fiestas, eventos, presentaciones, bodas y otros tipos de eventos o situaciones. En *enjoycooking* consideramos la alternativa de catering alineada con nuestra filosofía y como una vía inmejorable para dar a conocer nuestros productos fuera de las instalaciones. Es por ello de interés conocer el mercado del catering.

Los servicios de catering se presentan de muy diversas formas:

- ✓ Restauración en furgonetas móviles. Cart-Food Service. Muy extendida en desayunos y almuerzos.
- ✓ Quick Service. Son una derivación de los fast food. Amplían el producto central a otras ofertas, inclusive pueden ser dos conceptos de fast food mezclados para ser más atractivos. Ej.: Pollo Tropical, Miami Subs, Friendly's, Arby's and Zu-Zu.

- ✓ Catering Transport. En aviones, barcos recreativos, barcos mercantes y trenes. El servicio es propio.
- ✓ Restauración en quioscos. Kiosk Food Service. Muy extendida en desayunos y almuerzos.
- ✓ Restauración en compañías e Industrias. Ej.: Aramak.
- ✓ Restauración "Take Out". Establecimientos con cocina interior que acostumbran a tener especialidades donde se encarga la comida por teléfono y se recoge al poco tiempo. También existe el "delivery" pero se paga aparte. Es muy popular en las cenas. Existe también un servicio a domicilio con menú fijo semanal servido en la misma puerta a la hora que se determine. Domina este campo la gastronomía oriental: china, japonesa, thai, pero también muy popular con la cocina cubana.
- ✓ Catering de Gourmet o alta gama. Ej.: Epicure, Norman Brother's,...
- ✓ Catering de especialidades (B.B.Q.)
- ✓ Catering Popular: fiestas, aniversarios, está muy extendido debido a la tradición del americano de celebrar en las casas o parques públicos los acontecimientos familiares. En general son negocios particulares.
- ✓ Institutional Food-Service. Dirigida a grandes instituciones y organismos: escuelas, universidades, unidades familiares, prisiones, etc.
- ✓ Hospital and Nursing Home.
- ✓ Fine dining. White tablecloth. Corresponde al restaurante tal y como se concibe en Europa.
- ✓ Sports Stadiums.
- ✓ Hospitality Industry. Catering para grandes hoteles, resorts, etc.
- ✓ Restauración informal, "Casual Dining". Modelo italiano, español...
- ✓ Deli Restaurants. Se ofrece comida preparada, generalmente en línea fría, y se encuentran dentro de la gama de tiendas de charcutería con elaboración propia. Muy extendida en los downtown o en las mismas cadenas de supermercados. Ej.: Publix, Winn Diwie, Lorenzo's.
- ✓ Healthy Food Service. Cada vez más populares y menos excéntricos, se encuentran mayoritariamente en la línea del Self-Service. Dedicados a la salud, a los productos ecológicos y agricultura biológica.

Las modalidades en las que se ofrecen servicios de catering en el mercado son muchas. enjoycooking ofrecerá servicios de catering en la línea de Deli Restaurants y quick Service.

### 2.3.1 Estructura de la oferta

En el sector en España operan alrededor de 1.000 empresas, que generan un volumen de empleo de unos 58.000 trabajadores.

En conjunto, el número de empresas se ha mantenido prácticamente estancado, mientras que el empleo se incrementó en el año 2006 aproximadamente un 5,5%.

El sector se encuentra integrado por un gran número de empresas de pequeña y mediana dimensión, que coexisten con un reducido número de grandes empresas. Las de mayor dimensión se encuentran en los segmentos de colectividades y de catering aéreo, muchas de ellas integradas en grupos multinacionales. Por el contrario, el segmento de catering de gama alta se encuentra integrado por empresas de pequeño tamaño.

Las empresas de catering facturaron el año pasado un total de 2.633 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 7,7% respecto al 2007, debido a la externalización del servicio de comida además de al crecimiento del segmento de gama alta, y a la coyuntura económica favorable, según se desprende de un estudio de DBK (datos anteriores a la crisis actual).

El crecimiento anual de este sector se ha situado en torno al 7 y el 8% en el período 2004-2006, inferior a los crecimientos anuales de entre el 9 y el 10% registrados entre 2000 y 2003, que a su vez fueron más bajos que los del período 1997-99 (del 11-13%).

En general, podemos decir que el crecimiento del sector goza de una buena salud, y que una vez pasada la crisis, que afectará a éste sector significativamente, se restablecerán las tasas de crecimiento descritas.

Por segmentos de actividad, el sector de colectividades y gama alta son los que registraron un mayor crecimiento, frente a la desfavorable evolución del segmento de transporte aéreo. El catering para colectividades alcanzó un valor de 2.110 millones de euros, un 8,2 % más, impulsado fundamentalmente por los segmentos de sanidad y educación. El catering gama alta registró el año pasado un crecimiento similar al de la media del sector, un 7,7 % y pasó de facturar 325 millones de euros en 2005 a los 350 millones de 2006.

Las cinco primeras empresas del sector: Eurest Colectividades, Serunión, Aramak, Grupo Cantoblanco y Sodexo, reunieron una cuota conjunta de mercado del 28% cifra que elevó hasta el 39,6% al considerar a los 10 primeros operadores.

### 2.3.2 Análisis del cliente

El perfil de cliente de los servicios de catering es también muy variado

- ✓ Consumidores que buscan un producto distinto y específico.
- ✓ Consumidores que pidan comida a domicilio.
- ✓ Consumidores que compren comida para llevar.
- ✓ Empresas que necesiten servicio de catering.

**Mercado potencial:** Toda la ciudad

**Mercado específico** (segmentos del mercado potencial):

- ✓ Personas que pidan comida para llevar a casa.
- ✓ Clientes que quieran comer rápido pero comida casera.

- ✓ Clientes que busquen un producto de restauración específico y distinto.

**Sector en Crecimiento.** Cada vez se dedica menos tiempo a la cocina y se opta por servicios externos. Necesidad de Organización y logística.

### 2.3.3 Establecimientos de catering en el barrio de Salamanca

En el barrio de Salamanca encontramos varios establecimientos de catering:

- **Cafeterías Mallorca.**

MALLORCA CATERING Y HOSTELERIA, S.A.  
cif: A80175029

Se trata de una cadena de cafeterías con servicios de catering.

- **Domingo Dos (desde 1920)**

C/ Alcalá 99

De los propietarios de Casa Domingo, es un restaurante con servicios de catering

- **Del Valle Catering**

C/ General Díaz Porlier 101  
91 554 31 08

- **El Gourmet de Olmedo**

C/ Maldonado 7

Restaurante con servicios catering.

- **Embassy (desde 1931)**

Ps. de la Castellana 12  
91 435 94 80

Tiene restaurante, salón de te, bar y catering.

- **Viena Capellanes**

Cadena de restaurantes con catering. Ésta cadena facturó 8 millones de euros con un Activo de 7 millones, empezó hace muchos años por lo que no es comparable el crecimiento.

- **Lowy's Catering**

C/ Alcalá 145

La mayoría de ellos son restaurantes con servicios de catering. No obstante los servicios de catering se suelen contratar en un radio de actividad que va más allá de los barrios, por lo que realizar un estudio del barrio tampoco es tan relevante. Sí se observa en la mayoría de los casos que son empresas con muchos años en un sector ya maduro, pero cuyo crecimiento sigue en aumento.

Una empresa que empezó hace relativamente poco es el Catering el Laurel:

- **El Laurel**

Facturó en el 2006 700.000 Euros. En sus 3 primeros años de vida (2000, 2001, 2002) facturó 70.000, 170.000 y 290.000 con un Activo de unos 300.000 euros.

Por lo que se aprecia el catering es otro sector en el que, a diferencia de la restauración, a los nuevos entrantes les cuesta despegar varios años.

### 2.3.4 Estimación de la facturación en relación al entorno

El segmento de gama alta tiene una facturación de 372 millones de euros en toda España repartida entre 1.000 empresas registradas, de las cuales 200 están ubicadas en Madrid.

Con una captación aproximada de un 7% del mercado del distrito (considerando un gasto medio per cápita en el barrio Salamanca 3 veces superior a la media nacional en éste concepto), enjoycooking alcanzaría la facturación de 350.000 €, acorde con las empresas del barrio.

## 2.4 Las sociedades gastronómicas

Mención especial merece el fenómeno de las sociedades gastronómicas dentro de la restauración. Se trata de un fenómeno en auge debido al reciente impulso por las tradiciones culturales. Consideramos el concepto de las sociedades gastronómicas muy alineado con la imagen de enjoycooking de restauración asociado al Ocio y tiempo libre.

El origen o esencia de las mismas era buscar un espacio de esparcimiento y diversión alejado de autoridad matriarcal que reinaba en los caseríos vascos. Los trabajadores, pescadores o campesinos trabajaban fuera de casa con lo que la autoridad del hogar recaía en la mujer. El hombre, para salir de esa dominación se juntaba con sus compañeros para comer, beber y cantar alejado de la autoridad femenina.

El surgimiento de este tipo de asociaciones hay que ponerlo en relación con un declive de las sidrerías como lugar de reunión y esparcimiento y con el trasvase de población del campo a la ciudad.

La primera sociedad donostiarra fue "La Fraternal", fundada en 1843.

Actualmente el fenómeno de las sociedades gastronómicas se ha extendido fuera del ámbito vasco, y las podemos encontrar en Madrid o en cualquier otro punto de España, e incluso en países como Argentina o Uruguay, que cuentan con una importante colonia vasca.

Históricamente estaba denegado el acceso a las mujeres a las sociedades por éste motivo, en la actualidad las cosas han cambiado (aunque no en todas) y se les permite el acceso, aunque en algunos casos solo al comedor.

En enjoycooking nos queremos desprender de éste carácter materialista o machista en la que no se permitían mujeres en las sociedades porque consideramos que no está en línea con el

En las sociedades se disfruta del Bacalao, chipirones, carne de Buey, no hay platos típicos de las sociedades ya que se cocina de todo.

La mayoría de las sociedades gastronómicas están en el País Vasco, aunque en Madrid podemos encontrar algunas. Las más importantes, por la cantidad de socios y por la fama de las mismas son:

- **Euskal Etxea**

C/ Jovellanos.

2400 socios, fundada en 1979.

- **Txoko zar .**

Plaza San Nicolás.

160 socios fundada en 1965

- **Sociedad Gastronómica Opera**

- **Sociedad Gastronómica de Ferrad**

En 1965 se fundó en Madrid una Sociedad Gastronómica, similar a las existentes en San Sebastián, con el nombre de **Txoko Zar**.

Comparando con las sociedades Gastronómicas de las ciudades del País Vasco cabe destacar:

- ✓ En San Sebastián y Bilbao existen mucho mayor número de sociedades.
- ✓ El número de Socios en generalmente menor, en torno a 100-150 personas.
- ✓ Las sociedades con mayor número de socios suelen ser en ciudades de fuera del País Vasco.

No existen datos de facturación, y pérdidas y ganancias ya que no son empresas, y aunque sí debe existir información acerca de cuánto dinero gastan sus socios es muy complicado obtenerla.

En enjoycooking queremos aprovechar el tirón del concepto de sociedad vasca en lo referente a unir ocio y restauración, reunión de amigos y diversidad de platos y opciones.

Aunque existen numerosos restaurantes en el Barrio de Salamanca, no encontramos ninguna Sociedad Gastronómica.

## 3. Distribución

Dentro del apartado de distribución enjoycooking se va a centrar en los siguientes puntos:

- **Productos Gourmet**
- **Menaje y utensilios de cocina**
- **Productos ecológicos**

### 3.1 El mercado de los productos Gourmet

Los productos gourmet se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal, y exclusivos, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta.

La ampliación de los sabores en nuestro paladar, la búsqueda de nuevas experiencias sensoriales, la pasión por la gastronomía... muchas son las razones por las que en España proliferan día a día las tiendas 'gourmet' o 'delicatessen'. Una tendencia del mercado con visos de permanencia en la cultura de compra española de la que la franquicia se ha hecho uno de los principales adalides. En la medida que los españoles van teniendo un nivel de vida más alto este sector toma fuerza en sus preferencias.

Se definen, pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una de las siguientes características:

- ✓ **Carácter único**
- ✓ **Origen exótico**
- ✓ **Proceso de elaboración minucioso**
- ✓ **Diseño (imagen cuidada y esmerada)**
- ✓ **Oferta limitada**
- ✓ **Aplicación o uso atípico**
- ✓ **Envasado o canal de distribución diferenciado**
- ✓ **Que tenga alguna certificación de D.O. o similar que garantice una metodología y calidad.**
- ✓ **Ingredientes naturales y de primera calidad.**

#### 3.1.1 Tamaño del mercado

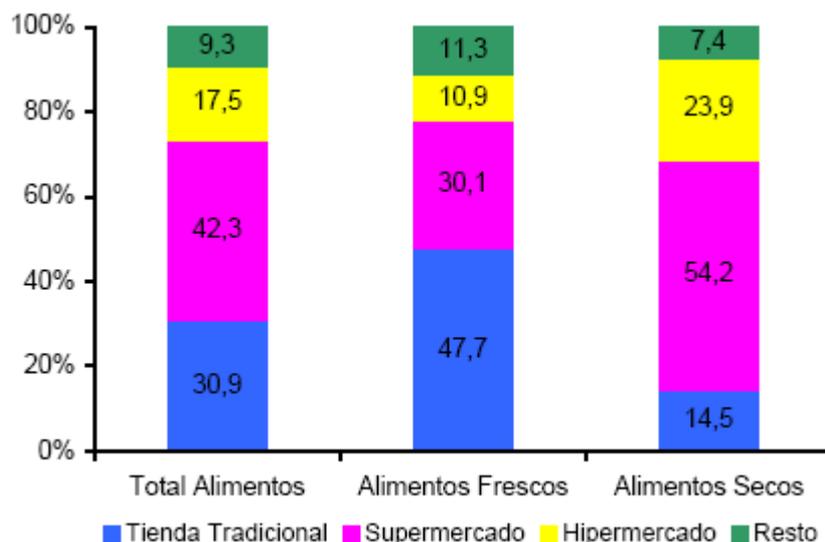
El mercado de la alimentación en España fue de 74.752 millones de euros en 2004 (67.000 millones en 2003), según el Panel de Alimentación del Ministerio de Agricultura.

Del total, un 72% correspondió a las compras del hogar, y el resto, al gasto en productos de alimentación y bebidas de los establecimientos de hostelería, restauración o las instituciones. En total, en 2004 nos comimos 37.780 millones de kilos/litros/unidades de alimentos.

El gasto per cápita anual en 2004 en productos de alimentación y bebidas para su consumo en casa ascendió a 1.292 euros. En el carrito de la compra de un consumidor single o soltero, el 16% del total se dedica a productos gourmet.

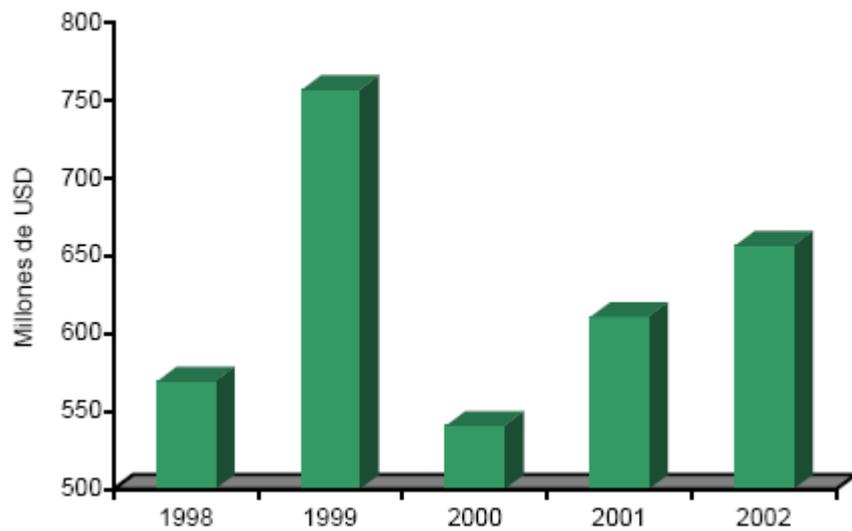
Los productos gourmet no constituyen una partida de análisis diferenciada, por lo tanto no es posible obtener información cuantitativa sobre datos de comercio de los mismos. Aun así, extrapolando los resultados de otros países europeos se puede decir que las ventas de productos gourmet ascienden al 4% del mercado total, es decir 3.000 millones de euros en 2004.

Con relación a los lugares donde compran los consumidores españoles, durante los primeros años de la presente década se detectó una clara tendencia hacia la realización de las compras en los supermercados de 1.000 a 2.500 m2. Estos establecimientos han ido ganando participación de mercado, en detrimento de los hipermercados, tiendas especialistas de productos frescos, tiendas tradicionales y pequeños supermercados; no exigen desplazamientos al consumidor y tienen una oferta de productos cada vez más amplia y diversa.



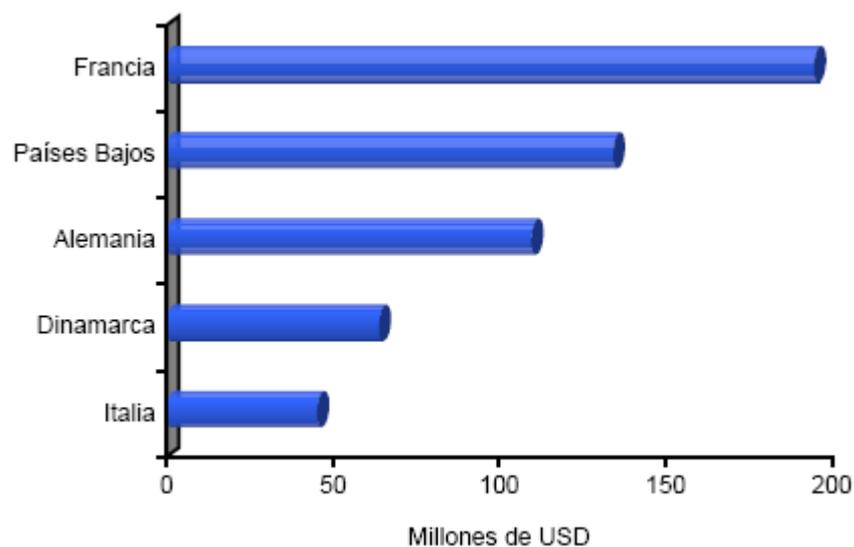
**Ilustración 9: Participación de los canales minoristas en las compras de alimentos de los hogares. Año 2002.**

Como primera aproximación cuantitativa de la demanda Gourmet en España conviene observar la evolución de las importaciones españolas correspondientes a productos Gourmet, el origen de las importaciones españolas de productos gourmet, así como los principales productos importados:

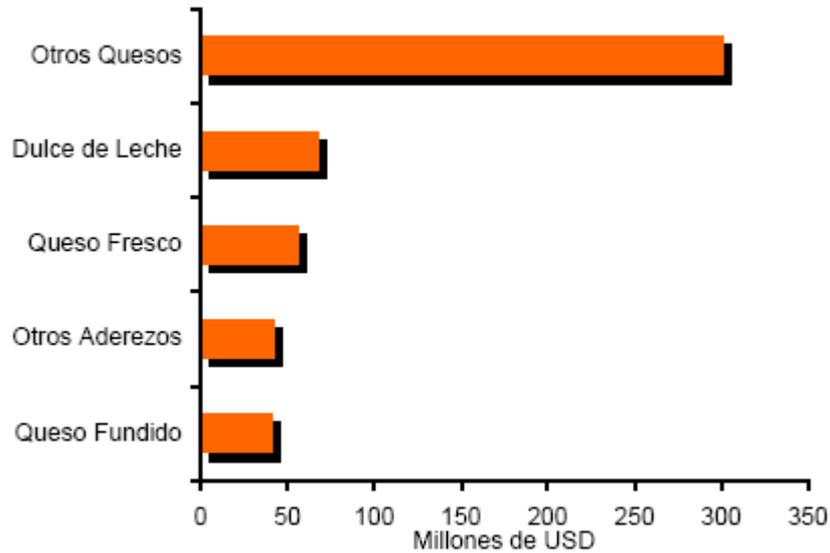


**Ilustración 10: Evolución de las importaciones españolas de productos Gourmet, 1996-2002.**

Se aprecia una disminución significativa en el año 2000 quizás motivada por la desaceleración económica en España a nivel mundial, factor que nos indica que sí se trata de un sector sensible a las crisis.



**Ilustración 11: Principales orígenes de las importaciones españolas de productos Gourmet en 2002.**



**Ilustración 12: Principales productos Gourmet importados por España en 2002**

### 3.1.2 Análisis cualitativo de la demanda

El perfil de consumidor más común de los productos Gourmet es indistintamente hombre o mujer, tiene una edad de 30 a 40 años, con educación universitaria (68% de las personas con educación universitaria compran productos gourmet) y nivel socioeconómico alto.

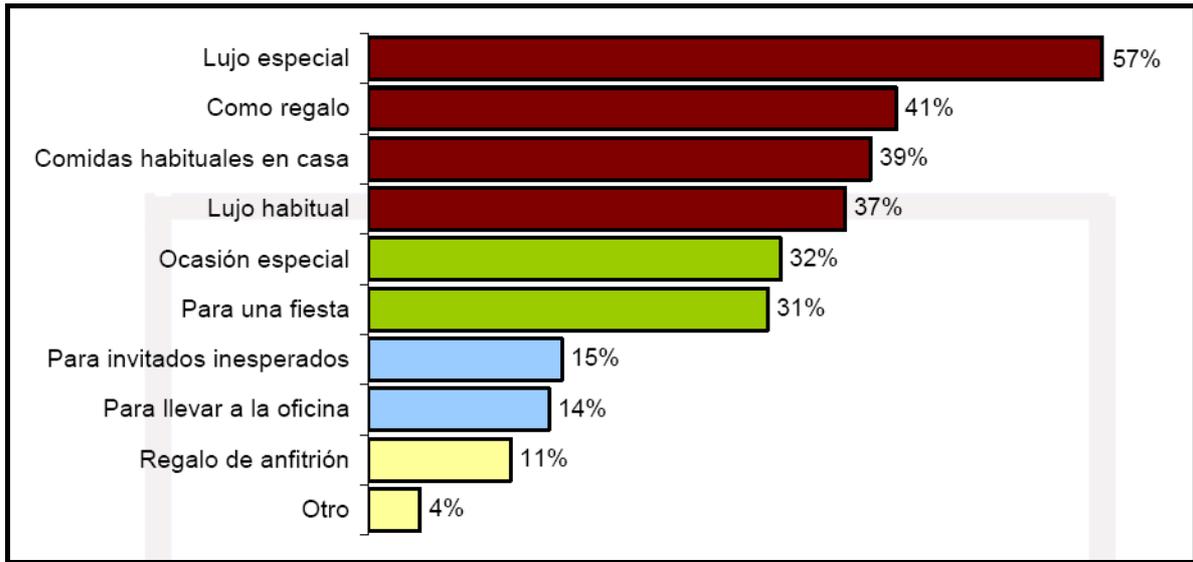
Sin embargo, los consumidores pertenecientes a la llamada generación Y (18 – 28 años) han crecido conociendo cocinas de otros países (china, italiana, tailandesa) y con sabores de comidas étnicas, ecológicas y gourmet. Comen fuera de casa más que cualquier otro grupo demográfico y son los que más frecuentan las cafeterías y restaurantes, suelen vivir solos y también compran productos gourmet con relativa frecuencia.

\* (Según el estudio de “Hábitos de compra de productos novedosos” del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

[http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/observatorio/pdf/monograficos/prod\\_novedoso\\_s.pdf](http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/observatorio/pdf/monograficos/prod_novedoso_s.pdf)).

Como ya se comentó anteriormente, el 4% de la facturación en concepto de alimentación está destinada a productos gourmet, sin embargo en el carrito de la compra de un consumidor single o soltero, llega al 16% del total lo que se dedica a productos gourmet.

Las razones principales por las que los consumidores compran productos de alimentación gourmet, según la NASFT (Asociación Nacional para el Comercio de Productos Gourmet), se detallan en el gráfico siguiente.



**Ilustración 13: Razones de compra de productos de alimentación Gourmet.**

El consumo de productos de alimentación gourmet tiene cierta tendencia estacional ya se concentra en los últimos meses del año y en verano.

La tendencia de “gratificación instantánea”, es decir, la preferencia por productos en porciones individuales y fáciles de preparar, que comenzó en los años 80, llevará a un aumento en el consumo de productos gourmet fáciles de consumir, cómodos y de calidad. Según la NASFT, en el futuro los productos gourmet se presentarán en envases funcionales, además de atractivos, y aumentarán las comidas gourmet preparadas en envases individuales o de dos raciones, siempre con los mejores ingredientes.

Por tanto entendemos que en enjoycooking debemos preparar campañas de productos Gourmet con mayor intensidad en las estaciones de verano y Navidad y enfocaremos la tendencia a los productos de fácil consumo y preparación.

### 3.1.3 Distribución

En la Unión Europea en general y en España en particular las cadenas de distribución se concentran cada vez más, disminuyendo el número de negocios pequeños y aumentando los de tamaño medio o grande. Esta concentración se traduce como una ventaja para el productor o el exportador ya que la cadena de distribución se ve reducida y simplificada, y con pedidos de gran volumen. Esto implica sin embargo, que el productor/exportador pierde ventajas de negociación frente a estas grandes contrapartes, debiendo adaptarse y cumplir sus exigencias en cuanto a cantidad, calidad y entregas just-in-time.

En el caso específico de los productos gourmet, en el canal minorista se destacan:

- **Supermercados**

Los supermercados generalmente destinan una góndola especial para productos gourmet, o bien los ubican en la góndola que le corresponde por su tipo de producto (el aceite de oliva

español extra virgen de primera prensada en frío en la góndola de aceites), cuando éste se destaca por sí mismo y ya es bien conocido por el consumidor. También es habitual que se organicen “semanas temáticas”, con el objeto de promocionar un país o región de origen (diferentes productos gourmet del mismo tipo origen), o bien un producto gourmet (de diferentes orígenes)

- **Simbiosis entre el comercio minorista especializado en productos gourmet y el e-commerce**

Si bien hay tiendas gourmet que no tienen un sitio web, lo cierto es que las principales tiendas gourmet tienen su sitio en Internet, desde donde se comercializan sus productos.

De hecho, los productos gourmet se adaptan satisfactoriamente al comercio electrónico. Por un lado el sitio web representa un nuevo canal de comercialización y publicidad para la tienda gourmet, mientras que el sitio web necesita el respaldo de la tienda tradicional. Más aún, el hecho de que los productos gourmet tengan una marca reconocida en el mercado constituye el factor diferenciador del producto, ya que su valor agregado (alta calidad, prestigio de marca, exclusividad, etc.) permite maximizar las condiciones de confianza del cliente.

Por tanto entendemos que en **enjoycooking** no debemos desperdiciar la oportunidad de la sinergia que ofrece el vender los productos por internet respaldados por el establecimiento dentro de nuestro local. Además la idea de promocionar los mismos a través de semana temáticas es un concepto de gran potencial comercial que debemos aprovechar.

Las características de uno de estas tiendas gourmet serían:

- ✓ Comunicación: Importancia de catálogo (las imágenes y el texto determinan la venta)
- ✓ Pago electrónico seguro
- ✓ Logística: los envíos deben llegar en tiempo y forma (determinan la próxima venta)
- ✓ Servicio post-venta: verificar la satisfacción del cliente y contemplar la devolución en caso de insatisfacción
- ✓ Precios: de mercado, deben coincidir con los de la tienda tradicional (se trata de un consumidor informado)

### 3.1.4 Productos

La diferente gama de productos Gourmet comprende:

- **Bebidas**

Esta categoría comprende agua embotellada, café, té, zumos de fruta exclusivos y refrescos gourmet. Tradicionalmente estos productos se vendían en tiendas especializadas o tiendas

gourmet, pero el aumento de la demanda de estos productos ha hecho que la mayor parte de las ventas se realicen en supermercados tradicionales. Nestlé es el líder en el segmento de agua mineral embotellada (con y sin gas) y Starbucks lidera el segmento de café gourmet.

- **Pasta, granos y productos horneados**

En esta categoría se incluyen alimentos no perecederos como el pan, galletas saladas y dulces, pasta fresca y seca, arroz, couscous, granos integrales, etc. Este segmento se ha visto afectado por la popularidad de la dieta low carb (baja en hidratos de carbono), por lo que las empresas fabricantes han lanzado multitud de productos integrales orientados a los consumidores preocupados por su salud.

- **Productos frescos**

La categoría de productos frescos gourmet incluye fruta y vegetales exóticos, ensaladas en bolsa y fruta y vegetales frescos ya cortados, listos para comer o cocinar. La comodidad y la facilidad de uso son dos factores que han contribuido al crecimiento de esta categoría de productos gourmet. Los consumidores tienen cada vez menos tiempo para comprar y para cocinar, por lo que están dispuestos a pagar más por vegetales y frutas frescos, de calidad y que puedan consumir sin esfuerzo.

- **Comidas preparadas (Ready-To-Eat Meals)**

Las comidas preparadas gourmet son platos no perecederos que pueden estar congelados, refrigerados o cocinados en el propio supermercado y listos para comer. En 2004 esta categoría de productos creció un 5.5% con respecto a 2003. Las categorías de productos que mayor crecimiento han mostrado han sido las de pizzas gourmet congeladas y el sushi. La comodidad, el ahorro de tiempo y la conveniencia son los factores que más han influido en el crecimiento de esta categoría de productos gourmet.

- **Salsas y condimentos**

Esta categoría de alimentos gourmet creció un 7% en 2004, gracias al fuerte aumento de las ventas de aceite de oliva y de otras categorías de aliño de ensaladas. La innovación en los sabores y en los envases, junto con la creciente popularidad de la dieta mediterránea, son factores que impulsan el crecimiento de este mercado.

- **Queso**

Los quesos gourmet se venden a un precio superior a los convencionales debido a su mayor calidad, a una producción limitada, valor añadido en la producción (artesanal) o en el empaquetado y a la calidad superior de sus ingredientes.

- **Dulces**

El segmento de dulces gourmet incluye productos de chocolate y productos que no son de chocolate. Es una de las categorías que mayor crecimiento ha experimentado entre 2000 y 2004, con una tasa de crecimiento media anual del 13.5%.

Pertenece al segmento gourmet, con productores como Scharffen Berger, Godiva o Lindt y grandes multinacionales como Ferrero Rocher

- **Conservas**

enjoycooking ofrecerá una gama de Productos alineada con lo que podemos encontrar en el mercado.

### 3.1.5 Precio

En el caso de los productos vendidos en establecimientos gourmet el margen aplicado por el vendedor puede superar el 100%. Los restauradores pueden incluso triplicarlo. Es muy importante ver que el alto precio del producto es la contrapartida de la imagen asociada al producto. Si el consumidor no “cree” en el estatus alto de gama del producto, jamás estará dispuesto a pagar el precio correspondiente. Por el contrario un precio bajo para un producto de alta percepción de calidad puede jugar en su contra.

El precio y las condiciones de ventas en enjoycooking deben reflejar estos factores, reducir levemente su margen para ganarse un mercado y, posteriormente, incrementar sus precios.

### 3.1.6 Establecimientos Gourmet en el mercado

Las tiendas gourmet son muy variadas, por lo que es muy difícil proporcionar una definición común a todas. Muchas de ellas se crearon a partir de tiendas de comida étnica, mercados de granjas, tiendas de quesos, panaderías, cafeterías, tiendas de regalos o pequeñas tiendas de barrio.

Estos establecimientos venden un amplio rango de productos poco comunes que no se encuentran con facilidad en los supermercados. Las tiendas gourmet utilizan una estrategia de marketing muy distinta a la de los supermercados: no se concentran en grandes volúmenes de ventas, sino que se dedican a encontrar nuevos productos que diferencien su negocio del resto. Estos establecimientos compran los productos de manera separada, los exhiben de manera separada y diferenciada y suelen tener más productos por categoría que un supermercado convencional, aunque tienen menos categorías de productos. Algunas tiendas gourmet están especializadas en un tipo de producto: queso, chocolate, fruta, embutidos, etc.

Los propietarios de tiendas gourmet buscan nuevos productos que no estén disponibles en canales masivos y que diferencien su negocio del resto. La mayor parte de las veces ofrecen productos que, debido a su modo de elaboración o a su exclusividad, tienen un precio alto. No obstante, hay

ocasiones en que los productos en las tiendas gourmet son más baratos que en los supermercados, porque tienen una rotación alta del producto y pueden ofrecerlo a un mejor precio.

Otro aspecto característico de estas tiendas es la importancia de los contactos y la confianza de los minoristas en sus clientes y sus distribuidores. Las relaciones comerciales que establecen con sus distribuidores, proveedores o marcas están muchas veces basadas en la confianza que dan los años de relación, y no es fácil que cambien. Las relaciones con los clientes son muchas veces casi personales, conocen sus gustos y preferencias y cambian la oferta de sus productos en función de la opinión de los clientes. Al menos un 50% de los productos que se venden en un establecimiento de alimentación gourmet son productos no perecederos, en respuesta a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores.

La mayoría de tiendas gourmet adquieren los productos a través de distribuidores y fabricantes, pero no existe una tendencia uniforme al respecto. Suelen tener varios proveedores, sin embargo, no es frecuente que las tiendas gourmet importen directamente de otros países, pues son negocios de tamaño pequeño o mediano que no disponen de recursos para importar distintos productos de distintos países.

En **enjoycooking** son estos factores de vital importancia para la política de selección de proveedores, que, al contrario que en el sector de restaurante, sugiere una fidelización del mismo y relación de confianza.

### 3.1.7 Establecimientos Gourmet en el barrio de Salamanca

En el barrio de salamanca encontramos los siguientes locales de distribución de productos Gourmet:

- **Degusto**

C/ Don Ramón de la Cruz, 69

Algunos de los productos que se pueden encontrar en Degusto son, entre otros, un gran surtido de aceites italianos y españoles de todas las variedades, pan gourmet hecho en el día, quesos franceses, pastas italianas, arroces, latas de conserva de edición limitada.

- **Taste of America**

C/ Serrano 149

Tienda especializada en productos de alimentación de procedencia norteamericana. Atención totalmente personalizada. Una completa colección de productos e ingredientes Made in USA.

Su facturación fue de 1 millón de euros en 2006. Los 3 primeros años facturó 240.000, 390.000 y 335.000 Euros con Activo de 100.000 Euros

- **El Club del Gourmet del Corte Inglés**

El corte inglés ofrece en la mayoría de sus locales un apartado dedicado a los productos Gourmet. No podemos conocer la facturación del Corte Inglés ya que está integrado en la facturación de todo el grupo.

En lo locales de venta de productos Gourmet cuesta más tiempo el despegue en la facturación si lo comparamos con la restauración.

### 3.1.8 Estimación de la facturación en relación al entorno

El gasto per cápita anual en 2004 en productos de alimentación y bebidas para su consumo en casa ascendió a 1.292 euros. De ellos el 4% de la facturación en concepto de alimentación está destinada a productos gourmet, sin embargo en el carrito de la compra de un consumidor single o soltero, llega al 16% del total lo que se dedica a productos gourmet.

Considerando el 4% de la facturación total del barrio en alimentación, y acaparando un 1% del mercado del distrito se alcanzaría 1,5 millones de Euros.

Considerando el 16% del gasto en alimentación de los singles (25000 en el distrito, su salario es 1,5 veces la media) y acaparando el 1% del mercado del distrito se alcanzaría 450.000 euros de facturación.

Sin embargo, atendiendo a la facturación de otras empresas de productos Gourmet (Ver anexos), la facturación esperada está en el rango de 250.000 y 400.000 €.

## 3.2 Menaje de cocina

Este sector corresponde a los **productos de vajillas, cristalerías, cuberterías y otros servicios de mesa; los cuchillos, utensilios y demás accesorios de cocina.**

Las claves de la estrategia competitiva son la diferenciación basada en la mejora cualitativa y estética de los productos, la imagen de marca, el diseño y la presentación o embalaje. Se trata de un mercado con exceso de oferta en la que la clave para hacerse un hueco es la innovación.

La producción del sector de menaje de las principales empresas de este sector (según encuesta elaborada por el ICEX) está en torno a los 800 millones de Euros anuales.. La producción está muy repartida en toda España, aunque existe cierta concentración de empresas de productos de menaje en metal en el norte de España, especialmente en el País Vasco, y en la Comunidad Valenciana para el menaje de vidrio y cristal.

| Producción española de menaje (1995) – en millones de ptas. | subsector                                      | producción |
|---|--|------------|
| Item1   | Vajillas                                       | 13.950     |
| Item2   | Menaje de vidrio y cristal                     | 21.060     |
| Item3   | Menaje de plástico                             | 14.040     |
| Item4   | Menaje para cocinado                           | 26.550     |
| Item5   | Cuberterías, cuchillería y accesorios de metal | 14.220     |

### Ilustración 14: Producción de Menaje en España.

#### 3.2.1 Las tendencias de la moda

Los conceptos de moda y de diseño están plenamente integrados en el menaje y son considerados como un arma fundamental para competir en los mercados como elemento diferenciador, prestigio y calidad.

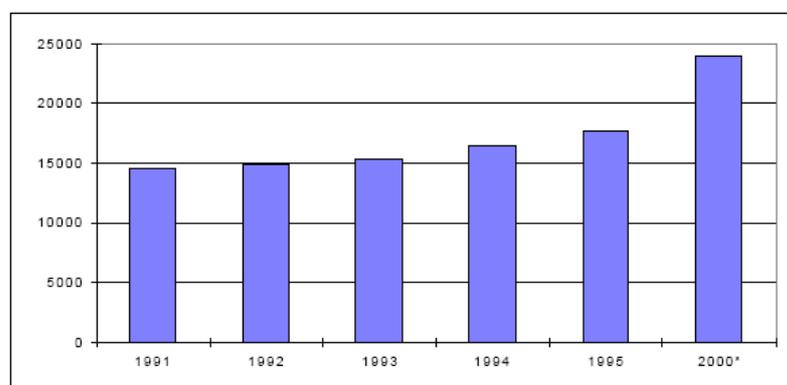
Tan internacionales como los expositores de cualquiera de las ferias más conocidas en Europa, son las tendencias que se pueden observar entre la multitud de fabricantes. Aunque todavía existen peculiaridades regionales y específicas de un país, son notorias las tendencias generales impuestas por la armonización cultural imperante e in crescendo, de los principales mercados de Europa Occidental.

#### 3.2.2 El factor social

En la mayoría de los mercados de la Europa Occidental, numerosos cambios sociales, culturales y tecnológicos : el tamaño de las unidades familiares, la masiva incorporación de la mujer al trabajo, la incorporación de aparatos electrodomésticos , el nivel de vida, etc.; han modificado los estilos de vida y, consecuentemente, las costumbres y hábitos de comidas. Así, por ejemplo, existe mayor demanda de productos fabricados con materiales que se adapten mejor al uso en congeladores, lavavajillas, microondas y placas vitrocerámicas; el incremento del interés por el menaje muy especializado o incluso profesional y el menaje para cocinado cómodo rápido y sin grasas. Todos estos cambios también han impuesto un grado de rotación de compra más elevado en este sector.

#### 3.2.3 Tamaño del mercado

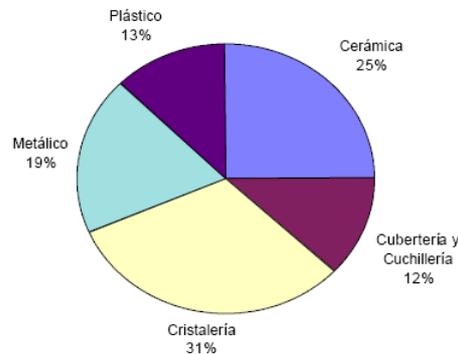
El tamaño del mercado europeo de menaje alcanzó para 1995 (últimos datos disponibles) 18 millardos de dólares USA aproximadamente, con un crecimiento del 21% con respecto a 1991. Las perspectivas de crecimiento para el año 2000 son optimistas, estimándose un mercado para esta fecha de 24 millardos de \$ USA aproximadamente.



Fuente : Euromonitor  
 Datos: Mill. \$ USA

\*Estimación

**Ilustración 15: Tamaño del mercado del Menaje en Europa.**



**Ilustración 16: Sectorización del Menaje por productos**

### 3.2.4 El canal de distribución

La distribución de los artículos de menaje y cocina en Europa se realiza directamente del fabricante al minorista para un porcentaje elevado de las ventas totales. No obstante, este volumen de ventas puede variar de unos países a otros.

El creciente protagonismo de las ventas de menaje por parte de hipermercados y supermercados ha sido causante de la progresiva disminución de la importancia de la figura del distribuidor.

El futuro de la figura del mayorista-almacenista es incierta, pero lo cierto es que es un intermediario existente y de éxito en algunos países, y por lo tanto un elemento a considerar para establecer contactos ya que presentan otra serie de ventajas: problemas logísticos, trato con un solo operador para una zona o mercado, etc. En España, por ejemplo, existen empresas (no fabricantes) con facturación muy importante y con representación de importantes empresas extranjeras.

Es importante para **enjoycooking** la identificación de estas empresas para la facilidad de comercialización de estos productos.

Las tiendas especializadas son el punto de venta más importante en la mayoría de los países, seguidos de los supermercados-hipermercados y de los grandes almacenes.

Las diferencias por países son destacables en algunos casos: la gran importancia de los primeros para países como Irlanda, Francia y Suiza; y de los segundos en Dinamarca, Austria, Alemania y España. Una tendencia que se confirma es la abundancia del comercio especializado en el equipamiento del hogar, en la modalidad de franquicia a nivel internacional y la consiguiente instalación de un centro logístico del grupo para atender a sus franquiciados.

| Cuotas de Mercado por puntos de venta (año 1996) |                         |                         |                      |                     |              |
|--|-------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
|  | Hipermerc.<br>Supermer. | Comercio<br>Especializ. | Grandes<br>Almacenes | Venta por<br>correo | Otros Medios |
| Austria  | 16                      | 37                      | 39                   | 2                   | 4            |
| Bélgica  | 2                       | 27                      | 7                    | 4                   | 39           |
| Dinamarca  | 19                      | 40                      | 39                   | --                  | --           |
| Francia  | 27                      | 47                      | 14                   | 7                   | 6            |
| Alemania   | 8                       | 47                      | 41                   | 3                   | 2            |
| Irlanda  | 40                      | 22                      | 31                   | 2                   | 5            |
| Países Bajos                                     | 21                      | 28                      | 9                    | 4                   | 38           |
| Suecia   | 11                      | 70                      | 10                   | 4                   | 5            |
| Suiza  | 30                      | 28                      | 24                   | 14                  | 3            |
| Reino Unido                                      | 13                      | 40                      | 11                   | 9                   | 26           |
| España   | 29                      | 19                      | 38                   | 4                   | 9            |
| Italia   | 19                      | 40                      | 20                   | 2                   | 19           |

Fuente : Euromonitor

**Ilustración 17: Cuotas de mercado del Menaje por puntos de venta y país. 1996.**

### 3.2.5 Establecimientos de productos de Menaje en el barrio de Salamanca

Los productos de menaje se venden mayoritariamente en hipermercados pero existen tiendas especializadas. Cerca del barrio de Salamanca existe una:

- **Forketa S.L**

Paseo de la Habana, 145

Ésta empresa, especializada en menaje y productos de cocina, facturó en el 2006, su cuarto año de vida, 380.000 Euros con un activo de unos 300.000 euros. Los tres primeros facturó un 11%, 29% y 94%. Dando a entender lo que cuesta en los primeros 2 años hacerse con el mercado en éste sector.

### 3.2.6 Estimación de la facturación en relación al entorno

El gasto medio por hogar de éste tipo de productos es de 41 euros anuales. Considerando 100.000 hogares en el barrio Salamanca y copando el 2% del mercado del barrio en este sector, ya que no somos una tienda especializada, se alcanzaría una facturación anual de unos 70.000 euros anuales.

## 3.3 El mercado de los productos ecológicos

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad española. Los consumidores marcan, con sus exigencias, la tendencia que arrastra al resto de la cadena alimentaria (industrias, mayoristas, distribución). Una de estas nuevas exigencias es la sensibilización con el

medio ambiente y con la no utilización de productos químicos, lo que se demuestra mediante el creciente interés de los consumidores por los productos provenientes de la agricultura ecológica.

La agricultura ecológica, se puede definir como un compendio de técnicas agrarias que excluye normalmente el uso de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

La producción de la agricultura ecológica iniciada en los 80, ha tenido un crecimiento importante tanto en España como en la Unión Europea. En la actualidad hay en España 15.693 productores con una extensión dedicada a este tipo de cultivos de 807.000 ha. En el año 2005 el valor de las producciones ecológicas se ha estimado en 300 millones de Euros. El valor gastado por los españoles en alimentos ecológicos es alrededor del 1% del gasto total en alimentación.

La principal Normativa/Legislación existente en cuanto a producción, distribución y consumo de alimentos ecológicos:

- ✓ Reglamento CEE 2092/91
- ✓ Reglamento CEE 1257/99
- ✓ Reglamento CEE 1804/99
- ✓ Reglamento CEE 1783/2003
- ✓ Reglamento CEE 1698/2005
- ✓ RD 1614/2005

### 3.3.1 Análisis del sector

El consumo de alimentos y bebidas ecológicos en España se sitúa entre el 0.5% y el 1% del consumo total de alimentos y bebidas. Es decir, si este consumo global fue del orden de los 82.000 millones de euros en 2006, podría deducirse que el consumo de productos ecológicos se situaría entre **410 y 820 millones de euros** (es decir, **entre 9 y 18 euros/año per cápita**).

El grado de desarrollo alcanzado por el mercado nacional de alimentos y bebidas ecológicas es realmente muy bajo.

El bajo consumo en el mercado interior en España viene motivado en cierta medida por la falta de conocimiento, información y motivación del consumidor, por los precios superiores respecto a los de los alimentos convencionales (en general, un 30-50% más caros), y por los problemas relacionados con los propios puntos de venta (ausencia de estos productos en los puntos de venta habituales)

Las principales razones normalmente esgrimidas para explicar ese bajo consumo de alimentos ecológicos en España son éstas:

- ✓ Falta de información y confusión del consumidor en materia de productos ecológicos.
- ✓ Preferencia por los productos frescos y elevado nivel de disponibilidad de estos productos en España.
- ✓ Asociación entre Agricultura Ecológica y “vegetarianismo” o “movimientos ecologistas”.

- ✓ Ausencia de una comercialización correcta. No hay presencia suficiente en los Lineales de venta de los Canales Tradicionales.
- ✓ Se ha abusado de la calificación de los productos como “naturales”, “caseros”, “sin conservantes”, cuando realmente no lo son o carecen de etiquetado reglamentario. Son otro tipo de productos y así habría que presentarlos.
- ✓ Exceso de sellos o logotipos, algunos no autorizados, que confunden al consumidor.
- ✓ Según diferentes estudios sobre hábitos de consumo que se vienen haciendo desde el 2001, entre el 60% y el 65% de los españoles prefiere comprar productos o marcas que conoce. Entre un 30 y 35% dice desconocer los productos ecológicos, si bien el 40% afirmó haber comprado en los últimos tres meses algún producto ecológico.

Estos factores tienen gran interés para enjoycooking en lo que respecta al diseño de la estrategia de introducción de los productos ecológicos en España.

### 3.3.2 Perfil del consumidor:

- ✓ Mujer, principalmente
- ✓ De edad comprendida entre 25 y 45 años
- ✓ De nivel adquisitivo alto
- ✓ De elevada preocupación por la salud (dieta sana y equilibrada)

Este perfil no coincide, en general, con las expectativas de la Gran Distribución que apuestan por un consumidor convencional capaz de decidirse, según los casos, por la elección de un producto ecológico frente a otro convencional, en un determinado lineal de venta común, siempre que la diferencia de precios no haga imposible la elección del producto ecológico.

Resultados de análisis cualitativo:

- ✓ El conocimiento de los productos ecológicos es muy elevado. Un 72,5% de los entrevistados afirma haber oído hablar de estos productos.
- ✓ Los participantes en las reuniones de grupo, definen los productos ecológicos como productos totalmente naturales, sin aditivos químicos ni conservantes, producidos sin pesticidas ni plaguicidas y con mejor sabor que los productos tradicionales.
- ✓ Las desventajas que les encuentran a estos productos, frente a los alimentos tradicionales, son sus elevados precios y, en algunos casos, un aspecto menos atractivo: frutas y hortalizas.
- ✓ Se detecta un problema para poder adquirir alimentos ecológicos. Más de la mitad de los entrevistados, 51,6% no encuentra estos productos en su establecimiento habitual de compra.
- ✓ El hecho de que sean productos más saludables, tengan mejor sabor y mayor calidad son los principales motivos que justifican su consumo. Por grupos de edad, el mayor consumo se da entre los entrevistados con edades entre 46 y 55 años.
- ✓ Aquellos entrevistados que no consumen productos ecológicos, justifican su decisión principalmente en el desconocimiento sobre las propiedades beneficiosas que tienen, en

ser productos que no se encuentran con facilidad y en el hecho de que tengan precios superiores a los productos tradicionales.

- ✓ Los precios de estos productos, el consumidor los encuentra excesivamente caros.
- ✓ Casi la mitad de entrevistados que no consume productos ecológicos (46,9%) se muestra dispuesto a pagar un “sobreprecio” por este tipo de productos, siempre y cuando ese “extra-coste” sea razonable. Por edad, los entrevistados con edades entre 36 y 45 son los más receptivos.
- ✓ La información que el consumidor tiene de los alimentos ecológicos la califica de insuficiente. Echa en falta mayores explicaciones sobre el tratamiento de los productos, elementos que contiene y beneficios que aporta.
- ✓ Existe dificultad para asociar los productos ecológicos con algún logotipo o sello. Esta dificultad se incrementa por la existencia de diferentes etiquetados según la comunidad autónoma de donde proceda el producto.

### 3.3.3 La Cadena de suministro

Como consecuencia de la atomización sectorial, la cadena de suministros de materias primas y/o productos ecológicos es muy compleja y abierta, favoreciéndose así la intervención de múltiples tipología de agentes u operadores.

Ante todo hay que destacar el importante papel de los numerosos **broker**, intermediarios o agentes comerciales (entre 55 y 70 probablemente) que se encargan de la comercialización de la mayor parte de las materias primas y/o productos elaborados del sector.

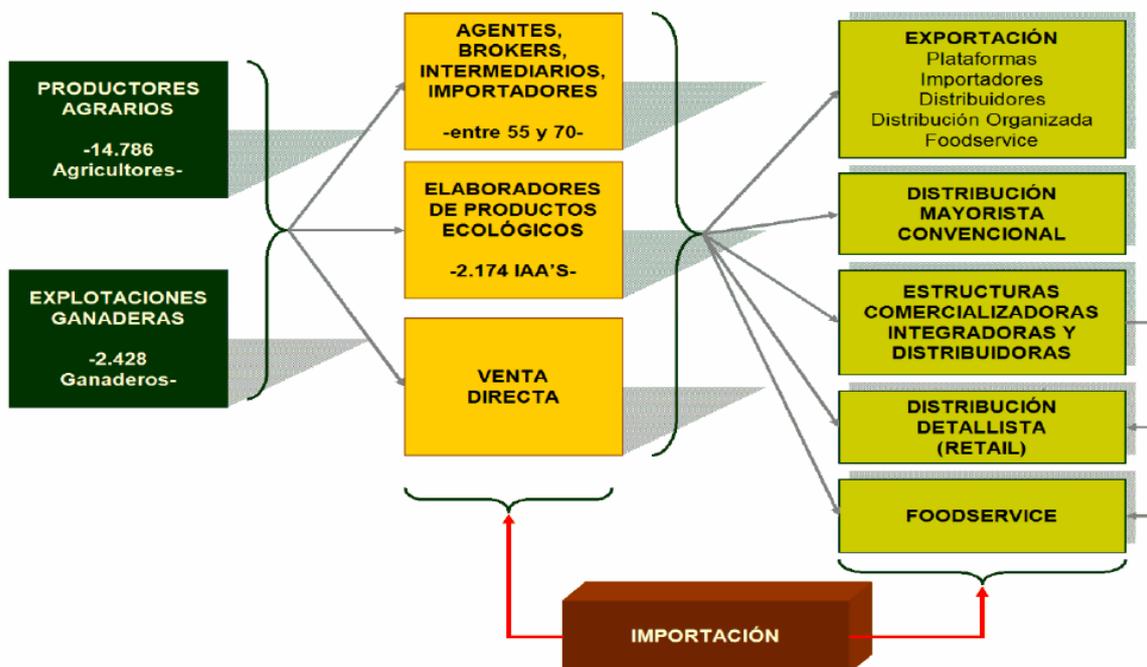


Ilustración 18: Cadena de suministro. Productos ecológicos.

### 3.3.4 Estructura de distribución minorista

El número de establecimientos que ofrecen este tipo de productos es aún escaso, y ofertan poca variedad. Tan solo el 30% de los supermercados e hipermercados venden productos ecológicos, y hay grandes cadenas que todavía no cuentan, entre sus estrategias comerciales, con la incorporación de alguna gama de alimentos ecológicos.

Por su parte, se calcula que hay en España unas 1.400 tiendas de venta de productos ecológicos, de las que unas 500 serían tiendas especializadas en alimentos ecológicos y las otras 900, tiendas dietéticas y herbolarios. También tienen cierta fuerza/ reputación algunos mercados regionales y/ o ferias.

La estructura de distribución de alimentos ecológicos en España está en plena evolución, consecuencia del interés creciente de la Gran Distribución que, por razones de imagen/ prestigio y/ o posicionamiento de cara al futuro (aunque no por razones de rentabilización del m2 de lineal de venta) ha empezado a potenciar su actividad en este sector.

### 3.3.5 Locales de venta de productos ecológicos en el Barrio de Salamanca

- **Baby Deli**

Es una tienda ecológica de productos para niños.

Aparte de comida venden otros objetos para niños

- **Supermercados Ecológicos**

Esta es una cadena de Supermercados (Natura Sí) de Productos ecológicos, ha abierto 3 locales. En el Barrio podemos encontrar uno en Doctor Gomez Ulla 16.

La cadena facturó en el 2006 318.000 Euros, los 2 primeros 226.000 y 265.000 euros con un Activo de unos 300.000 euros teniendo beneficios desde el segundo año de unos 20.000 euros.

Por lo que se ve aún es muy tímida la aparición de los locales de productos ecológicos en Madrid pero sí se aprecia crecimiento.

### 3.3.6 Estimación de la facturación en relación al entorno

La estimación de la facturación se basa en el consumo per cápita en España de 6 euros año como se indica anteriormente, el número de tiendas de Productos ecológicos en España es de 1200. Por tanto la facturación media por local es de 171.000Euros.

Se considera que debido a la yuxtaposición con la cartera de Productos de Gourmet la facturación de E enjoycooking, solo por éste factor, será algo inferior, entorno a **150.000 Euros anuales**.

# enjoyCOOKING

## Plan Comercial

En este capítulo se define la **marca enjoyCOOKING**, sus atributos y los beneficios que pretende transmitir, y el **posicionamiento** en el mercado que, a través de ella, se persigue.

Asimismo, se describe el **portfolio** de productos y servicios que serán ofrecidos desde la plataforma **enjoyCOOKING**, destacando los factores que permitirán garantizar la calidad, tanto en la ejecución de las operaciones, como en la prestación de los servicios post-venta.

Además, el capítulo se centra en el **diseño**, como elemento diferenciador y característico de **enjoyCOOKING**, y en la **innovación** como germen y motor

A continuación se describe los mecanismos de **comercialización** definidos, y por último, la **estrategia de comunicación** diseñada.

**“Diferenciación a través de la apuesta por el diseño, la calidad y la innovación”...**



**Posicionamiento:** marca de referencia en el sector de la gastronomía; diferenciación basada en la calidad, el diseño, la sencillez y el compromiso.

**Productos y Servicios:** definición de tres líneas de negocio, del portfolio completo de productos y servicios y de los procesos que los soportan.

**Diseño de establecimientos** definición de la estructura jerárquica de locales y del modelo de implantación.

**Innovación:** a través de un grupo creativo dedicado a dinamizar las actividades de EnjoyCOOKING: *The EC Lab*.

**Estrategia de comunicación** identificación de los mensajes a transmitir y del plan publicitario concreto.



## 1. Posicionamiento

enjoycooking nace con la vocación de convertirse en la primera referencia en el sector de la **gastronomía** en las grandes ciudades, a través un **concepto novedoso de locales** que aglutinan y ofrecen, de forma sencilla y atractiva, una amplia variedad de productos y servicios relacionados con la gastronomía, presentados de manera **divertida** y bajo un diseño cuidado, actual y sofisticado.

*“Misión: ser el referente en la cultura **gastronomía** como elemento de ocio y cultura y como fuente de salud”.*

### 1.1 Productos y servicios

Los productos/servicios que enjoycooking ofrece han sido agrupados en **tres líneas de negocio diferenciadas** [BL1, BL2, BL3]. Aunque estas líneas son complementarias, se ha definido esta categorización –teniendo en cuenta las sinergias que pueden establecerse entre las distintas actividades– como estructura de gestión y para establecer una jerarquía de locales, asociada a una estrategia de implantación, en función de las que se despliegan en ellos.

La siguiente ilustración representa las tres líneas de negocio identificadas:

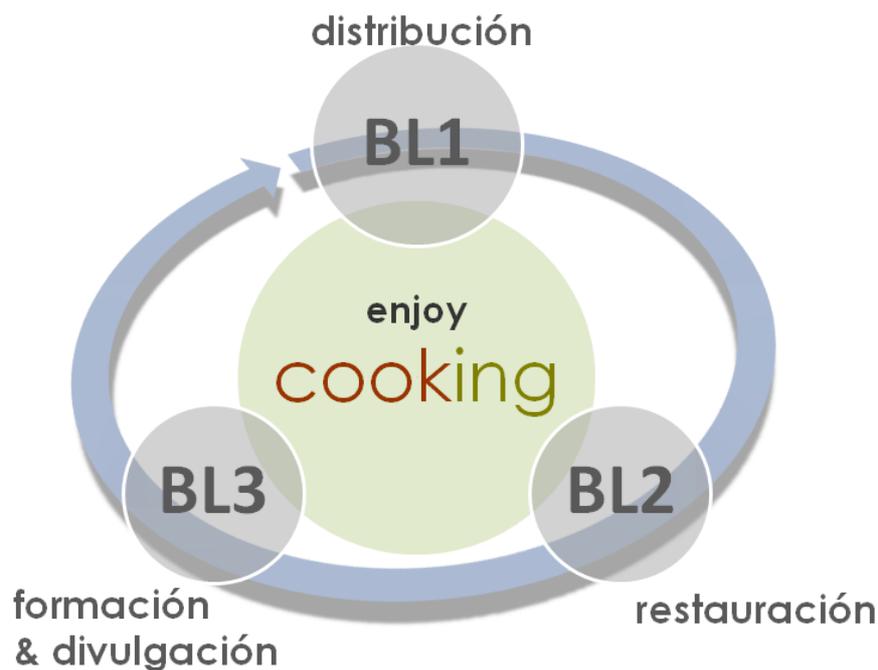


Ilustración 19: líneas de negocio de EC.

A su vez, el siguiente diagrama muestra las **líneas de actividad** concretas en que se descomponen las anteriores líneas de negocio:



Ilustración 20: actividades de las líneas de negocio de EC.

Por último, la siguiente tabla detalla los **productos y servicios** en los que se desglosa cada una de las líneas de actividad:

| Business Line        | Descripción  | Productos/Servicios   |
|----------------------|--|---|
| Distribución<br>[b1] | <b>The enjoycooking Store:</b><br>Comercialización de productos gastronómicos en tienda, bajo la marca EC. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utensilios de cocina sofisticados.</li> <li>✓ Menaje de diseño.</li> <li>✓ Libros y revistas gastronomía.</li> <li>✓ Textil hogar: mesa y cocina.</li> <li>✓ Productos delicatessen y ecológicos.</li> <li>✓ Paquetes de productos y servicios; regalos.</li> <li>✓ Viajes gastronómicos.</li> </ul> |
| Restauración<br>[b2] | Servicios de restauración ofrecidos en los establecimientos.   | <b>Foodiecourt:</b> restaurante que surge con el ánimo de acercar la cocina de autor al gran público, a través de menús asequibles en formato degustación y fastfood (ver definición a continuación).   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p><b>Catering:</b> servicios de restauración a domicilio de gama alta. Los menús serán los ofrecidos en Foodiecourt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EC Gourmet Catering: para eventos.</li> <li>✓ EC Business Catering: para empresas.</li> <li>✓ EC Fine dining: restauración a domicilio.</li> </ul> <p><b>ECTakeaway:</b> Productos preparados para llevar o para consumir en el propio local.</p> |
| <p><b>Formación y divulgación</b><br/>[b13]</p> | <p><b>Cookurself:</b></p> <p>Servicio de restauración, orientado al ocio, en el que el usuario cocina (generalmente en grupo) menús prediseñados bajo la supervisión de un cocinero profesional.</p>            | <p>enjoycooking provee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de menús.</li> <li>✓ Ingredientes necesarios.</li> <li>✓ Utensilios apropiados.</li> <li>✓ Instalaciones modulares.</li> <li>✓ Servicio de limpieza.</li> <li>✓ Supervisión profesional.</li> </ul>  |
|   | <p><b>Formación:</b></p> <p>Actividades formativas, bien bajo el formato de curso regular, o en modo de sesión puntual.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos prácticos de gastronomía: temáticos, cocina internacional, creativa, catas, etc.</li> <li>✓ Sesiones demostrativas de técnicas o productos.</li> <li>✓ Nutrición, hábitos alimenticios.</li> <li>✓ Teambuliding.</li> </ul>  |
|   | <p><b>Divulgación:</b></p> <p><u>Todos los eventos orientados a dinamizar la actividad de</u> enjoycooking convirtiendo sus establecimientos en centros vivos (ocio y difusión de la cultura gastronómica).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentaciones de libros.</li> <li>✓ Demostraciones por parte de cocineros de renombre invitados.</li> <li>✓ Esponsorización de cocineros noveles con proyección.</li> <li>✓ Jornadas temáticas; actividades de divulgación.</li> <li>✓ Actividades solidarias (RSC).</li> <li>✓ Promociones y concursos.</li> <li>✓ Emisora temática.</li> </ul>                           |

Ilustración 21: Portfolio de productos/servicios de EC.

## Formación y Divulgación (Cookursel):

**Cookursel** se define como un servicio de restauración, orientado al ocio, en el que el usuario cocina (generalmente en grupo) menús prediseñados, con la opción de la supervisión de un cocinero profesional. Es **un concepto de negocio novedoso en España, de gran aceptación en EEUU, que persigue convertir el arte de cocinar entre amigos en un elemento de ocio**; en el País Vasco, las sociedades gastronómicas son el reflejo lúdico de este concepto, y cuya popularidad muestra el potencial del mismo. Los drivers de la iniciativa son los siguientes:

- ⇒ **Oferta completa:** enjoycooking provee el diseño de menús, los ingredientes necesarios, utensilios apropiados, instalaciones modulares y servicio de limpieza. Por tanto, los clientes pueden disfrutar de una reunión de amigos sin los inconvenientes asociados como la preparación de sus casas, la compra de alimentos y todas las labores de limpieza posteriores.
- ⇒ **Supervisión profesional:** enjoycooking ofrece el concepto cookursel bajo tres modalidades:
  - ✓ **Alquiler de la sala,** donde está incluido los ingredientes, menús y el servicio de limpieza. Esta opción proporciona independencia e intimidad a las reuniones.
  - ✓ **Alquiler de la sala con supervisión profesional de un cocinero** enjoycooking, el cual aconsejará y explicará su receta para la confección del menú. Esta opción está diseñada para aquellos cocineros iniciados que gustan de recibir consejos y aprender nuevas formas de preparar platos.
  - ✓ **Cocina demostrativa,** donde un cocinero enjoycooking preparará la comida delante de los clientes explicando el proceso de elaboración. Diseñado para los amantes de la cocina, que quieren disfrutar de una comida, aprendiendo a elaborarla pero sin necesidad de mancharse.
- ⇒ **Sala de reuniones,** las reservas del espacio cookursel permiten a los clientes disponer de la sala durante la comida o cena y la sobremesa, que a diferencia de otro tipo de restaurantes, se puede alargar hasta las 19:30 h, para poder preparar la sala al turno de noche, o hasta el cierre nocturno del establecimiento.
- ⇒ Las distintas opciones se comercializarán a **precio cerrado por persona**; incrementándose el precio con el mayor valor en la intervención de los cocineros enjoycooking [30-60€].

## Formación y Divulgación (Formación):

**Formación** es la actividad de enjoycooking diseñada para enseñar a cocinar, ofreciendo un espacio de ocio y entrenamiento. Es **un concepto en auge en España**, donde las escuelas gastronómicas están creándose de manera continuada. Los drivers de la iniciativa son los siguientes:

- ✓ **Oferta diversa:** enjoycooking ofrece cursos temáticos, cocina internacional, tradicional y creativa. La oferta se completa con sesiones demostrativas de técnicas o productos y con charlas y mesas redondas sobre nutrición y hábitos alimenticios.
- ✓ **Grupos reducidos y participación intensiva:** enjoycooking ofrece 12 plazas máximo por curso, donde habrá una cocina por cada 3 alumnos. En estos grupos reducidos, los alumnos podrán trabajar en equipo y cocinar al mismo tiempo que el profesor, intensificando el aprendizaje. Terminada la clase, los alumnos junto con el profesor degustarán la comida preparada.

- ✓ **Teambuilding:** enjoycooking se acerca al mundo de la empresa ofreciendo cursos diseñados para fortalecer las competencias de trabajo en equipo en un ambiente gastronómico distendido. La comodidad de poder realizar estos cursos durante una mañana, sin necesidad de salir de la ciudad, rompiendo el ritmo de trabajo pero sin preparaciones complejas, y en un escenario profesional forman la propuesta de valor del Teambuliding.
- ✓ Los distintos cursos se comercializarán a un precio por persona y día (2-2,5 h) de 40 €, incrementándose a 100 € en la formación Teambuilding.

## Formación y Divulgación (Divulgación):

**Todos los eventos orientados a dinamizar la actividad de** enjoycooking **convirtiéndolos en centros vivos (ocio y difusión de la cultura gastronómica).**

- ✓ Presentaciones de libros.
- ✓ Jornadas temáticas; actividades de divulgación.
- ✓ Actividades solidarias (RSC).
- ✓ Promociones y concursos.
- ✓ Emisora temática.

**Divulgación** aglutina todos los eventos, que se realizan en el Auditorio, orientados a dinamizar y promocionar la actividad de enjoycooking, convirtiéndolos en centros vivos (ocio y difusión de la cultura gastronómica). A través de este concepto, se busca potenciar la imagen de marca gastronómica asociada a enjoycooking. Los drivers de la iniciativa son los siguientes:

- ✓ **Oferta gastronómica de alto nivel:** se ofrecerán, los fines de semana, clases demostrativas por cocineros de renombre, tras acuerdos de colaboración con ellos.
- ✓ **Oferta gastronómica con proyección:** a través de la sponsorización de cocineros noveles, se ofrecerán clases demostrativas al tiempo que se publicita a los cocineros del futuro.
- ✓ **Actividades solidarias (RSC):** será el espacio de difusión de las políticas de RSC de enjoycooking y a su vez servirá para la captación económica para diferentes programas sociales.
- ✓ **Emisión en directo:** a través de la radio enjoycooking, se emitirá en directo todos los programas realizados en el Auditorio (noticias sobre el sector gastronómico, entrevistas, debates, presentaciones de libros y ferias gastronómicas, recomendaciones de otros restaurantes, recetas, catas, etc.). De esta manera, los clientes podrán disfrutar en directo de un espacio de ocio enfocado 100% a la gastronomía.
- ✓ **La entrada será gratuita** para todos los clientes que presenten un ticket de compra superior a 10 €, o bien, abonen dicha cantidad. El objetivo es ofrecer un espacio de entrenamiento, donde se pueda consumir o induzca a consumir a la salida del acto.

## Restauración (Foodiecourt):

Como se apuntaba en la tabla anterior, y con independencia de otras opciones de restauración presentes en los establecimientos **enjoycooking** (ECTakeaway, ECCatering), se contempla el desarrollo de **un concepto novedoso que persigue acercar la cocina de autor al gran público**; los drivers de la iniciativa son los siguientes:

- ⇒ Combinación de dos conceptos conocidos: la **alta cocina**, de acceso limitado para el consumidor medio, y el **fastfood** con sus beneficios asociados (rapidez, sencillez). Es decir, se busca ofrecer al consumidor platos sofisticados y de calidad, evitando la incomodidad que, en ocasiones, provocan los restaurantes de renombre (reservas, planificación con antelación, ambiente artificial, trato sobre-afectado, desconocimiento, etc.).
- ⇒ **Oferta estructurada** a través de menús en formato degustación y fastfood. Es decir, se busca simplificar el proceso de compra mediante la agrupación de los platos ofertados en cuatro categorías diferentes; el cliente compondrá su menú combinando un ítem de cada una de ellas según sus preferencias. Estas categorías serán las siguientes:
  - ✓ **Snacks** (o aperitivos).
  - ✓ **Appetizers** (o tapas).
  - ✓ **Main courses** (o platos principales).
  - ✓ **Desserts** (o postres).
- ⇒ Los menús se comercializarán a **precio cerrado**; serán asequibles (asociables, por lo tanto, al formato fastfood) pero en una banda de precios superior para que sean claramente percibidos como un producto de calidad y de clase más elevadas [15-19€].
- ⇒ La iniciativa exige el diseño de un espacio específico que aúne un restaurante con una amplia terraza al aire libre, diferenciados de la zona Takeaway & Coffeebar; será moderno, con personalidad reconocible, y buscará, por encima de todo, la comodidad de los clientes.
- ⇒ En cuanto al **delivery**, será el mismo cliente el que se acerque al mostrador para seleccionar su menú según el esquema fastfood; en cambio, será servido en la mesa por los camareros del establecimiento, que harán las indicaciones oportunas en relación a los platos ordenados.

## Resumen:

A modo ilustrativo, el siguiente diagrama muestra una propuesta de distribución de las actividades que **enjoycooking** ofrece a lo largo de un día:

| DIARIO & FINDE |  |                    |   |   |                 |  |
|----------------|--|--------------------|---|---|-----------------|--|
| [08:00-09:00]  | <b>TIENDA:</b> delicatessen, instrumentos de<br>cocina, línea de ropa de cocina, viajes, libros... | <b>cook urself</b> | <b>Restaurante: take away,</b><br><b>foodicourt</b> | <b>Clases:</b><br>cocina,<br><b>catas</b> | <b>catering</b> | <b>Eventos</b><br>gastronómicos,<br><b>divulgación,</b><br><b>demostraciones</b><br>cocineros de<br>renombre,<br><b>presentaciones</b><br>cocineros<br>nóveles y <b>libros,</b><br><b>jornadas</b><br>gastronómicas,<br><b>concursos</b> |
| [09:00-10:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [10:00-11:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [11:00-12:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [12:00-13:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [13:00-14:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [14:00-15:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [15:00-16:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [16:00-17:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [17:00-18:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [18:00-19:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [19:00-20:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [20:00-21:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [21:00-22:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
| [22:00-23:00]  |  |                    |   | <b>Clases</b><br><b>cocktails</b>         |                 |  |
| [23:00-24:00]  |  |                    |   |   |                 |  |
|                | ①  | ②                  | ③   | ④   | ⑤               | ⑥  |
|                | distribución   | cookursel          | restauración  | formación                                 | catering        | actividades  |

Ilustración 22: distribución de las actividades de EC en un día.

## 1.2 Marca

A continuación presentamos una ilustración con un boceto del logotipo diseñado como elemento representativo:



Ilustración 23: logotipo diseñado para EC.



Los factores de diseño tenidos en cuenta a la hora de construir los elementos gráficos, y los mensajes cuya comunicación pretende favorecerse, han sido los siguientes:

- ⇒ **Nombre:** une los dos *drivers* principales de nuestra propuesta de valor: **Gastronomía** (*cooking*) y **Ocio** (*enjoy*).
- ⇒ **Idioma:** inglés; además del carácter global que otorga, resulta coherente con una política de expansión que permita respetar la marca con independencia de los idiomas locales (bien sea fuera de España o en las comunidades autónomas con idiomas cooficiales).
- ⇒ **Construcción léxica:** una sola palabra componiendo el nombre (nombre-frase), para facilitar su retención.
- ⇒ **Tonos:** verdes y marrones, que evocan productos naturales y frescos.
- ⇒ Logo sobre **fondo blanco**, como atributo de sobriedad y elegancia.
- ⇒ **Tipografía** redondeada, proporciona un carácter moderno y amable.
- ⇒ Dos **líneas** grises paralelas y difuminadas, en trayectoria oblicua ascendente sobre el nombre: elemento gráfico simbólico que evoca un plato recién cocinado y que contribuye a dinamizar el logo.
- ⇒ Línea gris vertical que permite destacar, en segundo plano, el nombre de la ciudad donde se ubica cada establecimiento, contribuyendo a “localizar” la marca dentro de una estrategia global (*global brand, local touch*).

### 1.3 The enjoyCooking Club

Como parte de su estrategia de posicionamiento, enjoycooking implantará un club para personas interesadas por las últimas tendencias culinarias y que entiendan la gastronomía como una forma de ocio: **The ECClub**

Con esta iniciativa se persigue:

- ⇒ Promocionar nuestra competencia *core*: divulgación y ocio gastronómico.
- ⇒ Fortalecer los vínculos de los consumidores con enjoycooking mediante la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la confianza.
- ⇒ Incrementar la recurrencia por parte de nuestros socios.
- ⇒ Potenciar nuestra imagen de marca como compañía integral y líder dentro del sector.

A su vez, la afiliación a **The ECClub** se traduce en un conjunto de **beneficios para el socio**:

- ⇒ Invitaciones para eventos presenciales: sesiones demostrativas, presentación de libros, mesas redondas, etc.
- ⇒ Información puntual, a través de boletines publicados o de *newsletters*, de las últimas novedades: nuevas campañas, las últimas tendencias en gastronomía, agenda de actividades, recetas, etc.
- ⇒ Descuentos promocionales exclusivos.
- ⇒ Preferencia a la hora de matricularse en actividades.
- ⇒ Y desde un punto de vista intangible, aunque también importante, sensación de pertenencia (a un club integrado por personas con intereses y aficiones similares) y de exclusividad.



Ilustración 24: logo para The ECClub.

### 1.4 Diferenciación y beneficios para el consumidor

Los factores de **diferenciación** que persigue enjoycooking son los que, en última instancia, proporcionan un conjunto de **beneficios para el consumidor final** difícil de replicar. Específicamente:

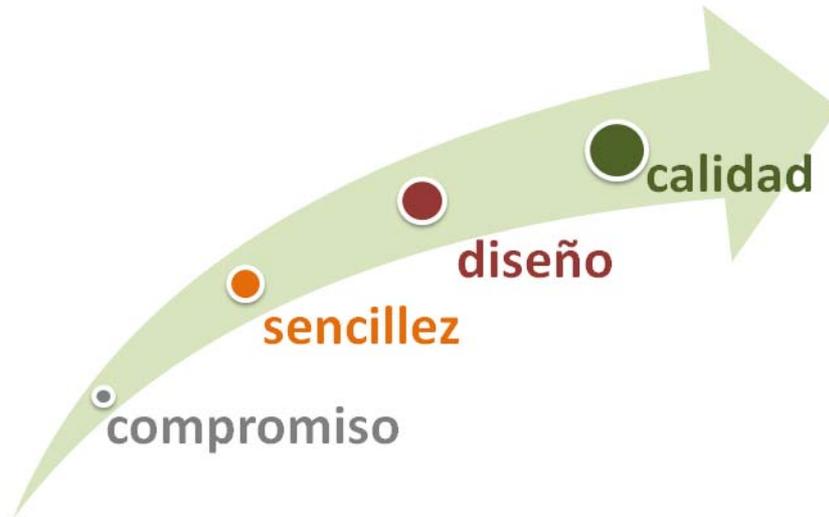


Ilustración 25: diferenciación y beneficios de EC.

### Calidad de los productos

enjoycooking apuesta por la oferta de productos de calidad, cuidadosamente seleccionados por un equipo de profesionales encargado de definir y mantener una estrategia de **acuerdos de partnership** con una red de proveedores nacionales e internacionales para la provisión de existencias (productos gourmet y ecológicos, libros, utensilios de cocina, textil hogar, etc.). La elaboración y actualización de este **catálogo de proveedores** y de este **portfolio de productos** garantiza al consumidor final la disponibilidad de los productos más demandados, o más novedosos del mercado, y en las mejores condiciones.

La estructura organizativa deberá contemplar esta **posición estratégica** y la función de RRHH deberá velar por adecuar su política para garantizar la operatividad del equipo de profesionales definido anteriormente.



Ilustración 26: función del equipo de compras-selección de EC.

### Diseño

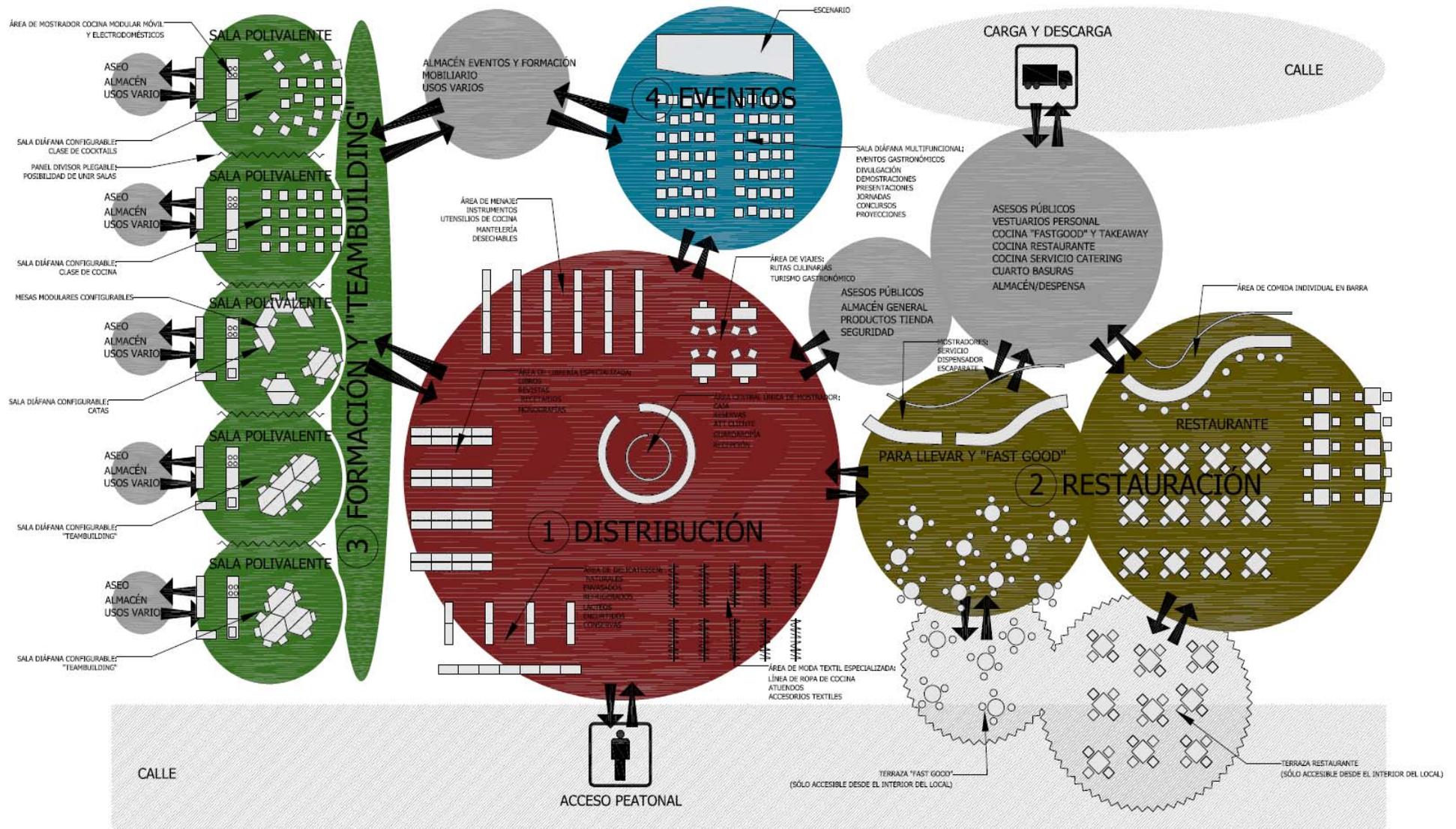
Como factor fundamental de diferenciación, enjoycooking apuesta por un **diseño cuidado** en todos los productos ofrecidos y por una ejecución esmerada en cada uno de los servicios prestados. Esta orientación hacia el diseño afecta a numerosos elementos (packaging, etiquetado, imagen corporativa, etc.), es considerada estratégica y será tratada específicamente más adelante (**capítulo 2**).

Sin embargo, de entre todos los factores de diseño, el de los **espacios** es el considerado el principal como elemento clave para la construcción de marca.

Cada uno de los establecimientos implantados deberá adherirse a un diseño único y estable con el objeto de facilitar su reconocimiento con independencia de la ubicación. Es decir, se trata de concebir un espacio moderno y confortable, pero diferente y con personalidad, donde los consumidores se vean inmersos en la “experiencia enjoycooking” cada vez que acudan para satisfacer alguna necesidad.

La definición de estas pautas de diseño comunes, que conjuguen criterios estéticos y funcionales, será confiada a un estudio de arquitectura, dentro del ámbito del proyecto de lanzamiento.

La siguiente ilustración representa el esquema conceptual para el establecimiento enjoycooking genérico: muestra la distribución porcentual de espacio entre las distintas áreas de negocio, así como sus relaciones [**Auditorio, Distribución, Restauración, Formación, Terraza, Cocinas, Almacenes, Aseos, Accesos**]. Dicho diseño deberá particularizarse, respetando las pautas definidas, para adaptarse a las características específicas de cada nuevo establecimiento.



|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 30% | DISTRIBUCIÓN              |
| 25% | RESTAURACIÓN              |
| 15% | FORMACIÓN                 |
| 10% | EVENTOS                   |
| 20% | INSTALACIONES Y SERVICIOS |

Ilustración 27: diseño funcional del establecimiento EC

## Oferta unificada – sencillez

Uno de los elementos claramente diferenciadores de nuestra propuesta, consiste en la presentación, de forma integrada y en un único espacio físico, de la amplia oferta gastronómica actualmente dispersa y de difícil acceso; esto se traduce en una serie de beneficios evidentes para el consumidor potencial que ve **simplificado** su proceso de decisión y compra:

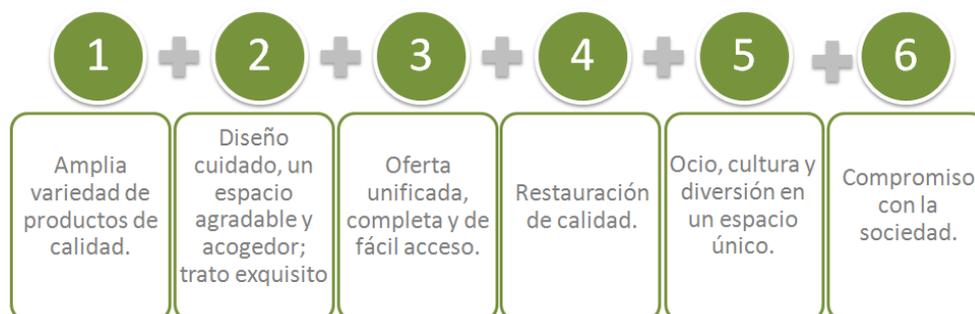
- ⇒ Comodidad a la hora de acceder a la oferta de productos y servicios.
- ⇒ Acceso a productos de calidad a partir de una preselección especializada.
- ⇒ Posibilidad de adquisición, de forma sencilla, de ítems extranjeros.
- ⇒ Localización de utensilios de cocina específicos o profesionales.
- ⇒ Oferta **cruzada** o **paquetizada** de productos y servicios gastronómicos.
- ⇒ Servicios profesionales de catering.
- ⇒ Acceso a información actualizada, gracias a la presentación de las últimas novedades.
- ⇒ Punto de referencia para la divulgación gastronómica: clases, demostraciones, librería, etc.
- ⇒ Respuesta profesional antes dudas gastronómicas.
- ⇒ Acceso a una oferta de ocio gastronómico, actualmente dispersa.
- ⇒ Posibilidad de adhesión a una comunidad con intereses comunes.

## Compromiso

Otros de los elementos distintivos de **enjoycooking** es su compromiso con la sociedad; por un lado, a través de una actuación **responsable** y constructiva en los ámbitos en los que desarrolla su actividad, y por otro, como un mecanismo de **notoriedad**, que permita promocionar y fortalecer la marca; las líneas de actuación en este terreno estarán relacionadas con la competencia *core* de EC, por ejemplo:

- ⇒ Promoción de hábitos saludables en colegios.
- ⇒ Esponsorización de cocineros noveles con proyección.
- ⇒ Comedores en el tercer mundo o campañas contra el hambre.
- ⇒ Promoción de cultivos solidarios, sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

## Resumen beneficios para el consumidor



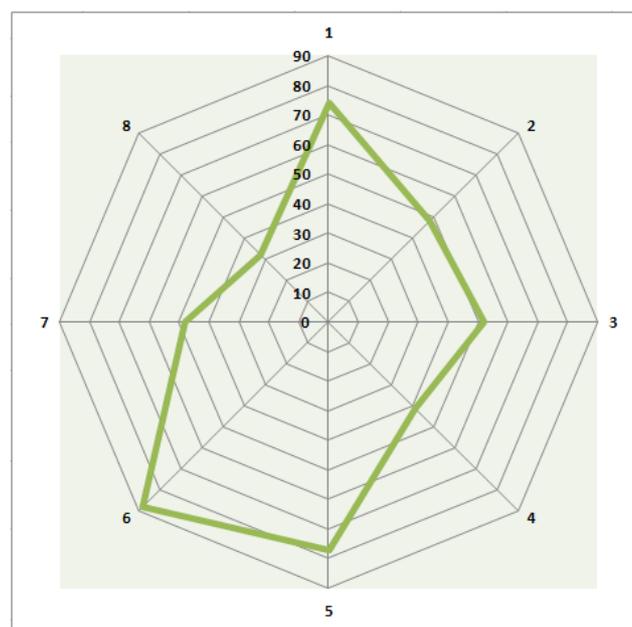
**Ilustración 28: beneficios para el consumidor.**

## 1.5 Público objetivo

La investigación de campo ha revelado la existencia de un público objetivo claramente interesado, al menos potencialmente, en la oferta propuesta por enjoycooking. Se trataría de un segmento de la población:

- ⇒ Joven y de mediana edad.
- ⇒ De carácter urbanita.
- ⇒ De clase media/media-alta.
- ⇒ Que disfruta de la gastronomía y de los productos de calidad.
- ⇒ Que entiende la gastronomía como una forma de ocio.
- ⇒ Que se preocupa por su alimentación.
- ⇒ Interesado por las nuevas tendencias culinarias, pero también por nuestra cocina tradicional.
- ⇒ Que aprecia un servicio esmerado y una presentación cuidada.

La siguiente ilustración representa el perfil del consumidor tipo de enjoycooking.



**Ilustración 29: perfil público objetivo EC (muestra de 200 encuestados).**

En la siguiente tabla mostramos el detalle de la encuesta y los resultados cuantitativos para cada una de las preguntas.

| Pregunta   | Res1                 | Res2                    | Res3                 | Res4          | EJE      |
|--|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------|----------|
| ¿Con cuánta frecuencia cocinas?  | Todos los días [32%] | Todos las semanas [34%] | < 1 vez/semana [29%] | Nunca [5%]    |          |
| ¿Consideras la cocina como tiempo de ocio?   | Sí [41%]             | NO [59%]                | N/A                  | N/A           | <b>4</b> |
| ¿Te gustaría pertenecer a un club social enfocado a la gastronomía y la cocina moderna?                    | Sí [48%]             | NO [52%]                | N/A                  | N/A           | <b>2</b> |
| ¿Cuánto dinero gastas mensualmente en comer fuera de casa?   | <100€ [23%]          | 100€-200€ [43%]         | 200€-300€ [23%]      | >300€ [12%]   | <b>5</b> |
| ¿Te gustaría conocer nuevos tipos de cocina?, ¿de qué tipo?  | Internacional [39%]  | Creativa [27%]          | Mediterránea [21%]   | Asiática [7%] | <b>6</b> |
| ¿Cuántas veces has usado el servicio catering en el último año?  | ninguna [64%]        | 0-5 [31%]               | 5-10 [3%]            | >10 [3%]      |          |
| ¿Pagarías un 10% más por productos ecológicos y producidos utilizando procedimientos sostenibles y justos? | Sí [52%]             | NO [48%]                |                      |               | <b>3</b> |
| ¿Cree que puede ser compatible un establecimiento de fastfood con productos delicatessen?                  | Sí [74%]             | NO [26%]                |                      |               | <b>1</b> |
| ¿Qué te parece la posibilidad de ir a un restaurante con amigos/familiares a cocinar tu propia comida?     | Muy buena [32%]      | Normalilla [31%]        | Mala [36%]           |               | <b>8</b> |
| ¿Compraría productos gourmet por internet?   | Sí [48%]             | NO [52%]                |                      |               | <b>7</b> |

Ilustración 30: encuesta público objetivo EC y resultados.

## 2. Imagen corporativa

enjoycooking tendrá muy en cuenta la forma de transmitir sus valores y los mensajes identificados en el capítulo anterior, gracias a una estrategia coordinada en la que participen todos los agentes que intervengan en la comunicación. Es decir, proyectará una imagen distintiva que refleje su personalidad y que contribuya, de forma radical, a fortalecer su posicionamiento y su capacidad de diferenciación.

### 2.1 Identidad corporativa

La imagen de enjoycooking vendrá respaldada por un proceso de análisis y de diseño creativo, y por el correspondiente **Manual de Identidad Corporativa**, donde se especifiquen las pautas para cada uno de los elementos de comunicación:

- ⇒ Logotipo, colores institucionales y tipografía.
- ⇒ Papelería corporativa: tarjetas de visita, facturas, carpetas, carátulas de CD, sello, folio fax, membretes, layout PowerPoint y Word.
- ⇒ Cabeceras de email, newsletters.
- ⇒ Site corporativo, intranet
- ⇒ Microsites o catálogos web promocionales.
- ⇒ Elementos promocionales: folletos, flyers, catálogos, carteles, publicidad prensa.
- ⇒ Packaging: embalaje, etiquetado, envases. Guardarán coherencia cromática con la imagen corporativa y serán fabricados en materiales de primera calidad, consistentes y con tacto agradable. Tendrán un diseño funcional que invite, en la medida de lo posible, a ser reutilizados de tal modo que multipliquen el impacto visual de la marca.
- ⇒ Establecimientos: mobiliario, uniformes del staff, decoración interior y exterior.
- ⇒ Comunicación: diccionario interno, comunicación institucional, con medios, literatura corporativa.

### 2.2 Branding

Cuando se considere oportuno, las iniciativas o actividades con carácter independiente, extenderán la imagen de marca para configurar nuevos logotipos propios que las representen (respetando siempre la identidad corporativa). Por ejemplo:

- ⇒ The enjoycooking Club.
- ⇒ The enjoycooking Lab.
- ⇒ Servicios catering:
  - ✓ EC Gourmet Catering: para eventos.

- ✓ EC Business Catering: para empresas.
- ✓ EC Fine dining: restauración a domicilio.



Ilustración 31: EC branding.

### 2.3 Empaquetado y etiquetado

Otro de los factores clave relacionados con el diseño, es el que tiene que ver con el empaquetado y etiquetado de los productos. Deberá ser profesional y estar alineado con la **estrategia corporativa** definida. En este sentido, el diseño debe contemplar los siguientes aspectos:

- ⇒ Debe reflejar la marca, fortalecer la imagen corporativa y ser atractivo.
- ⇒ Debe tener una imagen impecable, distintiva y reconocible; que evoque emociones y experiencias (calidad, frescura, sofisticación, novedad, etc.).
- ⇒ Especialmente para los productos de alimentación reflejar el contenido informativo necesario.
- ⇒ Debe considerar una **amplia gama de estructuras** para satisfacer las necesidades de empaquetado del extenso portfolio de productos de **enjoycooking**, combinando diseño funcional y ornamental:
  - ✓ **Restauración:** diseños transportables, individuales, antropomórficos, isotermos, etc.
  - ✓ **Distribución:** cajas de regalo, para contenido frágil, bolsas atractivas y reutilizables, cestas, etc.
- ⇒ Diseños estacionales (temporadas, campañas específicas, Navidad, etc.) y de inspiración cambiante (tendencias retro, juvenil, 80's, pop, etc.).

- ⇒ Por último, tanto los materiales utilizados como en los métodos de fabricación empleados deben ser respetuosos con el medio ambiente.

## 2.4 Merchandising

El objetivo del merchandising consiste en hacer fuerte la marca a través de publicidad en sus productos. enjoycooking distingue tres categorías de productos donde aplicar merchandising y con fines diferentes:

- ⇒ **Alimentos gourmet y take away:** la etiqueta de enjoycooking en cada producto se asociará a alimento de buena calidad. El objetivo es **posicionar** la marca como **seguro de calidad gastronómica**.
- ⇒ **Utensilios de cocina para uso propio:** proporcionando utensilios de uso diario con el logotipo enjoycooking, se pretende **posicionar** la marca como algo **familiar** en el subconsciente de nuestros clientes.
- ⇒ **Promociones o artículos con imagen exterior:** estos artículos servirán para que nuestros clientes publiciten nuestra marca allí donde estén. Las promociones se regalarán o pondrán a la venta en días de mucho trasiego de personas por la calle. Ejemplos de promociones pueden ser bolsas de tela con el logo enjoycooking. O también productos vendibles como bolsas térmicas para llevar la comida al trabajo. Este merchandising se centrará en el diseño con el objetivo de **posicionar** el carácter **moderno** de la marca.

### 3. Modelo de implantación

En este capítulo se detalla la **estrategia de implantación** diseñada. Consiste en un modelo progresivo, basado en una estructura jerárquica de establecimientos, definida teniendo en cuenta las características de las tres líneas de negocio propias de **enjoycooking** y las relaciones y dependencias entre ellas, con el objeto de: **(1)** disponer de una solución adaptable, para responder a la estructura específica de la demanda local en cada uno de los emplazamientos seleccionados; y **(2)** como mecanismo comercial para fortalecer la marca al ser percibida, debido a su extensión, como una marca Total.

#### 3.1 Módulos y procesos clave de gestión

Por otro lado, partimos de un concepto **modular y replicable**; es decir, se trata de **un** diseño reproducible compuesto por **cuatro sectores diferenciados**. En la siguiente ilustración se proyectan las actividades de **enjoycooking** sobre dos niveles de gestión (layer1: de carácter corporativo [**CORP**], y layer2: de ámbito local). A su vez, el segundo, presenta tres módulos para dar soporte a cada una de las líneas de negocio de EC [**bl1**], [**bl2**], [**bl3**] y un cuarto con procesos de soporte transversal.

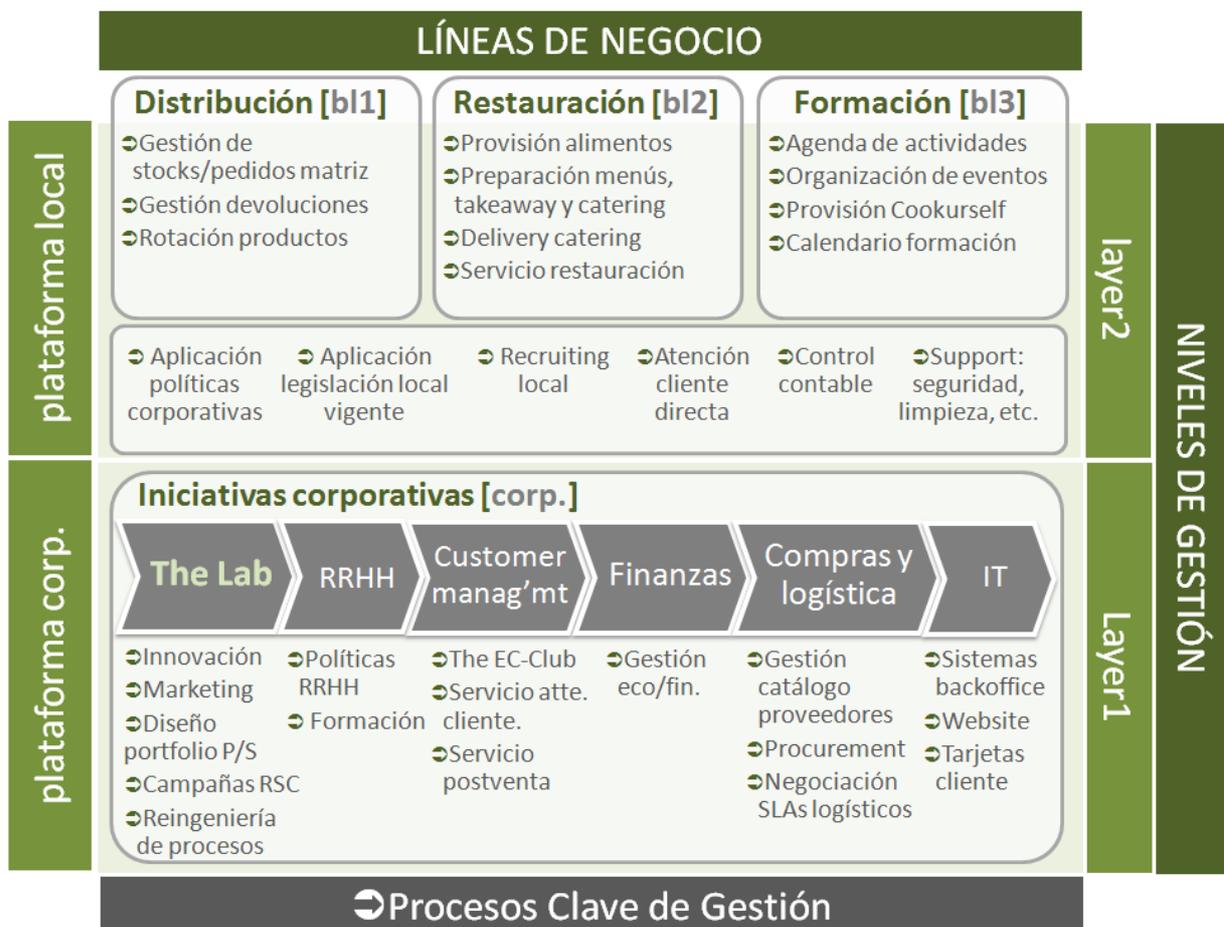


Ilustración 32: módulos y procesos clave de gestión.

### 3.2 Jerarquía de establecimientos

En función de la implantación del modelo completo [bl1, bl2, bl3 & Corp.=FS] o de alguno de sus sectores únicamente [3bl=Tier1; 2bl=Tier2, 1bl=Tier3], se establece el siguiente nivel jerárquico de establecimientos adaptables a las necesidades o demandas del nuevo mercado objeto de análisis.

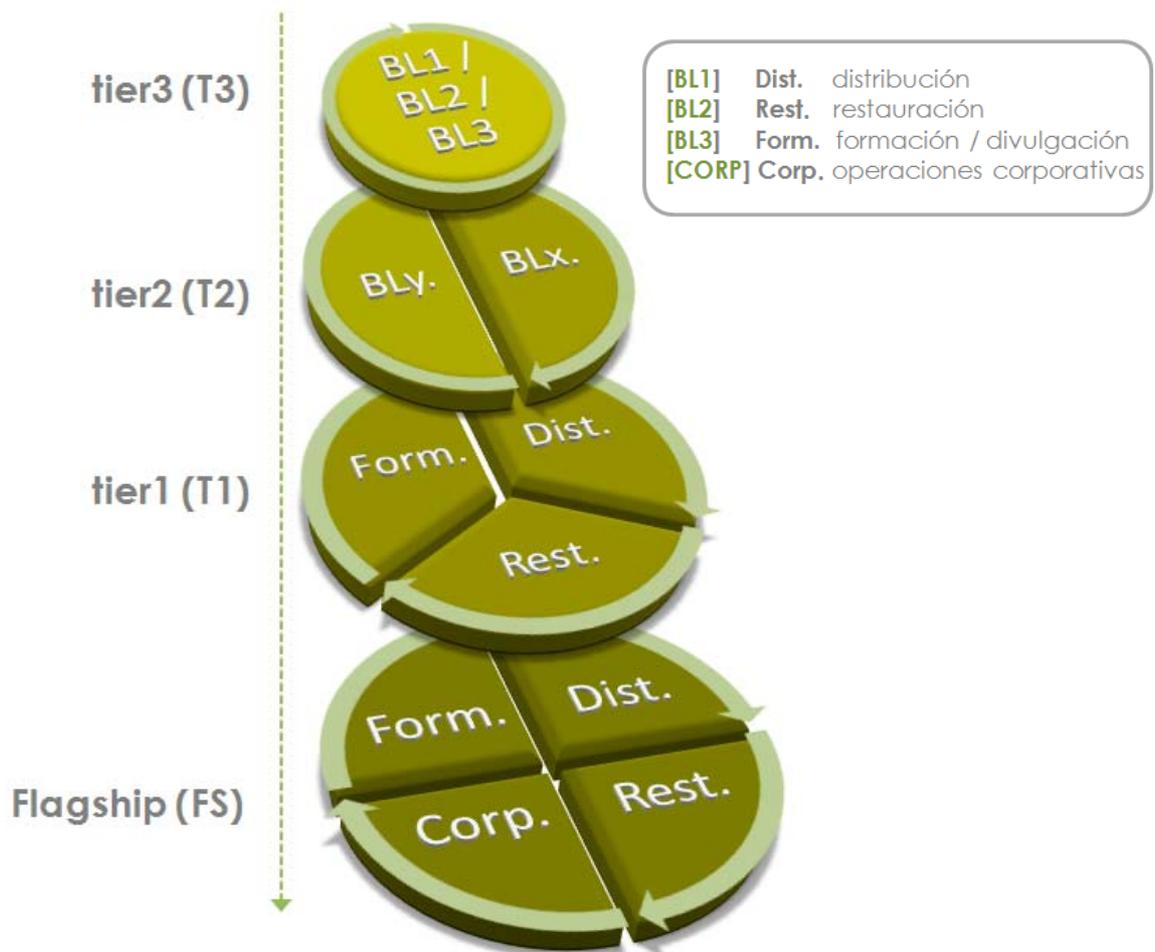


Ilustración 33: jerarquía de locales EC

La siguiente tabla describe la jerarquía de establecimientos, detallando el tipo de actividad, la ubicación objetivo y su criterio de selección, sus características, y el nivel de decisión o responsabilidades de gestión que asumen.

| Tipología             | Descripción  | Ubicación   |
|-----------------------|--|---|
| <b>Flag-ship (FS)</b> | <p>“Buque insignia”: local compuesto por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El módulo de distribución.</li> <li>2. El módulo de restauración.</li> <li>3. El módulo de formación y divulgación (+Auditorio).</li> </ol> <p><b>Funciones adicionales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centralización de la gestión de operaciones (logística, compras, RRHH, formación, innovación, finanzas).</li> <li>2. Centralización de la toma de decisiones.</li> <li>3. Representatividad.</li> </ol> | <p>Capitales nacionales (por ejemplo Madrid, Roma, Lisboa); un único establecimiento/país.</p> <p>Área metropolitana, bien comunicada, muy transitada y con tradición comercial y de ocio (demanda heterogénea y numerosa).</p> <p>Edificio representativo.</p> |
| <b>Tier1 (T1)</b>     | <p>Local compuesto por:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El módulo de distribución.</li> <li>2. El módulo de restauración.</li> <li>3. El módulo de formación y divulgación (+ Auditorio).</li> </ol> <p><u>Es decir, la misma oferta comercial que FS, pero dependiente de ella a nivel estratégico.</u></p> <p><b>Funciones adicionales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representatividad local/regional.</li> </ol>   | <p>Capitales de provincia principales (Barcelona, Milán, Oporto).</p> <p>Área metropolitana, bien comunicada, muy transitada y con tradición comercial y de ocio (demanda heterogénea y numerosa).</p> <p>Edificio representativo.</p>                          |
| <b>Tier2 (T2)</b>     | <p>Local compuesto por dos líneas de negocio únicamente, dando lugar a las siguientes combinaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los módulos de formación &amp; restauración.</li> <li>2. Los módulos de formación &amp; distribución.</li> <li>3. Los módulos de restauración &amp; distribución.</li> </ol>  | <p>Grandes ciudades cuando ya existe un FS o un T1; ciudades más pequeñas (Sevilla, Bilbao); o poblaciones periféricas de renta alta (Majadahonda, Pozuelo de Alarcón)</p>  |
| <b>Tier3 (T3)</b>     | <p>Local compuesto por una única línea de negocio.</p>   | <p>Igual que T2.</p>  |

Ilustración 34: tipología de locales EC.

### 3.3 Estrategia de despliegue

enjoycooking nace con el ánimo de convertirse en una marca de referencia global dentro del mundo gastronómico; fundamenta su éxito, por lo tanto, en su capacidad para desplegar una red extensa de establecimientos atractivos e innovadores, que le confiera una amplia presencia, en un tiempo reducido. En esta línea, se ha definido una **política de implantación progresiva** basada, en una primera etapa, en la inauguración de establecimientos de categoría T1 en las principales ciudades del país.

#### T0 (instante inicial)

- ⇒ **Madrid:** en este primer instante se implanta en la capital el primer establecimiento [FS]; aglutina toda la oferta enjoycooking y asume las responsabilidades corporativas y las funciones de representatividad.

#### T0+2años

- ⇒ **Madrid:** transcurridos dos años –una vez estabilizado el modelo de negocio y depurados los procedimientos operativos–, se decide aplicar una estrategia de intensificación replicando el esquema comercial mediante la implantación de un nuevo establecimiento de categoría T1 en la capital, con el ánimo de consolidar la presencia de enjoycooking en la región y de explotar sinergias locales.

#### T0+3años

- ⇒ **Barcelona:** con el objeto tener acceso a mercados cada vez más amplios, se prevé la expansión hacia otras áreas geográficas. A partir del tercer año se iniciará una política de despliegue basada en la inauguración de establecimientos de categoría T1 en las principales capitales de provincia, comenzando por Barcelona.

#### T0+4años

- ⇒ **Valencia:** durante el año siguiente se mantendrá la política de expansión iniciada en el anterior, implantando, en esta ocasión en Valencia, un establecimiento de categoría T1.

#### T0+5años

- ⇒ Tras esta primera etapa de cinco años, y en base a la experiencia acumulada, se revisará la estrategia de implantación, realizando los ajustes necesarios para aplicar una política de intensificación en las regiones presentes basada en los esquemas T2 y T3, para buscar la expansión hacia otras ciudades españolas, o hacia otros países de nuestro entorno.

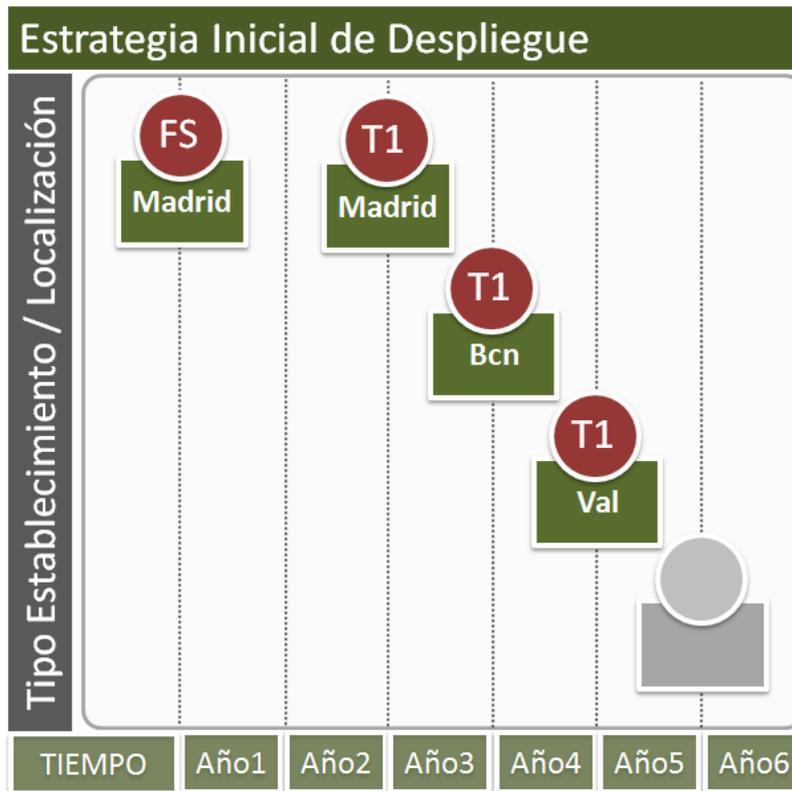


Ilustración 35: estrategia de despliegue

## 4. Servicio de atención al cliente y post-venta

enjoycooking sitúa al **cliente en el centro de la organización** y lo convierte, por lo tanto, en el punto de partida de la estrategia comercial y de todos los procesos operativos. Es decir, se pretende captar, potenciar y retener aquéllos más valiosos, de la manera más rentable; y favorecer la **construcción de relaciones de largo plazo** con ellos, según el esquema: “satisfacción → fidelización”.

### Orientación al cliente

El anterior objetivo estratégico pasa por profundizar, cada vez más, en el conocimiento del consumidor, de sus gustos y de sus deseos; este conocimiento se alcanzará capitalizando toda la información que se genere en cada una de las transacción a lo largo del tiempo, mediante la implantación y explotación de un sistema IT de *backoffice* que permita categorizar a los clientes a partir de sus perfiles, localización, edad, hábitos de consumo, etc.

Dicha política proporciona el siguiente conjunto de beneficios:

#### ⇒ Beneficios Operativos:

- ✓ Conocimiento más amplio del consumidor.
- ✓ Adaptación de la oferta a los gustos/necesidades particulares de los clientes.
- ✓ Posibilidad de acciones de marketing directo (demanda habitual, complementaria, etc.).
- ✓ Gestión de campañas y promociones.
- ✓ Prestación de un servicio personalizado a determinados clientes.
- ✓ Incremento de la productividad de los empleados y de la eficacia de las acciones de mkt.
- ✓ Simplificación en la gestión de pedidos y en la configuración de nuevos productos.
- ✓ Explotación de información (datos históricos, previsiones de venta más ajustadas, etc.).

#### ⇒ Beneficios Estratégicos:

- ✓ Incremento satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora en la imagen de la organización.
- ✓ Incremento de la motivación de los empleados.
- ✓ Diferenciación por la “humanización” del negocio y la eficacia en la gestión.

### Club gastronómico

Tal y como se explica en el **capítulo 1.3**, enjoycooking considera una pieza clave en la gestión del cliente la figura de **The Enjoycooking Club**. Mediante esta iniciativa se pretende fortalecer los vínculos de los consumidores con enjoycooking, favoreciendo la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la exclusividad y en la confianza.

### Tarjetas de fidelización

En la misma línea, se prevé la implantación de un sistema de **tarjetas de fidelización**, que contribuya a potenciar el sentimiento de pertenencia del cliente y, en última instancia, la recurrencia en su consumo.

### Servicio postventa

Adicionalmente, existirá un equipo encargado de gestionar cualquier consulta o queja sobre el servicio prestado. Para garantizar el mejor servicio postventa y un trato exclusivo a nuestros clientes, se prestará asistencia telefónica durante las horas de apertura de los locales **enjoycooking**. Al igual que en los establecimientos, el trato deberá ser exquisito, concediendo al cliente total crédito en su argumentación. No obstante, para casos reincidentes, se establecerán los mecanismos de seguridad oportunos.



Ilustración 36: servicio de atención al cliente.

## 5. Innovación y tecnología

Otro de los valores de enjoycooking es su compromiso con la **innovación**; pretendemos ser centros vivos donde tengan espacio las últimas tendencias en gastronomía: técnicas, sabores, utensilios, productos, eventos. Con ese fin, el plan organizativo contempla la implantación de **The enjoycooking Lab.**, un grupo de trabajo centrado en la innovación, en la investigación y en la prospección, encargado de dinamizar nuestra actividad.

Sus responsabilidades específicas serán:

- ⇒ Diseño de nuevos productos y servicios.
- ⇒ Organización de la agenda de eventos (divulgación, presentaciones, demostraciones, etc.).
- ⇒ Actualización de un catálogo de productos atractivos (gourmet, textil hogar, utensilios).
- ⇒ Diseño y renovación de menús (*catering, foodiecourt, cookurself*).
- ⇒ Definición de campañas RSC.
- ⇒ Diseño de campañas promocionales.
- ⇒ Reingeniería y optimización de procesos internos.

La siguiente ilustración muestra el logo diseñado para la iniciativa.



Ilustración 37: The Lab, logo.

## 6. Política de precios

### 6.1 Política de precios

Como resultado del estudio de mercado realizado, no se ha identificado ningún agente que represente el mismo concepto distintivo de **enjoycooking** (aglutinador de la oferta gastronómica de forma estructurada, atractiva y divertida); sin embargo, sí existen mercados fragmentados para cada una de sus líneas de actividad en los que deberá competir tratando de diferenciarse a través, también, del precio.

En este sentido, **enjoycooking** situará conscientemente su estructura de precios en una banda superior a la de la competencia en cada una de sus líneas de actividad, con el objeto de que sus productos y servicios sean claramente percibidos como de categoría y de calidad superiores; eso sí, manteniéndolos en unos niveles asequibles para la mayoría de los consumidores. Esta estrategia se mantiene alineada con el posicionamiento de marca que pretende transmitir calidad, modernidad y exclusividad pero sin renunciar al carácter generalista del gran consumo (ref. Zara Home).

### 6.2 Definición de precios

Siguiendo con la política de precios del apartado anterior, se muestra el rango de precios para cada una de las líneas de actividad en la “ilustración 38”.

| Business Line         | Actividad                     | Productos/Servicios                           | Precio, (€/persona) |
|-----------------------|-------------------------------|---|---------------------|
| Distribución<br>[bl1] | The<br>Enjoycooking<br>Store: | ✓ Utensilios de cocina sofisticados.          | 5-40 €              |
|                       |                               | ✓ Menaje de diseño.                           | 30-100 €            |
|                       |                               | ✓ Libros y revistas gastronomía.              | 2-50 €              |
|                       |                               | ✓ Textil hogar: mesa y cocina.                | 10-50 €             |
|                       |                               | ✓ Productos delicatessen y ecológicos.        | 2-380 €             |
|                       |                               | ✓ Paquetes de productos y servicios; regalos. | 10-100 €            |
|                       |                               | ✓ Viajes gastronómicos.                       | 200-800 €           |
| Restauración          | Foodiecourt:                  | ✓ Menús estructurados                         | 15-19 €             |

|   |  |   |                |
|---|--|---|----------------|
| <b>[bl2]</b>  | <b>Catering:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EC Gourmet Catering</li> <li>✓ EC Business Catering</li> <li>✓ EC Fine dining</li> </ul>           | <b>20-50 €</b> |
|   | <b>ECTakeaway:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos takeaway</li> </ul>  | <b>2-10 €</b>  |
| <b>Formación y divulgación</b><br><b>[bl3]</b>                    | <b>Cookurself:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alquiler de la sala cocina (incluye ingredientes y limpieza)</li> </ul>                            | <b>30 €</b>    |
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alquiler bajo supervisión profesional.</li> </ul>  | <b>40 €</b>    |
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alquiler con clase demostrativa</li> </ul>   | <b>60 €</b>    |
|   | <b>Formación:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cursos prácticos de gastronomía: temáticos, cocina internacional, creativa, catas, etc.</li> </ul> | <b>40 €</b>    |
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sesiones demostrativas de técnicas o productos.</li> </ul>   | <b>40 €</b>    |
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nutrición, hábitos alimenticios.</li> </ul>  | <b>40 €</b>    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teambuliding.</li> </ul> |  | <b>100 €</b>  |                |
| <b>Divulgación (Auditorio):</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demostraciones por parte de cocineros de renombre invitados.</li> </ul>   | <b>80 €</b>   |                |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esponsorización de cocineros noveles con proyección.</li> </ul>   | <b>40 €</b>   |                |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso a Radio en directo               <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Jornadas temáticas; actividades de divulgación.</li> <li>⇒ Actividades solidarias (RSC).</li> <li>⇒ Presentaciones de libros.</li> <li>⇒ Promociones y concursos.</li> </ul> </li> </ul> | <b>10 € o ticket de compra</b>  |                |

**Ilustración 38: Rango de precios por actividad.**

## 6.3 Descuentos promocionales

### Paquetización de productos y servicios

enjoycooking persigue la comercialización de **paquetes de productos** cruzados, bajo condiciones ventajosas, con el objeto de favorecer el *cross-selling* y, en definitiva, el consumo (incentivación del consumo de servicios o productos poco usuales en los hábitos del cliente, utilizando como reclamo otros que sí lo son). Algunos ejemplos serían:

- ⇒ **B'fast @ home:** una bandeja desayuno takeaway para consumir en casa (café, bollería, fruta preparada, mermeladas, etc.).
- ⇒ **B'fast @ the office:** igual que antes pero para el trabajo.
- ⇒ **PresentBox:** una caja regalo compuesta de una selección de diferentes productos siguiendo un criterio conductor; por ejemplo:
  - ✓ Selección de frutas frescas, un recetario de zumos, una entrada para una clase de zumos y un vaso-coctelera.
  - ✓ Dos botellas de vino, una guía de los vinos de una región de España, una entrada para asistir a una cata en un establecimiento enjoycooking y un viaje para conocer una bodega.
- ⇒ **GourmetPack:** cesta de productos delicatessen; el objeto es extender el concepto de la cesta de Navidad a todo el año.
- ⇒ **Paquetes temáticos:** cestas estacionales; por ejemplo:
  - ✓ **St Valentine's dinner:** botella de vino y dos copas, dos delantales, ingredientes para preparar una cena, un libro de recetas y una sesión en Cookurself.
  - ✓ **Xmas cookies:** todo lo necesario para que los más pequeños preparen las tradicionales galletas navideñas (utensilios para dar forma a las galletas, recetario, delantal y manopla con motivos navideños, bandeja para presentarlas, frutos secos y chocolate para decorarlas, etc.) junto a una clase para aprender a prepararlas.

### Beneficios para clientes habituales

Adicionalmente, los titulares de las **tarjetas de cliente** emitidas, o los miembros de **The ECClub**, podrán beneficiarse de una serie de ventajas que premiarán su fidelidad a la marca, reforzándola:

- ⇒ Descuento de bienvenida, en el momento de suscribir la asociación.
- ⇒ Reconocimiento al consumo continuado, mediante la acumulación de puntos (que podrán ser utilizados para consumir productos/servicios enjoycooking) o mediante el acceso a ofertas exclusivas.
- ⇒ Presentación de promociones en primicia.
- ⇒ Prioridad sobre campañas limitadas.
- ⇒ Participación en sorteos y concursos.

- ⇒ Regalos o descuentos como reconocimiento a la participación en workshops (con el objeto de pulsar la opinión de los clientes y conocer de primera mano los puntos fuertes y de mejora) o en encuestas de satisfacción.

### Promociones temporales

Por último, como estrategia comercial, se promoverá el lanzamiento de **campañas promocionales** de forma periódica, que desarrollen ampliamente un concepto conocido y arraigado en la cultura popular; estos conceptos se extenderán como línea conductora y afectarán a distintos factores: decoración del establecimiento, música ambiental, cartelería, menús, productos ofertados en The EC Store, actividades, etc.

Algunos ejemplos de estas campañas son los siguientes: Navidad, día del padre/madre, St Patricks day (se celebra en todo el mundo, en honor del patrón irlandés), Oktoberfest (la fiesta popular más grande del mundo celebrada en Múnich), Thanksgiving day, comienzo del verano, etc.

## 7. Comunicación

### 7.1 Elección de mensaje e imagen a transmitir

#### 7.1.1 Imagen de Marca

| Atributos  | Beneficios   | Valor   |
|--|--|---|
| <b>Divulgación y formación</b>                                   | Diversión, cultura, fomento del arte de la cocina como elemento de ocio        | Ocio más cultural. EC vende su activo del conocimiento de manera divertida            |
| <b>Lugar de ocio gastronómico</b>                                | Oferta completa a cualquier hora del día                                       | Comodidad y despreocupación de horarios para comprar en cualquier momento             |
| <b>Restauración y venta de productos de calidad</b>              | Amplia variedad para comer   | El cliente siempre va a encontrar algo diferente que le apetezca                      |
| <b>Excelente Atención al Cliente por equipo joven y dinámico</b> | Trato personalizado, amable y divertido  | El cliente se siente importante en un ambiente moderno.                               |
| <b>Compromiso con la sociedad</b>                                | Ser valorados por nuestra oferta pero también por la influencia en el entorno. | Confianza en empresa por creación de valor en la sociedad, no sólo en sus beneficios. |

**Ilustración 39: resumen de atributos, beneficios y valores de enjoycooking.**

Por tanto, podríamos resumir el conjunto de atributos, beneficios y valores anteriores con la siguiente frase:

enjoycooking es una compañía vanguardista que engloba toda la **Oferta Gastronómica** a través de la formación culinaria, espacio cookurself, la distribución de productos de calidad, restauración, catering y actividades de ocio, y que se gana la **Confianza** de sus Clientes procurándoles calidad, entretenimiento, seguridad y compromiso con la sociedad a través de una atención personalizada y servicios perfectamente analizados.

La USP (*Unique Sales Proposition*) que acompañará a todas las imágenes y que forjará la imagen de marca y su posicionamiento en la mente de los clientes será:



Ilustración 40: EC unique sales proposition

### 7.1.2 Guías de Comunicación

Se establecerán unas **Guías de Comunicación** acordes a la imagen de la compañía que se definirán e implementarán a través de los planes de formación. Así, el tono al tratar con el cliente debe ser cercano, atento, divertido pero con total respeto y exquisitos modales, haciéndole sentir cómodo. Nuestros empleados deben ser capaces de transmitir los beneficios de nuestra oferta antes que su precio, con el fin de que el cliente disfrute con la experiencia **enjoycooking**.

La plantilla **enjoycooking** mostrará diversidad, integración, juventud y dinamismo gracias a su política de Recursos Humanos. Así, esta imagen permanecerá en el cliente una vez que entable conversación con cualquiera de nuestros empleados.

Para conseguir esta imagen en la Atención al Cliente, Recursos Humanos dispondrá de un plan de formación específico y planificado orientado a generar una uniformidad en el trato a recibir por el cliente, y que forjará imagen de marca. Como se explica más adelante, se impartirá un curso de bienvenida (“welcome course”) enfocado en desarrollar capacidades de comunicación, asertividad y resolución de conflictos, así como cursos anuales para afianzar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades en la gestión del cliente.

Para resumir, la imagen de modernidad y enfoque al cliente debe sentirse en el trato con los empleados, y reforzarse con diseño del local y en la calidad de sus productos-servicios.

## 7.2 RR.PP. e Imagen Institucional

La **política de Relaciones Públicas (RRPP)**, encargado a **The Lab**, irá encaminada a transmitir la **idea de diversión, calidad y gastronomía** asociada a **enjoycooking**.

**enjoycooking** creará estrategias que ayuden a ganar eco público favorable para que aumente su capital de marca a través de las siguientes funciones de Relaciones Públicas:

- ⇒ Intermediación constante entre la empresa y los medios de comunicación, facilitando la información puntual que el evento requiera y coordinando las posibles entrevistas, reportajes., etc. relacionados con la empresa.
- ⇒ Comunicación corporativa para promover el conocimiento de la empresa mediante comunicaciones internas y externas.
- ⇒ Presencia en actos gastronómicos, como ferias y congresos.
- ⇒ Asesoramiento sobre asuntos públicos y posturas oficiales de la empresa, así como la imagen corporativa, de manera que sea siempre coherente con los valores de la empresa centrados en la calidad, la atención y la transparencia.

La **imagen institucional** de enjoycooking mostrará un **compromiso serio con la sociedad** de la ciudad donde opere. La política de Responsabilidad Social Corporativa desarrollará los siguientes programas:

- ⇒ **Programa de Igualdad:** la política de Recursos Humanos será crear equipos diversos y a la vez homogéneos e integrados, con igualdad de oportunidades para todos los empleados.
- ⇒ **Programa de Divulgación:** enjoycooking a través de su emisora de radio gastronómica ofrecerá un espacio de formación, tertulia y entretenimiento gratuito para cualquier ciudadano.
- ⇒ **Programa contra el hambre:** enjoycooking participará junto con una ONG (todavía por definir) en programas contra el hambre en el tercer mundo, gracias a su fortaleza en el mercado de la alimentación.

### 7.3 Plan Publicitario

enjoycooking considerará como fuerza de ventas a todos sus empleado, por ello, la formación orientada a la satisfacción del cliente. El cliente es nuestro mayor activo y eso forma parte de la cultura organizativa de la empresa.

La estrategia del **Plan Publicitario** de enjoycooking está compuesta de dos elementos básicos interrelacionados: Eventos y Canales, según se representa en la “**Ilustración 41**”.

- ⇒ **Eventos:** pueden ser de carácter local, como las inauguraciones y aniversarios, globales como la presencia en ferias gastronómicas, o mixtas, como la presentación del nuevo catálogo de productos para cada nueva temporada.
- ⇒ **Canales:** son los mecanismos enfocados a difundir los eventos. En este grupo se encuentra la televisión, radio, prensa y mailing. De todos ellos, la radio es el único canal propio, emitido en directo de manera continuada desde el Auditorio Central, y que se convierte en característico de enjoycooking por su propuesta de valor en el sector de la gastronomía.
- ⇒ Por su parte el **Auditorio Central** es el referente y nexo de unión de ambos modelos de comunicación, al ser al mismo tiempo evento y canal, y que su impacto puede ser tanto local como global (difundido por la radio).

La razón principal de esta estrategia de comunicación se debe a que enjoycooking busca el dinamismo y participación en todos sus clientes como medio para conseguir la fidelidad de los mismos y potenciar la imagen de marca.



Ilustración 41: Estrategia de comunicación.

### 7.3.1 Eventos

**-Inauguración y Aniversario:** La inauguración de cada local enjoycooking será básica en su devenir, ya que será la primera impresión en sus clientes y el momento de mayor publicidad. Para ello, se celebrará una fiesta organizada al detalle durante un fin de semana, con el objetivo de transmitir toda nuestra oferta de ocio gastronómico. Cuanto más repercusión y ruido alcancemos en este momento inicial, mayor será nuestro éxito en el futuro. Anualmente se repetirá este tipo de fiesta en el Aniversario de cada local, con el fin de impulsar el negocio, así como para dar imagen novedosa y de dinamismo.

La organización del evento constará de una parte dedicada a la programación de actividades y preparación del local, y de otra orientada a garantizar la mayor repercusión, difusión y ruido del acto.

- ✓ **Organización de Actividades:** el objetivo es mostrar en un fin de semana el concepto de enjoycooking a todos los clientes posibles, y que estos queden impresionados y hagan publicidad de nosotros al comentarlo en casa, oficina y amistades. Se organizarán catas, concursos, degustaciones, entrevistas, cursos de cocina y se ofrecerán descuentos en restauración, gourmet y take away. El merchandising será esencial en estos actos, tanto como regalo a los clientes como para atraer a curiosos.
- ✓ **Difusión:** para conseguir hacer la mayor cantidad de ruido, se informará a las revistas de ocio (La Netro, suplementos de ocio de periódicos como El Mundo, El País,...) y programas de TV de entretenimiento (CQC, Sé lo que hiciste la última semana, España Directo,...) del acto en cuestión, adelantando parte del contenido del mismo. Para

atraer su atención, aparte de nuestra oferta, invitaremos a personajes importantes del mundo de la hostelería, y famosos con gran afición a la cocina, a participar en entrevistas y actos relacionados con la gastronomía (concursos de tortilla, pintxos, etc.). Buscamos cobertura publicitaria antes, durante y después del evento inaugural.

Por otro lado, antes de comenzar la fiesta, se leerá una nota de prensa inaugural tipo:

"Bienvenidos a enjoycooking, es un placer contar con todos vosotros en la inauguración de este local.

enjoycooking es un nuevo concepto de ocio que integra toda la oferta gastronómica y que ofrece un espacio dinámico, divertido y de calidad.

enjoycooking es una compañía comprometida con la sociedad por su política de recursos humanos centrada en la integración e igualdad de oportunidades, así como en el papel de responsabilidad social en la divulgación gastronómica y en su firme compromiso en la ayuda frente al hambre en el tercer mundo.

Nuestra oferta consiste en..."

**-Presentación de temporadas:** enjoycooking será capaz de transformar el local y organizar eventos destinados a la promoción de nuevas temporadas. Cada temporada irá enfocada a un concepto gastronómico, y no a un producto en particular. Ejemplos de temporadas serían: Asturias comenzando con la temporada de la sidra, San Patricio patrocinando cerveza y productos irlandeses, Navidades con los dulces más tradicionales, October Fest celebrando la fiesta de la cerveza alemana, etc. Para cada temporada, inicialmente trimestral, se prepararán los locales visualmente y se promocionarán a través de mini inauguraciones de fin de semana, coincidiendo el evento en todos los locales de enjoycooking. Se presentarán los nuevos productos a través de catas, concursos y demás actividades, donde se ofrecerán descuentos especiales asociados al evento.

**-Trade Marketing:** enjoycooking tendrá presencia en **Ferias y Eventos** Gastronómicos al menos una vez cada trimestre. El objetivo es conseguir notoriedad de marca en cada uno de los actos en los que participe. El diseño de los stands así como las actividades organizadas dentro de ellos irán enfocados a mostrar el dinamismo y ocio de la marca, así como la calidad de sus productos. En cuanto a eventos gastronómicos, nuestros chefs serán los mejores exponentes de nuestra cocina ofreciendo tanto demostraciones como presentaciones con contenidos muy variados (procedente de nuestra mejor selección de programas de divulgación diaria). El stand estándar de enjoycooking será de 12 m2, se dispondrá de publicidad en los anuncios de la feria y artículos de merchandising.

### 7.3.2 Canales de comunicación

**-Televisión:** inicialmente tanto en los actos de inauguración/aniversario como cada tres meses con las nuevas temporadas, el objetivo es estar presente en la televisión, a través de programas de entretenimiento tipo CQC, Sé lo que hiciste la última semana, España Directo, adelantando parte del contenido o grabándolo en directo. Esto podrá ser tanto por promoción de fiestas de inauguración/aniversario, presentación de temporadas, clases demostrativas de nuestros chefs o por reportajes asociados al compromiso social de la compañía. El equipo **The Lab** será el encargado de la promoción y negociación con las cadenas televisivas interesadas. El objetivo no es tener un programa en la televisión, sino formar parte de noticias y reportajes entorno a los acontecimientos del local.

Con vistas a un futuro se plantearía la posibilidad de ofrecer nuestro propio programa de televisión, mostrando clases de cocina en directo desde nuestros locales. De esta manera generaríamos mayor notoriedad de marca, así como un incremento en las ventas de nuestra gama de productos.

Y con vistas a más largo plazo, se buscarán acuerdos de bartering para fomentar la imagen de **enjoycooking** dentro de series de televisión.

**-Prensa:** al igual que con la televisión se buscará ser noticia en prensa de ocio y entretenimiento para los fines de semana (La Netro, suplementos de ocio de periódicos como El Mundo, El País,...). También haremos publicidad en prensa de manera discontinua trimestralmente. Son muchas las personas que organizan su fin de semana en función de las recomendaciones de estas revistas, con lo que tanto por publicidad como por ser noticia, es importante tener una presencia inicialmente al menos trimestral.

**-Radio** **enjoycooking**. Se emitirá en directo desde el auditorio del local principal y tendrá como objetivo básico ser un imán de atracción a curiosos e interesados, y potenciar la imagen de marca para ser reconocido como empresa gastronómica por excelencia. Queremos ser el Vaughan de la gastronomía, emisora de radio de formación gratuita en inglés, que ya ha demostrado su éxito gracias a este enfoque. Inicialmente, mientras se gestiona la consecución de la licencia, se emitirá a través de internet. A lo largo de toda la emisión ofrecerá todo tipo de programas relacionados con la gastronomía, como por ejemplo:

- ✓ Noticias sobre el sector gastronómico.
- ✓ Entrevistas sobre gastronomía, alimentación,...
- ✓ Debates sobre temas de actualidad gastronómica.
- ✓ Presentaciones de libros y ferias gastronómicas.
- ✓ Culturas gastronómicas en otros países.
- ✓ Recomendaciones de otros restaurantes (posibles ingresos y futuras colaboraciones) especialistas en determinados platos.
- ✓ Promociones: Novedades sobre la empresa y sus productos y servicios. Presentación de
- ✓ Recetas en directo a la hora del desayuno, comida y cena.
- ✓ Catas radiofónicas, como programa lleno de creatividad e imaginación. Incluso, si la cata se realiza sobre productos **enjoycooking** cada uno desde casa puede aumentar la demanda de nuestros productos.

**-Web:** la web enjoycooking ofrecerá un espacio de información, promoción y venta de nuestros servicios y productos.

El diseño tiene que ser ágil, dinámico y entretenido, permitiendo el acceso a gran información así como la interacción con los clientes y entre ellos. Será un espacio para escuchar al cliente, quien podrá proponer productos y servicios, que serán sometidos a consideración tanto por el equipo enjoycooking como por votación por el resto de clientes-usuarios de la web. Para poder personalizar mejor la oferta enjoycooking, se creará el espacio exclusivo para el socio, de tal manera que los comentarios y búsquedas en la web sean seguidos, pudiendo conocer los gustos de cada uno de nuestros clientes.

Se crearán foros de opinión liderados por nuestros cocineros buscando la participación de nuestros clientes, así como profundizar en el conocimiento de los mismos.

La web será una herramienta fundamental para conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes (a través de encuestas con descuentos en productos al rellenarla) y la evolución de la notoriedad de marca (en función de las visitas realizadas así como su duración y descargas realizadas).

También, como toda web de cocina, ofrecerá recetas tanto en video (Youtube) como escrito.

La publicidad de la web se dará a conocer a través de Google (empresa eAltamira), contratando el servicio SEM Avanzado que incluye: una campaña de publicidad, 6 grupos de anuncios, 6 creatividades, 90 palabras clave, activación en 24 h, informe mensual email y soporte técnico.

**-Mailing:** el equipo de Customer Management a través del programa que recoge la información de cada transacción, enviará publicidad enfocada a los diferentes gustos de nuestros clientes. A su vez, analizando los barrios donde se aglutinen determinados perfiles de consumidores, se enviará publicidad al resto de vecinos sean o no clientes enjoycooking, ya que supuestamente compartirán gusto.

### 7.3.3 Sites o lugares de desarrollo de la actividad

**-Auditorio Central:** es el lugar de emisión de la Radio enjoycooking. Se permitirá el acceso al interior inicialmente de manera gratuita como promoción, y a continuación en función del programa ofrecido se venderán entradas o bien se permitirá el acceso con el ticket de compra de productos enjoycooking. Es una publicidad continuada y que ofrecerá un espacio de divulgación y una alternativa de ocio para nuestros clientes. El objetivo es radiar cualquier actividad que se realice en el auditorio, fomentando la imaginación de nuestros oyentes y la participación de los asistentes en directo.

**-Local:** el punto neurálgico de información de productos y servicios es el mostrador central, cuyo diseño será atractivo y moderno. El dinamismo y claridad en la exposición, así como la escucha activa hacia el cliente, se convertirán en básicos para la formación de las personas destinadas a esos puestos.



Ilustración 42: Diseño del mostrador del local Enjoycooking.

### 7.3.4 Planning de Comunicación

A través de las campañas de comunicación se busca una presencia continua en los medios, y así garantizar un reconocimiento de marca elevado a cierre del primer ejercicio. El planning de publicidad a realizar en el primer año se expone en la siguiente ilustración, y se irá adaptando posteriormente en función de la repercusión de cada una de sus acciones. El objetivo del plan de comunicación es que sea dinámico para ajustarse a las tendencias y gustos de nuestros clientes, siendo una combinación de las mejores prácticas de los años anteriores junto con las nuevas tendencias y exigencias del momento.

| PLANNING PUBLICIDAD            | T1 |    |    | T2 |    |    | T3 |    |    | T4  |     |     |
|--------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| ACCIONES                       | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
| Rueda de prensa inaugural      |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b> |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| TV                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Prensa                         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Radio enjoycooking             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Información en Web             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Mailing y Televta              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>EVENTOS</b>                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Auditorio Central              |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Presentación Temporadas        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Stands en Ferias               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Eventos                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>CAMPAÑAS IN SITE</b>        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| Información en local           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

Ilustración 43: planning anual de publicidad para enjoycooking.

## 7.4 Comunicación Interna

Para que la estrategia de la compañía tenga sentido, todo el personal tiene que formar parte de ella. Para que puedan hacerlo adecuadamente:

- ⇒ El Director General de enjoycooking hará un acto general al comienzo de cada año para comunicar los resultados del año, los objetivos y la estrategia para el año siguiente.
- ⇒ Cualquier movimiento importante de la empresa, que vaya a ser comunicado al exterior, será primero difundida internamente, de forma los empleados sean siempre los más enterados.
- ⇒ Reunir a todos los empleados a principios de mes para explicar los resultados mensuales de la compañía en sus diferentes áreas. También se informará de primera mano sobre los actos y productos nuevos de cada temporada, así como el concepto de la siguiente, estableciendo un buzón de sugerencias sobre actividades a realizar. Esto permitirá a todos los empleados sentirse útiles y alineados con la estrategia de nuestra marca.
- ⇒ Se establecerá un sistema de evaluación por competencias así como por rendimiento de cada empleado que permanezca en la empresa más de un año. Para ello, anualmente se evaluará a los empleados así como se marcarán sus objetivos personales para el año entrante.
- ⇒ Todas las noticias relevantes relacionadas con la actividad de la empresa se publicarán en un tablón de anuncios para conocimiento de empleados y clientes.

## 8. Distribución

La estrategia de distribución de **enjoycooking** se centra en seleccionar los canales más efectivos para llegar al consumidor, así como en establecer una serie de acuerdos y alianzas con proveedores para crear valor en su cadena de suministro (desarrollada en detalle en el Plan de Operaciones).

### 8.1 Selección de canales

**enjoycooking** ha realizado una valoración de los canales de distribución para decidir cuáles son los más adecuados (se consideraron otros, pero su puntuación fue irrelevante). Para ello, se han puntuado del 1 al 5 los siguientes parámetros: nivel de servicio, valor añadido y coste por transacción.

| Canal Distribución | Nivel de Servicio | Valor añadido | Menor Coste por transacción | Baremo |
|--------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|--------|
| Local              | 5                 | 5             | 2                           | 12     |
| Internet           | 2                 | 2             | 5                           | 9      |

**Ilustración 44: evaluación del canal según criterios de servicio y económicos.**

La puntuación muestra que el local adquiere mayor importancia, principalmente por el nivel de servicio ofrecido al cliente en las relaciones personales. A continuación se definen las características estratégicas de los canales seleccionados:

- ⇒ **Local:** lugar donde se engloba toda la oferta **enjoycooking**. Es el punto neurálgico de la empresa donde hay que conseguir que el cliente se sienta inmerso en el universo gastronómico. Es el espacio de conquista del cliente, por lo que su atención tiene que estar perfectamente definida. La oferta estará limitada por el espacio físico. El coste por transacción es mayor debido a los gastos fijos salariales y de infraestructura.
- ⇒ **Internet:** ofrece un espacio de comunicación con el cliente, así como de compra impersonal, con una oferta superior al local. El cliente podrá comprar productos de distribución (gourmet, libros, utensilios y ropa de cocina), realizar encargos de catering y reservas en cursos y cookurself, e informarse de todos los productos y servicios ofrecidos. La web **enjoycooking** ofrecerá un espacio seguro de compra y un diseño atractivo y fácil de manejar.

La razón por la que se lanza el canal de internet, aparte de su importancia en la difusión del negocio, está basada en un estudio de mercado (Fuente Nielsen) sobre venta de productos gourmet. Este muestra que la mayor oferta y venta de esta clase de productos se realiza por web. No obstante, otros estudios muestran que la venta de alimentación por internet no ofrece cuotas interesantes, por lo que se seguirá su impacto en la facturación y en la imagen de marca.

## 8.2 Acuerdos y Alianzas

enjoycooking forjará distintos tipos de acuerdos con productores y distribuidores tanto nacionales como internacionales:

- ⇒ **Acuerdos con cocineros de prestigio:** se buscará establecer acuerdos con cocineros de prestigio, que dejarán su impronta a lo largo del año en presentación de libros o en clases magistrales de cocina. Estos acuerdos permitirán a enjoycooking labrarse un prestigio de marca asociada a la calidad gastronómica. Serán de aplicación para el Negocio de Formación y Divulgación.
- ⇒ **Acuerdos de divulgación:** enjoycooking como centro de divulgación gastronómica tenderá acuerdos con Editoriales, de tal forma que se pueda convertir en el lugar habitual de presentación de libros relacionados con la cocina. De aplicación en el Negocio de Formación y Divulgación.
- ⇒ **Acuerdos exclusivos de distribución:** consisten en convertir a enjoycooking como único distribuidor de productos de determinadas marcas con éxito en otros países o regiones concretas. A modo de ejemplo sería la línea de ropa de cocina coolcooking, origen Bélgica, o una cerveza alemana tradicional, o productos orientales, o queso artesanal de alguna región de La Mancha, etc. Estos acuerdos son de gran importancia para que enjoycooking consiga marcar diferencia en su mercado, a través de la novedad y exclusividad. Serán de aplicación principalmente para el Negocio de Distribución, aunque también puede nutrir al Negocio de la Restauración.
- ⇒ **Acuerdos de producción y suministro normales:** tras la definición de productos a ofrecer por parte de nuestro equipo especialista (**The Lab**), se han de establecer acuerdos para suministro en cantidad, calidad, plazo y precio, dejando abierta la posibilidad de una variación de la demanda tanto positiva como negativa. Estos acuerdos son relevantes para alcanzar unos estándares de calidad en el servicio y producto reconocibles por nuestros clientes. De aplicación principalmente al Negocio de Restauración, y también se puede aplicar a la Distribución para productos de éxito y de consumo constante.
- ⇒ **Acuerdos de etiquetado:** es muy importante conseguir que el etiquetado enjoycooking proceda de nuestros suministradores, con el fin de eliminar una operación sin valor añadido al equipo de enjoycooking. Estos acuerdos son exclusivos del Negocio de la Distribución.
- ⇒ **Acuerdos de consultoría:** para los programas de teambuilding se buscarán acuerdos con consultorías de formación de reconocido prestigio, aprovechando las sinergias entre nuestras instalaciones y personal especializado en cocina junto con su cartera de clientes y su experiencia en formación enfocada a empresa. De aplicación en el Negocio de Formación y Divulgación.

enjoycooking revisará periódicamente los acuerdos de canal y los modificará cuando no funcionen según lo previsto, haya cambios en los hábitos de compra de los consumidores, el mercado se expanda, emerjan canales de distribución innovadores, o cuando el producto entre en una fase más madura de su ciclo de vida.

Este último aspecto es de vital importancia, ya que es posible que los compradores iniciales estén dispuestos a pagar un precio alto por canales de valor añadido, pero que entrado en su maduración dejen hacerlo. La actualización y búsqueda constante de acuerdos sobre productos y canales novedosos se convertirá en uno de los pilares sobre los que se apoyará [enjoycooking](#).

## 9. Presupuesto Plan Comercial

A continuación se presenta el presupuesto para el Plan Comercial durante el primer año para cada uno de los establecimientos, así como el desglose del conjunto de gastos, inversión y personal necesario. A partir del año 2 de cada establecimiento, se decide mantener el porcentaje de los gastos de publicidad sobre las ventas, con el fin de mantener un crecimiento sostenible del negocio, al igual que de imagen de marca; y por otro lado, dificultar la aparición de posibles competidores.

| Desglose de gastos comerciales | Frecuencia anual | Valor unitario | Valor total      |
|--------------------------------|------------------|----------------|------------------|
| Inauguración_Evento            | 1                | 3.000          | 3.000            |
| Temporada_Evento               | 4                | 3.000          | 12.000           |
| Temporadas_Merchandising       | 4                | 2.000          | 8.000            |
| Temporadas_Empresa Publicidad  | 4                | 5.000          | 20.000           |
| Temporadas_Catálogos           | 2                | 2.000          | 4.000            |
| Stands en Ferias               | 4                | 6.000          | 24.000           |
| Prensa y Televisión            | 4                | 2.500          | 10.000           |
| Radio-licencia emisión         | Continua         | 42.000         | 42.000           |
| Web-Publicidad google          | Continua         | 15.000         | 15.000           |
| Mailing-folletos               | 4                | 1.000          | 4.000            |
| Tarjetas de fidelización       | Continua         |                | 2.500            |
| <b>GASTO PUBLICIDAD</b>        |                  |                | <b>144.500 €</b> |

Ilustración 45: presupuesto año 1, plan de marketing FlagShip Madrid (primer local)

| Desglose de gastos comerciales | Frecuencia anual | Valor unitario | Valor total     |
|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|
| Temporada_Evento               | 4                | 3.000          | 12.000          |
| Temporadas_Merchandising       | 4                | 2.000          | 8.000           |
| <b>GASTO PUBLICIDAD</b>        |                  |                | <b>20.000 €</b> |

Ilustración 46: presupuesto año 1, plan de marketing Tier 1 Madrid (segundo local).

| Desglose de gastos comerciales | Frecuencia anual | Valor unitario | Valor total     |
|--------------------------------|------------------|----------------|-----------------|
| Inauguración_Evento            | 1                | 3.000          | 3.000           |
| Temporada_Evento               | 4                | 3.000          | 12.000          |
| Temporadas_Merchandising       | 4                | 2.000          | 8.000           |
| Temporadas_Empresa Publicidad  | 4                | 5.000          | 20.000          |
| Temporadas_Catálogos           | 2                | 2.000          | 4.000           |
| Stands en Ferias               | 4                | 6.000          | 24.000          |
| Prensa y Televisión            | 4                | 2.500          | 10.000          |
| Mailing-folletos               | 4                | 1.000          | 4.000           |
| Tarjetas de fidelización       | Continua         |                | 2.500           |
| <b>GASTO PUBLICIDAD</b>        |                  |                | <b>87.500 €</b> |

**Ilustración 47: Presupuesto, año 1, plan de marketing Tier 1 para Barcelona, e idéntico para Valencia.**

| Desglose de costes comerciales             | FS Madrid        | T1 Madrid       | T1 Barcelona     | T1 Valencia      |
|--|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Gasto Publicidad                           | 144.500          | 20.000          | 87.500           | 87.500           |
| Inversiones                                | 50.000           | 0               | 0                | 0                |
| Personal directo                           | 43.600           | 45.000          | 47.000           | 49.000           |
| Personal Variable a distribuir por locales | 130.000          |                 |                  |                  |
| <b>Coste de la publicidad Madrid</b>       | <b>270.600 €</b> | <b>97.500 €</b> | <b>167.000 €</b> | <b>169.000 €</b> |

**Ilustración 48: Desglose coste comerciales Enjoycooking para cada uno de los establecimientos.**

## 10. Facturación Estimada

En este capítulo se presenta la estimación de facturación para cada una de las líneas de negocio de enjoycooking, y para cada uno de sus productos y servicios. Ésta ha sido calculada estimando desde el punto de vista de la demanda potencial y contrastando el resultado con el análisis de mercado.

### 10.1 Estimación Demanda Potencial

Utilizando los datos demográficos del Análisis Entorno y de la encuesta del **capítulo 1.4.**, se calcula la demanda potencial, en el Barrio Salamanca de Madrid, de personas urbanitas y que trabajan en empresas de la zona, que pueden estar interesados en los distintos negocios de enjoycooking.

| Desglose de demanda potencial  | Cantidad            |
|--|---------------------|
| Urbanitas y trabajadores empresa   | 102.649 personas    |
| Personas que cocinan todos los días                                      | 32%                 |
| Personas interesadas en pertenecer a un club social de ocio gastronómico | 48%                 |
| Aceptación de la idea Cookurself   | 32%                 |
| Aceptación de la idea Foodiecourt: fast-good y delicatessen              | 74%                 |
| Demanda Potencial Club Enjoycooking                                      | 15.767 personas/año |
| Demanda Potencial Cookurself   | 5.045 personas/año  |
| Demanda Potencial Foodiecourt  | 11.667 personas/año |

Ilustración 49: Demanda potencial I

Estimando que enjoycooking es capaz de captar como clientes al 10% de la Demanda Potencial de pertenecer a un club gastronómico, que los socios acuden al menos una vez a la semana al establecimiento, que los socios contratan el servicio cookurself una vez al mes, y que van a comer al Foodiecourt cada dos semanas, se obtendrían los siguientes resultados:

| Desglose de demanda potencial                               | Cantidad           |
|---|--------------------|
| Aceptación de la idea Foodiecourt: fast-good y delicatessen | 74%                |
| Demanda Esperada Club Enjoycooking                          | 1.576 personas/año |
| Demanda diaria esperada de socios Enjoycooking              | 225 personas/día   |

|  |                   |
|--|-------------------|
| Demanda Esperada Cookurself                      | 504 personas/año  |
| Demanda diaria esperada de socios al Cookurself  | 14 personas/día   |
| Demanda Esperada Foodiecourt                     | 1166 personas/año |
| Demanda diaria esperada de socios al Foodiecourt | 84 personas/día   |

**Ilustración 50: Demanda potencial II**

Para concluir esta estimación, consideramos que el porcentaje de socios que pudieran entrar en un establecimiento **enjoycooking** respecto a cualquier cliente esporádico, es del 70 frente al 30 %. Con ello, se obtiene una **demanda diaria media esperada de de 320 clientes al día** (dato contrastado a través de un muestreo en establecimientos tipo Delinas y VIPS). Respecto al servicio **cookurself**, se considera que las personas que contratan este servicio son exclusivamente socios, por tanto, la demanda esperada de este servicios sería de **14 socios/día**. En cuanto a la restauración **foodiecourt** se hace la misma estimación de considerar el 70% de socios frente a 30% de clientes esporádicos, consiguiendo una ocupación esperada media de **120 personas/día**.

## 10.2 Estimación de la facturación desde el punto de vista de la demanda real

En el Análisis Externo se realizó un amplio estudio de la facturación de locales parecidos a cada una de nuestras unidades de negocio. Desde el punto de vista de la demanda existente, se pueden realizar las siguientes estimaciones:

### (1) Para el negocio de la Distribución se estima lo siguiente:

- ✓ Gourmet, considerando el 16% del gasto en alimentación de los singles (25000 en el distrito de Salamanca, su salario es 1,5 veces la media) y acaparando el 1% del mercado del distrito se alcanzaría 450.000 euros de facturación. Y atendiendo a la facturación de otras empresas de productos Gourmet (ver anexos), la facturación esperada está en el rango de 250.000 y 400.000 €.
- ✓ Ecológicos, la estimación de la facturación se basa atendiendo que el consumo per cápita en España de 6 euros año y el número de tiendas de Productos ecológicos en España es de 1200. Así, la facturación media por local es de 171.000Euros. Se considera que debido a la yuxtaposición con la cartera de Productos de Gourmet la facturación de **enjoycooking**, solo por éste factor, será algo inferior, cercana a 150.000 € anuales.
- ✓ Menaje del hogar, el gasto medio por hogar de éste tipo de productos es de 41 euros anuales. Considerando 100.000 hogares en el barrio Salamanca y copando el 2% del mercado del barrio en este sector, se alcanzaría una facturación anual de unos 70.000 euros anuales.

**(2) Para el negocio de la Restauración se estima lo siguiente:**

- ✓ Foodiecourt y Takeaway, considerando que enjoycooking podría situarse entre un local tipo Delinas y un restaurante del barrio Salamanca, la facturación se estima intermedia entre 314.000 y 1.000.000 €.
- ✓ Catering, el segmento de gama alta tiene una facturación de 372 millones de euros en toda España repartida entre 1.000 empresas registradas, de las cuales 200 están ubicadas en Madrid. Con una captación aproximada de un 7% del mercado del distrito (considerando un gasto medio per cápita en el barrio Salamanca 3 veces superior a la media nacional en éste concepto), enjoycooking alcanzaría la facturación de 350.000 €, acorde con las empresas del barrio.

**(3) Para el negocio de la Formación, desde el punto de vista de la oferta se estima que:**

- ✓ Cookurself, no se disponen de datos de facturación de las empresas americanas dedicadas a este negocio. Por similitud, las sociedades gastronómicas (se desconoce la facturación) disponen desde 100 socios a 2500 socios, que podrían ser estimados como futuros clientes.
- ✓ Formación y Divulgación, las empresas dedicadas a la formación de cursos de cocina facturan entre 200.000 € y 520.000 €. Sus rentabilidades no son homogéneas, variando desde negativas para las empresas de nueva creación hasta el 15-20 % de las más consolidadas. El hecho de aumentar el número de centros de formación en los últimos años indica que la demanda está aumentando.

Así, partiendo de los datos reales de mercado, se obtiene una primera aproximación de la facturación enjoycooking según se muestra en la siguiente tabla:

| Unidad de Negocio       | Líneas de actividad    | Rango Facturación en función de la oferta |
|-------------------------|------------------------|---|
| FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN | Cookurself             | No existe competencia                     |
|                         | Formación              | 250/520.000 €                             |
|                         | Divulgación            |   |
| DISTRIBUCIÓN            | The EnjoyCooking Store | 470/620.000 €                             |
| RESTAURACIÓN            | Foodiecourt            | 314.000-1.000.000 €                       |
|                         | Catering               | 350.000 €                                 |
|                         | ECTakeaway             | Estimación dentro del Foodiecourt         |

|  |         |                       |
|--|---------|-----------------------|
|  | TOTALES | 1.520.000-2.490.000 € |
|--|---------|-----------------------|

Ilustración 51: Rango de facturación de Enjoycooking en función de la oferta existente.

### 10.3 Estimación de la facturación basado en la oferta del Plan Comercial

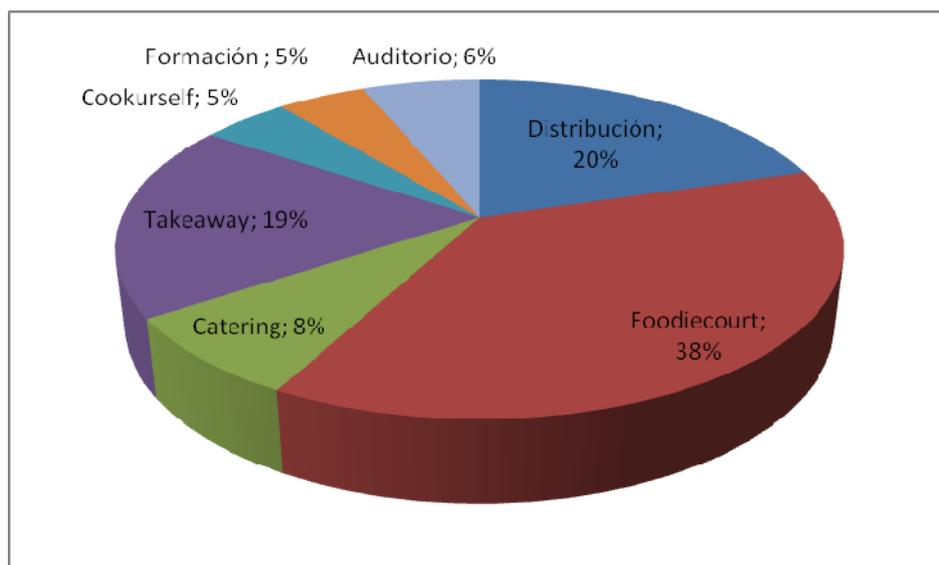
En la “**Ilustración 51**” se muestra la facturación anual esperada como consecuencia del Plan Comercial, de cada línea de negocio, de cada actividad y de cada producto/servicio. Para ello, basándose en el valor de la demanda diaria media esperada (320 personas/día), se ha establecido un precio medio de cada uno de los productos/servicios, partiendo en la política de precios del **capítulo 6**, y se ha multiplicado por la demanda diaria esperada según las siguientes premisas:

- ⇒ Para el negocio de la **Distribución** se estima que el 20% de los clientes estará interesado en comprar en la sección de Distribución. El reparto de los clientes por producto/servicio se estima que el 40% de los posibles compradores lo hacen en los productos delicatessen y ecológicos, el 20 % corresponde a los paquetes de productos y servicios tipo regalo, y que el resto de productos/servicios son comprados cada uno por un 10 % de los clientes respectivamente. Por su parte, se considera que enjoycooking ofertará viajes mensuales gastronómicos con una ocupación media de 25 personas. La venta a través de la página web será sólo de productos delicatessen y ecológicos, considerándose un incremento de sus ventas hasta un valor de 250.000. Estas ventas adicionales se integran por local, ya que habrá cierta correlación entre el incremento de ventas por web en la zona y el mayor conocimiento del negocio.
- ⇒ Para el negocio de la **Restauración** las estimaciones para cada uno de sus servicios es:
  - ✓ Foodiecourt, con una capacidad de 60 personas por turno de comida, con 2 turnos al mediodía y dos por la noche, y con una ocupación, conservadora, media del 50%, la demanda esperada es de 120 clientes/día.
  - ✓ Catering, se estima una demanda de 23 menús diarios al considerar que el 7% de nuestros clientes optarán por el catering. El reparto de los clientes se estima que los productos EC Gourmet Catering y EC Business Catering son comprados por un 40% cada uno, mientras que el EC Fine Dinning por un 20%.
  - ✓ Takeaway, se estima una demanda media diaria de 60 consumiciones, al considerar que el 20% de nuestros clientes comprarán este tipo de producto.
- ⇒ Para el negocio de la **Formación**, las estimaciones para cada uno de sus servicios es:
  - ✓ Cookurself, se estima una demanda de 3 salas diarias para 8 personas de jueves a domingo, que es el 75% de ocupación de nuestras plazas. El reparto de los clientes se estima con que los servicios alquiler de sala con y sin supervisión profesional son contratados un 40% cada uno, mientras que el 20% restante lo ocupan los clientes interesados en el alquiler con clase demostrativa.
  - ✓ Formación, se estima una demanda de 2 clases diarias formadas por 12 personas durante 250 días, ya que durante los fines de semana se darán clases magistrales en el

Auditorio. Este dato está acorde con la oferta y ocupación de las escuelas gastronómicas de Madrid. El reparto de los clientes se estima conque el 80% corresponde a los cursos prácticos de gastronomía, mientras que los servicios de sesiones demostrativas de técnicas y las de nutrición y hábitos saludables se reparten el 20% restante. Por otro lado, se estima que para el servicio Teambuilding se realizará una sesión mensual para un grupo de 12 personas.

- ✓ Divulgación, se estima una ocupación del 80%, sobre 60 plazas máximo, para las sesiones en el Auditorio de Sábados y Domingos. El reparto de los clientes se estima que el 80% se corresponde con asistentes a clases por cocineros de reconocido prestigio, mientras que el 20% restante lo cubren las sesiones de los cocineros noveles. Adicionalmente, consideramos que habrá una media de 10 visitas diarias pagadas para entrar a los actos del Auditorio, el resto se considera sin ingresos ya que pueden entrar con un ticket de compra del establecimiento.

A modo resumen, en la siguiente gráfica se muestran los porcentajes de demanda esperada en cada negocio por el Plan Comercial, así como en la “**ilustración 53**” el desglose detallado de facturación estimada:



**Ilustración 52: Repartición de la demanda esperada según el Plan Comercial.**

| Business Line                  | Actividad            | Productos/ Servicios                                 | Precio medio | Demanda estimada diaria | Facturación anual estimada |
|--------------------------------|----------------------|--|--------------|-------------------------|----------------------------|
| <b>Distribución</b><br>[bl1]   | <b>The EC Store:</b> | ✓ Utensilios de cocina sofisticados.                 | 15 €         | 6                       | 34.850 €                   |
|                                |                      | ✓ Menaje de diseño.                                  | 45 €         | 6                       | 104.500 €                  |
|                                |                      | ✓ Libros y revistas gastronomía                      | 20 €         | 6                       | 46.500 €                   |
|                                |                      | ✓ Textil hogar: mesa y cocina.                       | 30 €         | 6                       | 69.500 €                   |
|                                |                      | ✓ Productos delicatessen y ecológicos.               | 20 €         | 26                      | 250.000 €                  |
|                                |                      | ✓ Paquetes de productos y servicios; regalos.        | 20 €         | 13                      | 93.000 €                   |
|                                |                      | ✓ Viajes gastronómicos.                              | 200 €        | 25 (mensual)            | 60.000 €                   |
| <b>Restauración</b><br>[bl2]   | <b>Foodie court:</b> | ✓ Menús estructurados                                | 17 €         | 80                      | 740.000 €                  |
|                                | <b>Catering:</b>     | ✓ EC Gourmet Catering                                | 30 €         | 9                       | 98.000 €                   |
| ✓ EC Business Catering         |                      | 30 €   | 9            | 98.000 €                |                            |
| <b>ECTakeaway:</b>             |                      | ✓ EC Fine dining                                     | 30 €         | 5                       | 54.000 €                   |
|                                |                      | ✓ Productos takeaway                                 | 7 €          | 60                      | 150.000 €                  |
| <b>Formación y divulgación</b> | <b>Cookurself:</b>   | ✓ Alquiler de la sala cocina (incluye ingredientes y | 30 €         | 6                       | 60.000 €                   |

|              |                                 |   |              |           |                  |
|--------------|---------------------------------|---|--------------|-----------|------------------|
| <b>[b13]</b> |                                 | limpieza)   | <b>40 €</b>  | <b>6</b>  | <b>80.000 €</b>  |
|              |                                 | ✓ Alquiler bajo supervisión profesional.  | <b>60 €</b>  | <b>2</b>  | <b>60.000 €</b>  |
|              |                                 | ✓ Alquiler con clase demostrativa   |              |           |                  |
|              | <b>Formación:</b>               | ✓ Cursos prácticos de gastronomía: temáticos, cocina internacional, creativa, catas, etc. | <b>40 €</b>  | <b>13</b> | <b>192.000 €</b> |
|              |                                 | ✓ Sesiones demostrativas de técnicas o productos  | <b>40 €</b>  | <b>2</b>  | <b>24.000 €</b>  |
|              |                                 | ✓ Nutrición, hábitos alimenticios   | <b>40 €</b>  | <b>2</b>  | <b>24.000 €</b>  |
|              |                                 | ✓ Teambuliding  | <b>100 €</b> | <b>1</b>  | <b>24.000 €</b>  |
|              | <b>Divulgación (Auditorio):</b> | ✓ Demostraciones por parte de cocineros de renombre invitados.                            | <b>80 €</b>  | <b>11</b> | <b>319.500 €</b> |
|              |                                 | ✓ Esponsorización de cocineros  | <b>40 €</b>  | <b>3</b>  | <b>40.000 €</b>  |

|  |   |                         |    |      |
|--|---|-------------------------|----|------|
|  | noveles con proyección.                           |                         |    |      |
|  | ✓ Acceso a Radio en directo                       | 10 € o ticket de compra | 10 | 36.0 |
|  | ⇒ Jornadas temáticas; actividades de divulgación. |                         |    |      |
|  | ⇒ Actividades solidarias (RSC).                   |                         |    |      |
|  | ⇒ Presentaciones de libros.                       |                         |    |      |
|  | ⇒ Promociones y concursos.                        |                         |    |      |

Ilustración 53: Desglose detallado de la demanda estimada.

#### 10.4 Comparación de la demanda existente con la oferta Comercial

El objetivo es poder contrastar las estimaciones comerciales enjoycooking con las facturaciones reales de mercado. Este trabajo realizado en profundidad para Madrid, en el barrio Salamanca, muestra la comparativa de la siguiente ilustración:

| Unidad de Negocio       | Líneas de actividad    | Facturación estimada Madrid | Facturación competencia Madrid |
|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN | Cookurself             | 200.000 €                   | No existe competencia          |
|                         | Formación              | 264.000 €                   | 250/520.000 €                  |
|                         | Divulgación            | 396.000 €                   |                                |
| DISTRIBUCIÓN            | The EnjoyCooking Store | 658.000 €                   | 470/620.000 €                  |
| RESTAURACIÓN            | Foodiecourt            | 740.000 €                   | 314.000-1.000.000 €            |

|  |                |                    |                                   |
|--|----------------|--------------------|-----------------------------------|
|  | Catering       | 250.000 €          | 350.000 €                         |
|  | ECTakeaway     | 150.000 €          | Estimación dentro del Foodiecourt |
|  | <b>TOTALES</b> | <b>2.658.000 €</b> | <b>1.520.000-2.490.000 €</b>      |

**Ilustración 54: Comparativa de la facturación, en el barrio Salamanca, Madrid, entre la estimación por demanda esperada y por análisis del entorno.**

Los resultados de la ilustración muestran que la facturación estimada desde el punto de vista del Plan Comercial como desde la perspectiva del entorno tiene coherencia, y sitúan a enjoycooking en la franja alta del sector. Es el negocio de la Formación/Divulgación donde la facturación es superior al entorno, acorde con el posicionamiento de enjoycooking de ser referente en el mundo gastronómico. La facturación estimada, superior al máximo de la suma de negocios individuales, muestra el efecto sinérgico de aglutinar toda la oferta gastronómica.

### 10.5 Extrapolación de facturación estimada a las ciudades de Barcelona y Valencia

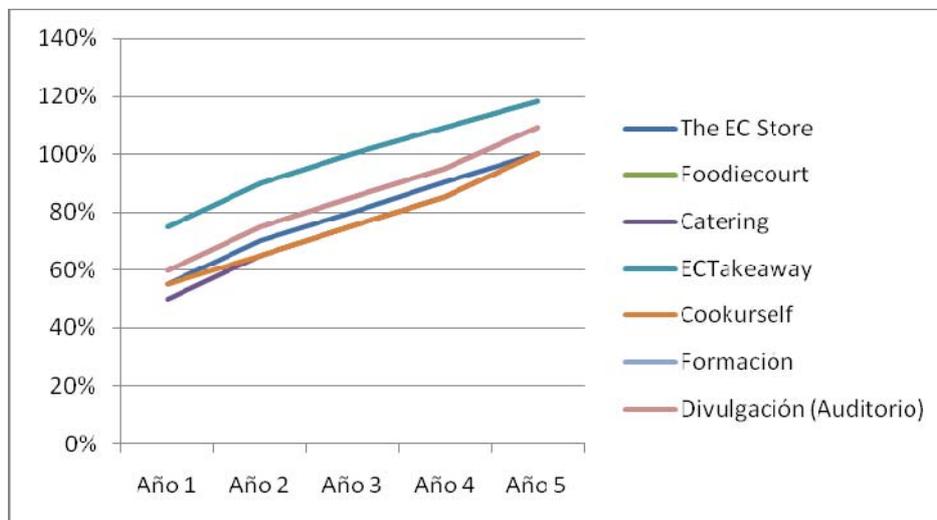
Para calcular la facturación estimada en Barcelona y Valencia, se ha extrapolado el resultado obtenido para Madrid según los coeficientes del 80 y 70% respectivamente. En la siguiente ilustración se muestra la facturación estimada para cada negocio y línea de actividad:

| Unidad de Negocio              | Líneas de actividad    | Facturación estimada Madrid | Facturación estimada Barcelona | Facturación estimada Valencia |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>DISTRIBUCIÓN</b>            | The EnjoyCooking Store | 658.000 €                   | 526.400 €                      | 460.600 €                     |
| <b>RESTAURACIÓN</b>            | Foodiecourt            | 740.000 €                   | 592.000 €                      | 518.000 €                     |
|                                | Catering               | 250.000 €                   | 200.000 €                      | 175.000 €                     |
|                                | ECTakeaway             | 150.000 €                   | 120.000 €                      | 105.000 €                     |
| <b>FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> | Cookurself             | 200.000 €                   | 160.000 €                      | 140.000 €                     |
|                                | Formación              | 264.000 €                   | 211.000 €                      | 184.800 €                     |
|                                | Divulgación            | 396.000 €                   | 316.000 €                      | 277.200 €                     |
|                                | <b>TOTALES</b>         | <b>2.658.000 €</b>          | <b>2.126.400 €</b>             | <b>1.860.600 €</b>            |

**Ilustración 55: Estimaciones de la demanda potencial en cada negocio para las ciudades de Madrid, Barcelona y Valencia.**

### 10.6 Estimación de la evolución en el crecimiento de los ingresos

La facturación estimada hasta este punto, se corresponde con el momento óptimo de generación de ingresos, que dependiendo del tipo de negocio será en un año u otro. Por ello, se han analizado las curvas de crecimiento de cada tipo de negocio (ver Anexos) y se han aplicado a cada negocio y línea de actividad de **enjoycooking**. Como se observa en la siguiente ilustración, el negocio de la Restauración crece a mayor ritmo que la Formación y éste que la Distribución, existiendo distintos niveles de crecimiento dentro las actividades de cada negocio. Por otra parte, una vez alcanzada la facturación estimada, se considera un crecimiento estable del 4%, acorde al sector de la restauración.



**Ilustración 56: Evolución del crecimiento de la facturación por tipo de negocio.**

| Business Line     | Actividad     | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Distribución [b1] | The EC Store: | 55%   | 70%   | 80%   | 90%   | 100%  |
|                   | Formación:    | 50%   | 65%   | 75%   | 85%   | 100%  |
| Restauración [b2] | Foodie court: | 75%   | 90%   | 100%  | 109%  | 118%  |
|                   | Catering:     | 50%   | 65%   | 75%   | 85%   | 100%  |

|                                  |                          |     |     |      |      |      |
|----------------------------------|--------------------------|-----|-----|------|------|------|
|                                  | ECTakeaway:              | 75% | 90% | 100% | 109% | 118% |
| Formación y divulgación<br>[b13] | Cookurself:              | 55% | 65% | 75%  | 85%  | 100% |
|                                  | Formación:               | 60% | 75% | 85%  | 95%  | 109% |
|                                  | Divulgación (Auditorio): | 60% | 75% | 85%  | 95%  | 109% |

Ilustración 57: Porcentaje de disminución de ingresos durante los primeros años.

# enjoyCooking

## *Plan de operaciones*

El contenido del plan de operaciones es de suma importancia para la empresa, debido a que presenta la forma y los recursos que se utilizan para la producción de los productos y servicios que se proveen, además las herramientas que se utilizan para obtener datos alimentan el plan financiero.



### **Local**

#### **Gastos generales**

#### **Licencias, soporte informático...**

#### **Distribución**

- ✓ Productos Gourmet
- ✓ Librería
- ✓ Menaje de Cocina

#### **Restauración**

- ✓ Foodie Court
- ✓ Catering
- ✓ Take away

#### **Formación - Divulgación**

- ✓ Cookurself
- ✓ Clases de cocina
- ✓ Divulgación

#### **Procesos**



## 1. Introducción

El presente plan de operaciones, dentro de la empresa enjoycooking, establecerá los procesos de producción adecuados para fabricar los productos, definirá los recursos materiales y humanos necesarios para realizar los procesos establecidos y determinará si las capacidades y existencias de los procesos y recursos identificados son coherentes con las condicionantes y limitantes esenciales impuestas por el entorno.

Se abordarán estos aspectos de forma individualizada para las tres líneas de actuación de la empresa (Distribución, Restauración y Formación – Divulgación) cuando no haya aspectos comunes entre ellos. Para ello se crearan apartados diferentes para cada una de las líneas. El nombre del apartado coincidirá con el nombre de la línea de actuación.

En el caso de que existan elementos comunes entre las líneas de actuación, se crearán apartados específicos para ese elemento. El nombre del apartado coincidirá con el elemento común.

## 2. Local

### 2.1 Ubicación y precio del alquiler. Madrid

El local de enjoycooking, en su continente y contenido, es uno de los elementos diferenciadores y de atracción y fidelización de su modelo de negocio. Por ello su ubicación deberá ser acorde a esa filosofía.

Se ha elegido la ciudad de Madrid como base central y punto de partida para los locales enjoycooking. Específicamente el Barrio de Salamanca.



Ilustración 58: Mostrador de enjoycooking

La elección de la ciudad de Madrid frente a otras ciudades es fruto del análisis de varias variables, tales como PIB, número de habitantes, renta per capita, gasto medio en ocio, etc. el estudio realizado se detalla a continuación.



Para la cuantificación del mercado en la ciudad de Madrid se realiza un estudio poblacional recurriendo al Instituto nacional de estadística y a las estadísticas de [www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es), así conocemos los datos demográficos de los distintos barrios de la ciudad. Madrid es la ciudad donde hemos decidido empezar con el proyecto de enjoycooking por tener los criterios en lo referente a renta, público urbanita y ratios de consumo en restauración alineados con nuestros objetivos.

En principio, en base a nuestros conocimientos sociodemográficos de la ciudad, seleccionamos los siguientes barrios que nos parecen más apropiados atendiendo **ratios de renta, nivel de estudios**, etc.

- **Moncloa**

Espacios naturales conviven con el bullicio de la gran urbe. Cuenta con 116.531 habitantes y una extensión de 4.492,75 hectáreas distribuidas en los barrios de: Casa de Campo, Argüelles, Ciudad Universitaria, Valdezarza, Valdematín, El Plantío y Aravaca.

El precio del de local comercial para EC rondaría los 13.000 Euros mensuales.

- **Hortaleza**

Hoy en día, el distrito de Hortaleza ocupa una extensión de 2.800,60 hectáreas y cuenta con una población de 151.746 habitantes distribuida en los barrios de: Palomas, Piovera, Canillas, Pinar del Rey, Apóstol Santiago y Valdefuentes.

El precio del de local comercial para EC rondaría los 11.000 Euros mensuales.

- **Chamberí**

Este distrito de gran vida comercial y social, es el más pequeño de los distritos de Madrid, disponiendo, sin embargo, de una densidad de población de 322 habitantes por hectárea, gracias a su población de 151.230 habitantes repartidos en los barrios de: Gaztambide, Arapiles, Trafalgar, Almagro, Ríos Rosas y Vallehermoso.

El precio del de local comercial para EC rondaría los 11.000 Euros mensuales.

- **Barrio de Salamanca**

Si existe un distrito en Madrid, selecto y elegante, éste es el de Salamanca. Diseñado a medida, no existe empresa del lujo que no se encuentre representada en sus comerciales avenidas. 149.264 habitantes se distribuyen por las 540,93 hectáreas de territorio. Seis son los barrios del de Salamanca: Recoletos, Goya, Fuente del Berro, Guindalera, Lista y Castellana.

El precio del de local comercial para EC rondaría los 21.000 Euros mensuales.

Los datos extraídos de [www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es) nos corroboran que los ratios referentes a nivel de estudios son más altos en el Barrio Salamanca, Chamberí y Moncloa que en el resto de los barrios de Madrid.

|                                   | BARRIO SALAMANCA | CHAMBERI | MONCLOA | HORTALEZA | VILLAVERDE | TETUAN  |
|-----------------------------------|------------------|----------|---------|-----------|------------|---------|
| Título escolar (Censo 2001)       |                  |          |         |           |            |         |
| Poblacion                         | 121.772          | 123.760  | 91.430  | 121.727   | 104.406    | 119.532 |
| Analfabetos                       | 759              | 963      | 805     | 1.467     | 3.291      | 1.813   |
| Sin estudios                      | 5.497            | 6.300    | 5.559   | 10.689    | 18.239     | 12.743  |
| Primer Grado                      | 14.740           | 15.604   | 11.730  | 19.622    | 22.043     | 21.104  |
| ESO, EGB y Bachillerato Elemental | 20.549           | 20.783   | 16.128  | 27.067    | 28.490     | 25.352  |
| Bachillerato Superior             | 23.935           | 22.718   | 16.751  | 22.303    | 13.042     | 18.824  |
| FP Grado Medio                    | 3.135            | 3.456    | 2.725   | 4.898     | 5.942      | 4.332   |
| FP Grado Superior                 | 4.334            | 4.495    | 3.709   | 6.487     | 5.595      | 4.866   |
| Diplomatura                       | 14.440           | 14.281   | 10.615  | 11.873    | 5.685      | 10.911  |
| Licenciatura                      | 31.639           | 31.968   | 21.392  | 17.514    | 5.088      | 19.358  |
| Doctorado                         | 3.503            | 4.155    | 2.821   | 1.274     | 282        | 2.042   |
| %Alto nivel estudios              | 46,9             | 47,2     | 45,1    | 34,5      | 21,6       | 34,7    |

**Ilustración 59: Nivel de estudios por barrio en Madrid.**

Los ratios referentes a porcentaje de población activa son muy similares entre todos ellos.

En lo referente a la **renta disponible per cápita** también nos arroja los datos más altos en éstos 3 barrios

| <b>Renta familiar disponible per cápita en 2000</b> |                  |          |         |           |            |        |
|---|------------------|----------|---------|-----------|------------|--------|
|   | BARRIO SALAMANCA | CHAMBERI | MONCLOA | HORTALEZA | VILLAVERDE | TETUAN |
| Euros   | 17.876           | 17.047   | 17.439  | 13.654    | 8.674      | 13.161 |
| Índice  | 140,01           | 133,51   | 136,58  | 106,94    | 67,94      | 103,08 |

**Ilustración 60: Renta familiar disponible per capita en los barrios objetivo. 2000.**

Por tanto, atendiendo a éstos ratios y al factor selecto y elegante que tienen los habitantes del barrio de Salamanca consideramos que es un lugar muy adecuado para instalas el primer centro enjoycooking de la ciudad de Madrid.

No obstante es lógico que los barrios con mayor renta sean los de alquileres más caros, y en efecto es lo que nos encontramos tras hacer un estudio de los **precios de los alquileres** de los locales de unos 600 metros cuadrados.

|        | Madrid    |          |         |        |            |        |        |
|--------|-----------|----------|---------|--------|------------|--------|--------|
| Barrio | Salamanca | Chamberí | Moncloa | Retiro | Fuencarral | Centro | Latina |
| 600 m2 | 20400     | 10200    | 12600   | 10200  | 7800       | 16200  | 5400   |

**Ilustración 61: Precio mensual en Euros de alquileres en los barrios de Madrid.**

Consideramos nuestro cliente potencial con un perfil de nivel cultural medio alto (interés por la cultura gastronómica, por nuevas tendencias) una renta media-alta (enjoycooking no tiene una política de precios modesta).

Por tanto, y aunque el precio de alquiler de los locales sea un pequeño obstáculo, decidimos implantar en **el Barrio de Salamanca el primer local Flagship de enjoycooking**. Tiene todas las características para implantar un local, alta tradición por la gastronomía, perfil de clase media-alta, alta renta de sus habitantes, etc. Por tanto, el coste del **arrendamiento** del local asciende a 20.400 € · 12 meses = **244.800 € anuales**.

**Arrendamiento Flagship = 244.800 €/año**

Con los datos del distrito obtenidos en munimadrid, tendríamos 57.051 personas con nivel alto de estudios en el barrio, o 74600 considerados como “urbanitas” trabajadores de 20 a 54 años, unas 38000 personas que trabajan en empresas, 4150 prejubilados, 14479 amas de casa.

Como hemos dicho el **perfil de nuestro cliente** es amplio, pero abarca todos éstos conceptos que se han considerado en el análisis de cada uno de los campos como clientes tipo.

|                    | Barrio Salamanca |       |
|--------------------|------------------|-------|
|                    | hab              | %     |
| Total              | 149.264          | 100   |
| Amas de casa       | 14479            | 9,7   |
| Prejubilados       | 4150             | 2,78  |
| Urbanitas, (20-54) | 74333            | 49,8  |
| Empresas           | 38316            | 25,67 |
| Niñ@s (5-14)       | 17986            | 12,05 |

**Ilustración 62: Perfil de ocupación en el barrio de Salamanca**

*Amas de casa: desempleadas de 40 a 64 años; Prejubilados: parados varones de 45 a 64 años; Urbanitas: trabajadores de 20 a 54 años; Empresas: trabajadores que residen fuera de Madrid; % de población respecto al total de posible clientela.*

Como segundo local de apertura en Madrid, 2 años después de la apertura del primero, enjoycooking **abrirá el segundo local Tier1 en Madrid**. Para ello hemos decidido el **Barrio de Chamberí**, que goza de características similares al barrio de Salamanca en lo referente a renta, nivel de estudios, clase media-alta y además el precio de alquiler de los locales es significativamente más barato.

Además, y con vistas a la futura ampliación de enjoycooking a partir del año 5, se analizan las potenciales ubicaciones de locales para la implantación de locales Tier 2 y Tier 3 dentro de la comunidad de Madrid aprovechando la imagen de marca que se habrá creado ya en la comunidad.

Dentro de la comunidad de Madrid, como municipios potenciales basándonos en la renta per cápita, tamaño, la cercanía a la ciudad encontramos.

| 2004 (a)                 | euros     |
|--------------------------|-----------|
| Pozuelo de Alarcón       | 22.845,77 |
| Rozas de Madrid (Las)    | 20.631,00 |
| Majadahonda              | 20.353,14 |
| Boadilla del Monte       | 19.900,79 |
| Torrelodones             | 19.753,13 |
| Villanueva de la Cañada  | 19.640,39 |
| Tres Cantos              | 18.175,94 |
| Venturada                | 17.814,87 |
| Cobeña                   | 17.339,69 |
| Valdeolmos-Alalpardo     | 16.996,07 |
| Alcobendas               | 16.923,59 |
| Villaviciosa de Odón     | 16.722,25 |
| San Agustín del Guadalix | 16.549,09 |
| Algete                   | 16.193,39 |
| Hoyo de Manzanares       | 16.155,80 |
| Villalbilla              | 15.492,71 |
| Soto del Real            | 15.102,11 |
| Galapagar                | 15.069,89 |
| Villanueva del Pardillo  | 15.010,83 |
| Paracuellos de Jarama    | 14.718,21 |
| Madrid                   | 14.671,22 |
| Collado Mediano          | 14.632,30 |
| Alpedrete                | 14.561,16 |
| Valdemorillo             | 14.472,57 |
| Becerril de la Sierra    | 14.260,48 |

### Ilustración 63: Renta familiar disponible per capita

Destacamos los municipios de **Pozuelo de Alarcón, Alcobendas y Tres cantos** como potenciales lugares donde ubicar centros de enjoycooking de menor tamaño.

- **Pozuelo de Alarcón**

Renta familiar: 22.845 Eur  
 Habitantes: 105.120  
 Precio locales: 6000 Euros (640m2, zona comercial)

- **Alcobendas**

Renta familiar: 16.923 Eur  
 Habitantes: 101.00  
 Precio locales: 7500 Euros (740m2, zona comercial)

- **Tres cantos**

Renta familiar: 18.175 Eur  
 Habitantes: 39.198  
 Precio locales: 5000 Euros (543m2, zona comercial)

## 2.2 Ubicación y precio del alquiler. Barcelona



En la ciudad de Barcelona realizamos un estudio similar basándonos en la información obtenida de la web del ayuntamiento de Barcelona [www.bcn.cat/estadistica/](http://www.bcn.cat/estadistica/) de donde sacamos datos demográficos, renta familiar, porcentaje de personas solteras, etc.

| <b>1. Renta</b>  |                       |                             |       |
|--|-----------------------|-----------------------------|-------|
| 1.3. Distribución territorial de la renta familiar disponible por cápita. 2005 |                       |                             |       |
| Distrito   | RFD pc<br>(euros/año) | Índice RFD<br>Barcelona=100 |       |
|  |                       | 2000                        | 2005  |
| BARCELONA  | 16.555                | 100,0                       | 100,0 |
| 1. Ciutat Vella  | 11.919                | 61,8                        | 72,0  |
| 2. Eixample  | 19.260                | 116,3                       | 116,3 |
| 3. Sants-Montjuïc  | 13.356                | 80,0                        | 80,7  |
| 4. Les Corts   | 23.075                | 137,0                       | 139,4 |
| 5. Sarrià-Sant Gervasi   | 29.599                | 168,4                       | 178,8 |
| 6. Gràcia  | 17.306                | 98,5                        | 104,5 |
| 7. Horta-Guinardó  | 14.154                | 80,9                        | 85,5  |
| 8. Nou Barris  | 11.337                | 65,5                        | 68,5  |
| 9. Sant Andreu   | 13.645                | 78,6                        | 82,4  |
| 10. Sant Martí   | 14.182                | 79,0                        | 85,7  |

Nota: Cifras de la estimación de RFDpc provisionales.

Departament d'Estadística. Ajuntament de Barcelona.  
Fuente: 'Distribució territorial de la Renda Familiar a Barcelona'. Barcelona Economia. Ajuntament de Barcelona.

Ilustración 64: Renta por barrio en Barcelona

| 3. Datos del Censo de población. 2001 |           |       |           |      |
|---------------------------------------|-----------|-------|-----------|------|
| 3.3. Estado civil por distritos       |           |       |           |      |
| Distritos                             | TOTAL     | %     | Soltero/a | %    |
| BARCELONA                             | 1.491.609 | 100,0 | 631.650   | 42,3 |
| 1. Ciutat Vella                       | 82.445    | 100,0 | 39.701    | 48,2 |
| 2. Eixample                           | 248.234   | 100,0 | 107.211   | 43,2 |
| 3. Sants-Montjuïc                     | 166.413   | 100,0 | 70.003    | 42,1 |
| 4. Les Corts                          | 80.427    | 100,0 | 33.985    | 42,3 |
| 5. Sarrià-Sant Gervasi                | 131.017   | 100,0 | 57.660    | 44,0 |
| 6. Gràcia                             | 113.190   | 100,0 | 49.428    | 43,7 |
| 7. Horta-Guinardó                     | 164.900   | 100,0 | 67.950    | 41,2 |
| 8. Nou Barris                         | 162.010   | 100,0 | 64.642    | 39,9 |
| 9. Sant Andreu                        | 135.495   | 100,0 | 55.514    | 41,0 |
| 10. Sant Martí                        | 207.478   | 100,0 | 85.556    | 41,2 |

Ilustración 65: Perfil por barrio en Salamanca

De las zonas estudiadas determinamos que los barrios de Gràcia y Eixample tienen valores altos de renta y % de solteros que pueden estar alineados con nuestros objetivos.

La zona de Gràcia está poblada de artistas y multitudes bohemias. Tiene una amplia diversidad de razas y cuenta con una gran concentración de restaurantes internacionales.

No obstante, a pesar de su naturaleza moderna, Gràcia es a su vez un barrio muy tradicional con una numerosa población de personas mayores. Gràcia es también muy conocido por el festival que se lleva a cabo 5 días durante el mes de agosto en el que la gente compite por la decoración de las calles.

El barrio de el Eixample es famoso porque allí se encuentra la mayoría de las obras maestras del art nouveau de Barcelona y porque es una zona residencial de clase alta con muchas tiendas.

Es aquí donde se encuentran algunos de los mejores y más caros restaurantes de la ciudad. Éstos, en combinación con los conocidos bares internacionales como Dry Martini, hacen que esta zona sea sumamente agradable para pasar una tarde de ocio.

Por tanto, y siguiendo la línea estratégica de Madrid, decidimos implantar **el Local Tier 1 de Barcelona en el barrio de Eixample**, por ser el de mayor renombre cuando se habla de gastronomía y modernidad.

El barrio de Gràcia permanecerá en nuestro punto de mira para futuras ampliaciones de enjoycooking para la implantación de Tier 2 o Tier 3, o incluso otro Tier 1 si el resultado es óptimo.

En Barcelona el **precio de los alquileres ronda los 6600 Euros mensuales** el local comercial de 600 metros cuadrados.

Para la futura implantación de locales Tier 2 y Tier 3, aprovechando de nuevo el tirón que enjoycooking habrá conseguido a partir del quinto año analizamos distintos municipios en los alrededores de Barcelona.

Dentro de la comunidad, a raíz de la información obtenida de [www.idescat.cat](http://www.idescat.cat) determinamos potenciales lugares donde ubicar locales más pequeños.

Orientándonos por datos sobre los precios de los alquileres

| Estadísticas relacionadas  |        |            |
|--|--------|------------|
| Precios en ciudades cercanas  |        |            |
| Población  | €/m2   | Diferencia |
| <a href="#">Barcelona</a>  | 14,33€ | ▲ 61%      |
| <a href="#">Castelldefels</a>  | 13,27€ | ▲ 49%      |
| <a href="#">L'hospitalet de llobregat</a>  | 13,09€ | ▲ 47%      |
| <a href="#">Sant cuqat del vallès</a>  | 12,04€ | ▲ 35%      |
| <a href="#">El prat de llobregat</a>   | 11,59€ | ▲ 30%      |
| <a href="#">Viladecans</a>   | 11,27€ | ▲ 27%      |
| <a href="#">Sabadell</a>   | 10,29€ | ▲ 16%      |
| <a href="#">Rubí</a>   | 9,95€  | ▲ 12%      |
| <a href="#">Vilanova i la geltrú</a>   | 9,62€  | ▲ 8%       |
| <a href="#">Manresa</a>  | 8,55€  | ▼ -4%      |

Ilustración 66: Precio medio del m<sup>2</sup> en Barcelona

Y extrayendo datos estadísticos de las poblaciones pensamos que las siguientes poblaciones son interesantes para ubicar nuestros centros enjoycooking de menor tamaño.

- **Manresa**

Población: 75.000  
 Renta disponible: 13.900 Euros (2004)  
 Precio Alquiler local comercial 2100 Euros mensuales (180 m2)

- **Sabadell**

Población: 204.000  
 Renta disponible: 13.100 Euros (2004)  
 Precio Alquiler local comercial 6000 Euros mensuales (620 m2)

- **Castelldefells**

Población: 65.500  
 Renta disponible: 13.900 Euros (2004)  
 Precio Alquiler local comercial 5500 Euros mensuales (500m2)

- **Viladecans**

Población: 62.500

Renta disponible: 12.000 Euros (2004)  
 Precio Alquiler local comercial 5500 Euros mensuales

Cualquiera de estas poblaciones tiene una renta y tamaño adecuada para ubicar uno de nuestros centros satélites.

### 2.3 Ubicación y precio del alquiler. Valencia



Entre los barrios de Valencia decidimos ubicar nuestro local en el barrio de Ruzafa. El barrio se está consolidando como uno de las zonas de moda de la ciudad.

Ha sido un barrio desde siempre un barrio muy vivo, fue municipio independiente hasta 1877, y siempre ha tenido multitud de comercios, bares y restaurantes y hasta un mercado propio.



Ilustración 67: Iglesia del barrio de Ruzafa

Como datos demográficos de la ciudad destacamos:

- ✓ Población: 810.000 habitantes
- ✓ Renta Familiar disponible per cápita: 12.300 Euros (2005) en la comunidad, el de la ciudad ronda los 15.000 euros. Valencia es la tercera ciudad de España por volumen de actividad económica.
- ✓ Precio de alquileres: 5.000 Euros mensuales (600 m<sup>2</sup> en barrio Ruzafa)
- ✓ Son datos interesantes a los que añadimos la imagen de modernidad y estilo que ha caracterizado al área metropolitana en los últimos años.

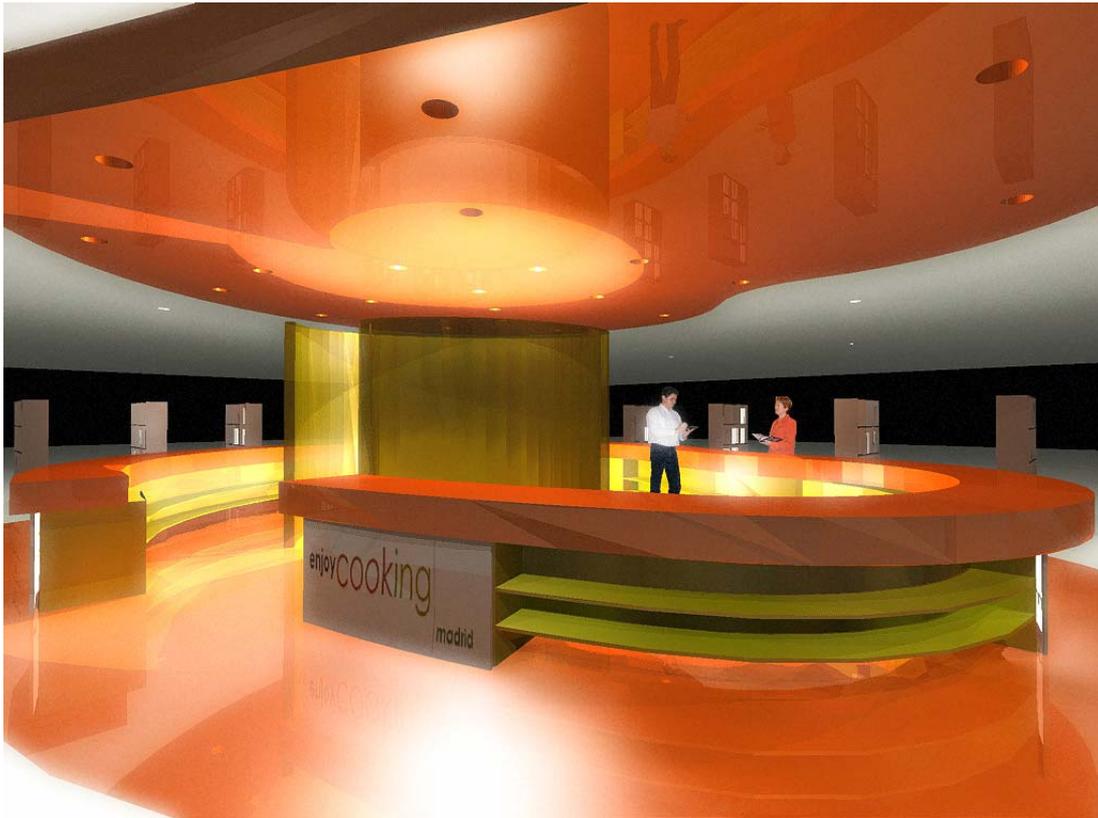
Por ello decidimos que en Valencia se abrirá un local Tier 1 al cuarto año de vida de enjoycooking.

## 2.4 Diseño Flagship Madrid

La empresa encargada de realizar el diseño de la planta del local ha sido 168d-sign. Se ha prestado especial atención al tamaño de cada línea de negocio así como a su ubicación dentro del local. Para poder incorporar todas las líneas de negocio, se ha calculado un tamaño medio del local de 600 m<sup>2</sup>.

A continuación se muestra un diagrama cualitativo de la Flagship de enjoycooking, conteniendo las tres líneas de negocio. No se trata de la planta real del local, sino de la distribución de las distintas líneas de negocio así como de su tamaño:





**Ilustración 69: Mostrador Flagship**

De esta manera nuestros clientes tendrán que atravesar obligatoriamente esta zona para dirigirse a cualquiera de las otras dos líneas de negocio, ya sea Restauración o Formación-Divulgación. El beneficio obtenido por esta distribución será doble: por un lado se conseguirá un aumento de las ventas de la línea de Distribución y por otro se le transmitirá al cliente la calidad de la marca a través del cuidado diseño del mostrador principal y de esta zona de paso en general.

El coste de este diseño está incluido en el presupuesto de la reforma del local, visible en el capítulo siguiente, ya que la empresa 168d-sign se encargará de ambas actividades.

## 2.5 Reforma Flagship. Madrid

**Establecimiento:** Como queda patente en el “Plan Comercial” la decoración y ambientación del local es uno de los elementos diferenciadores de enjoycooking. Par tal fin la empresa 168d-sign se ha encargado también de la definición de la decoración interior.

El presupuesto facilitado por 168d-sign para la reforma del local, atendiendo a las características expuesta en los planes antes mencionados, asciende a **196.000 euros**. En este presupuesto no está incluido ni el mobiliario general del local ni los electrodomésticos necesarios para el desarrollo de la actividad de Restauración, los cuales se desglosan de forma individual más adelante. Sí se encuentra incluido la fachada del local y los baños, así como todos los materiales (cerámicas, alumbrados, etc.). También incluye el acondicionamiento del salón de actos, donde se llevará a cabo la sección de divulgación.

**Adecuación del local = 196.800 €**

**Auditorio\_Radio en Directo:** Para convertir el auditorio o centro de eventos en una radio en directo es necesario contar con un equipo técnico de baja frecuencia y con un proveedor de servicios que nos diera hosting y ancho de banda. Para el equipo técnico la empresa ASPA ha proporcionado un presupuesto de **50.000 €**, mientras que el proveedor de servicios se subcontrata a la empresa “Dual Solution Servicios Informáticos”, definida en el **capítulo 3**, encargada de la creación y mantenimiento de la web Enjoycooking. El coste del equipo técnico (50.000 €) se ha recogido en el “Plan Financiero” dentro del concepto **Equipamientos**.

## 2.6 Gastos Generales

### 2.6.1 Electricidad

Según la “Guía de ahorro y eficiencia de ahorro y eficiencia energética en locales comerciales de la Comunidad Valenciana” ([http://www.aven.es/pdf/guia\\_locales.pdf](http://www.aven.es/pdf/guia_locales.pdf)), publicada por la “Agencia Valenciana de la Energía”, el consumo medio para este tipo de locales en el ámbito del pequeño comercio está estimado en 250Kwh/m2.

Como el local enjoycooking esta dividido en tres líneas de negocio asemejables a tres pequeños comercios, utilizaremos la estimación de 250Kwh/m2 para el cálculo de la energía del local. El exceso de energía consumida por la línea de la Restauración queda compensado por el menor consumo del de la Distribución y de la Divulgación-Formación.

Asumimos que sólo consumiremos electricidad y no otro tipo de combustible, de este modo aumentaremos la seguridad en las cocinas. Dicho consumo de electricidad irá encaminado a satisfacer la iluminación, aire acondicionado, calefacción mediante bomba de calor, equipos de frío, electrodomésticos y otros aparatos eléctricos.

Atendiendo al baremo anterior, el consumo medio anual de energía será de 250Kwh/m2 x 600 m2 = 150.000 Kw/h

La potencia estimada de consumo instantáneo se estima no superará los 27kw, por tanto se contrata con Endesa una Potencia de 30kw.

Con ésta tarifa contratamos una tarifa empresa de 0.098868€/kwh, con lo que tenemos un gasto anual estimado de 14.830 € por consumo de electricidad. A este dato hay que añadir la cuota fija por alquiler de contador, potencia contratada, etc, lo que supone un gasto total de **16.000 €/año**.

**Electricidad = 16.000 €/año**

### 2.6.2 Agua

En la Comunidad de Madrid el servicio de agua potable es suministrado por el Canal de Isabel Segunda. Utilizaremos la tarifa 2008 para “Comercios, Industrias y Otros Usos”, que se puede ver en [http://www.cyii.es/cyii.es/archivos/es/atencion\\_cliente/tarifas\\_empresas.pdf](http://www.cyii.es/cyii.es/archivos/es/atencion_cliente/tarifas_empresas.pdf) que asciende a 0,8712 €/m3 en invierno y 1,3068 €/m3 en verano, como se puede ver en la siguiente tabla:

| Invierno<br>(resto del año) |                         | Usos Comerciales y Asimilados a Comercial |                                 |     |     |     |     |     |     |       |       |       |       |
|-----------------------------|-------------------------|---|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| Precio del m <sup>3</sup>   |                         | Diámetro (mm)                             | ≤13                             | 15  | 20  | 25  | 30  | 40  | 50  | 65    | 80    | 100   | >100  |
| Bloque 1                    | 0,3641 €/m <sup>3</sup> | 1 Bloque                                  | Hasta...m <sup>3</sup>          | 50  | 50  | 150 | 150 | 350 | 450 | 600   | 800   | 900   | 900   |
| Bloque 2                    | 0,4921 €/m <sup>3</sup> | 2 Bloque                                  | De 1º Bloque a...m <sup>3</sup> | 100 | 100 | 300 | 300 | 700 | 900 | 1.200 | 1.600 | 1.800 | 1.800 |
| Bloque 3                    | 0,8712 €/m <sup>3</sup> | 3 Bloque                                  | Desde...m <sup>3</sup>          | 100 | 100 | 300 | 300 | 700 | 900 | 1.200 | 1.600 | 1.800 | 1.800 |

| Verano<br>(1 junio a 30 septiembre) |                         | Usos Industriales |                                 |     |     |     |     |     |     |       |       |       |       |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| Precio del m <sup>3</sup>           |                         | Diámetro (mm)     | ≤13                             | 15  | 20  | 25  | 30  | 40  | 50  | 65    | 80    | 100   | >100  |
| Bloque 1                            | 0,3641 €/m <sup>3</sup> | 1 Bloque          | Hasta...m <sup>3</sup>          | 50  | 90  | 150 | 200 | 350 | 400 | 550   | 800   | 800   | 900   |
| Bloque 2                            | 0,6151 €/m <sup>3</sup> | 2 Bloque          | De 1º Bloque a...m <sup>3</sup> | 100 | 180 | 300 | 400 | 700 | 800 | 1.100 | 1.600 | 1.600 | 1.800 |
| Bloque 3                            | 1,3068 €/m <sup>3</sup> | 3 Bloque          | Desde...m <sup>3</sup>          | 100 | 180 | 300 | 400 | 700 | 800 | 1.100 | 1.600 | 1.600 | 1.800 |

**Ilustración 70: Precio consumo de agua**

A esta parte variable habrá que añadir una cuota fija en concepto de cuota de servicio despreciable frente a la variable.

Debido al uso intensivo del agua en el local para la preparación de platos, limpieza de alimentos y del local, consumo, utilización de los electrodomésticos, fregaderos etc. se estima un consumo anual de 105 m<sup>3</sup> de agua, de acuerdo lo que anualmente supone un gasto en suministro de agua de 1.215 € invierno y de 2.178 € en verano, lo que suma un total de **3.393 €/año**.

**Agua = 3.393 €/año**

### 2.6.3 Seguridad

Se contrata con la empresa Prosegur los siguientes servicios:

- ✓ Detectores de incendios conectados a la central.
- ✓ Detectores de intrusos por movimientos.

El coste de los sistemas de seguridad (alarmas, detectores de presencia, etc.) es de **9.100 €**, al que hay que añadir un coste anual de **615 €/año** por el mantenimiento.

El coste del sistema de seguridad (9.100 €) se ha recogido en el “Plan Financiero” dentro del concepto **Equipamientos**.

### 2.6.4 Seguro

Se contrata con seguros MAPFRE dos conceptos:

- ✓ Seguro Multiriesgo; que cubre en caso de robo, incendio, inundación, rotura de escaparates.
- ✓ Responsabilidad civil

Para los posibles daños de nuestros clientes o intoxicaciones de la alimentación.

El precio del seguro contratado es de **2.352** euros anuales según presupuesto telefónico ofrecido por MAPFRE.

**Seguro = 2.352 €/año**

### 2.6.5 Servicio de lavandería

Se ha acordado con la “Lavandería Cobos” que según el volumen de prendas se contratará un precio para las mismas:

| LAVANDERIA       | PRECIO UNIT | UNIDADES AÑO | TOTAL |
|------------------|-------------|--------------|-------|
| PANTALONES       | 2           | 1280         | 2560  |
| CAMISETAS        | 3           | 1280         | 3840  |
| ZAPATOS          |             | 1280         |       |
| GORROS DE COCINA | 1           | 1280         | 1280  |
| DELANTALES       | 1           | 1280         | 1280  |
| CHAQUETAS COCINA | 2           | 1280         | 2560  |

**Lavandería = 11.520 €/año**

### 2.6.6 Limpieza

La limpieza del local se contratará a Ferrosfer. El contrato cubre los siguientes servicios:

- ⇒ Barrido húmedo de pavimentos duros      Diario
- ⇒ Fregado de pavimentos      Semanal
- ⇒ Aseos y servicios      Diario
- ⇒ Zonas de descanso y aledaños      Diario
- ⇒ Vestuarios      Diario
- ⇒ Limpieza de mobiliario      Diario
- ⇒ Cristales      Mensual

El importe total es de 625 euros/mes, lo que supone un coste anual de **7.500 euros**.

**Limpieza = 7.500 €/año**

### 3. Soporte informático. Página web – Información sobre consumidor

Conscientes del poder de internet y de las facilidades ofrecidas por los sistemas informáticos, enjoycooking hará uso de una **pagina web** y de un sistema básico de recopilación de información del cliente. No se implantará por el momento un sistema CRM para la administración de la relación con los cliente, sino que de momento se hará con un SW gratuito (Sugar CRM) que contine herramientas CRM básicas y que nos permitirá recopilar la mayor cantidad de información sobre los clientes. enjoycooking debe trabajar para conocer las necesidades de sus clientes y así poder adelantar la oferta y añadirle valor, así como mejorar la calidad en la atención.

Algunas de las funcionalidades del entorno online serán:

- ⇒ Consulta de todos los productos y servicios ofertados por la tienda.
- ⇒ Consultas sobre productos o servicios.
- ⇒ Compra de productos de la línea de Distribución.
- ⇒ Posibilidad de acceder a un histórico de compras realizadas en la tienda.
- ⇒ Encuestas de valoración de productos/servicios.
- ⇒ Inscripción en cursos.

El servicio de la página web se encontrará subcontratado a “Dual Solution Servicios Informáticos”, empresa especializada tanto en diseño, implantación, gestión, mantenimiento y posicionamiento de portales Web avanzados. Las tareas más importantes que se subcontratarán son las siguientes.

Fase de diseño:

- ✓ Desarrollo del e-marketing a través del portal web.
- ✓ Desarrollo de la e-comunicación.
- ✓ Implantación de un gestor de contenidos web.
- ✓ B2B/B2E/B2C.
- ✓ Desarrollo del portal en flash.
- ✓ Gestión activa de estadísticas del tráfico de visitas al website.
- ✓ Informes mensuales de estadísticas del tráfico y visitas al website.
- ✓ Acceso directo vía web a los reportes.

Fase de mantenimiento:

- ✓ Mantenimiento Técnico.
- ✓ Mantenimiento de Seguridad y Legal.
- ✓ Hosting, Publicación y Correo Electrónico.

- ✓ Estadísticas de visitas.
- ✓ Mantenimiento Editorial.
- ✓ Servicios de E-Marketing (con Alta en Buscadores y Portales del sector).
- ✓ Servicios de E-Comunicación.

El importe aproximado de la gestión del portal web ascendería a **17.000 €/año** en el primer año de puesta en servicio del portal web. En este importe se encontrarían incluidos todos los conceptos que en los apartados anteriores se relatan.

|                                       | Año 1           | Año 2          | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|---------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Fase de diseño</b>                 |                 |                |                 |                 |                 |
| Diseño de página web                  | 4000            |                |                 |                 |                 |
| Diseño de Portal de compra online     | 3000            |                |                 |                 |                 |
| Adquisición del dominio, registro     | 400             |                |                 |                 |                 |
| Alquiler del host                     | 1800            |                |                 |                 |                 |
| <b>Fase de mantenimiento</b>          |                 |                |                 |                 |                 |
| Gestión de la página web              | 2500            | 2700           | 3800            | 3800            | 3800            |
| Gestión del portal de ventas          | 2000            | 2500           | 3500            | 3500            | 3500            |
| Mantenimiento y servicios preventivos | 2500            | 3000           | 4200            | 4200            | 4200            |
| Gestión de estadísticas y correo      | 800             | 1200           | 1700            | 1700            | 1700            |
| <b>Total</b>                          | <b>17.000 €</b> | <b>9.400 €</b> | <b>13.200 €</b> | <b>13.200 €</b> | <b>13.200 €</b> |

El equipo informático necesario para llevar a cabo esta instalación, según estimación de la propia empresa, es de 9.060 €. Por lo que el coste total el primer año asciende a **26.060 €**.

**Diseño página web, aplic. inform. = 26.060 €/año**

A esta cantidad habrá que añadirle los 940 € del equipo necesario para pasar los pedidos de la línea de Foodie Court a la cocina, detallado en el **capítulo 7.2.4** del presente “Plan de Operaciones”. Esto sumaría el total de **27.000 €** euros que se reflejan en el “Plan Financiero”.

El coste de mantenimiento anual del sistema informático (13.200 €) se ha recogido en el “Plan Financiero” dentro del concepto **Servicios Profesionales**.

## 4. Indumentaria global de enjoyCooking

Los trabajadores de enjoycooking llevarán una indumentaria diseñada para nuestro local que tendrá los siguientes costes:

- ✓ PANTALONES:  $45 * 35 \text{ euros} = 1.575 \text{ euros}$
- ✓ CAMISETAS:  $45 * 15 \text{ euros} = 675 \text{ euros}$
- ✓ ZAPATOS (pares):  $45 * 40 \text{ euros} = 1800 \text{ euros}$
- ✓ GORROS DE COCINA:  $21 * 10 \text{ euros} = 210 \text{ euros}$ .
- ✓ DELANTALES:  $21 * 10 \text{ euros} = 210 \text{ euros}$ .
- ✓ CHAQUETAS COCINA:  $21 * 35 \text{ euros} = 735 \text{ euros}$ .

Se entregarán dos uniformes anuales a cada empleado.

El coste total anual será de **10.410 €/anuales**. Este concepto está integrado en los costes de personal.

## 5. Normativa legal

Además de los requisitos generales que correspondan según la forma jurídica elegida, existen algunos específicos para este sector.

Según informan las Ventanillas Únicas de las Cámaras de Comercio de las 12 Comunidades Autónomas y la Ventanilla Única Empresarial Virtual ([www.vue.es](http://www.vue.es)), son:

- ⇒ Licencia municipal para actividad clasificada. Se hace necesaria porque la producción se realiza en un obrador con salida de humos.
- ⇒ Autorización sanitaria de funcionamiento e inscripción en el Registro General Sanitario de Alimentos (RD 1712 1991, del 29 de noviembre). Debe solicitarse en la consejería autonómica competente la autorización sanitaria de funcionamiento, además de la inscripción en el Registro General Sanitario de Alimentos (RGSA). La propia Consejería se encarga de remitir el expediente al Ministerio de Sanidad y Consumo para obtener el número de registro. Como excepción, las empresas que en el mismo local elaboran, envasan, sirven y venden comidas preparadas directamente al consumidor final podrán solicitar únicamente la autorización sanitaria. Se sujetarán a Registro General Sanitario, aquellas empresas que elaboren, envasen, almacenen, distribuyan, importen, suministren y, en su caso, sirvan comidas preparadas, en un local propio o ajeno, para colectividades, establecimientos y puntos de venta.
- ⇒ Certificado de formación de manipuladores de alimentos. El personal que manipula alimentos debe recibir formación en higiene y seguridad alimentaria. El plazo máximo desde la incorporación del trabajador para recibir dicha formación será de un mes.
- ⇒ Medios de transporte. En todas las Comunidades Autónomas hay que tener, por cada vehículo utilizado para el desplazamiento de alimentos, la autorización de transporte privado complementario de mercancías o tarjeta de transporte. En algunas Comunidades es necesaria una autorización sanitaria referida a las condiciones de los vehículos.
- ⇒ Controles de las empresas. Una vez iniciada la actividad, hay que aplicar sistemas permanentes de autocontrol para identificar peligros alimentarios, determinar los puntos de control críticos en la elaboración de los alimentos, establecer límites a dichos puntos, medidas correctoras... Además de disponer de comidas testigo para que las autoridades competentes puedan realizar estudios epidemiológicos.

En relación a la normativa vigente municipal respecto al desarrollo de actividades en locales comerciales, licencias, impuestos y otros, el proyecto a desarrollar habrá de prestar especial atención a:

- ⇒ Real Decreto 2207/95, de 28 de diciembre por el que se establecen normas de higiene relativas a los productos alimenticios (BOE 27.2.96).

- ⇒ ORDEN de 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes (BOE de 29 de marzo).
- ⇒ ORDEN de 19 de junio de 1970, por la que se incluyen en la ordenación turística de restaurantes a cafés, bares, salas de fiestas, clubes y similares. (Art. 4. BOE de 23 de junio).
- ⇒ Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (BOE 24.8.99).

En lo referente a esta última, la etiqueta es el instrumento de información al consumidor sobre el producto. Incluye datos que pueden ser importantes para su salud, por tanto, los consumidores deben habituarse a leer las etiquetas en su propio beneficio. En el “**Anexo 1**” se detalla esta normativa de etiquetado.

Así mismo, en el “**Anexo 2**” se detalla la normativa referente a la Licencia Urbanística (Licencia de actividades e instalaciones y obras) y Licencia de Funcionamiento, obtenibles ambas a través de la licencia única.

### 5.1 Coste de licencias de apertura

El coste estimado de la licencia de apertura, según conversaciones de varios propietarios de restaurantes, asciende a 6.800 euros.

**Licencias = 6.800 €/año**

### 5.2 Licencia de radio

Para conseguir la licencia de emisión de radio por ondas es necesario inscribirse en un concurso público de adjudicación. Mientras se gestiona la licencia, Enjoycooking emitirá por internet a través de su web.

## 6. Distribución

### 6.1 Productos Gourmet

#### 6.1.1 Tipos de producto

En el “**Anexo 3**” se detallan los productos Gourmet que se pondrán a la venta en enjoy**cooking**, así como su precio de venta al público sin IVA.

Se comprará directamente al proveedor en origen, lo que supondrá una inversión anual equivalente al 33% de la facturación, según los cálculos comparativos realizados entre los precios de diferentes empresas mayoristas del sector y el precio adquiriendo el producto directamente en origen. También se dispondrá de un proveedor mayorista para solventar cualquier imprevisto con los proveedores en origen. En este caso sólo se podrá obtener un margen del 20% sobre el producto.

#### 6.1.2 Distribuidores

El proveedor mayorista será “**El Teso**”, ofreciendo un descuento mínimo del 20% para todas las compras hechas por enjoy**cooking**.

Para los proveedores en origen de los Productos Gourmet (ver “**Anexo 3**”) se contactará directamente con cada marca.

#### 6.1.3 Mobiliario

El único mobiliario necesario en relación con los productos Gourmet son las estanterías para su exposición y venta. Se ha elegido el modelo “Rolly 4x4” de la tienda “la Oca”. Sus dimensiones son 162x36x172 cm y el precio unitario es de 399 €. El local dispondrá de nueve de estas estanterías, por lo que el coste total del mobiliario para los productos Gourmet será de **3.591 €**.



Ilustración 71: Estantería para productos Gourmet

#### 6.1.4 Distribución por Internet

Como queda patente en el análisis externo, los productos gourmet se adaptan satisfactoriamente al comercio electrónico. Por un lado el sitio web representa un nuevo canal de comercialización y publicidad para la tienda, mientras que el sitio web necesita el respaldo de la tienda tradicional. Más aun, el hecho de que los productos gourmet tengan una marca reconocida en el mercado constituye el factor diferenciador del producto, ya que su valor agregado (alta calidad, prestigio de marca, exclusividad, etc.) permiten maximizar las condiciones de confianza del cliente – tienda online.

Los costes asociados a la creación y gestión de la página web han quedado ya recogidos en el apartado de Soporte Informático del presente “Plan de Operaciones”.

La empresa encargada del transporte será Seur.

Los gastos de envío correrán por cuenta del cliente, pudiendo contratarse dos tipos de servicio:

- **Standard:** Los envíos circulan registrados y se entregan bajo firma en el domicilio del destinatario. El plazo de entrega se fija en un máximo de 5 días. En caso de que no sea posible proceder a la entrega, SEUR le dejará una nota de aviso para que pueda ponerse en contacto con ellos y concertar la entrega, sin gastos adicionales. SEUR gestionara tres intentos de entrega. Después la mercancía será devuelta a enjoycooking.
- **Express:** con entrega garantizada en 48 horas. Se entregan bajo firma, con una amplia cobertura en todo el territorio nacional y tarifas sin suplementos de reexpedición para cualquier población del territorio nacional, trazabilidad y seguimiento online. En caso de que no sea posible proceder a la entrega, SEUR le dejará una nota de aviso para que pueda ponerse en contacto con ellos y concertar la entrega, sin gastos adicionales. SEUR gestionara tres intentos de entrega. Después la mercancía será devuelta a enjoycooking.

Los gastos de envío, según el servicio ofrecido, se detallan en la siguientes tablas:

- **Standard:**

|              | DESTINO                            |                |
|--------------|------------------------------------|----------------|
|              | CANARIAS, CEUTA, MELILLA y ANDORRA | RESTO NACIONAL |
|              | Precio final                       |                |
| Hasta 1 Kg.  | 4,91                               | 5,70           |
| Hasta 2 Kg.  | 5,39                               | 6,25           |
| Hasta 5 Kg.  | 6,29                               | 7,30           |
| Hasta 10 Kg. | 7,11                               | 8,25           |
| Hasta 15 Kg. | 9,35                               | 10,85          |
| Hasta 20 Kg. | 11,34                              | 13,15          |

- **Express:**

|        | Precio fijo <sup>(1)</sup> | Peso <sup>(2)</sup> |
|--------|----------------------------|---------------------|
| Zona 1 | 7,05                       | 0,41                |
| Zona 2 | 12,25                      | 1,39                |
| Zona 3 | 12,25                      | 1,39                |
| Zona 4 | 13,35                      | 1,86                |
| Zona 5 | 12,50                      | 3,20                |

(1) Hasta 1 kg.

(2) Tarifa por cada kilogramo adicional o fracción.

**ZONA 1:** Envíos con origen y destino dentro de la misma provincia.

**ZONA 2:** Envíos con provincia de destino de la misma CCAA que la de origen, así como los envíos dirigidos a provincias limítrofes con la de origen del envío.

**ZONA 3:** Envíos peninsulares.

**ZONA 4:** Envíos a o desde Baleares a Península. Así mismo, envíos desde Península y Baleares a Ceuta y Melilla.

**ZONA 5:** Envíos a Canarias. Excepto Canarias que serán envíos Peninsulares.

### 6.1.5 Stock

Mantendremos un stock de productos Gourmet equivalente a 21 días. Para su almacenamiento dispondremos del almacén de 60 m<sup>2</sup> descrito anteriormente. Con el propósito de confirmar que el espacio del almacén es suficiente para dar cabida a estos 21 días de stock hemos calculado el número de productos Gourmet que se venden en esos 21 días teniendo en cuenta el valor medio de la venta de dichos productos (20 € como se describe en el “Plan Comercial”). Así pues, si la facturación estimada es de 250.000 € al año, el número de productos vendidos al año será de 250.000/20 = 12.500 productos. Por lo que en 21 días tendremos 719 productos. A estos que se supone se venderían en 21 días hay que añadirle los productos almacenados de baja rotación que también se han de almacenar en el almacén. Para hacer una estimación conservadora multiplicaremos por 2 los 719 productos obtenidos anteriormente, para así incluir los productos de baja rotación. Los productos totales a almacenar ascienden a 1.438.

Si estimamos una capacidad media de producto de 3 litros, la capacidad total de todos los productos almacenados para 21 días será de 4.314 litros ó 4,314 m<sup>3</sup>. Es decir, alrededor del 3,2 % de la capacidad del almacén (60m<sup>2</sup>·2,25m= 135m<sup>3</sup>), claro está sin incluir estanterías, zonas de paso, etc. Si estimamos que el espacio para estas zonas de paso, para las estanterías, las puertas, el espacio entre baldas, etc. ocupan a grosso modo cuatro quintos del almacén (es decir, 1/5 es el volumen útil), el volumen necesario para el almacenaje de los productos sería del 16% del total del almacén.

Con este cálculo podemos concluir que el espacio del almacén es suficiente para acoger productos Gourmet equivalentes a 21 días.

El único producto que no se mantendrá en stock por razones de caducidad y calidad será el caviar en cualquiera de sus modalidades. Dicho producto sólo se ofrecerá bajo pedido.

### 6.1.6 Resumen de costes

|                                  | Costes fijos | Costes variables anuales |
|----------------------------------|--------------|--------------------------|
| Mobiliario                       | 3.591 €      | 0 €                      |
| Productos Gourmet para venta     | 0 €          | 148.500* €/año           |
| Productos ecológicos para ventas |              | 30.000** €/año           |

\*Como hemos visto en el **capítulo 6.1.1**, el beneficio que obtenemos por la diferencia ente el precio de compra y de venta de los productos Gourmet es del 67 %. Así pues, el 33 % (100% - 67%) de la facturación estimada de la venta de productos Gourmet corresponde al coste de los productos Gourmet, es decir, cuanto le cuesta **enjoycooking** comprar esos productos a los proveedores. Como la facturación estimada es de 450.000 €, el coste será de 148.500 €.

\*\*Del mismo modo, si la facturación estimada de Productos Ecológicos es de 120.000 €, y el coste de los productos un 25% de la facturación, necesitaremos gastar 36.000 € al año en la compra de dichos productos.

## 6.2 Librería

### 6.2.1 Tipos de producto

En el “**Anexo 4**” se puede encontrar un catálogo de los libros, agrupados por temática, que se pondrán a la venta al iniciar la andadura de **enjoycooking**.

### 6.2.2 Proveedores

Cada una de las editoriales de los correspondientes títulos.

### 6.2.3 Mobiliario

Al igual que los productos Gourmet, sólo se precisará de estanterías para la exposición y venta de los libros. En este caso se han elegido 3 estanterías “Storyline” del diseñador Frederik Roijé a 280 euros la unidad y 2 estanterías generalitas modelo “Besta” de IKEA (242 €/unidad).

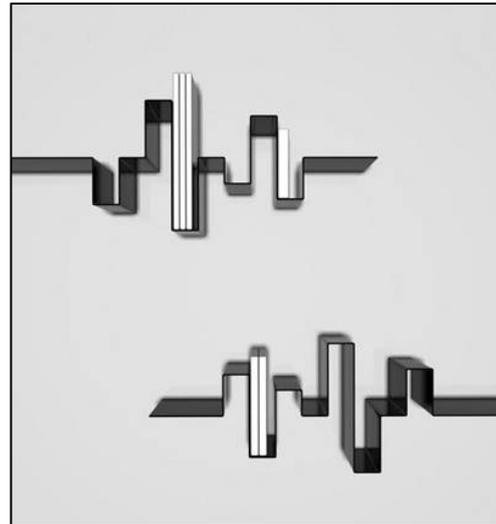


Ilustración 72: Estanterías para la Librería

### 6.2.4 Resumen de costes

Según estudio de mercado a pie de calle, los márgenes medios aplicados para los diferentes artículos de lectura son:

- ✓ Libros: 25 %
- ✓ Revistas: 15%
- ✓ Periódicos: 10%

Si la facturación estimada por la venta de libros, de acuerdo al “Plan Comercial” expuesto en el capítulo anterior, se estima en 20.000 euros y teniendo en cuenta que el margen en la venta de libros es del 25%, podemos concluir que necesitaremos el 75% de la facturación estimada para la compra de la materia prima, es decir 15.000 €/año para los libros.

|                             | Costes fijos   | Costes variables anuales |
|-----------------------------|----------------|--------------------------|
| <b>Mobiliario</b>           | <b>1.324 €</b> | <b>0 €</b>               |
| <b>Productos para venta</b> | <b>0 €</b>     | <b>15.000 € €/año</b>    |

## 6.3 Menaje de cocina

### 6.3.1 Tipos de producto

Los productos ofrecidos durante el primer año serán seleccionados por los propios proveedores, que en base a la facturación facilitada por enjoycooking y su propia experiencia, ofrecerán unos productos estándar acordes con la filosofía de la empresa.



Ilustración 73: Menaje del Hogar. Marca Bodum.

### 6.3.2 Proveedores

Para la incursión en el mercado de enjoycooking en los accesorios de cocina se han elegido 3 proveedores: [www.lacor.es](http://www.lacor.es), [www.bodum.com](http://www.bodum.com) y [www.krups.es](http://www.krups.es).

### 6.3.3 Mobiliario

Será facilitado por los proveedores, incluyendo su marca a modo de publicidad.

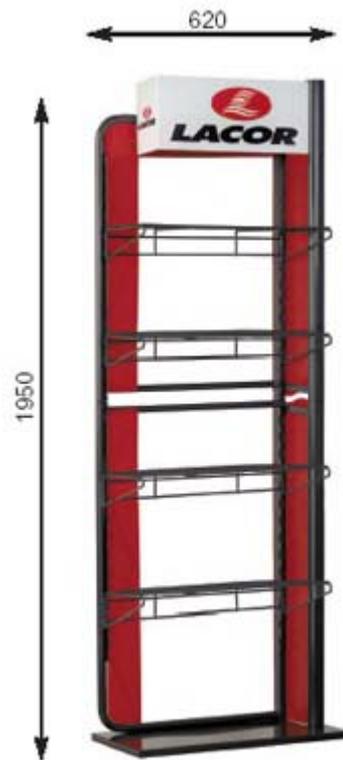


Ilustración 74: Ejemplo estantería Menaje del Hogar.  
Marca Lacor.

#### 6.3.4 Resumen de costes

Siguiendo la misma lógica que en la sección de Librería, si la facturación estimada, de acuerdo al “Plan Comercial”, es de 70.000 euros y teniendo en cuenta que el margen medio acordado con el proveedor es de un 60%, podemos concluir que necesitaremos el 40% de la facturación estimada para la compra de la materia prima, es decir 28.000 €/año para Menaje del Hogar.

|                      | Costes fijos | Costes variables anuales |
|----------------------|--------------|--------------------------|
| Mobiliario           | 0 €          | 0 €                      |
| Productos para venta | 0 €          | 28.000 € €/año           |

## 7. Restauración

### 7.1 Mobiliario común

Se dispondrá para esta actividad de una cocina moderna de 100 m2 con un equipamiento industrial de alta tecnología, la distribución reunirá unas premisas básicas en cuanto a la racionalización del trabajo, higiene y rentabilidad, este equipamiento ha de conseguir desarrollar el trabajo de la manera más eficaz posible. Estos recursos irán encaminados a cubrir las necesidades de las divisiones del **Foodie Court, Catering y Take away**. El mobiliario específico de cada división se especifica en sus correspondientes apartados.

La cocina estará dividida en 6 zonas ergonómicamente diseñadas:

- ⇒ Almacén (30 m2). Para aquellos alimentos que no necesiten refrigeración.
- ⇒ Cámaras (2 Uds.)
- ⇒ Cocina caliente.
- ⇒ Cuarto frío.
- ⇒ Emplatado y presentado.
- ⇒ Área de lavado y "plonge".

Añadido a todo lo anterior está la cocina de línea fría que es la que enjoycooking va adoptar como forma de conservación de los alimentos, se trata de un sistema de enfriamiento de los alimentos por abatimiento que se regeneran en el punto de consumo del cliente. Esta innovadora forma de conservación garantiza la seguridad alimentaría necesaria.

Como herramientas de trabajo se dispondrá de:

- ⇒ Equipos de cocina: hornos, batidoras, cortadoras, freidoras, freidora basculante, hornos (vapor y convención), trituradoras, refrigeradores, armarios fríos, centrifugadora de verduras, cocedera a vapor, marmita autoclave, planchas rápidas, dosificadores, cascadoras circulares, fogones (grill), mesas de trabajo, laminadora, plegadora, amasadora.
- ⇒ Utensilios para el tratamiento de los alimentos: marmitas, ollas, herramientas y utillaje de cocinero, termos, sartenes, placas.
- ⇒ Utensilios para el transporte y servicio: fuentes, bandejas, carros, termos, etc.
- ⇒ Material de archivo: ficheros, fichas de recetas, fichas de menús.
- ⇒ Cuadernos de inventario de material, cuadros de turnos y horarios.

La maquinaria industrial necesaria para cubrir las necesidades del negocio se ha calculado a partir de la estimación de facturación para el tercer y cuarto año. Los resultados son los siguientes:

|  | Precio unitario | Potencia W | Dimensiones   | UNIDADES     |
|--|-----------------|------------|---------------|--------------|
| HORNO  | 529             | 2500       | 680x540x510   | 1            |
| SANWICHERA   | 469             | 3600       | 694x430x230   | 2            |
| FREIDORA DOBLE (7+7L)                                | 393             | 3400x2     | 510x520x390   | 1            |
| PLANCHA ELECTRICA                                    | 598             | 4000       | 605x515x320   | 2            |
| COCINA Eléctrica                                     | 663             | 16000      | 800X550X850   | 3            |
| ASADOR DE POLLOS (40)                                | 1150            | 1000       | 1000X440X820  | 1            |
| CONGELADOR HORIZONTAL (363L)                         | 453             | 224        | 1260X630X900  | 1            |
| FABRICADOR DE CUBITOS (345 CUBIT)                    | 1055            | 423        | 405X560X770   | 1            |
| ENFRIADOR DE LIQUIDOS                                | 546             | 180        | 410X430X650   | 2            |
| CAMPANA EXTRACTORA                                   | 1033            |            | 1500X750X650  | 2            |
| CAFETERA AUTOMÁTICA                                  | 1650            |            | 650X600X450   | 2            |
| UTENSILIOS VARIOS (cubertería, mantelería, etc) 3000 |                 |            |               |              |
| ENVASADORA VACIO                                     | 1570            |            | 560X520X470   | 2            |
| <b>TOTAL</b>   |                 |            | <b>21.483</b> | <b>EUROS</b> |

**Ilustración 75: Maquinaria industrial para la Restauración.**

## 7.2 Foodie Court

La división de Foodie Court de nuestro negocio persigue ofrecer comida rápida pero de calidad a través de sándwiches y menús para todo tipo de gustos.

### 7.2.1 Tipos de producto

Los alimentos y menús que se ofrecerán en enjoycooking han quedado reflejados en el apartado correspondiente del “Plan Comercial”.

### 7.2.2 Descripción del Mobiliario

El mobiliario del restaurante de Foodie Court consiste en juegos de mesas como el que se detalla a continuación:



Ilustración 76: Juego de mesas y sillas para Foodie Court.

365 euros

y



Ilustración 77: Juego de mesas y sillas para Foodie Court.

525 euros el conjunto, si optamos por restaurante un poco más elegante.

En enjoycooking dispondremos de 8 juegos de “una mesa y cuatro sillas” y 5 juegos del modelo más elegante de “una mesa y seis sillas”.

Así, es importe total es de  $2.920 + 2.625 = 5.545$  euros.

### 7.2.3 Proveedores

- ⇒ Para el proveedor de maquinaria industrial de restauración es Medinox, que también vende y distribuye a través de internet. Mediante la compra de ésta maquinaria al mismo proveedor se obtienen unas condiciones de garantía de 5 años.
- ⇒ El suministrador para las mesas y las sillas es Sierra-Madre empresa que vende mobiliario para restauración a través de internet.
- ⇒ El posicionamiento de enjoycooking en el sector de restauración está centrado en la calidad de sus productos. Es por ello que no vamos a confiar en un único suministrador. Por el contrario, se asistirá puntualmente por la mañana a Mercamadrid para la elección de los productos de enjoycooking.
- ⇒ La realización de todos los productos ofrecidos en Foodie Court correrá a cargo del personal de enjoycooking. No comprando en ningún caso productos semicocinados/semipreparados, afianzando de esta manera nuestra apuesta por la calidad. Obviamente quedan fuera de esta premisa las bebidas refrescantes, dietéticas, saludables, etc. de marcas reconocidas, no así los zumos y batidos, que también serán preparados por nuestro personal.

### 7.2.4 Equipo informático

Los pedidos se harán directamente en la barra, y la orden se recogerá a través de una pantalla táctil en la caja, además de indicarlo a través del micrófono para agilizar el servicio.

Las órdenes se visualizarán en la cocina a través de otra pantalla donde se mostrarán los pedidos realizados en la caja.

Los equipos necesarios para llevar esto a cabo son los siguientes:

- ⇒ Ordenador con pantalla Táctil: 820 euros
- ⇒ Impresora de pedidos: 120 euros

Lo que hace un total de **940 euros**.

### 7.2.5 Resumen de costes

Según el estudio reflejado en el “Anexo 5”, el margen medio para Foody Court es del 70% de media. Así pues, el coste de las materias primas será igual al 30% de la facturación (740.000 euros), lo que suponen **222.000 euros**.

|               | Costes fijos | Costes variables anuales |
|---------------|--------------|--------------------------|
| Mobiliario    | 5.545 €      | 0 €                      |
| Informática   | 940 €        |                          |
| Materia prima | 0 €          | 222.000 € €/año          |

## 7.3 Catering

La división de catering de nuestro negocio persigue ofrecer menús de calidad, diferenciales, variados en función de la época del año, saludables, divertidos y sugerentes. A lo largo de los próximos puntos describiremos los principales factores que afectan a la división de catering del negocio.

### 7.3.1 Tipos de producto

Nuestro producto es elaborado en frío ó cocinado, siempre para su consumo inmediato, nuestros menús serán de dos tipos, básicos (estarán durante todo el año entre nuestras ofertas) y de temporada (se elaborarán utilizando materias primas de temporada ) el diseño de partida queda reflejado en el “Anexo 6”.

### 7.3.2 Mobiliario

La sublínea de negocio Catering no precisa mobiliario específico. El común para la elaboración de los productos está incluido en el apartado “Mobiliario común” de Restauración.

### 7.3.3 Proveedores

- ⇒ Al igual que para Foody Court, el posicionamiento de enjoycooking en el sector de restauración está centrado en la calidad de sus productos. Es por ello que no vamos a confiar en un único suministrador. Por el contrario, se asistirá puntualmente por la mañana a Mercamadrid para la elección de los productos de enjoycooking.
- ⇒ Del mismo modo, la realización de todos los productos ofrecidos en Foodie Court correrá a cargo del personal de enjoycooking. No comprando en ningún caso productos semicocinados/semipreparados, afianzando de esta manera nuestra apuesta por la calidad.

⇒

### 7.3.4 Otros

La entrega de los pedidos de Catering se hará a través de una furgoneta Renault Kangoo, de **20.000** euros.

El embalaje necesario para la presentación y transporte de los pedidos se estima en un 1% de la facturación: **2.500 euros**.

### 7.3.5 Resumen de costes

Según el estudio reflejado en el “Anexo 5”, el margen medio para Catering es del 70% de media. Así pues, el coste de las materias primas será igual al 30% de la facturación (250.000 euros), lo que suponen **75.000 euros**.

|               | Costes fijos | Costes variables anuales |
|---------------|--------------|--------------------------|
| Furgonetas    | 17.000 €     | 0 €                      |
| Embalaje      | 0 €          | 2.500 €/año              |
| Materia prima | 0 €          | 75.000 €/año             |

## 7.4 Take Away

### 7.4.1 Tipos de producto

Los alimentos que se ofrecerán en enjoycooking han quedado reflejados en el apartado correspondiente del “Plan Comercial”.

### 7.4.2 Mobiliario

La sublínea de negocio Takeaway no precisa mobiliario específico. El común para la elaboración de los productos está incluido en el apartado “Mobiliario común” de Restauración.

### 7.4.3 Proveedores

- ⇒ Al igual que todas las subsecciones de Restauración, el posicionamiento de enjoycooking en el sector de restauración está centrado en la calidad de sus productos. Es por ello que no vamos a confiar en un único suministrador. Por el contrario, se asistirá puntualmente por la mañana a Mercamadrid para la elección de los productos de enjoycooking.
- ⇒ Y de igual manera, la realización de todos los productos ofrecidos en Foodie Court correrá a cargo del personal de enjoycooking. No comprando en ningún caso productos semicocinados/semipreparados, afianzando de nuevo nuestra apuesta por la calidad.

### 7.4.4 Otros

El embalaje necesario para la presentación y transporte de los pedidos se estima en un 1% de la facturación: **1500 euros**.

### 7.4.5 Resumen de costes

Según el estudio reflejado en el “Anexo 5”, el margen medio para Take Away es del 70% de media. Así pues, el coste de las materias primas será igual al 30% de la facturación (150.000 euros), lo que suponen **45.000 euros**.

|               | Costes fijos | Costes variables anuales |
|---------------|--------------|--------------------------|
| Embalaje      | 0 €          | 1.500 €/año              |
| Materia prima | 0 €          | 45.000 €/año             |

## 8. Formación-Divulgación

### 8.1 Cookurself

#### 8.1.1 Tipos de producto

Las singularidades de Cookurself han quedado reflejadas en el apartado correspondiente del “Plan Comercial”.

#### 8.1.2 Mobiliario

Para la realización de las actividades de Cookurself dispondremos de 2 cocinas eléctricas industriales, al precio de 663 euros la unidad. En el supuesto de que alguna quede libre podrá ser utilizada por la sección de clases de cocina.

Para la degustación de la comida preparada se utilizarán 3 juegos de “1 mesa y 6 sillas” del tipo “elegante” descrito en el apartado de mobiliario común de la línea de Restauración. El coste unitario es de 525 euros.

El coste total del mobiliario será  $663*2 + 525*3 = 3.001 \text{ €}$

#### 8.1.3 Proveedores

- ⇒ El proveedor de las cocinas industriales será Medinox. Mediante la compra de ésta maquinaria al mismo proveedor se obtienen unas condiciones de garantía de 5 años.
- ⇒ El suministrador para las mesas y las sillas es Sierra-Madre empresa que vende mobiliario para restauración a través de internet.
- ⇒ El posicionamiento de enjoycooking en el sector de restauración está centrado en la calidad de sus productos. Es por ello que no vamos a confiar en un único suministrador. Por el contrario, se asistirá puntualmente por la mañana a Mercamadrid para la elección de los productos de enjoycooking.

#### 8.1.4 Resumen de costes

Para el cálculo del coste de la materia prima necesaria para Cookurself se ha tenido en cuenta la estimación hecha en el “Plan Comercial”, donde se calcula que el margen bruto para esta línea de negocio es del 90%, por lo tanto el coste de las materias primas será un 10% de la facturación (200.000 euros), lo que en este caso supone **20.000 euros**.

Con respecto al material de cocina necesario para poder realizar con comodidad las actividades de Cookurself, se ha estimado un 1% de la facturación, es decir 2.00 euros.

|                    | Costes fijos | Costes variables anuales |
|--------------------|--------------|--------------------------|
| Material de cocina | 2.000 €      |                          |

|               |         |              |
|---------------|---------|--------------|
| Mobiliario    | 3.564 € | 0 €/año      |
| Materia prima | 0 €     | 20.000 €/año |

## 8.2 Clases de cocina

### 8.2.1 Tipos de producto

La relación de tipo de clases y horarios ofrecidos por enjoycooking queda reflejada en el apartado correspondiente del “Plan Comercial”.

### 8.2.2 Mobiliario

Para poder llevar a cabo las clases de cocina dispondremos de 5 cocinas eléctricas industriales, al precio de 663 euros la unidad. En el caso de que alguna quede libre podrá ser utilizada por la sección de Cookurself.

Para los asistentes a las clases habrá 20 sillas con soporte para escritura. Su precio unitario es de 155 euros la unidad.

El coste total del mobiliario será  $663 \cdot 5 + 155 \cdot 20 = 7.215 \text{ €}$

### 8.2.3 Proveedores

- ⇒ El proveedor de las cocinas industriales será Medinox. Mediante la compra de ésta maquinaria al mismo proveedor se obtienen unas condiciones de garantía de 5 años.
- ⇒ El suministrador para las sillas es Indubrik, con distribución a través de internet.
- ⇒ El posicionamiento de enjoycooking en el sector de restauración está centrado en la calidad de sus productos. Es por ello que no vamos a confiar en un único suministrador. Por el contrario, se asistirá puntualmente por la mañana a Mercamadrid para la elección de los productos de enjoycooking.

### 8.2.4 Resumen de costes

Para el cálculo del coste de la materia prima necesaria para Cookurself se ha tenido en cuenta la estimación hecha en el “Plan Comercial”, donde se calcula que el margen bruto para esta línea de negocio es del 90%, por lo tanto el coste de las materias primas será un 10% de la facturación (264.000 euros), lo que en este caso supone **26.400 euros**.

Con respecto al material de cocina necesario para poder realizar satisfactoriamente las clases de cocina se ha estimado un 0,5% de la facturación, es decir 1.320 euros.

|                    | Costes fijos | Costes variables anuales |
|--------------------|--------------|--------------------------|
| Material de cocina | 1.320 €      |                          |
| Mobiliario         | 3.651 €      | 0 €/año                  |
| Materia prima      | 0 €          | 26.400 €/año             |

## 8.3 Divulgación

### 8.3.1 Tipos de producto

Los actos de divulgación realizados en el salón de actos de enjoycooking quedan detallados en el apartado correspondiente del “Plan Comercial”.

### 8.3.2 Mobiliario

Todo el mobiliario y acondicionamiento del salón de actos ha quedado reflejado e incluido en la reforma del local, visible en el apartado de Reforma del presente “Plan de Operaciones”.

### 8.3.3 Resumen de costes

Los costes imputables a la sección de divulgación serán relativos a los conferenciantes que asistan a dar la exposición de los diferentes temas relacionados con el ocio de la gastronomía. Habrá uno cada sábado y otro cada domingo. Se estima un presupuesto de 500 euros diarios por conferenciante., lo que supone un total de 48 fines de semana \* 2 días \* 500 euros = **48.000 euros**.

También se ha estimado que un 1 % de la facturación se necesitará para material de oficina (bolígrafos, fotocopias, carpetas, etc.).

|                     | Costes fijos | Costes variables anuales |
|---------------------|--------------|--------------------------|
| Material de oficina | 0 €          | 300 €/año                |
| Conferenciantes     | 0 €          | 48.000 €/año             |

## 9. Procesos enjoyCooking

A continuación se describen los procesos que se han identificado como claves para el óptimo funcionamiento de las tres líneas de negocio de enjoycooking.

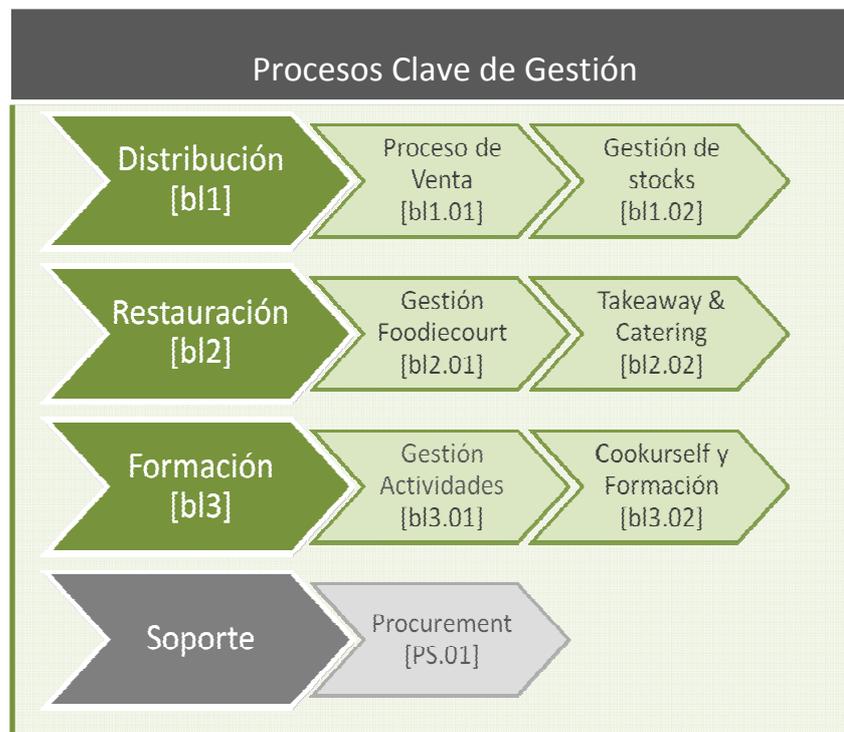


Ilustración 78: Procesos clave de gestión.

### 9.1 Distribución [bl1]

- ⇒ **Proceso de venta en los establecimientos de Enjoycooking.** El consumidor podrá consultar los artículos de su interés libremente y será amablemente asesorado, cuando lo necesite, por parte del staff de tienda. Se pondrá especial cuidado en los instantes de recepción/despida, dispensando un trato exquisito, que el cliente percibirá como diferencial:

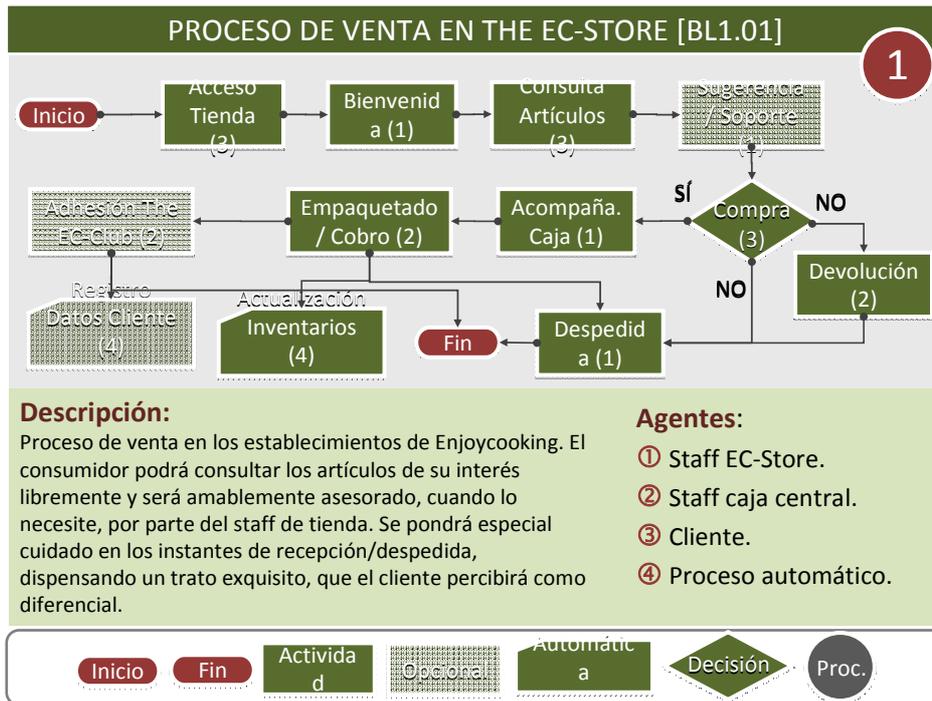


Ilustración 79: Proceso de venta en The EC-Store

⇒ **Proceso de gestión de inventarios en The EC-Store.** El responsable de cada tienda será el encargado de revisar los niveles de existencias para cada ítem, en base a la información proporcionada por los sistemas logísticos –permanentemente actualizada–, y de lanzar los pedidos o preparar las devoluciones en función de los umbrales definidos:

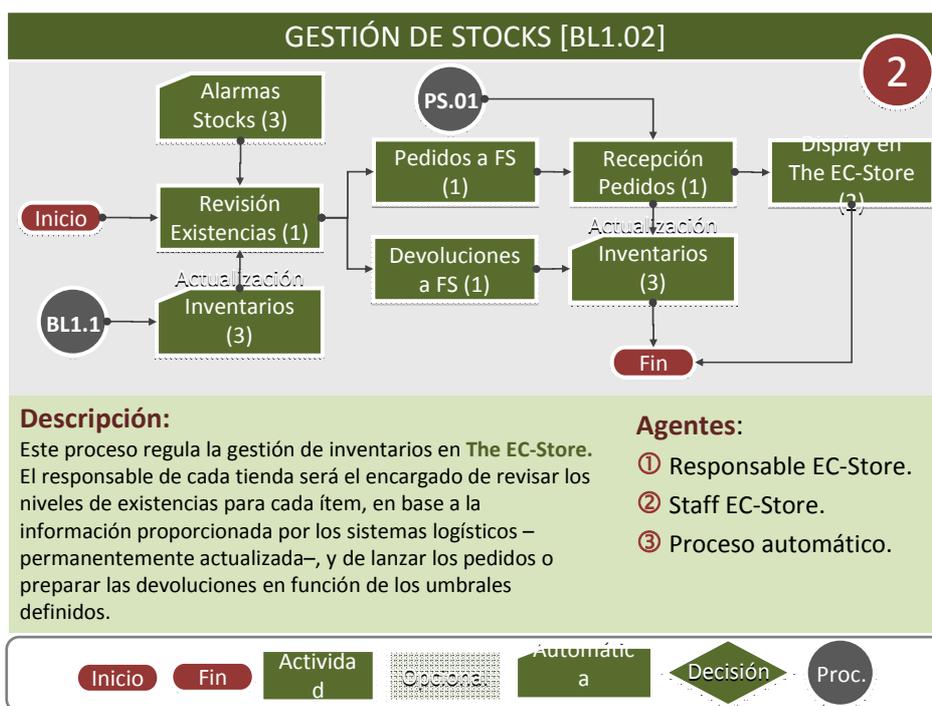


Ilustración 80: Proceso de gestión del stock

## 9.2 Restauración [bl2]

⇒ Proceso que rige el servicio de restauración **Foodiecourt**; en él, el consumidor se acerca al mostrador donde configura el menú en función de sus preferencias; el pedido, que será registrado por el personal de caja a través de una pantalla táctil, será recibido automáticamente en cocina para agilizar su elaboración. Además, los datos de consumo serán almacenados en una BBDD con el objeto de ajustar la oferta a la demanda, así como los mecanismos de aprovisionamiento:

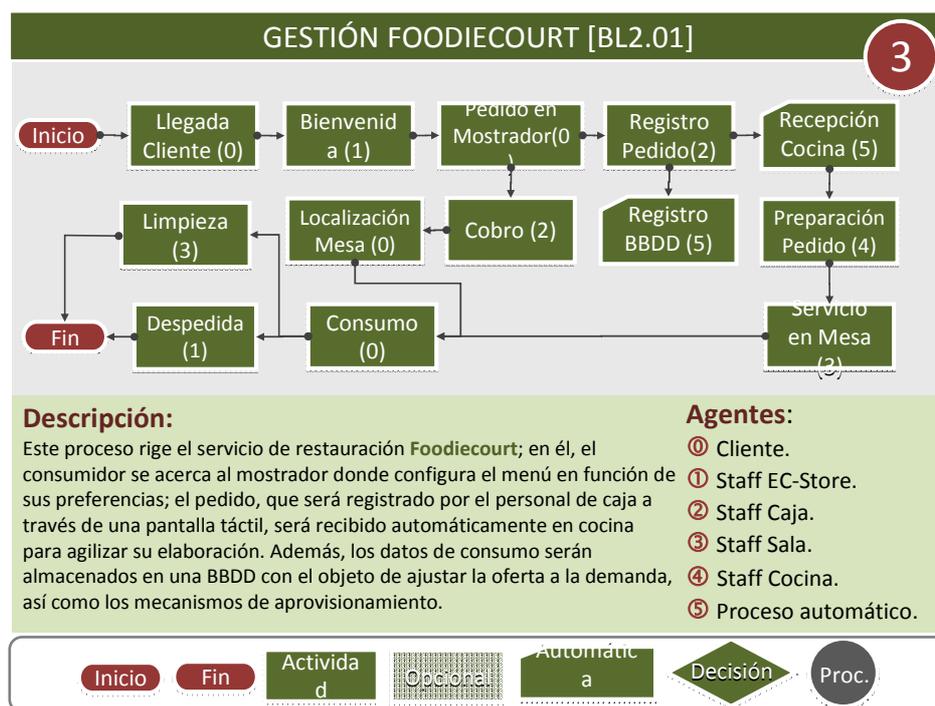


Ilustración 81: Proceso de Foodie Court

⇒ **Takeaway y Catering** son dos servicios de restauración dedicados a elaborar productos preparados para llevar (en ambos casos por los profesionales de EC en el propio establecimiento). Takeaway se dirige a consumidores individuales, con respuesta instantánea; mientras que Catering está orientado a grupos de personas en formato “bajo demanda”. En ambos casos, toda la información transaccional será almacenada y explotada con objeto profundizar en el conocimiento de los hábitos de consumo de nuestros clientes para ajustar, cada vez más, la oferta a la demanda y los mecanismos de aprovisionamiento:

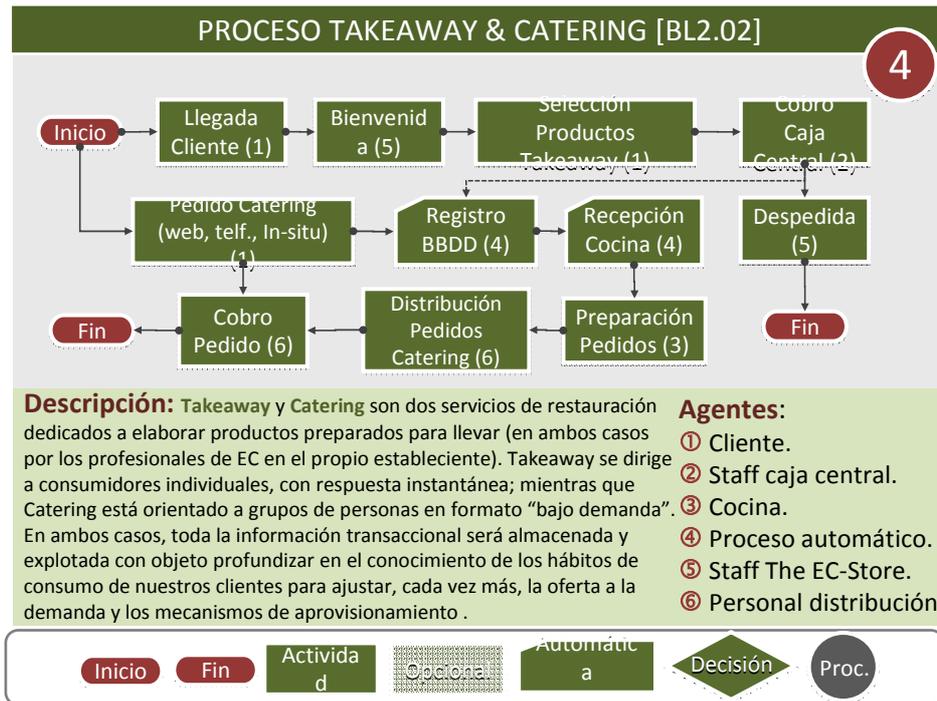


Ilustración 82: Proceso de Take Away y Catering

### 9.3 Formación [bl3]

- ⇒ La **definición del calendario de actividades** será responsabilidad del grupo de trabajo constituido por The Lab.; el cual, antes de la ejecución de cada evento, gestionará la agenda de asistentes, se ocupará de la logística necesaria y se pondrá en contacto con los conductores del evento en cuestión (internos o ajenos a la Organización). Una vez concluido, analizará el resultado del mismo, en términos de satisfacción y performance, con el ánimo de incorporar la experiencia en próximas ediciones:

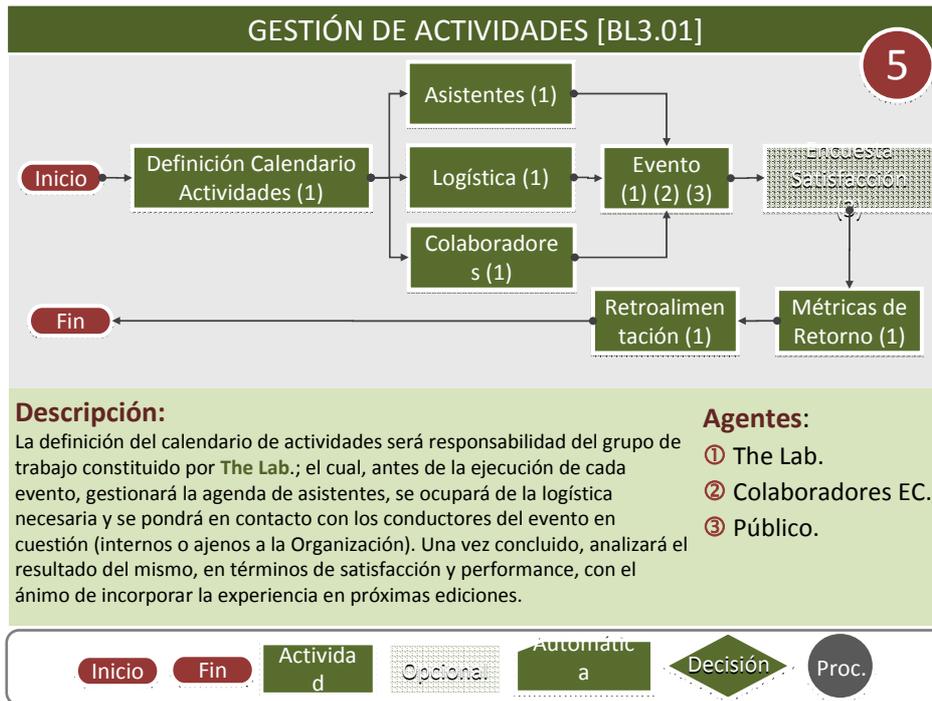


Ilustración 83: Gestión de actividades

⇒ Tanto **Cookurself** como **Formación**, son actividades que combinan el ocio con la gastronomía. En ambos casos será **The Lab.** el grupo de trabajo encargado de definir los menús y los cursos que se impartirán durante la temporada. Bajo las dos modalidades, los usuarios contarán con la supervisión de cocineros profesionales (bien pertenecientes a la Organización o bien invitados) y con el apoyo del personal de EC que se ocupará de todos los preparativos y de la limpieza.

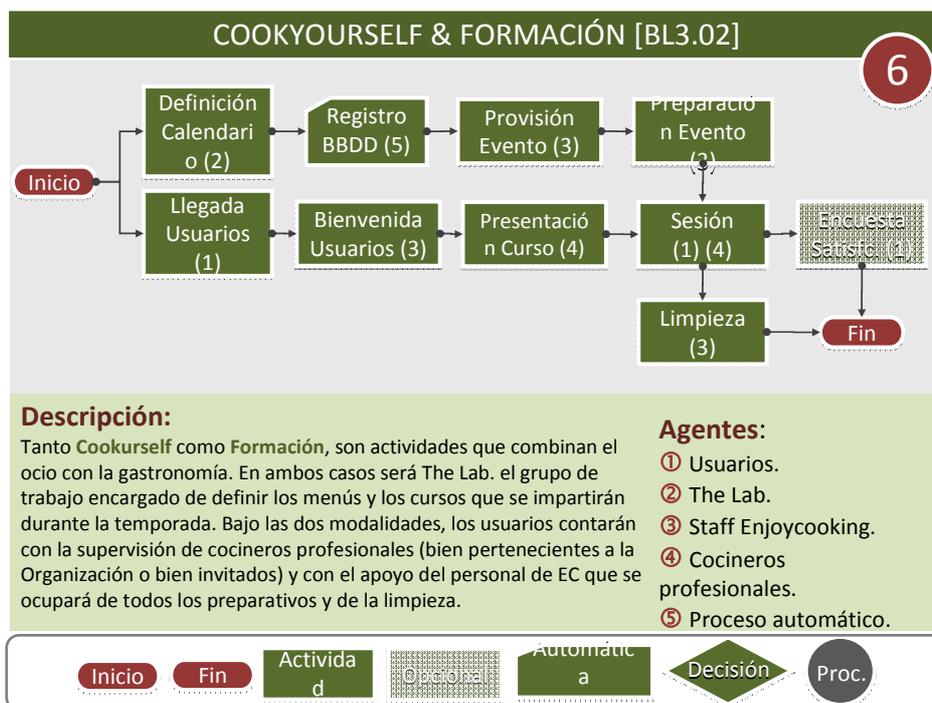


Ilustración 84: Proceso Cookurself y Formación

## 9.4 Soporte

El Equipo de Compras de Enjoycooking se encargará de centralizar y tramitar los pedidos de todos los establecimientos (The EC-Store); para ello gestionará un catálogo de proveedores de confianza, constantemente actualizado; además, negociará y monitorizará los acuerdos de nivel de servicio suscritos tanto con proveedores como con operadores logísticos.

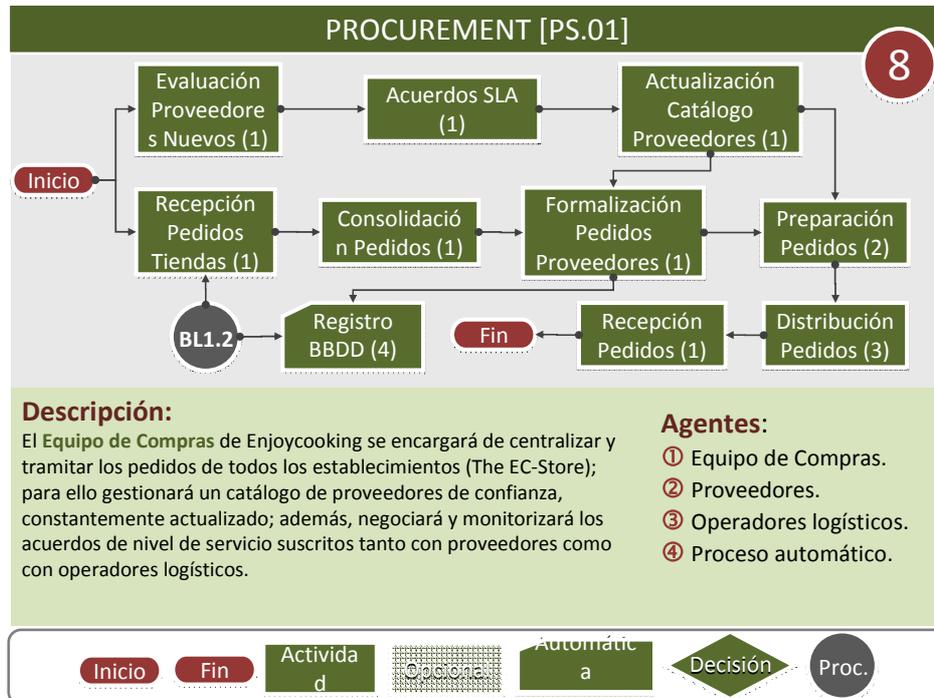
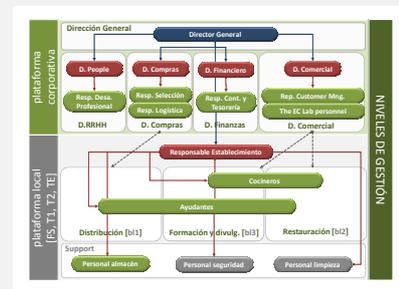


Ilustración 85: Procurement

# enjoyCooking

## Modelo Organizativo y Plan de RR.HH.

enjoyCooking considera de vital importancia la imagen que sus empleados proyecten de cara al cliente. En este sentido, la compañía se esforzará por atraer aquellos profesionales que, tanto por su formación y experiencia como por sus habilidades personales, mejor sean capaces de transmitir los valores corporativos



## 1. Modelo organizativo y plan de Recursos Humanos

enjoy**cooking**, consciente de la importancia de sus empleados, ha diseñado una política de recursos humanos orientada al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores. El objetivo es atraer **profesionales comprometidos con el proyecto**, dinámicos, versátiles y con talento culinario; en definitiva, se trata de contar con aquellos empleados capaces de maximizar el valor percibido por el cliente – como resultado de un servicio esmerado y de un trato impecable – garantizando la sostenibilidad del modelo de negocio en el medio plazo.

En el presente capítulo presentaremos la estructura diseñado haciendo foco en los siguientes aspectos:

- ⇒ **Arquitectura organizativa y modelo de relación.**
- ⇒ Descripción detallada de todas las **posiciones** relevantes.
- ⇒ **Dimensionamiento** de los recursos en función de las necesidades previstas.
- ⇒ **Plan de desarrollo de personas, y retribución.**

## 2. Modelo Organizativo

### 2.1 Arquitectura organizativa

Para atender a las líneas de actividad y a los procesos clave de gestión, explicadas en el Plan Comercial, enjoycooking presenta el siguiente organigrama funcional.

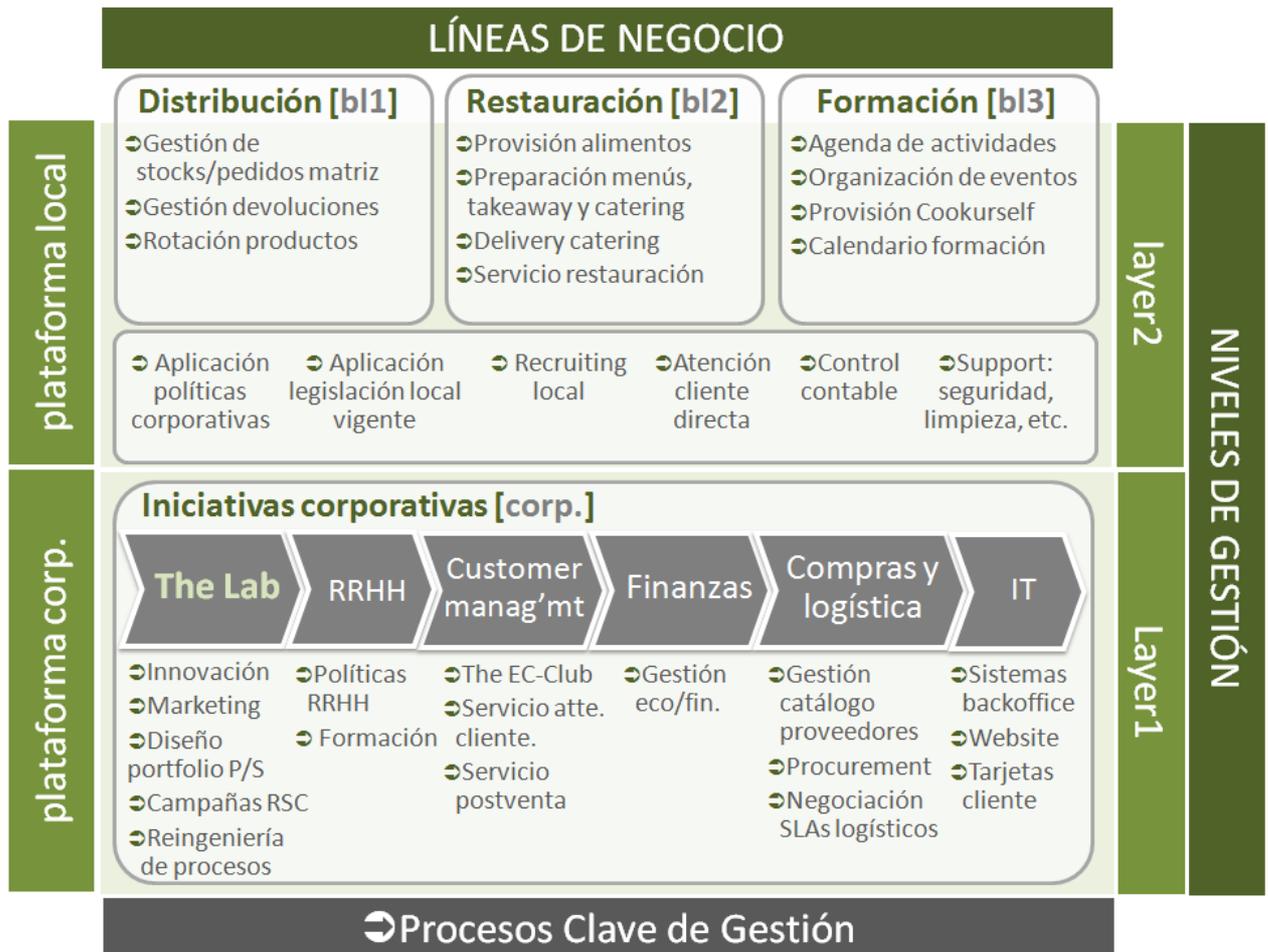


Ilustración 86: Módulos y procesos clave de gestión.

La organización laboral enjoycooking está dividida en una plataforma local, donde se desarrollan los distintos negocios en contacto con el cliente, y una corporativa que sustenta y apoya la actividad de los primeros.

Cada establecimiento, dependiendo de su concepto modular, podrá disponer de tres líneas de negocio: Formación/Divulgación, Restauración y Distribución. Se dispondrá de un responsable de establecimiento por turno, que se encargará de la gestión de cada una de las líneas de negocio y de su personal. Por debajo se encuentran los cocineros, ayudantes, camareros y personal de tienda, que serán flexibles y versátiles. Es decir, los cocineros ejercerán tanto de profesores y gestores del área de Formación/Divulgación como de cocineros en la Restauración. Por su parte, ayudantes, camareros y personal de tienda rotarán sus posiciones adaptándose a la demanda de cada momento. Adicionalmente a las líneas de negocio, existirá personal común en cada local para la gestión del almacén (plantilla propia) y para las tareas de limpieza y seguridad (personal subcontratado).

En paralelo con todos los locales, existe la plataforma corporativa que da soporte y coordina las actividades de enjoycooking. En este nivel de gestión se encuentra la Dirección General y los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Comercial. Dividiéndose a su vez la parte comercial en el centro de investigación **The Lab** y en la gestión del cliente o Customer Management, que a su vez integra el sistema informático o *backoffice*.

La interconexión entre ambas plataformas se forja definiendo responsabilidades. Así, **The Lab** será el responsable directo de las líneas de negocio Formación/Divulgación y de la Restauración, mientras que Compras será responsable de la Distribución. A su vez, de manera transversal, la sección Customer Management será la responsable indirecta de todas las líneas de negocio existente, con el objetivo común de satisfacer al cliente de una manera uniforme y propia de enjoycooking.

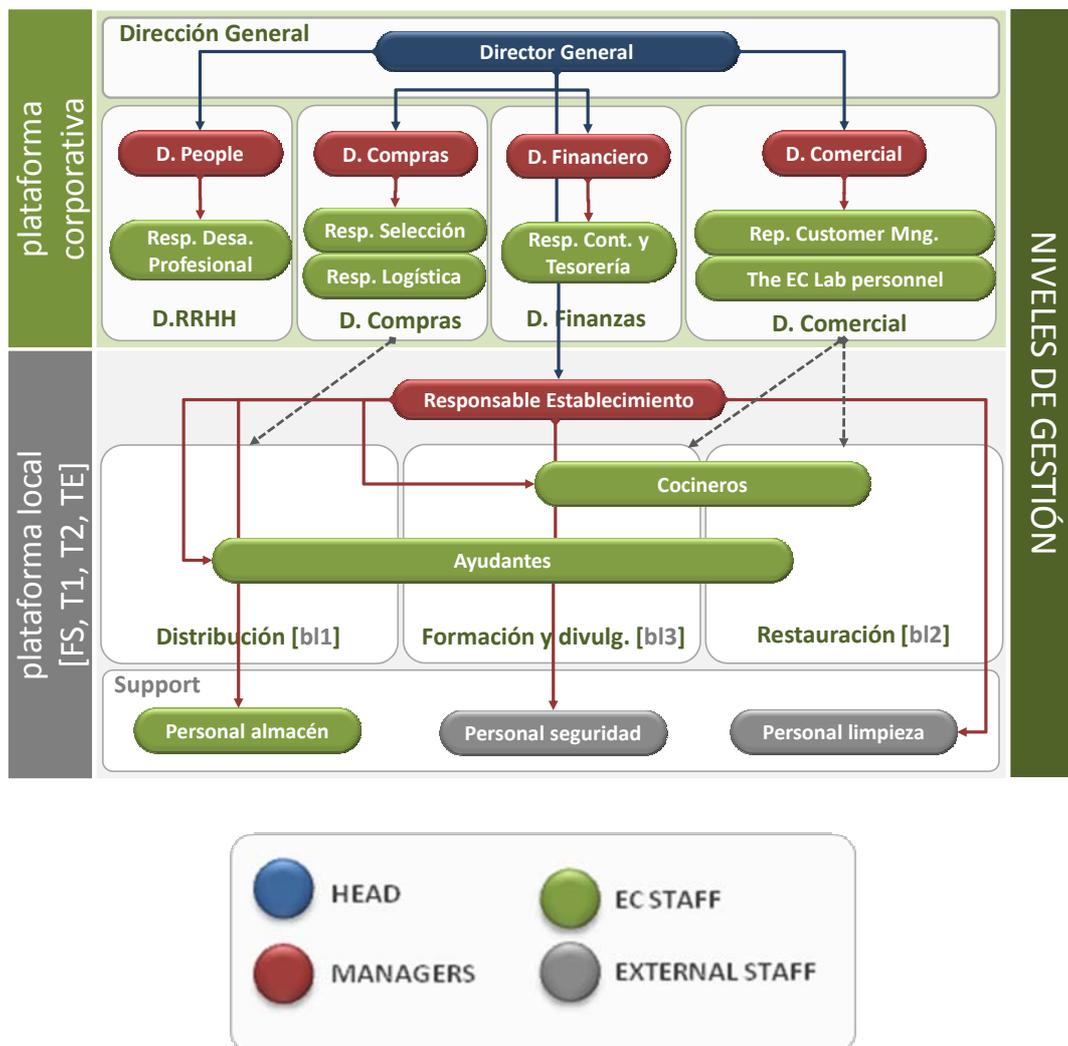


Ilustración 87: Organigrama y relaciones funcionales.

## 2.2 Descripción de puestos de trabajo

enjoycooking distingue dos categorías de puestos de trabajo:

- ✓ **Mano de obra indirecta o corporativa:** es el personal de estructura y cuyas funciones son comunes a cualquier establecimiento enjoycooking. Su coste laboral se distribuye entre todos los locales de manera proporcional a las unidades de negocio que se desarrollen.

- ✓ Mano de obra directa o local: es el personal encargado del funcionamiento diario de cada establecimiento; asumen el contacto directo con el cliente y sus funciones se circunscriben al ámbito específico del establecimiento donde desarrollan su actividad. Su coste laboral se asigna de manera directa a su local.

### 2.2.1 Mano de obra indirecta o corporativa

#### ✓ RRHH

enjoycooking considera de vital importancia la imagen que sus empleados proyecten de cara al cliente. En este sentido, la compañía se esforzará por atraer aquellos profesionales que, tanto por su formación y experiencia como por sus habilidades personales, mejor sean capaces de transmitir los valores corporativos. En este contexto, las políticas de Recruiting, de Desarrollo Profesional y de Retribución cobran la mayor relevancia. El objetivo prioritario de RRHH será alcanzar la máxima satisfacción personal y profesional de sus empleados, siempre analizados desde un prisma de evaluación constante para que desarrollen todo su potencial en beneficio de la empresa.

El **Responsable de Recursos Humanos**, participe del Comité de Dirección, gestionará junto con su equipo las siguientes funciones:

- ⇒ Selección y admisión de los trabajadores más competitivos.
- ⇒ Desarrollo Profesional:
  - ✓ Definir y organizar un modelo de competencias orientado a desarrollar la imagen enjoycooking, en colaboración con cada departamento.
  - ✓ Evaluación del desempeño de cada empleado, con poder de decisión sobre su continuidad e inversión en formación.
  - ✓ Definir y organizar la formación destinada a la mejora de competencias, así como gestionar la formación específica solicitada por los responsables de departamento.
- ⇒ Retribución:
  - ✓ Gestionar la política retributiva de la empresa.
  - ✓ Fijar y explicar los objetivos anuales a todos los empleados, en colaboración con los responsables de Compras, Comercial y Finanzas.
  - ✓ Definir los calendarios de trabajo adaptándose a las necesidades de cada sección.

#### ✓ Financiero

enjoycooking necesita para su creación y desarrollo futuro una correcta gestión financiera. Los objetivos del Responsable Financiero serán la captación de crédito, su negociación más beneficiosa y la correcta gestión de tesorería.

El **Responsable Financiero**, participe del Comité de Dirección, contará con personal para las funciones de Tesorería y Contabilidad, y gestionará las siguientes funciones:

- ⇒ Negociación con bancos para captación de créditos en las mejores condiciones.
- ⇒ Dimensionamiento correcto de la tesorería para que la empresa pueda afrontar todos sus gastos, pero sin excesos, evitando un derroche de dinero inutilizado.
- ⇒ Gestión de los cobros y pagos de la manera más eficiente.

- ⇒ Controller de Gestión, elaborando los informes financieros necesarios para el control y seguimiento de la compañía.
- ⇒ Realizar los estados financieros (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, etc.) mensuales para presentar en el Comité de Dirección y anuales para la Administración.
- ⇒ Presentar y defender las cuentas anuales en la Auditoría Económica.

#### ✓ Compras

enjoycooking, en su búsqueda constante de calidad e innovación de productos, precisa de un Departamento de Compras capaz de encontrar la oferta de mayor valor para sus clientes. El objetivo del Departamento de Compras será conseguir los productos solicitados por **The Enjoycooking Lab** de la forma más económica, asegurando la plena disponibilidad de los mismos.

El Responsable de Compras, participe del Comité de Dirección, contará con un equipo de compradores, especializados en el sector retail-alimentación y con experiencia logística, para realizar las siguientes funciones:

- ⇒ Gestión del sistema informático de control de inventarios y pedidos para cada local.
- ⇒ Encontrar la oferta solicitada por **The Lab**.
- ⇒ Participar en la selección de productos junto a **The Lab**, gracias a su experiencia en el día a día.
- ⇒ Descubrir mercados nuevos, tanto por internet, como en ferias y /o viajes gastronómicos, buscando siempre los productos de mayor valor añadido.
- ⇒ Negociación con proveedores para minimizar el coste y asegurar la correcta distribución.
- ⇒ Asegurar la logística, tanto de llegada de productos a cada local como su eficiente colocación en los lineales correspondientes.
- ⇒ Compra directa en los mercados importantes de cada ciudad (por ejemplo en MercaMadrid, MercaBarna, etc).

#### ✓ Comercial:

enjoycooking considera la Dirección Comercial como el corazón de la empresa, ya que sus resultados irán muy ligados a la fuerza de atracción generada por el enfoque comercial. La cultura organizativa de la empresa orientada al cliente se plasmará en el trato con cualquier empleado.

Dada su importancia, los objetivos estratégicos del departamento Comercial son:

- Captar y fidelizar clientes.
- Conseguir la máxima satisfacción de los clientes.
- Alcanzar la excelencia en producto/servicio.
- Potenciar la imagen de marca.

El **Responsable de la Dirección Comercial**, participe del Comité de Dirección, será el encargado de la gestión e integración del equipo **The Lab** y el de Customer Management fortaleciendo sus sinergias, y tendrá las funciones de:

- ⇒ Ser el portavoz institucional de la empresa.

- ⇒ Definir la formación específica de sus equipos (siendo RRHH quien organizará los cursos).
- ⇒ En colaboración con RRHH evaluar el desempeño comercial de todos los empleados.
- ⇒ Gestionar el equipo postventa.
- ⇒ Organización de acciones comerciales.
- ⇒

**Customer Management** es el equipo encargado de tratar, cuidar y atender a nuestros clientes. Su objetivo es conocer al cliente para dirigir las acciones comerciales de **The Lab** hacia los deseos del mismo. Serán los responsables indirectos o de forma matricial de los trabajadores de cada local y de entre sus funciones se encuentran:

- ⇒ Captar y analizar toda la información posible de nuestros clientes.
- ⇒ Gestión del sistema de backoffice utilizado para explotar la información generada en cada transacción comercial, mediante la edición mensualmente de informes que indiquen tendencias de nuestros clientes tanto a nivel de grupo como particular. De esta manera, podrá indicar a **The Lab** los clientes target de un tipo u otro para dirigir la comunicación.
- ⇒ Cuantificar el impacto de cada campaña de publicidad.
- ⇒ Colaborar con **The Lab** para la definición de nuevos menús y productos, partiendo de la información del cliente.
- ⇒ Colaborar con RRHH en la definición de competencias básicas, así como en la evaluación de todos los empleados.
- ⇒ Participar en la formación personalizada de cada empleado en Atención al Cliente.
- ⇒ Gestionar las incidencias, reclamaciones y servicio post-venta.
- ⇒

**The Enjoycooking Lab** es un grupo de trabajo formado de la combinación de cocineros con profesionales de marketing, centrado en potenciar las sinergias entre la innovación e investigación gastronómica junto con la Comunicación y Publicidad de la oferta **enjoycooking**. Es el equipo estrella del organigrama, y que dispondrá de mayores recursos. La diferenciación y mayor aporte de valor se encuentra en este equipo que será el encargado de dinamizar nuestra actividad mediante las siguientes funciones:

- ⇒ Diseño y selección de nuevos productos y servicios.
- ⇒ Actualización de un catálogo de productos atractivos (gourmet, textil hogar, takeaway).
- ⇒ Diseño y renovación de menús (catering, *fastfood*, *cookurself*).
- ⇒ Definición y ejecución de la agenda de eventos (divulgación, presentaciones, demostraciones, catas etc.).
- ⇒ Reingeniería y optimización de procesos internos.
- ⇒ Definición y ejecución de la política comercial de Comunicación y Publicidad de la empresa, participando en la selección y negociación de proveedores de servicios (en colaboración con el Departamento de Compras)
- ⇒ Organización y difusión de la agenda de eventos (divulgación, presentaciones, demostraciones, etc.).
- ⇒ Responsables de la gestión y funcionamiento de la radio **enjoycooking**.
- ⇒ Exposición en ferias.

- ⇒ Definición, ejecución y comunicación de las políticas de RSC.

## 2.2.2 Mano de obra directa o local

### ✓ Distribución

Es el equipo encargado de la Atención al Cliente y de la venta de productos situados en la sección de distribución, ya que esta sección es zona de paso de cualquier persona que acceda a nuestro local. Dependerá directamente del departamento de Compras y de manera matricial de la sección Customer Management. El responsable del local gestionará al equipo de venta al público con las siguientes funciones:

- ⇒ Atención al detalle e información pormenorizada al público.
- ⇒ Captación y fidelización de clientes.
- ⇒ Venta y cobro al público.
- ⇒ Gestión de almacenes y lineales.

### ✓ Restauración

Es el equipo encargado de la sección de restauración. Dependerá directamente de la sección **The Enjoycooking Lab** y de manera matricial de la sección Customer Management. El responsable del local gestionará a un equipo de cocineros, ayudantes y camareros con las siguientes funciones:

- ⇒ Gestión de la cocina y de los almacenes necesarios.
- ⇒ Elaboración y preparación de la comida.
- ⇒ Servir la comida, recoger y limpiar las mesas.
- ⇒ Preparación del catering.
- ⇒ Atención al público.
- ⇒ Venta y cobro al público.

### ✓ Formación y Divulgación

Es el equipo encargado de la sección de Formación y Divulgación. Dependerá directamente de **The Lab** y de manera matricial de la sección de Customer Management. El responsable del local gestionará a un equipo de personas con las siguientes funciones:

- ⇒ Realizar los eventos e interactuar con los clientes.
- ⇒ Ejecutar las acciones comerciales definidas por **The Lab**.
- ⇒ Organizar y ejecutar in situ todo lo necesario para las actividades de formación, cookurself, catas, etc.
- ⇒ Ejecutar la programación del Auditorio y realizar la emisión de radio.

### ✓ Almacenes

Es el equipo encargado de la descarga de productos, colocación en almacén y tienda, así como de la gestión de residuos. Dependerá directamente del responsable del local

✓ **Seguridad y Limpieza**

Estas funciones se subcontratan a una empresa de servicios con el requisito de una formación inicial a realizar por el Departamento de Recursos Humanos. El personal dependerá del responsable del local.

### 3. Dimensionamiento

#### 3.1 Tamaño

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, el tamaño de la plantilla indirecta de enjoycooking irá evolucionando progresivamente para dar respuesta a las necesidades crecientes debidas al plan de expansión del negocio.

| Número de establecimientos               | FlagShip  | +1        | + 2       | + 3       | + n                  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|
| <b>Dirección General</b>                 | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>Responsable RRHH</b>                  | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>RRHH Desarrollo Profesional</b>       | 0         | +0        | +0        | +1        | <b>+Entero (n/3)</b> |
| <b>Responsable FINANZAS</b>              | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>Finanzas-Tesorería y Contabilidad</b> | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>Responsable COMERCIAL</b>             | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>Comercial Customer Management</b>     | 1         | +0        | +0        | +1        | <b>+Entero (n/3)</b> |
| <b>Comercial-The Enjoycooking Lab</b>    | 2         | +0        | +0        | +1        | <b>+Entero(n/3)</b>  |
| <b>Responsable COMPRAS</b>               | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+0</b>            |
| <b>Compras- Selección y Negociación</b>  | 0         | +0        | +1        | +1        | <b>+Entero (n-1)</b> |
| <b>Compras- Compras y Logística</b>      | 1         | +0        | +0        | +0        | <b>+Entero (n/6)</b> |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>10</b> | <b>+0</b> | <b>+1</b> | <b>+4</b> |                      |

Ilustración 88: Dimensionamiento de mano de obra.

Por otro lado, el personal directo para cada módulo de cada FlagShip o Tier será el que aparece en la “Ilustración 89”. No obstante, durante el primer año de cada establecimiento, la cantidad de cocineros y ayudantes será un 80%, ajustándose a la facturación estimada media del 65% durante el primer año.

| Dpto/Local                          | FlagShip  | Tier 1    | Tier 2    | Tier 3 Restauración | Tier 3 Distribución |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------|---------------------|
| Responsable DISTRIBUCIÓN            | 1         | 1         | 1         | 0                   | 1                   |
| Personal DISTRIBUCIÓN               | 6         | 6         | 6         | 0                   | 6                   |
| Responsable RESTAURACIÓN            | 1         | 1         | 1         | 1                   | 0                   |
| Cocineros Restauración              | 5         | 5         | 5         | 5                   | 0                   |
| Ayudantes Restauración              | 4         | 4         | 4         | 4                   | 0                   |
| Camareros Restauración              | 4         | 4         | 4         | 4                   | 0                   |
| Responsable Formación y Divulgación | 1         | 1         | 0         | 0                   | 0                   |
| Cocineros Formación y Divulgación   | 5         | 5         | 0         | 0                   | 0                   |
| Personal almacenes                  | 2         | 2         | 2         | 1                   | 1                   |
| Personal Seguridad                  | 2         | 2         | 2         | 2                   | 2                   |
| Personal Limpieza                   | 2         | 2         | 2         | 2                   | 2                   |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>30</b> | <b>30</b> | <b>24</b> | <b>16</b>           | <b>8</b>            |

**Ilustración 89: Dimensionamiento mano de obra directa.**

Nota: El personal de limpieza y seguridad no queda reflejado en el total de la plantilla, al ser personal subcontratado a una empresa de servicios.

### 3.2 Calendario y turnos de trabajo

El calendario laboral se compone de 225 jornadas de 8 horas, con un total anual de 1800.

El personal corporativo trabajará de lunes a viernes, salvo el Comercial y Compras que incluirán en su jornada también sábados y domingos.

Los tres encargados del establecimiento trabajarán a turnos para cubrir 675 turnos de trabajo. Tan solo se quedarán 51 turnos/año sin cubrir, que corresponderán semanalmente con el turno de la semana que menos demanda exista.

El personal directo trabajará al quinto turno para cubrir 363 días/año según el calendario tipo de la “**Ilustración 92**”. Durante el primer año habrá cinco equipos, donde tres de ellos serán de 2 cocineros y 2 ayudantes, mientras que los otros dos estarán formados por 1 cocinero y 3 ayudantes. Pero a partir del 2º año y en adelante, se formarán cinco equipos de 2 cocineros y 3 ayudantes. La versatilidad y flexibilidad de los trabajadores permite ajustar el calendario laboral para cubrir todos los puestos con garantías, ya que los cocineros cubrirán indistintamente las plazas en la Formación y en Restauración, mientras que los ayudantes lo harán en Formación, Restauración o Distribución.

Los turnos de trabajo son de 08:00 a 16:00 (M, mañana), de 16:00 a 24:00 (T, tarde) y de 12:00 a 16:00 y de 20:00 a 24:00 (P, partido), con el objetivo de cubrir la demanda en sus picos y valles. De lunes a viernes habrá 3 equipos a lo largo del día, mientras que en fines de semana se dobla el turno partido para dar mayor cobertura. La ocupación de personal a lo largo de una semana tipo se aprecia en la siguiente tabla

|           | LUNES A VIERNES |       |       |       | SÁBADO-DOMINGO |       |       |       |
|-----------|-----------------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|
|           | 8-12            | 12-16 | 16-20 | 20-24 | 8-12           | 12-16 | 16-20 | 20-24 |
| Cocineros | 2               | 4     | 2     | 4     | 2              | 6     | 2     | 6     |
| Ayudantes | 3               | 6     | 3     | 6     | 3              | 9     | 3     | 9     |

**Ilustración 90: Ocupación de los puestos de trabajo en una semana tipo.**

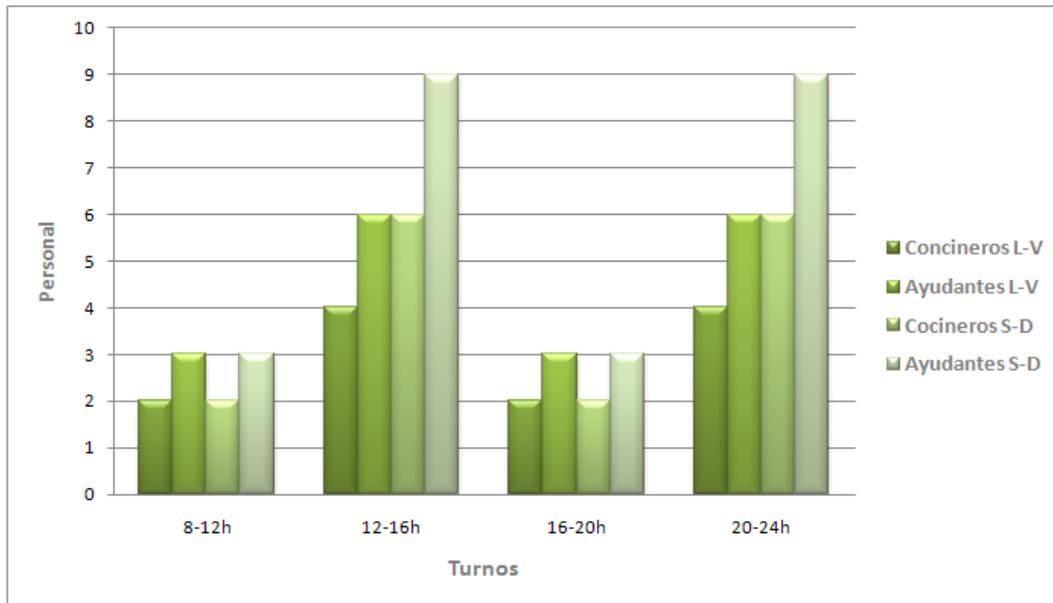


Ilustración 91: Ocupación de los puestos de trabajo en una semana tipo.

Por su parte, los responsables de cada unidad de negocio al menos no coincidirán todos durante 116 días, con el fin de que siempre haya dos responsables del local diariamente.



## 4. Plan de desarrollo de personas

### 4.1 Programa de integración

El perfil del trabajador enjoycooking es aquel que proporcione juventud, dinamismo, diversión, amabilidad, variedad de culturas e idiomas (siendo requisito el idioma español), trabajo, compromiso con la empresa y pasión por la gastronomía.

La política de selección de Recursos Humanos se va a centrar en crear equipos diversos y a la vez homogéneos e integrados. Se buscará heterogeneidad de perfiles porque se pretende llegar a una gran variedad de público, y a la vez crear un ambiente agradable, familiar, dinámico y divertido donde el cliente se sienta cómodo y disfrute la experiencia enjoycooking. Así, el perfil característico de los trabajadores de enjoycooking debe cumplir:

- ✓ Rango de edad :18-40 años, o independientemente de la edad que transmitan frescura
- ✓ Pasión por la gastronomía
- ✓ Orientación al cliente (comunicación y don de gentes)
- ✓ Conocimiento de idiomas
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Recursos Humanos será el encargado de realizar la selección de acuerdo a los perfiles buscados, organizar el programa de admisión y de diseñar e informar del plan de formación para los nuevos trabajadores.

Para conseguir el mayor grado de integración de todos los trabajadores, se fomentará la rotación de puestos de trabajo, siempre que sea posible. Por ejemplo, los cocineros del negocio de Restauración y los profesores de cursos y cookurself rotarán entre sí, los camareros y ayudantes de Restauración junto con el personal de Distribución también rotarán, y aquellos con habilidades de comunicación lo harán con el personal de la radio. El objetivo, aparte de la integración, es conseguir una inmersión total por parte del trabajador en la cultura de la empresa, así como disponer de empleados polivalentes que proporcionarán flexibilidad en cada local ante cualquier imprevisto (ya sea por baja en algún puesto o por incremento de la demanda en determinados días).

### 4.2 Modelo de competencias

enjoycooking va a implantar, progresivamente con el desarrollo del negocio, un modelo de gestión de personas basado en un programa de competencias. Recursos Humanos, a través de su sección de Desarrollo Profesional organizará los siguientes programas:

- ✓ Evaluación 360º: el empleado podrá conocer las fortalezas y debilidades de sus competencias, y contrastar su opinión con los diferentes grupos de la empresa (jefe, colaboradores y subordinados). Permite a la persona una mejor descripción de su comportamiento, y a partir de ese punto fijar un camino para su desarrollo profesional y personal.

✓ Entrevista personal: es una evaluación complementaria a la de 360º y permite, con total confidencialidad, profundizar en las competencias por una persona desconocida pero experta en analizar comportamientos. Las conclusiones servirán al empleado en su desarrollo profesional y personal.

Explicación de resultados de competencias y de objetivos para el año siguiente: para que el modelo de competencias sea seguido con rigor e interés, y sea útil de verdad, enjoycooking asigna parte de los objetivos para la retribución variable a la mejora en competencias. A su vez, esta evaluación confiere a la empresa conocimiento más profundo de sus empleados para dirigir la formación y como elemento de decisión en promociones internas. Por su parte, el empleado será informado al inicio de cada año de la evolución en sus competencias, de los objetivos cumplidos y de los nuevos a establecer para el año nuevo. El empleado tiene que saber en todo momento que la empresa le apoya ofreciendo formación específica y proponiendo nuevos retos personales.

Este ambicioso plan de recursos humanos seguirá un calendario de implantación acorde con el desarrollo del negocio y de los recursos disponibles. En el año 2, se comenzará el plan de desarrollo con el personal corporativo y que tendrá una periodicidad bianual. Para el personal directo, se comenzará en el año 3 para los trabajadores de la primera FlagShip que lleven en la empresa al menos dos años y con periodicidad bianual. Para el resto de Tiers se realizará en el año 3 de su funcionamiento, con al menos 2 años de permanencia en la empresa y con periodicidad bianual.

La propuesta de competencias a desarrollar para cada puesto de trabajo y su valoración mínima aparecen en las siguientes ilustraciones.

| Puesto/Competencias             | Visión Estratégica | Pasión por lo que hace | Liderazgo y gestión de equipos | Orientación al cliente | Obsesión por resultados | Innovación y Creatividad |
|---------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Dirección General               | 4                  | 4                      | 4                              | 3                      | 4                       | 2                        |
| Responsable RRHH                | 4                  | 4                      | 4                              | 3                      | 3                       | 2                        |
| RRHH Desarrollo Profesional     | 3                  | 3                      | 2                              | 2                      | 3                       | 3                        |
| Responsable Finanzas            | 4                  | 4                      | 2                              | 2                      | 4                       | 2                        |
| Finanzas Tesorería              | 2                  | 3                      | 1                              | 1                      | 3                       | 1                        |
| Responsable Comercial           | 4                  | 4                      | 4                              | 4                      | 3                       | 4                        |
| Comercial Customer Management   | 3                  | 3                      | 3                              | 4                      | 2                       | 3                        |
| Comercial The Lab               | 4                  | 4                      | 3                              | 4                      | 3                       | 4                        |
| Responsable Compras             | 4                  | 4                      | 3                              | 3                      | 3                       | 2                        |
| Compras Selección y Negociación | 2                  | 3                      | 2                              | 3                      | 4                       | 2                        |
| Compras y Logística             | 2                  | 3                      | 2                              | 2                      | 4                       | 2                        |

**Ilustración 93: Perfil competencial necesario para la mano de obra indirecta (1 mínimo y 4 máximo).**

| Puesto/Competencias                       | Gestión de personas | Trabajo en equipo | Orientación al cliente | Capacidad de escucha | Pasión por lo que hace | Innovación y Creatividad | Perfeccionismo |
|---|---------------------|-------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|----------------|
| Responsable Distribución                  | 4                   | 4                 | 4                      | 3                    | 4                      | 2                        | 4              |
| Personal Distribución                     | 2                   | 3                 | 4                      | 4                    | 3                      | 2                        | 3              |
| Personal Distribución Atención al Cliente | 2                   | 3                 | 4                      | 4                    | 3                      | 2                        | 3              |
| Responsable Restauración                  | 4                   | 4                 | 3                      | 3                    | 4                      | 4                        | 4              |
| Personal Restauración Cocina              | 2                   | 3                 | 3                      | 2                    | 3                      | 3                        | 3              |
| Personal Restauración Servicio            | 2                   | 3                 | 4                      | 2                    | 2                      | 2                        | 3              |
| Responsable Formación y Divulgación       | 3                   | 4                 | 4                      | 4                    | 4                      | 4                        | 4              |
| Personal Formación y Divulgación          | 2                   | 2                 | 4                      | 4                    | 4                      | 3                        | 3              |
| Personal Almacenes                        | 1                   | 3                 | 2                      | 1                    | 2                      | 2                        | 4              |
| Seguridad                                 | 1                   | 1                 | 2                      | 3                    | 2                      | 1                        | 2              |
| Limpiadores                               | 1                   | 1                 | 2                      | 2                    | 1                      | 1                        | 4              |

**Ilustración 94: Perfil competencial necesario para la mano de obra directa (1 mínimo y 4 máximo).**

### 4.3 Programa de retribución

enjoycooking ofrece a sus empleados un paquete salarial competitivo para fomentar su permanencia y compromiso, no sólo por la oferta profesional sino también por la económica. Este se basa en los siguientes conceptos:

- ⇒ **Retribución fija:** será un 10% por encima de la media del sector (considerando como media del sector el Convenio del grupo VIPS). Esta retribución queda fijada para el 2009 según la “Ilustración 95”. Para años sucesivos, la retribución fija aumentará en el IPC por permanecer en la empresa y hasta un 4% adicional en función del grado de cumplimiento de los objetivos de la componente variable (en la estimación de subida de la tabla salarial se ha considerado un 1,5% de IPC, por la situación actual, y otro 1,5 % por cumplimiento del variable). Estas subidas no son muy elevadas porque se pretende que el personal aumente su salario por su implicación en la componente variable asociada al resultado de la empresa.
- ⇒ **Retribución variable en función de objetivos:** se busca vincular a todos los empleados con el beneficio de la empresa y desarrollar un compromiso o vínculo común empresa-empleado. Como se aprecia en la “Ilustración 96”, el porcentaje máximo sobre el fijo está

determinado por el puesto de trabajo, así como la definición de los objetivos. Inicialmente se ponderan en la misma proporción, y según avance el negocio se podrán fomentar uno u otro objetivo. Inicialmente, la componente de objetivos basada en Mejora de Competencias no contabiliza en la partida total.

- ⇒ **Retribución en especies:** cada empleado dispondrá de 100 € para consumo interno en enjoycooking. Esto facilita al trabajador la comida del día a día, y a la empresa información muy útil sobre sus mejores productos, ya que los empleados son los que mejor conocen toda la oferta.
- ⇒ **Expansión por franquicia:** enjoycooking ofrecerá a aquellos empleados que cumplan con el perfil idóneo, la posibilidad y facilidades necesarias para emprender su propio local enjoycooking. Este beneficio genera por un lado mayor compromiso por parte de nuestros empleados, favoreciendo su desarrollo profesional, y por otro lado la empresa consigue franquiciados con una visión global del negocio, lo que repercutirá en mayores beneficios para la compañía.

| Puesto/Competencias                | Sueldo Fijo | Porcentaje Variable respecto al Fijo | Objetivo 1   | Objetivo 2   | Objetivo 3      | Objetivo 4          |
|------------------------------------|-------------|--------------------------------------|--|--|-----------------|---------------------|
| Dirección General                  | 55.000      | 30%                                  | Crecimiento ROI                                    | Crecimiento EBITDA                                 | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Responsable RRHH                   | 40.000      | 20%                                  | Nivel de retención de empleados                    | Desarrollo modelo competencias                     | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| RRHH Desarrollo Profesional        | 27.000      | 7,5%                                 | Desarrollo modelo competencias                     | Nivel de retención de empleados                    | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Responsable Finanzas               | 40.000      | 20%                                  | Reducción gasto financiero                         | Crecimiento ingresos financieros                   | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Finanzas Tesorería                 | 27.000      | 7,5%                                 | Gestión cobros y pagos                             |  | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Responsable Comercial              | 40.000      | 20%                                  | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento de imagen de marca                     | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Comercial Conocimiento del Cliente | 27.000      | 10%                                  | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento facturación media por cliente          | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Comercial The Lab                  | 27.000      | 10%                                  | Crecimiento en la facturación por nuevos menús     | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Responsable Compras                | 40.000      | 20%                                  | Diferencial precio compra/venta                    | Aseguramiento nivel de servicio a cada local       | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Compras Selección y Negociación    | 27.000      | 10%                                  | Reducción de precios por grandes acuerdos          | Satisfacción de clientes por calidad de productos  | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| Compras y Logística                | 27.000      | 10%                                  | Nivel de servicio                                  | Reducción del gasto                                | Crecimiento BAI | Mejora competencias |

|  |        |                         |                          |  |                 |                     |
|--|--------|-------------------------|--------------------------|--|-----------------|---------------------|
| <b>Responsable Distribución</b>                  | 25.000 | 10%                     | Facturación local        | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Distribución</b>                     | 13.000 | 7,5%                    | Facturación Distribución | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Distribución Atención al Cliente</b> | 13.000 | 7,5%                    | Facturación local        | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Responsable Restauración</b>                  | 25.000 | 10%                     | Facturación Restauración | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Restauración Cocineros</b>           | 20.000 | 7,5%                    | Facturación Restauración | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Restauración Ayudantes</b>           | 13.000 | 7,5%                    | Facturación Restauración | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Restauración Servicio Camareros</b>  | 13.000 | 7,5%                    | Facturación Restauración | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Responsable Formación y Divulgación</b>       | 25.000 | 10%                     | Facturación Local        | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Formación y Divulgación</b>          | 20.000 | 7,5%                    | Facturación local        | Captación, Fidelización y Satisfacción de Clientes | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Personal Almacenes</b>                        | 11.000 | 7,5%                    | Facturación local        | Roturas de stock en lineal y almacén               | Crecimiento BAI | Mejora competencias |
| <b>Seguridad</b>                                 | -----  | Sin componente variable |                          |  |                 |                     |
| <b>Limpiadores</b>                               | -----  |                         |                          |  |                 |                     |

**Ilustración 95: Definición y retribución de cada puesto de trabajo.**

Estimando una consecución de los objetivos que varía desde el año 1 al 30% al año 5 al 70%, la valoración total salarial por puesto de trabajo seguiría la siguiente tabla:

| <b>Puesto de trabajo</b>           | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Dirección General</b>           | 61.150       | 64.648       | 68.302       | 72.118       | 76.103       |
| <b>Responsable RRHH</b>            | 43.600       | 45.696       | 47.880       | 50.154       | 52.523       |
| <b>RRHH Desarrollo Profesional</b> | 28.808       | 29.844       | 30.918       | 32.031       | 33.184       |
| <b>Responsable Finanzas</b>        | 43.600       | 45.696       | 47.880       | 50.154       | 52.523       |
| <b>Finanzas Tesorería</b>          | 28.808       | 29.844       | 30.918       | 32.031       | 33.184       |

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Responsable Comercial</b>                     | 43.600 | 45.696 | 47.880 | 50.154 | 52.523 |
| <b>Comercial Customer Management</b>             | 29.010 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Comercial The Lab</b>                         | 29.010 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Responsable Compras</b>                       | 43.600 | 45.696 | 47.880 | 50.154 | 52.523 |
| <b>Compras Selección y Negociación</b>           | 29.010 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Compras y Logística</b>                       | 29.010 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Responsable Distribución</b>                  | 26.950 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Personal Distribución</b>                     | 14.493 | 14.992 | 15.509 | 16.045 | 16.600 |
| <b>Personal Distribución Atención al Cliente</b> | 14.493 | 14.992 | 15.509 | 16.045 | 16.600 |
| <b>Responsable Restauración</b>                  | 26.950 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Personal Restauración Cocineros</b>           | 21.800 | 22.624 | 23.479 | 24.366 | 25.286 |
| <b>Personal Restauración Ayudantes</b>           | 14.493 | 14.992 | 15.509 | 16.045 | 16.600 |
| <b>Personal Restauración Servicio Camareros</b>  | 14.493 | 14.992 | 15.509 | 16.045 | 16.600 |
| <b>Responsable Formación y Divulgación</b>       | 26.950 | 30.122 | 31.277 | 32.474 | 33.716 |
| <b>Personal Formación y Divulgación</b>          | 21.800 | 22.624 | 23.479 | 24.366 | 25.286 |
| <b>Personal Almacenes</b>                        | 12.448 | 12.870 | 13.308 | 13.761 | 14.231 |

**Ilustración 96: Valoración total salarial por puesto de trabajo.**

# enjoyCooking

## Plan Financiero

Datos económicos y financieros de la empresa enjoyCooking para los próximos 10 años.



### Magnitudes:

- ⇒ Previsión de ingresos detallada para cada una de las tres líneas de negocio
- ⇒ Previsión de las inversiones
- ⇒ Análisis porcentual (gastos sobre ingresos)
- ⇒ Cuenta de resultados previsional media
- ⇒ Balance de situación
- ⇒ Cash-flow y evolución de la tesorería
- ⇒ Análisis de los principales ratios financieros
- ⇒ VAN & TIR
- ⇒ Cálculo del Punto muerto

## 1. Introducción

A continuación presentamos los **datos económicos y financieros** de la empresa enjoycooking para los próximos 10 años, a lo largo de las siguientes páginas se detallan las principales magnitudes económicas de la compañía, así como las principales conclusiones que se obtienen del análisis de dichas magnitudes. Entre ellas:

- ⇒ **Previsión de ingresos detallada para cada una de las tres líneas de negocio** (Distribución (The Enjoycooking Store), Restauración (Foodiecourt, Catering y EC Takeaway), Formación y Divulgación (Cookurself, Formación y Divulgación) y para los 4 establecimientos (Madrid –2-, Barcelona, Valencia) abierto por enjoycooking
- ⇒ **Previsión de las inversiones** requeridas así como de los **gastos** en los que se incurrirá en el funcionamiento ordinario de cada establecimiento.
- ⇒ **Análisis porcentual** (gastos sobre ingresos) de las principales magnitudes de gasto para cada establecimiento.
- ⇒ Cuenta de Resultados previsional (cuenta de explotación) a 10 años y crecimiento medio
- ⇒ Balance de situación de la compañía a 10 años
- ⇒ Cash-flow y evolución de la tesorería a 10 años
- ⇒ Análisis de los principales ratios financieros del negocio a 10 años
- ⇒ Valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR) de la compañía enjoycooking
- ⇒ Cálculo del Punto muerto

## 2. Previsión de ingresos

Con respecto a los ingresos, en la “Tabla N° 1” se representa con detalle las previsiones de ventas de la compañía enjoycooking para cada una de las tres líneas de negocio y para cada uno de los cuatro establecimientos. Dichas previsiones se han realizado a partir de los datos obtenidos de los estudios de mercado y estimaciones descritas en en el capítulo 10 del plan comercial del presente plan de negocio.

Merece la pena destacar que la previsión de ingresos finalmente reflejada en el análisis tiene como punto de partida las siguientes magnitudes (inicialmente previstas tras realizar el análisis de la demanda esperada del negocio):

| FACTURACIÓN ESTIMADA:               | 80% de los ingresos del establecimiento de Madrid |                     | 70% de los ingresos del establecimiento de Madrid |
|-------------------------------------|---|---------------------|---|
|                                     | MADRID  | BARCELONA           | VALENCIA  |
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>           | <b>658.000,00</b>                                 | <b>526.400,00</b>   | <b>460.600,00</b>                                 |
| <b>The Enjoycooking Store</b>       | 658.000,00  | 526.400,00          | 460.600,00  |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>            | <b>1.140.000,00</b>                               | <b>912.000,00</b>   | <b>798.000,00</b>                                 |
| <b>Foodiecourt</b>                  | 740.000,00  | 592.000,00          | 518.000,00  |
| <b>Catering</b>                     | 250.000,00  | 200.000,00          | 175.000,00  |
| <b>ECTakeaway</b>                   | 150.000,00  | 120.000,00          | 105.000,00  |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> | <b>860.000,00</b>                                 | <b>688.000,00</b>   | <b>602.000,00</b>                                 |
| <b>Cookurself</b>                   | 200.000,00  | 160.000,00          | 140.000,00  |
| <b>Formación</b>                    | 264.000,00  | 211.200,00          | 184.800,00  |
| <b>Divulgación</b>                  | 396.000,00  | 316.800,00          | 277.200,00  |
|                                     | <b>2.658.000,00</b>                               | <b>2.126.400,00</b> | <b>1.860.600,00</b>                               |

**Ilustración 97: Punto de partida para la previsión de ingresos.**

La estimación de demanda anteriormente señalada se ha reflejado en los primeros cinco años de actividad de la compañía con unas previsiones altamente conservadoras. Todas las magnitudes de ingresos, inicialmente previstos, han sufrido un importante recorte en la 1ª fase de actividad del negocio (primeros 5 años) de acuerdo con los porcentajes de disminución de ingresos reflejados en la siguiente tabla (excepcionalmente en los años 4 y 5 de alguna de las líneas de negocio se ha mejorado la previsión inicial):

**PORCENTAJES DE EVOLUCIÓN DE INGRESOS FRENTE A DEMANDA INICIALMENTE PREVISTA**

|                                     | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>           |       |       |       |       |       |
| <b>The Enjoycooking Store</b>       | 55%   | 70%   | 80%   | 90%   | 100%  |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>            |       |       |       |       |       |
| <b>Foodiecourt</b>                  | 75%   | 90%   | 100%  | 109%  | 118%  |
| <b>Catering</b>                     | 50%   | 65%   | 75%   | 85%   | 100%  |
| <b>ECTakeaway</b>                   | 75%   | 90%   | 100%  | 109%  | 118%  |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> |       |       |       |       |       |
| <b>Cookursself</b>                  | 55%   | 65%   | 75%   | 85%   | 100%  |
| <b>Formación</b>                    | 60%   | 75%   | 85%   | 95%   | 109%  |
| <b>Divulgación</b>                  | 60%   | 75%   | 85%   | 95%   | 109%  |

**Ilustración 98: Porcentajes de evolución de ingresos frente a la demanda inicialmente prevista.**

Finalmente desde el ejercicio 5 de actividad de cada establecimiento en adelante se ha previsto un crecimiento de los ingresos del 4% anual para cada una de las líneas de actividad.

Reflejadas las hipótesis anteriores, enjoycooking obtendrá unos ingresos de 1.660.400 € el primer ejercicio, 7.994.060 € el quinto ejercicio y 11.322.771 € el décimo ejercicio.

Durante los primeros cinco años (período en el que se realizará la implantación del negocio en Madrid Barcelona y Valencia) la evolución de los ingresos será como sigue:

- ⇒ Primer ejercicio apertura Flag Ship Madrid: 1.660.400 euros de facturación
- ⇒ Tercer año apertura 2º centro en Madrid: 3.975.300 euros de facturación
- ⇒ Cuarto año apertura 3er centro en Barcelona: 5.949.220 euros de facturación
- ⇒ Quinto año apertura 4º centro en Valencia: 7.994.060 euros de facturación

### 3. Previsión de las inversiones requeridas y de los costes ordinarios del negocio

En la “Tabla N° 2” se muestran con todo detalle los importes de las inversiones requeridas para la puesta en marcha de cada centro, así como los gastos de aprovisionamiento, de personal y de explotación, en los que se incurrirá en el funcionamiento ordinario de la actividad de enjoycooking.

En este sentido conviene destacar las siguientes hipótesis que han sido tenidas en cuenta a la hora de realizar la planificación económica de las inversiones y de los gastos del funcionamiento de la actividad:

- ⇒ La inversión inicialmente prevista (año 1) asciende a 362.701€ (obra civil, mobiliario, decoración, elementos de transporte, equipamientos y diseño de aplicaciones informáticas)
- ⇒ En los cuatro años siguientes se acometerán inversiones por valor de 734.496,37€ destinadas a la puesta en marcha de los locales de Madrid (2º establecimiento), Barcelona y Valencia.
- ⇒ Con respecto a los costes de aprovisionamiento se han calculado en función de las ventas previstas para cada línea de negocio y establecimiento. Dicha previsión refleja que los costes de aprovisionamiento para la línea de negocio “distribución” ascenderá a un 33% de las ventas, para la línea “restauración” ascenderá a un 30% de las ventas y para la línea “formación y divulgación” ascenderá a un 10% de las ventas. La tabla siguiente refleja, con relación a los aprovisionamientos, los porcentajes de coste y el margen bruto previsto para cada línea de actividad.

#### COSTE DE APROVISIONAMIENTOS

|                                | MARGEN BRUTO | COSTE |
|--------------------------------|--------------|-------|
| <b>Distribución</b>            | 67%          | 33%   |
| <b>Restauración</b>            | 70%          | 30%   |
| <b>Formación y divulgación</b> | 90%          | 10%   |

**Ilustración 99: Costes de aprovisionamiento.**

- ⇒ Con respecto a las amortizaciones se ha unificado el criterio de amortización para todas las partidas del inmovilizado a cinco años no demorando así en exceso el tiempo de repercusión del gasto en el resultado económico de la compañía.

## 4. Análisis porcentual de las principales magnitudes de gasto frente a ingresos

En la “Tabla Nº 3” se analiza porcentualmente (gastos frente a ingresos) las principales magnitudes de gasto agrupadas (aprovisionamientos, sueldos y salarios y otros gastos de explotación) con respecto a los ingresos de cada establecimiento para los 10 años analizados de la previsión económica financiera de enjoycooking.

En este sentido conviene destacar las siguientes conclusiones:

- ⇒ Los costes de aprovisionamiento se sitúan en un 25% de las ventas de manera estable durante todo el período para cada establecimiento. Esta será una de las partidas que deberemos de controlar (mensualmente) para poder garantizar la rentabilidad de nuestro negocio ya que desviaciones en los procesos de compra (compras muy repetitivas y con precios que fluctúan frecuentemente en las materias primas –especialmente en la línea de negocio “restauración”) pueden tener repercusiones sensibles en los volúmenes totales de aprovisionamientos y, por tanto, podrían afectar negativamente las rentabilidades esperadas.
- ⇒ Con respecto a los gastos de personal (sueldos, salarios y cargas sociales) representan la partida más importante durante los primeros cinco años de actividad del negocio. Con una tendencia a la disminución relativa frente a la cifra de ingresos a partir del año 5. Esta situación es reflejo, por un lado, como consecuencia de la repercusión de los salarios de estructura –sueldos imputados- a los diferentes establecimientos según se van poniendo en marcha, inicialmente dichos salarios de estructura se imputan íntegramente a nuestro buque insignia en Madrid, y, por otro lado, como consecuencia de que, a partir del año 5, se alcanza en todos los establecimientos las cuotas de ocupación, y los volúmenes de venta razonables para el funcionamiento del negocio. Podemos decir, por tanto, que durante los primeros años los costes de personal están sobredimensionados con respecto al volumen de actividad. Dicha situación, nos permite, sin embargo, abordar con mayor seguridad los esfuerzos que serán necesarios, en los primeros momentos, para garantizar el lanzamiento de la compañía, afianzar la calidad de servicio, fidelizar a los clientes y consolidar nuestro negocio.
- ⇒ Con respecto al resto de los gastos de explotación (licencias, embalajes, arrendamientos, reparación y conservación, servicios profesionales, limpieza y lavandería, primas de seguros, publicidad y suministros) sufren también una evolución a lo largo del período analizado para cada uno de los establecimientos. Pasando a situarse para cada uno de los establecimientos en las siguientes magnitudes. La partida que más influye en dicha evolución es la destinada a la Publicidad que obviamente, cobra un peso mayor en los primeros años de actividad de cada uno de los establecimientos.
  - ✓ Madrid Flag-ship: 29% (año 1), 23% (año 5)
  - ✓ Madrid Tier 1: 14% (año 1), 10% (año 5)
  - ✓ Barcelona: 19% (año 1), 15% (año 5)
  - ✓ Valencia: 22% (año 1), 16% (año 5)

## 5. Cuenta de explotación previsional a 10 años. Crecimiento medio

En la “Tabla N° 4” se detallan las principales magnitudes económicas de la cuenta de resultados a diez años de la compañía. Conviene destacar las siguientes magnitudes:

- ⇒ Los beneficios sobre las ventas son negativos los dos primeros años (-16,49%) y (-11,00%). Sin embargo a partir del año tres se producen excedentes positivos que proporcionalmente sobre las ventas se sitúan en el 2,79 % (año 3), 7,48% (año 5) y 14,97% (año 10)
- ⇒ El margen bruto de contribución se sitúa estable en el 76% a lo largo de todo el período analizado. Dato este que debemos, como ya se ha señalado anteriormente, vigilar con especial atención para que no se produzcan desviaciones en los procesos de compra que podrían, de resultar negativos, debilitar la fortaleza económica del negocio.
- ⇒ La evolución de los sueldos y salarios refleja, tal y como ya se ha comentado, la correcta evolución del negocio a partir del año 5 en el que se estabiliza dicha cifra sobre el total de las ventas en el entorno del 40%.

## 6. Balance de situación a 10 años.

En la “Tabla Nº 5” se presenta el balance de situación de enjoycooking durante el período analizado (10 años).

Entre las **partidas que componen el Activo**, destacamos los siguientes aspectos:

⇒ **Inmovilizado:** se reflejan aquí las inversiones que se realizan para la adecuación y puesta en marcha de cada uno de los establecimientos. Las inversiones (y por tanto el inmovilizado) permanece estable a partir del año 5 en el que se encuentran plenamente operativos los 4 establecimientos. Apartir de dicho año 5 se sitúa en 1.097.197,37 €. Conviene mencionar aquí que dicha situación podría variar sustancialmente si la propiedad de enjoycooking decidiera patrimonializar sus beneficios y acometer un proceso de compra de los locales comerciales en los que se asientan los establecimientos. Dicha situación, aunque posible, no ha sido tenida en cuenta ni reflejada en el análisis realizado.

Se ha previsto la **amortización de las inversiones** (y por tanto del inmovilizado) en un período constante de 5 años.

⇒ **Existencias:** Se consideran unas existencias sólo para la parte gourmet. Dichas existencias se han calculado en base a los ingresos obtenidos en 21 días.

⇒ **Los clientes:** El saldo de esta cuenta es claramente poco significativo ya que la mayor parte de las ventas se produce al contado, se ha estimado una cantidad por la facturación a ciertas empresas que nos demoren el pago.

⇒ **La tesorería:** refleja una evolución altamente satisfactoria que permitiría acometer, tal y como se ha mencionado anteriormente procesos de inversión –adquisición de los locales-, de expansión con autofinanciación, o de diversificación del negocio de enjoycooking, a partir del año 6. Dado que dichas situaciones, voluntariamente, no se han previsto en esta fase inicial del negocio se acumula un excedente de tesorería en el balance en el año 10 por importe de 9.732.651,83€

Con respecto a las principales **partidas que componen el pasivo**:

⇒ **El Capital social** necesario para la puesta en marcha del negocio, 700.000 euros, se aportará a partes iguales por todos los socios.

⇒ **El préstamo necesario para iniciar la actividad** asciende a 300.000 euros que se amortizará a diez años y a un tipo de interés fijo del 4%. La evolución de dicha financiación externa aparece reflejada en el pasivo no corriente (deuda a largo plazo).

⇒ **El pago a proveedores** será por norma general a 90 días, y el saldo acreedor con hacienda será el IVA pendiente de pago al cierre del ejercicio.

Los resultados negativos de los dos primeros años se compensarán con los resultados positivos del tercer año. A partir de este momento el resultado positivo se ha llevado a reservas teniendo un patrimonio neto al final del año 10 de veintidos millones de euros, sin embargo será decisión del consejo de administración continuar con esta estrategia o repartir beneficios.

Se considerará también en este momento la posibilidad de abrir nuevos centros financiados con estos excedentes de resultados.



## 7. Cash-flow y evolución de la tesorería a 10 años

En la “Tabla N° 6” se analizan las necesidades de tesorería de la compañía (entradas de caja frente a salidas de caja) Merece aquí la pena destacar la buena salud económica de la compañía. La tesorería es positiva en 9 de los 10 años previstos. El ejercicio 2 en el que se produce una tesorería negativa, por importe de 245.854,87 €, se compensa con el acumulado positivo obtenido en el año 1.

## 8. Análisis de los principales ratios económicos a 10 años

En la “Tabla N° 7” se estudian los principales ratios económicos que nos indican la situación de la compañía, del análisis de los mismos se llega a las siguientes conclusiones:

- ⇒ **Análisis de la solvencia:** Para todos los años se sitúa por encima de 1 y en magnitudes siempre crecientes lo que nos garantiza la continuidad de la empresa.
- ⇒ **Análisis de la liquidez:** Para los tres ratios estudiados se superan los valores óptimos orientativos de 1,5 para el ratio del activo circulante/exigible a corto plazo, 1 para el A.C-Existencias/Exigible a corto plazo y 0,35 para el A.C-Existencias-Realizable/ Exigible a corto plazo. Por tanto, nos encontramos con un proyecto altamente saludable en términos de liquidez.
- ⇒ **Análisis del endeudamiento:** El valor óptimo en este caso se sitúa para el Ratio de no exigibilidad entre 25% y 60% y para el Ratio de exigibilidad entre 40% y 75%. Los resultados para enjoycooking se sitúan por lo general en estos intervalos. Se pone, así, de manifiesto una correcta estructura de endeudamiento del negocio.
- ⇒ **Análisis de la estructura del activo:** El resultado obtenido en este ratio demuestra que nuestra compañía es de servicios con poca componente tecnológica.
- ⇒ **Análisis del rendimiento del activo:** Este ratio mide la capacidad que tienen los activos de generar ventas. El valor ideal aproximado para el ratio (ventas/activo total) “rotación del activo total” se sitúa entre 0,8 y 2,5, en el caso de enjoycooking se mantiene en la mayor parte de los años dentro de dicho intervalo. En el caso del ratio (ventas/activo fijo) “rotación del activo fijo” entre 1 y 20. Únicamente, a partir del año 5, cuando los activos empiezan a estar amortizados el valor supera el intervalo y, finalmente, con respecto al ratio (ventas/activo circulante) “rotación del activo circulante” la compañía se mantiene dentro del intervalo óptimo (entre 2 y 5) durante gran parte del período estudiado.
- ⇒ **Análisis de la rentabilidad:** Todos los ratios relativos al análisis de la rentabilidad del negocio, ROA, ROE, ROI y Margen presentan unas magnitudes relativas altamente saludables y positivas como ya se ha indicado anteriormente.

## 9. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR)

Ambas magnitudes son francamente positivas. El Valor actual neto (flujos de caja netos decontados con un tipo del 10,8%) alcanza la cifra de 4.713.768,68€

La tasa interna de retorno (calculada igualmente con un tipo de referencia del 10,8%) alcanza el 41,64%. “Tabla 8”.

**Tablas a las que se ha hecho referencia a lo largo del documento:**

DETALLE PREVISION INGRESOS:



|  | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           | <u>361.900,00</u>   | <u>460.600,00</u>   | <u>526.400,00</u>   | <u>592.200,00</u>   | <u>658.000,00</u>   | <u>684.320,00</u>   | <u>711.692,80</u>   | <u>740.160,51</u>   | <u>769.766,93</u>   | <u>800.557,61</u>   |
| The Enjoycooking Store                       | 361.900,00          | 460.600,00          | 526.400,00          | 592.200,00          | 658.000,00          | 684.320,00          | 711.692,80          | 740.160,51          | 769.766,93          | 800.557,61          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            | <u>792.500,00</u>   | <u>963.500,00</u>   | <u>1.077.500,00</u> | <u>1.182.600,00</u> | <u>1.300.200,00</u> | <u>1.352.208,00</u> | <u>1.406.296,32</u> | <u>1.462.548,17</u> | <u>1.521.050,10</u> | <u>1.581.892,10</u> |
| Foodiecourt                                  | 555.000,00          | 666.000,00          | 740.000,00          | 806.600,00          | 873.200,00          | 908.128,00          | 944.453,12          | 982.231,24          | 1.021.520,49        | 1.062.381,31        |
| Catering                                     | 125.000,00          | 162.500,00          | 187.500,00          | 212.500,00          | 250.000,00          | 260.000,00          | 270.400,00          | 281.216,00          | 292.464,64          | 304.163,23          |
| ECTakeaway                                   | 112.500,00          | 135.000,00          | 150.000,00          | 163.500,00          | 177.000,00          | 184.080,00          | 191.443,20          | 199.100,93          | 207.064,97          | 215.347,56          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 | <u>506.000,00</u>   | <u>625.000,00</u>   | <u>711.000,00</u>   | <u>797.000,00</u>   | <u>919.400,00</u>   | <u>956.176,00</u>   | <u>994.423,04</u>   | <u>1.034.199,96</u> | <u>1.075.567,96</u> | <u>1.118.590,68</u> |
| Cookurself                                   | 110.000,00          | 130.000,00          | 150.000,00          | 170.000,00          | 200.000,00          | 208.000,00          | 216.320,00          | 224.972,80          | 233.971,71          | 243.330,58          |
| Formación                                    | 158.400,00          | 198.000,00          | 224.400,00          | 250.800,00          | 287.760,00          | 299.270,40          | 311.241,22          | 323.690,86          | 336.638,50          | 350.104,04          |
| Divulgación                                  | 237.600,00          | 297.000,00          | 336.600,00          | 376.200,00          | 431.640,00          | 448.905,60          | 466.861,82          | 485.536,30          | 504.957,75          | 525.156,06          |
| <b>Total Ingresos FLAG-SHIP</b>              | <b>1.660.400,00</b> | <b>2.049.100,00</b> | <b>2.314.900,00</b> | <b>2.571.800,00</b> | <b>2.877.600,00</b> | <b>2.992.704,00</b> | <b>3.112.412,16</b> | <b>3.236.908,65</b> | <b>3.366.384,99</b> | <b>3.501.040,39</b> |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           |                     |                     | <u>361.900,00</u>   | <u>460.600,00</u>   | <u>526.400,00</u>   | <u>592.200,00</u>   | <u>658.000,00</u>   | <u>684.320,00</u>   | <u>711.692,80</u>   | <u>740.160,51</u>   |
| The Enjoycooking Store                       |                     |                     | 361.900,00          | 460.600,00          | 526.400,00          | 592.200,00          | 658.000,00          | 684.320,00          | 711.692,80          | 740.160,51          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            |                     |                     | <u>792.500,00</u>   | <u>963.500,00</u>   | <u>1.077.500,00</u> | <u>1.182.600,00</u> | <u>1.300.200,00</u> | <u>1.352.208,00</u> | <u>1.406.296,32</u> | <u>1.462.548,17</u> |
| Foodiecourt                                  |                     |                     | 555.000,00          | 666.000,00          | 740.000,00          | 806.600,00          | 873.200,00          | 908.128,00          | 944.453,12          | 982.231,24          |
| Catering                                     |                     |                     | 125.000,00          | 162.500,00          | 187.500,00          | 212.500,00          | 250.000,00          | 260.000,00          | 270.400,00          | 281.216,00          |
| ECTakeaway                                   |                     |                     | 112.500,00          | 135.000,00          | 150.000,00          | 163.500,00          | 177.000,00          | 184.080,00          | 191.443,20          | 199.100,93          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 |                     |                     | <u>506.000,00</u>   | <u>625.000,00</u>   | <u>711.000,00</u>   | <u>797.000,00</u>   | <u>919.400,00</u>   | <u>956.176,00</u>   | <u>994.423,04</u>   | <u>1.034.199,96</u> |
| Cookurself                                   |                     |                     | 110.000,00          | 130.000,00          | 150.000,00          | 170.000,00          | 200.000,00          | 208.000,00          | 216.320,00          | 224.972,80          |
| Formación                                    |                     |                     | 158.400,00          | 198.000,00          | 224.400,00          | 250.800,00          | 287.760,00          | 299.270,40          | 311.241,22          | 323.690,86          |
| Divulgación                                  |                     |                     | 237.600,00          | 297.000,00          | 336.600,00          | 376.200,00          | 431.640,00          | 448.905,60          | 466.861,82          | 485.536,30          |
| <b>Total Ingresos MADRID</b>                 |                     |                     | <b>1.660.400,00</b> | <b>2.049.100,00</b> | <b>2.314.900,00</b> | <b>2.571.800,00</b> | <b>2.877.600,00</b> | <b>2.992.704,00</b> | <b>3.112.412,16</b> | <b>3.236.908,65</b> |

|   | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |              |              |              |                     |                     | Madrid              |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                                  |              |              |              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                              |              |              |              | <u>289.520,00</u>   | <u>368.480,00</u>   | <u>421.120,00</u>   | <u>473.760,00</u>   | <u>526.400,00</u>   | <u>547.456,00</u>   | <u>569.354,24</u>   |
| The Enjoycooking Store                          |              |              |              | 289.520,00          | 368.480,00          | 421.120,00          | 473.760,00          | 526.400,00          | 547.456,00          | 569.354,24          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                               |              |              |              | <u>634.000,00</u>   | <u>770.800,00</u>   | <u>862.000,00</u>   | <u>946.080,00</u>   | <u>1.040.160,00</u> | <u>1.081.766,40</u> | <u>1.125.037,06</u> |
| Foodiecourt                                     |              |              |              | 444.000,00          | 532.800,00          | 592.000,00          | 645.280,00          | 698.560,00          | 726.502,40          | 755.562,50          |
| Catering  |              |              |              | 100.000,00          | 130.000,00          | 150.000,00          | 170.000,00          | 200.000,00          | 208.000,00          | 216.320,00          |
| ECTakeaway                                      |              |              |              | 90.000,00           | 108.000,00          | 120.000,00          | 130.800,00          | 141.600,00          | 147.264,00          | 153.154,56          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                    |              |              |              | <u>404.800,00</u>   | <u>500.000,00</u>   | <u>568.800,00</u>   | <u>637.600,00</u>   | <u>735.520,00</u>   | <u>764.940,80</u>   | <u>795.538,43</u>   |
| Cookurself                                      |              |              |              | 88.000,00           | 104.000,00          | 120.000,00          | 136.000,00          | 160.000,00          | 166.400,00          | 173.056,00          |
| Formación                                       |              |              |              | 126.720,00          | 158.400,00          | 179.520,00          | 200.640,00          | 230.208,00          | 239.416,32          | 248.992,97          |
| Divulgación                                     |              |              |              | 190.080,00          | 237.600,00          | 269.280,00          | 300.960,00          | 345.312,00          | 359.124,48          | 373.489,46          |
| <b>Total Ingresos BARCELONA</b>                 |              |              |              | <b>1.328.320,00</b> | <b>1.639.280,00</b> | <b>1.851.920,00</b> | <b>2.057.440,00</b> | <b>2.302.080,00</b> | <b>2.394.163,20</b> | <b>2.489.929,73</b> |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |              |              |              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                                  |              |              |              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                              |              |              |              |                     | <u>253.330,00</u>   | <u>322.420,00</u>   | <u>368.480,00</u>   | <u>414.540,00</u>   | <u>460.600,00</u>   | <u>479.024,00</u>   |
| The Enjoycooking Store                          |              |              |              |                     | 253.330,00          | 322.420,00          | 368.480,00          | 414.540,00          | 460.600,00          | 479.024,00          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                               |              |              |              |                     | <u>554.750,00</u>   | <u>674.450,00</u>   | <u>754.250,00</u>   | <u>827.820,00</u>   | <u>910.140,00</u>   | <u>946.545,60</u>   |
| Foodiecourt                                     |              |              |              |                     | 388.500,00          | 466.200,00          | 518.000,00          | 564.620,00          | 611.240,00          | 635.689,60          |
| Catering  |              |              |              |                     | 87.500,00           | 113.750,00          | 131.250,00          | 148.750,00          | 175.000,00          | 182.000,00          |
| ECTakeaway                                      |              |              |              |                     | 78.750,00           | 94.500,00           | 105.000,00          | 114.450,00          | 123.900,00          | 128.856,00          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                    |              |              |              |                     | <u>354.200,00</u>   | <u>437.500,00</u>   | <u>497.700,00</u>   | <u>557.900,00</u>   | <u>643.580,00</u>   | <u>669.323,20</u>   |
| Cookurself                                      |              |              |              |                     | 77.000,00           | 91.000,00           | 105.000,00          | 119.000,00          | 140.000,00          | 145.600,00          |
| Formación                                       |              |              |              |                     | 110.880,00          | 138.600,00          | 157.080,00          | 175.560,00          | 201.432,00          | 209.489,28          |
| Divulgación                                     |              |              |              |                     | 166.320,00          | 207.900,00          | 235.620,00          | 263.340,00          | 302.148,00          | 314.233,92          |
| <b>Total Ingresos VALENCIA</b>                  |              |              |              |                     | <b>1.162.280,00</b> | <b>1.434.370,00</b> | <b>1.620.430,00</b> | <b>1.800.260,00</b> | <b>2.014.320,00</b> | <b>2.094.892,80</b> |
| <b>INGRESOS ENJOY COOKING</b>                   | 1.660.400,00 | 2.049.100,00 | 3.975.300,00 | 5.949.220,00        | 7.994.060,00        | 8.850.794,00        | 9.667.882,16        | 10.331.952,65       | 10.887.280,35       | 11.322.771,57       |

DETALLE PREVISION INVERSIONES Y GASTOS:

|                                     | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                    | 196.000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración             | 29.901,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte             | 20.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                       | 89.800,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Diseño página Web, aplica.inform.   | 27.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión FLAG-SHIP</b>    | <b>362.701,00</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>          | <b>407.777,00</b>   | <b>503.548,00</b>   | <b>568.062,00</b>   | <b>629.906,00</b>   | <b>699.140,00</b>   | <b>727.105,60</b>   | <b>756.189,82</b>   | <b>786.437,42</b>   | <b>817.894,91</b>   | <b>850.610,71</b>   |
| <b>BL 1</b> DISTRIBUCION            | 119.427,00          | 151.998,00          | 173.712,00          | 195.426,00          | 217.140,00          | 225.825,60          | 234.858,62          | 244.252,97          | 254.023,09          | 264.184,01          |
| <b>BL 2</b> RESIAURACION            | 237.750,00          | 289.050,00          | 323.250,00          | 354.780,00          | 390.060,00          | 405.662,40          | 421.888,90          | 438.764,45          | 456.315,03          | 474.567,63          |
| <b>BL 3</b> FORMACION Y DIVULGACION | 50.600,00           | 62.500,00           | 71.100,00           | 79.700,00           | 91.940,00           | 95.617,60           | 99.442,30           | 103.420,00          | 107.556,80          | 111.859,07          |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>   | <b>1.094.342,70</b> | <b>1.254.178,74</b> | <b>1.071.555,61</b> | <b>1.058.786,85</b> | <b>1.058.238,82</b> | <b>1.107.300,48</b> | <b>1.151.592,50</b> | <b>1.197.656,20</b> | <b>1.245.562,45</b> | <b>1.295.384,95</b> |
| Salarios directos                   | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 793.599,45          | 822.311,17          | 867.884,16          | 902.599,53          | 938.703,51          | 976.251,65          | 1.015.301,71        |
| Salarios imputados                  | 495.868,70          | 514.992,75          | 305.652,97          | 265.187,40          | 235.927,65          | 239.416,32          | 248.992,97          | 258.952,69          | 269.310,80          | 280.083,23          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>   | <b>475.628,00</b>   | <b>529.911,36</b>   | <b>572.298,59</b>   | <b>614.129,85</b>   | <b>662.086,56</b>   | <b>688.570,02</b>   | <b>716.112,82</b>   | <b>744.757,33</b>   | <b>774.547,63</b>   | <b>805.529,53</b>   |
| Licencias                           | 6.800,00            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                           | 3.500,00            | 4.303,11            | 4.861,29            | 5.400,78            | 6.042,96            | 6.284,68            | 6.536,07            | 6.797,51            | 7.069,41            | 7.352,18            |
| Arendamientos                       | 244.800,00          | 254.592,00          | 264.775,68          | 275.366,71          | 286.381,38          | 297.836,63          | 309.750,10          | 322.140,10          | 335.025,70          | 348.426,73          |
| Reparación y conservación           | 2.448,00            | 2.545,92            | 2.647,76            | 2.753,67            | 2.863,81            | 2.978,37            | 3.097,50            | 3.221,40            | 3.350,26            | 3.484,27            |
| Servicios profesionales             | 32.815,00           | 34.127,60           | 35.492,70           | 36.912,41           | 38.388,91           | 39.924,46           | 41.521,44           | 43.182,30           | 44.909,59           | 46.705,98           |
| Limpieza y lavandería               | 19.020,00           | 23.564,65           | 26.621,35           | 29.575,70           | 33.092,40           | 34.416,10           | 35.792,74           | 37.224,45           | 38.713,43           | 40.261,96           |
| Primas de Seguros                   | 2.352,00            | 2.446,08            | 2.543,92            | 2.645,68            | 2.751,51            | 2.861,57            | 2.976,03            | 3.095,07            | 3.218,87            | 3.347,63            |
| Publicidad                          | 144.500,00          | 184.419,00          | 208.341,00          | 231.462,00          | 258.984,00          | 269.343,36          | 280.117,09          | 291.321,78          | 302.974,65          | 315.093,64          |
| Suministros                         | 19.393,00           | 23.913,00           | 27.014,88           | 30.012,91           | 33.581,59           | 34.924,86           | 36.321,85           | 37.774,72           | 39.285,71           | 40.857,14           |
| <b>Total gtos FLAG-SHIP</b>         | <b>1.977.747,70</b> | <b>2.287.638,10</b> | <b>2.211.916,20</b> | <b>2.302.822,70</b> | <b>2.419.465,38</b> | <b>2.522.976,10</b> | <b>2.623.895,14</b> | <b>2.728.850,95</b> | <b>2.838.004,99</b> | <b>2.951.525,19</b> |

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|--|-------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                            |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                             |       |       | 158.995,20          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                      |       |       | 24.255,69           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                      |       |       | 21.632,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                |       |       | 32.285,76           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión MADRID</b>                |       |       | <b>237.168,65</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                               |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                   |       |       | <b>407.777,00</b>   | <b>503.548,00</b>   | <b>568.062,00</b>   | <b>629.906,00</b>   | <b>699.140,00</b>   | <b>727.105,60</b>   | <b>756.189,82</b>   | <b>786.437,42</b>   |
| <b>BL 1</b> DISTRIBUCION                     |       |       | 119.427,00          | 151.998,00          | 173.712,00          | 195.426,00          | 217.140,00          | 225.825,60          | 234.858,62          | 244.252,97          |
| <b>BL 2</b> RESIAURACION                     |       |       | 237.750,00          | 289.050,00          | 323.250,00          | 354.780,00          | 390.060,00          | 405.662,40          | 421.888,90          | 438.764,45          |
| <b>BL 3</b> FORMACION Y DIVULGACION          |       |       | 50.600,00           | 62.500,00           | 71.100,00           | 79.700,00           | 91.940,00           | 95.617,60           | 99.442,30           | 103.420,00          |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>            |       |       | <b>827.713,73</b>   | <b>938.076,54</b>   | <b>942.848,38</b>   | <b>980.562,32</b>   | <b>1.019.784,81</b> | <b>1.077.373,44</b> | <b>1.120.468,38</b> | <b>1.165.287,11</b> |
| Salarios directos                            |       |       | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 796.538,75          | 828.400,30          | 867.884,16          | 902.599,53          | 938.703,51          |
| Salarios imputados                           |       |       | 229.239,73          | 198.890,55          | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 209.489,28          | 217.868,85          | 226.583,61          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>            |       |       | <b>239.493,89</b>   | <b>250.240,01</b>   | <b>266.301,63</b>   | <b>278.925,35</b>   | <b>292.517,50</b>   | <b>304.218,19</b>   | <b>316.386,92</b>   | <b>329.042,40</b>   |
| Licencias                                    |       |       | 5.516,16            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                    |       |       | 3.645,97            | 4.050,59            | 4.532,22            | 4.713,51            | 4.902,05            | 5.098,13            | 5.302,06            | 5.514,14            |
| Arrendamientos                               |       |       | 140.175,36          | 145.782,37          | 151.613,67          | 157.678,22          | 163.985,34          | 170.544,76          | 177.366,55          | 184.461,21          |
| Reparación y conservación                    |       |       | 1.401,75            | 1.457,82            | 1.516,14            | 1.576,78            | 1.639,85            | 1.705,45            | 1.773,67            | 1.844,61            |
| Servicios profesionales                      |       |       | 26.619,53           | 27.684,31           | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                        |       |       | 19.966,01           | 22.181,78           | 24.819,30           | 25.812,07           | 26.844,55           | 27.918,34           | 29.035,07           | 30.196,47           |
| Primas de Seguros                            |       |       | 1.907,94            | 1.984,26            | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                   |       |       | 20.000,00           | 24.589,20           | 27.778,80           | 30.861,60           | 34.531,20           | 35.912,45           | 37.348,95           | 38.842,90           |
| Suministros                                  |       |       | 20.261,16           | 22.509,68           | 25.186,19           | 26.193,64           | 27.241,39           | 28.331,04           | 29.464,28           | 30.642,86           |
| <b>Total gtos MADRID</b>                     |       |       | <b>1.474.984,61</b> | <b>1.691.864,55</b> | <b>1.777.212,01</b> | <b>1.889.393,66</b> | <b>2.011.442,31</b> | <b>2.108.697,23</b> | <b>2.193.045,12</b> | <b>2.280.766,93</b> |

|   | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|---|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |       |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                               |       |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                                |       |       |       | 165.355,01          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                         |       |       |       | 25.225,92           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                         |       |       |       | 22.497,28           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                   |       |       |       | 33.577,19           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión BARCELONA</b>                |       |       |       | <b>246.655,40</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                  |       |       |       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                      |       |       |       | <b>326.221,60</b>   | <b>402.838,40</b>   | <b>454.449,60</b>   | <b>503.924,80</b>   | <b>559.312,00</b>   | <b>581.684,48</b>   | <b>604.951,86</b>   |
| <b>BL 1</b> DISTRIBUCION                        |       |       |       | 95.541,60           | 121.598,40          | 138.969,60          | 156.340,80          | 173.712,00          | 180.660,48          | 187.886,90          |
| <b>BL 2</b> RESTAURACION                        |       |       |       | 190.200,00          | 231.240,00          | 258.600,00          | 283.824,00          | 312.048,00          | 324.529,92          | 337.511,12          |
| <b>BL 3</b> FORMACION Y DIVULGACION             |       |       |       | 40.480,00           | 50.000,00           | 56.880,00           | 63.760,00           | 73.552,00           | 76.494,08           | 79.553,84           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>               |       |       |       | <b>737.517,15</b>   | <b>842.213,13</b>   | <b>875.901,66</b>   | <b>910.937,72</b>   | <b>947.375,23</b>   | <b>1.005.548,54</b> | <b>1.045.770,49</b> |
| Salarios directos                               |       |       |       | 538.626,60          | 665.267,40          | 691.878,09          | 719.553,22          | 748.335,34          | 790.073,86          | 821.676,81          |
| Salarios imputados                              |       |       |       | 198.890,55          | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 215.474,69          | 224.093,68          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>               |       |       |       | <b>245.902,61</b>   | <b>276.449,33</b>   | <b>297.184,43</b>   | <b>317.720,77</b>   | <b>341.111,73</b>   | <b>354.756,20</b>   | <b>368.946,45</b>   |
| Licencias                                       |       |       |       | 5.736,81            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                       |       |       |       | 4.050,59            | 4.532,22            | 4.713,51            | 4.902,05            | 5.098,13            | 5.302,06            | 5.514,14            |
| Arrendamientos                                  |       |       |       | 79.200,00           | 82.368,00           | 85.662,72           | 89.089,23           | 92.652,80           | 96.358,91           | 100.213,27          |
| Reparación y conservación                       |       |       |       | 792,00              | 823,68              | 856,63              | 890,89              | 926,53              | 963,59              | 1.002,13            |
| Servicios profesionales                         |       |       |       | 27.684,31           | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                           |       |       |       | 22.181,78           | 24.819,30           | 25.812,07           | 26.844,55           | 27.918,34           | 29.035,07           | 30.196,47           |
| Primas de Seguros                               |       |       |       | 1.984,26            | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                      |       |       |       | 87.500,00           | 107.864,62          | 121.856,34          | 135.379,55          | 151.476,86          | 157.535,94          | 163.837,38          |
| Suministros                                     |       |       |       | 22.509,68           | 25.186,19           | 26.193,64           | 27.241,39           | 28.331,04           | 29.464,28           | 30.642,86           |
| <b>Total gtos BARCELONA</b>                     |       |       |       | <b>1.309.641,36</b> | <b>1.521.500,86</b> | <b>1.627.535,69</b> | <b>1.732.583,29</b> | <b>1.847.798,96</b> | <b>1.941.989,22</b> | <b>2.019.668,79</b> |

|  | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                               |                     |                     |                     |                     | 171.969,21          |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                        |                     |                     |                     |                     | 26.234,96           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                        |                     |                     |                     |                     | 17.547,88           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                  |                     |                     |                     |                     | 34.920,28           |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión VALENCIA</b>                |                     |                     |                     |                     | <b>250.672,32</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                     |                     |                     |                     |                     | <b>285.443,90</b>   | <b>352.483,60</b>   | <b>397.643,40</b>   | <b>440.934,20</b>   | <b>489.398,00</b>   | <b>508.973,92</b>   |
| BL 1 DISTRIBUCION                              |                     |                     |                     |                     | 83.598,90           | 106.398,60          | 121.598,40          | 136.798,20          | 151.998,00          | 158.077,92          |
| BL 2 RESTAURACION                              |                     |                     |                     |                     | 166.425,00          | 202.335,00          | 226.275,00          | 248.346,00          | 273.042,00          | 283.963,68          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION                   |                     |                     |                     |                     | 35.420,00           | 43.750,00           | 49.770,00           | 55.790,00           | 64.358,00           | 66.932,32           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>655.724,94</b>   | <b>681.953,93</b>   | <b>709.232,09</b>   | <b>737.601,37</b>   | <b>767.105,43</b>   | <b>797.789,65</b>   |
| Salarios directos                              |                     |                     |                     |                     | 478.779,20          | 497.930,37          | 517.847,58          | 538.561,49          | 560.103,95          | 582.508,10          |
| Salarios imputados                             |                     |                     |                     |                     | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 207.001,48          | 215.281,54          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>253.857,65</b>   | <b>273.689,08</b>   | <b>293.285,61</b>   | <b>315.699,16</b>   | <b>328.327,13</b>   | <b>341.460,21</b>   |
| Licencias                                      |                     |                     |                     |                     | 5.966,28            |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                      |                     |                     |                     |                     | 4.532,22            | 4.713,51            | 4.902,05            | 5.098,13            | 5.302,06            | 5.514,14            |
| Arrendamientos                                 |                     |                     |                     |                     | 60.000,00           | 62.400,00           | 64.896,00           | 67.491,84           | 70.191,51           | 72.999,17           |
| Reparación y conservación                      |                     |                     |                     |                     | 600,00              | 624,00              | 648,96              | 674,92              | 701,92              | 729,99              |
| Servicios profesionales                        |                     |                     |                     |                     | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                          |                     |                     |                     |                     | 24.819,30           | 25.812,07           | 26.844,55           | 27.918,34           | 29.035,07           | 30.196,47           |
| Primas de Seguros                              |                     |                     |                     |                     | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                     |                     |                     |                     |                     | 107.864,62          | 121.856,34          | 135.379,55          | 151.476,86          | 157.535,94          | 163.837,38          |
| Suministros                                    |                     |                     |                     |                     | 25.186,19           | 26.193,64           | 27.241,39           | 28.331,04           | 29.464,28           | 30.642,86           |
| <b>Total gtos VALENCIA</b>                     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>1.195.026,49</b> | <b>1.308.126,62</b> | <b>1.400.161,10</b> | <b>1.494.234,74</b> | <b>1.584.830,56</b> | <b>1.648.223,78</b> |
| <b>INVERSIÓN ENJOY COOKING</b>                 | <b>362.701,00</b>   | <b>0,00</b>         | <b>237.168,65</b>   | <b>246.655,40</b>   | <b>250.672,32</b>   | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| <b>GASTOS ENJOY COOKING</b>                    | <b>1.977.747,70</b> | <b>2.287.638,10</b> | <b>3.686.900,81</b> | <b>5.304.328,61</b> | <b>6.913.204,74</b> | <b>7.348.032,07</b> | <b>7.768.081,84</b> | <b>8.179.581,89</b> | <b>8.557.869,90</b> | <b>8.900.184,69</b> |

DETALLE PREVISION Gtos/INGRESOS:

|  | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        | AÑO 6        | AÑO 7        | AÑO 8        | AÑO 9        | AÑO 10       |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              | 1.660.400,00 | 2.049.100,00 | 2.314.900,00 | 2.571.800,00 | 2.877.600,00 | 2.992.704,00 | 3.112.412,16 | 3.236.908,65 | 3.366.384,99 | 3.501.040,39 |
| Aprovisionamientos:                          | 407.777,00   | 503.548,00   | 568.062,00   | 629.906,00   | 699.140,00   | 727.105,60   | 756.189,82   | 786.437,42   | 817.894,91   | 850.610,71   |
| % S/Ingresos                                 | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         | 1.094.342,70 | 1.254.178,74 | 1.071.555,61 | 1.058.786,85 | 1.058.238,82 | 1.107.300,48 | 1.151.592,50 | 1.197.656,20 | 1.245.562,45 | 1.295.384,95 |
| % S/Ingresos                                 | 66%          | 61%          | 46%          | 41%          | 37%          | 37%          | 37%          | 37%          | 37%          | 37%          |
| Otros gtos de explotación:                   | 475.628,00   | 529.911,36   | 572.298,59   | 614.129,85   | 662.086,56   | 688.570,02   | 716.112,82   | 744.757,33   | 774.547,63   | 805.529,53   |
| % S/Ingresos                                 | 29%          | 26%          | 25%          | 24%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          | 23%          |
| <b>GASTOS</b>                                | 1.977.747,70 | 2.287.638,10 | 2.211.916,20 | 2.302.822,70 | 2.419.465,38 | 2.522.976,10 | 2.623.895,14 | 2.728.850,95 | 2.838.004,99 | 2.951.525,19 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            | -317.347,70  | -238.538,10  | 102.983,80   | 268.977,30   | 458.134,62   | 469.727,90   | 488.517,02   | 508.057,70   | 528.380,01   | 549.515,21   |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              |              |              | 1.660.400,00 | 2.049.100,00 | 2.314.900,00 | 2.571.800,00 | 2.877.600,00 | 2.992.704,00 | 3.112.412,16 | 3.236.908,65 |
| Aprovisionamientos:                          |              |              | 407.777,00   | 503.548,00   | 568.062,00   | 629.906,00   | 699.140,00   | 727.105,60   | 756.189,82   | 786.437,42   |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         |              |              | 827.713,73   | 938.076,54   | 942.848,38   | 980.562,32   | 1.019.784,81 | 1.077.373,44 | 1.120.468,38 | 1.165.287,11 |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 50%          | 46%          | 41%          | 38%          | 35%          | 36%          | 36%          | 36%          |
| Otros gtos de explotación:                   |              |              | 239.493,89   | 250.240,01   | 266.301,63   | 278.925,35   | 292.517,50   | 304.218,19   | 316.386,92   | 329.042,40   |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 14%          | 12%          | 12%          | 11%          | 10%          | 10%          | 10%          | 10%          |
| <b>GASTOS</b>                                |              |              | 1.474.984,61 | 1.691.864,55 | 1.777.212,01 | 1.889.393,66 | 2.011.442,31 | 2.108.697,23 | 2.193.045,12 | 2.280.766,93 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            |              |              | 185.415,39   | 357.235,45   | 537.687,99   | 682.406,34   | 866.157,69   | 884.006,77   | 919.367,04   | 956.141,72   |

|   | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        | AÑO 6        | AÑO 7        | AÑO 8         | AÑO 9         | AÑO 10        |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               |
| <b>INGRESOS</b>                                 |              |              |              | 1.328.320,00 | 1.639.280,00 | 1.851.920,00 | 2.057.440,00 | 2.302.080,00  | 2.394.163,20  | 2.489.929,73  |
| Aprovisionamientos:                             |              |              |              | 326.221,60   | 402.838,40   | 454.449,60   | 503.924,80   | 559.312,00    | 581.684,48    | 604.951,86    |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%           | 24%           | 24%           |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |              |              |              | 737.517,15   | 842.213,13   | 875.901,66   | 910.937,72   | 947.375,23    | 1.005.548,54  | 1.045.770,49  |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              | 56%          | 51%          | 47%          | 44%          | 41%           | 42%           | 42%           |
| Otros gtos de explotación:                      |              |              |              | 245.902,61   | 276.449,33   | 297.184,43   | 317.720,77   | 341.111,73    | 354.756,20    | 368.946,45    |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              | 19%          | 17%          | 16%          | 15%          | 15%           | 15%           | 15%           |
| <b>GASTOS</b>                                   |              |              |              | 1.309.641,36 | 1.521.500,86 | 1.627.535,69 | 1.732.583,29 | 1.847.798,96  | 1.941.989,22  | 2.019.668,79  |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |              |              |              | 18.678,64    | 117.779,14   | 224.384,31   | 324.856,71   | 454.281,04    | 452.173,98    | 470.260,94    |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |              |              |              |              |              |              |              |               |               |               |
| <b>INGRESOS</b>                                 |              |              |              |              | 1.162.280,00 | 1.434.370,00 | 1.620.430,00 | 1.800.260,00  | 2.014.320,00  | 2.094.892,80  |
| Aprovisionamientos:                             |              |              |              |              | 285.443,90   | 352.483,60   | 397.643,40   | 440.934,20    | 489.398,00    | 508.973,92    |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 25%          | 25%          | 25%          | 24%           | 24%           | 24%           |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |              |              |              |              | 655.724,94   | 681.953,93   | 709.232,09   | 737.601,37    | 767.105,43    | 797.789,65    |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 56%          | 48%          | 44%          | 41%           | 38%           | 38%           |
| Otros gtos de explotación:                      |              |              |              |              | 253.857,65   | 273.689,08   | 293.285,61   | 315.699,16    | 328.327,13    | 341.460,21    |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 22%          | 19%          | 18%          | 18%           | 16%           | 16%           |
| <b>GASTOS</b>                                   |              |              |              |              | 1.195.026,49 | 1.308.126,62 | 1.400.161,10 | 1.494.234,74  | 1.584.830,56  | 1.648.223,78  |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |              |              |              |              | -32.746,49   | 126.243,38   | 220.268,90   | 306.025,26    | 429.489,44    | 446.669,02    |
| TOTAL INGRESOS                                  | 1.660.400,00 | 2.049.100,00 | 3.975.300,00 | 5.949.220,00 | 7.994.060,00 | 8.850.794,00 | 9.667.882,16 | 10.331.952,65 | 10.887.280,35 | 11.322.771,57 |
| TOTAL GASTOS                                    | 1.977.747,70 | 2.287.638,10 | 3.686.900,81 | 5.304.328,61 | 6.913.204,74 | 7.348.032,07 | 7.768.081,84 | 8.179.581,89  | 8.557.869,90  | 8.900.184,69  |
| <b>DIFERENCIA</b>                               | -317.347,70  | -238.538,10  | 288.399,19   | 644.891,39   | 1.080.855,26 | 1.502.761,93 | 1.899.800,32 | 2.152.370,76  | 2.329.410,46  | 2.422.586,88  |

TABLA N° 4

## CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

enjoycooking

5 ANOS

|                               | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         | AÑO 6         | AÑO 7         | AÑO 8         | AÑO 9         | AÑO 10        | CAGR |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------|
| <b>Ventas</b>                 | 1.660.400,00  | 2.049.100,00  | 3.975.300,00  | 5.949.220,00  | 7.994.060,00  | 8.850.794,00  | 9.667.882,16  | 10.331.952,65 | 10.887.280,35 | 11.322.771,57 | 37%  |
| Coste de las ventas           | -407.777,00   | -503.548,00   | -975.839,00   | -1.459.675,60 | -1.955.484,30 | -2.163.944,80 | -2.356.898,02 | -2.513.789,22 | -2.645.167,22 | -2.750.973,91 | 37%  |
| % Coste de las vtas/ Vtas     | 24,56%        | 24,57%        | 24,55%        | 24,54%        | 24,46%        | 24,45%        | 24,38%        | 24,33%        | 24,30%        | 24,30%        |      |
| <b>Márgen de contribución</b> | 1.252.623,00  | 1.545.552,00  | 2.999.461,00  | 4.489.544,40  | 6.038.575,70  | 6.686.849,20  | 7.310.984,14  | 7.818.163,43  | 8.242.113,13  | 8.571.797,66  | 37%  |
| Sueldos y salarios            | -1.094.342,70 | -1.254.178,74 | -1.899.269,34 | -2.734.380,54 | -3.499.025,27 | -3.645.718,39 | -3.791.547,13 | -3.960.006,25 | -4.138.684,80 | -4.304.232,19 | 26%  |
| % Salarios/ Vtas              | 65,91%        | 61,21%        | 47,78%        | 45,96%        | 43,77%        | 41,19%        | 39,22%        | 38,33%        | 38,01%        | 38,01%        |      |
| Otros gtos                    | -475.628,00   | -529.911,36   | -811.792,47   | -1.110.272,47 | -1.458.695,17 | -1.538.368,88 | -1.619.636,69 | -1.705.786,42 | -1.774.017,88 | -1.844.978,59 | 25%  |
| % / Vtas                      | 28,65%        | 25,86%        | 20,42%        | 18,66%        | 18,25%        | 17,38%        | 16,75%        | 16,51%        | 16,29%        | 16,29%        |      |
| <b>BAIIDA (EBITDA)</b>        | -317.347,70   | -238.538,10   | 288.399,19    | 644.891,39    | 1.080.855,26  | 1.502.761,93  | 1.899.800,32  | 2.152.370,76  | 2.329.410,46  | 2.422.586,88  |      |
| % BAIIDA/ Vtas                | -19,11%       | -11,64%       | 7,25%         | 10,84%        | 13,52%        | 16,98%        | 19,65%        | 20,83%        | 21,40%        | 21,40%        |      |
| Amortizaciones                | -72.540,20    | -72.540,20    | -119.973,93   | -169.305,01   | -219.439,47   | -146.899,27   | -146.899,27   | -99.465,54    | -50.134,46    | 0,00          | 25%  |
| <b>BAII</b>                   | -389.887,90   | -311.078,30   | 168.425,26    | 475.586,38    | 861.415,79    | 1.355.862,66  | 1.752.901,04  | 2.052.905,22  | 2.279.275,99  | 2.422.586,88  |      |
| Coste financiación            | -12.000,00    | -11.000,51    | -9.961,04     | -8.879,99     | -7.755,70     | -6.586,43     | -5.370,40     | -4.105,72     | -2.790,46     | -1.422,59     |      |
| <b>BAI</b>                    | -401.887,90   | -322.078,81   | 158.464,22    | 466.706,39    | 853.660,09    | 1.349.276,23  | 1.747.530,64  | 2.048.799,49  | 2.276.485,53  | 2.421.164,29  |      |
| Impuestos                     | 120.566,37    | 96.623,64     | -47.539,27    | -140.011,92   | -256.098,03   | -404.782,87   | -524.259,19   | -614.639,85   | -682.945,66   | -726.349,29   |      |
| <b>BENEFICIO NETO</b>         | -281.321,53   | -225.455,17   | 110.924,95    | 326.694,48    | 597.562,06    | 944.493,36    | 1.223.271,45  | 1.434.159,65  | 1.593.539,87  | 1.694.815,00  |      |

TABLA Nº 5

**BALANCE:**

|                            | AÑO 1                    | AÑO 2                    | AÑO 3                    | AÑO 4                    | AÑO 5                      | AÑO 6                      | AÑO 7                      | AÑO 8                      | AÑO 9                      | AÑO 10                     |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | <b>817.447,48</b>        | <b>601.852,65</b>        | <b>835.280,84</b>        | <b>1.289.973,96</b>      | <b>2.244.536,81</b>        | <b>3.408.255,38</b>        | <b>4.782.585,90</b>        | <b>6.325.361,97</b>        | <b>7.995.858,73</b>        | <b>9.732.651,83</b>        |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b><u>290.160,80</u></b> | <b><u>217.620,60</u></b> | <b><u>334.815,32</u></b> | <b><u>412.165,71</u></b> | <b><u>443.398,56</u></b>   | <b><u>296.499,28</u></b>   | <b><u>149.600,01</u></b>   | <b><u>50.134,46</u></b>    | <b><u>0,00</u></b>         | <b><u>0,00</u></b>         |
| Inmovilizado               | 362.701,00               | 362.701,00               | 599.869,65               | 846.525,05               | 1.097.197,37               | 1.097.197,37               | 1.097.197,37               | 1.097.197,37               | 1.097.197,37               | 1.097.197,37               |
| (Amortización A.)          | -72.540,20               | -145.080,40              | -265.054,33              | -434.359,34              | -653.798,81                | -800.698,09                | -947.597,36                | -1.047.062,90              | -1.097.197,37              | -1.097.197,37              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b><u>527.286,68</u></b> | <b><u>384.232,05</u></b> | <b><u>500.465,51</u></b> | <b><u>877.808,25</u></b> | <b><u>1.801.138,26</u></b> | <b><u>3.111.756,10</u></b> | <b><u>4.632.985,89</u></b> | <b><u>6.275.227,51</u></b> | <b><u>7.995.858,73</u></b> | <b><u>9.732.651,83</u></b> |
| Existencias                | 10.873,97                | 10.873,97                | 10.873,97                | 10.873,97                | 10.873,97                  | 10.873,97                  | 10.873,97                  | 10.873,97                  | 10.873,97                  | 10.873,97                  |
| Clientes                   | 26.384,44                | 32.561,04                | 63.169,15                | 94.535,55                | 127.028,90                 | 140.642,75                 | 153.626,62                 | 164.178,97                 | 173.003,36                 | 179.923,49                 |
| Tesorería                  | 369.461,90               | 123.607,03               | 256.771,64               | 742.759,90               | 1.663.235,39               | 2.960.239,37               | 4.468.485,30               | 6.100.174,56               | 7.811.981,39               | 9.541.854,36               |
| Crédito fiscal             | 120.566,37               | 217.190,01               | 169.650,75               | 29.638,83                | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       |
| H.P. Deudora por IVA       | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>817.447,48</b>        | <b>601.852,65</b>        | <b>835.280,84</b>        | <b>1.289.973,96</b>      | <b>2.244.536,81</b>        | <b>3.408.255,38</b>        | <b>4.782.585,90</b>        | <b>6.325.361,97</b>        | <b>7.995.858,73</b>        | <b>9.732.651,83</b>        |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | <b><u>418.678,47</u></b> | <b><u>193.223,30</u></b> | <b><u>304.148,26</u></b> | <b><u>630.842,73</u></b> | <b><u>1.228.404,80</u></b> | <b><u>2.172.898,15</u></b> | <b><u>3.396.169,61</u></b> | <b><u>4.830.329,25</u></b> | <b><u>6.423.869,12</u></b> | <b><u>8.118.684,12</u></b> |
| Capital                    | 700.000,00               | 700.000,00               | 700.000,00               | 700.000,00               | 700.000,00                 | 700.000,00                 | 700.000,00                 | 700.000,00                 | 700.000,00                 | 700.000,00                 |
| Reservas                   | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                       | 528.404,80                 | 1.472.898,15               | 2.696.169,61               | 4.130.329,25               | 5.723.869,12               |
| Rº neg. ejer. anteriores   | 0,00                     | -281.321,53              | -506.776,70              | -395.851,74              | -69.157,27                 | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       |
| Rº del ejercicio           | -281.321,53              | -225.455,17              | 110.924,95               | 326.694,48               | 597.562,06                 | 944.493,36                 | 1.223.271,45               | 1.434.159,65               | 1.593.539,87               | 1.694.815,00               |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b><u>275.012,72</u></b> | <b><u>249.025,94</u></b> | <b><u>221.999,70</u></b> | <b><u>193.892,40</u></b> | <b><u>164.660,81</u></b>   | <b><u>134.259,96</u></b>   | <b><u>102.643,08</u></b>   | <b><u>69.761,52</u></b>    | <b><u>35.564,70</u></b>    | <b><u>0,00</u></b>         |
| Deudas a L.P.              | 275.012,72               | 249.025,94               | 221.999,70               | 193.892,40               | 164.660,81                 | 134.259,96                 | 102.643,08                 | 69.761,52                  | 35.564,70                  | 0,00                       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | <b><u>123.756,29</u></b> | <b><u>159.603,41</u></b> | <b><u>309.132,88</u></b> | <b><u>465.238,82</u></b> | <b><u>851.471,20</u></b>   | <b><u>1.101.097,27</u></b> | <b><u>1.283.773,21</u></b> | <b><u>1.425.271,20</u></b> | <b><u>1.536.424,91</u></b> | <b><u>1.613.967,70</u></b> |
| Proveedores                | 118.255,33               | 146.028,92               | 282.993,31               | 423.305,92               | 567.090,45                 | 627.543,99                 | 683.500,43                 | 728.998,87                 | 767.098,49                 | 797.782,43                 |
| H.P. Acreedora por I.S.    | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 226.459,20                 | 404.782,87                 | 524.259,19                 | 614.639,85                 | 682.945,66                 | 726.349,29                 |
| H.P. Acreedora por IVA     | 5.500,96                 | 13.574,49                | 26.139,57                | 41.932,90                | 57.921,56                  | 68.770,41                  | 76.013,59                  | 81.632,48                  | 86.380,75                  | 89.835,98                  |
|                            | ok                       | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       | 0,00                       |

TABLA N° 6

**TESORERIA:**

enjoycooking

|                               | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6                | AÑO 7                | AÑO 8                | AÑO 9                | AÑO 10               |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ENTRADAS DE CAJA</b>       | <b>2.899.679,56</b> | <b>2.370.779,40</b> | <b>4.580.739,89</b> | <b>6.869.728,80</b> | <b>9.240.616,25</b> | <b>10.253.307,18</b> | <b>11.201.759,44</b> | <b>11.974.512,72</b> | <b>12.620.420,82</b> | <b>13.127.494,88</b> |
| Cobro de las ventas           | 1.899.679,56        | 2.370.779,40        | 4.580.739,89        | 6.869.728,80        | 9.240.616,25        | 10.253.307,18        | 11.201.759,44        | 11.974.512,72        | 12.620.420,82        | 13.127.494,88        |
| Cobro de intereses            |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Principal del préstamo        | 300.000,00          |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Capital Social                | 700.000,00          |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>SALIDAS DE CAJA</b>        | <b>2.530.217,67</b> | <b>2.616.634,27</b> | <b>4.447.575,27</b> | <b>6.383.740,55</b> | <b>8.320.140,76</b> | <b>8.956.303,20</b>  | <b>9.693.513,52</b>  | <b>10.342.823,45</b> | <b>10.908.613,99</b> | <b>11.397.621,91</b> |
| Pagos a proveedores           | 367.379,80          | 556.342,09          | 995.008,85          | 1.552.911,08        | 2.124.577,27        | 2.449.722,42         | 2.678.045,27         | 2.870.497,05         | 3.030.294,35         | 3.160.445,79         |
| Pagos a acreedores            | 550.264,16          | 614.305,80          | 940.084,38          | 1.285.939,90        | 1.689.701,01        | 1.783.019,88         | 1.877.231,03         | 1.977.102,81         | 2.056.186,92         | 2.138.434,40         |
| Pago de inversiones           | 420.733,16          | 0,00                | 275.115,64          | 286.120,26          | 290.779,89          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Pago de intereses             | 12.000,00           | 11.000,51           | 9.961,04            | 8.879,99            | 7.755,70            | 6.586,43             | 5.370,40             | 4.105,72             | 2.790,46             | 1.422,59             |
| Devolucion del p.ptmo.        | 24.987,28           | 25.986,77           | 27.026,25           | 28.107,30           | 29.231,59           | 30.400,85            | 31.616,88            | 32.881,56            | 34.196,82            | 35.564,70            |
| Pago Salarios                 | 1.094.342,70        | 1.254.178,74        | 1.899.269,34        | 2.734.380,54        | 3.499.025,27        | 3.645.718,39         | 3.791.547,13         | 3.960.006,25         | 4.138.684,80         | 4.304.232,19         |
| Pago IVA                      | 60.510,56           | 154.820,35          | 301.109,78          | 487.401,48          | 679.070,04          | 814.396,02           | 904.919,94           | 973.970,87           | 1.031.820,78         | 1.074.576,59         |
| I.de Sociedades               | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 226.459,20           | 404.782,87           | 524.259,19           | 614.639,85           | 682.945,66           |
| <b>NETO DE CAJA</b>           | <b>369.461,90</b>   | <b>-245.854,87</b>  | <b>133.164,62</b>   | <b>485.988,25</b>   | <b>920.475,49</b>   | <b>1.297.003,99</b>  | <b>1.508.245,92</b>  | <b>1.631.689,26</b>  | <b>1.711.806,84</b>  | <b>1.729.872,97</b>  |
| <b>NETO DE CAJA ACUMULADO</b> | <b>369.461,90</b>   | <b>123.607,03</b>   | <b>256.771,64</b>   | <b>742.759,90</b>   | <b>1.663.235,39</b> | <b>2.960.239,37</b>  | <b>4.468.485,30</b>  | <b>6.100.174,56</b>  | <b>7.811.981,39</b>  | <b>9.541.854,36</b>  |

TABLA N° 7

## EVOLUCIÓN DE RATIOS FINANCIEROS:

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

### SOLVENCIA:

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO EXIGIBLE}}$ | 2,05 | 1,47 | 1,57 | 1,96 | 2,21 | 2,76 | 3,45 | 4,23 | 5,09 | 6,03 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

### LIQUIDEZ:

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 4,26 | 2,41 | 1,62 | 1,89 | 2,12 | 2,83 | 3,61 | 4,40 | 5,20 | 6,03 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

|     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (2) | $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 3,20 | 0,98 | 1,03 | 1,80 | 2,10 | 2,82 | 3,60 | 4,40 | 5,20 | 6,02 |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (3) | $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS - REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 2,99 | 0,77 | 0,83 | 1,60 | 1,95 | 2,69 | 3,48 | 4,28 | 5,08 | 5,91 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

### ENDEUDAMIENTO:

Ratio de no exigibilidad

|     |  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (1) | $\frac{\text{NO EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 51,22% | 32,10% | 36,41% | 48,90% | 54,73% | 63,75% | 71,01% | 76,36% | 80,34% | 83,42% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Ratio de exigibilidad

|     |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (2) | $\frac{\text{EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 48,78% | 67,90% | 63,59% | 51,10% | 45,27% | 36,25% | 28,99% | 23,64% | 19,66% | 16,58% |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

### ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL ACTIVO:

Ratio de activo fijo

|     |  |        |        |        |        |        |       |       |       |       |       |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 35,50% | 36,16% | 40,08% | 31,95% | 19,75% | 8,70% | 3,13% | 0,79% | 0,00% | 0,00% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|

Ratio de activo circulante

|     |  |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| (2) | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 64,50% | 63,84% | 59,92% | 68,05% | 80,25% | 91,30% | 96,87% | 99,21% | 100,00% | 100,00% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

## ANALISIS DEL RENDIMIENTO DEL ACTIVO

Rotación del activo total

|     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 2,03 | 3,40 | 4,76 | 4,61 | 3,56 | 2,60 | 2,02 | 1,63 | 1,36 | 1,16 |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Rotación del activo fijo

|     |  |      |      |       |       |       |       |       |        |  |  |
|-----|--|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|
| (2) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$ | 5,72 | 9,42 | 11,87 | 14,43 | 18,03 | 29,85 | 64,62 | 206,08 |  |  |
|-----|--|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|

Rotación del activo circulante

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (3) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}$ | 3,15 | 5,33 | 7,94 | 6,78 | 4,44 | 2,84 | 2,09 | 1,65 | 1,36 | 1,16 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

## ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

Rentabilidad económica (ROA)

|     |  |         |         |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|--|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (1) | $\frac{\text{RTO ACTIVIDAD (SIN FINANCIAC)}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | -32,95% | -35,63% | 14,47% | 26,01% | 26,97% | 27,91% | 25,69% | 22,74% | 19,96% | 17,43% |
|-----|--|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Rentabilidad financiera (ROE)

|     |   |         |         |        |        |        |         |         |         |         |         |
|-----|---|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (2) | $\frac{\text{B}^\circ \text{ NETO}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$ | -40,19% | -32,21% | 15,85% | 46,67% | 85,37% | 134,93% | 174,75% | 204,88% | 227,65% | 242,12% |
|-----|---|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|

Margen

|     |   |         |         |       |       |       |        |        |        |        |        |
|-----|---|---------|---------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (3) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{VENTAS}}$ | -16,94% | -11,00% | 2,79% | 5,49% | 7,48% | 10,67% | 12,65% | 13,88% | 14,64% | 14,97% |
|-----|---|---------|---------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|

Tasa de retorno de una inversión (ROI)

|     |   |         |        |       |       |       |        |        |        |        |        |
|-----|---|---------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (4) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{GTOS}}$ | -14,22% | -9,86% | 3,01% | 6,16% | 8,64% | 12,85% | 15,75% | 17,53% | 18,62% | 19,04% |
|-----|---|---------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|

TABLA N° 8

VAN, TIR

|                             | AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5     | AÑO 6     | AÑO 7     | AÑO 8     | AÑO 9     | AÑO 10    |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>BAIL</b>                 | -389.888 | -311.078 | 168.425  | 475.586  | 861.416   | 1.355.863 | 1.752.901 | 2.052.905 | 2.279.276 | 2.422.587 |
| - <b>IMTOS PAGADOS</b>      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         | -226.459  | -404.783  | -524.259  | -614.640  | -682.946  |
| <b>NOPAT</b>                | -389.888 | -311.078 | 168.425  | 475.586  | 861.416   | 1.129.403 | 1.348.118 | 1.528.646 | 1.664.636 | 1.739.641 |
| + <b>AMORTIZACIONES</b>     | 72.540   | 72.540   | 119.974  | 169.305  | 219.439   | 146.899   | 146.899   | 99.466    | 50.134    | 0         |
| - <b>INV. INMOVILIZADO</b>  | -362.701 | 0        | -237.169 | -246.655 | -250.672  | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| - <b>INC FONDO MANIOBRA</b> | 80.997   | 102.594  | 208.950  | 317.896  | 429.188   | 476.027   | 519.000   | 553.946   | 583.221   | 606.985   |
| <b>FCN</b>                  | -599.052 | -135.944 | 260.181  | 716.132  | 1.259.371 | 1.752.330 | 2.014.017 | 2.182.057 | 2.297.992 | 2.346.626 |
| 10,8%                       | -700.000 | -599.052 | -135.944 | 260.181  | 716.132   | 1.259.371 | 1.752.330 | 2.014.017 | 2.297.992 | 2.346.626 |

Valor actualizado Neto VAN = **4.713.768,68 €**

Tasa Interna de Retorno TIR = **41,64%**

PAY BAK AÑO 5

## 10. Cálculo del punto muerto

En éste apartado se calculará el punto muerto de cada una de las líneas de negocio de enjoycooking. Se distribuirán los costes del local Flagship de Madrid con unos criterios razonables y se determinarán los porcentajes de ocupación que hacen rentable el negocio comparándolo con la capacidad óptima de cada línea y con la nominal que se definen a continuación:

- ⇒ **Capacidad nominal:** Capacidad con la que se ha estimado la facturación de cada línea y sobre la que se dimensiona el local.
- ⇒ **Capacidad óptima:** Es la máxima capacidad sobre la que se puede funcionar en condiciones óptimas y a partir de la cual se empiezan a sentir problemas de saturación bien sea por falta de capacidad física en el local, por falta de personal, o capacidad de cocinas, etc.

El cálculo de las capacidades se hará al año 5 en base a las siguientes conclusiones:

- ✓ El local de Madrid del Barrio de Salamanca, la Flagship, es el local que tiene los gastos de arrendamientos más altos, con lo que será el local con los ratios descritos más desfavorables.
- ✓ La facturación de cada una de las líneas de negocio está estabilizada al quinto año.
- ✓ Se han abierto ya 4 locales de enjoycooking y se ha podido repercutir los costes indirectos de los salarios de oficinas centrales. No así el alquiler de las oficinas que está incluido en el alquiler del local del Flagship por política de la compañía.

### 10.1 Cálculo de las capacidades óptimas:

Para el cálculo de las capacidades óptimas se ha considerado para cada línea con los recursos planificados:

- ⇒ **Distribución:** En principio no se considera que el sector de Distribución pueda sentir límites en su capacidad aparte de lo relacionado con las negociaciones de los precios según volúmenes. Consideraremos la capacidad óptima un 30% superior a la facturación estimada.
- ⇒ **Foodicourt:** Se consideran 3 turnos diarios. En el local se podrían tener hasta 5 ó 6, considerando que la afluencia es más intensa los fines de semana.  
  
La capacidad del restaurante y de la cocina es de 60 plazas, pero consideraremos 50 ya que no todas las mesas se llenan a su máxima capacidad. Abre 363 días al año a un precio medio de 17 euros.
- ⇒ **Catering:** Se considera que con los recursos planificados se puede realizar un máximo de 35 menús diarios a un precio medio de 30 Euros.

- ⇒ **Ectakeaway:** Se considera un máximo de 80 sandwiches diarios a un precio de 7 Euros contando que los sándwiches del takeaway los realiza en su mayoría el personal de de restauración entre los turnos por lo que tampoco tienen una gran capacidad.
- ⇒ **Cookurself:** Se estima una capacidad de 3 salas diarias para 10 personas de jueves a domingo, unos 190 días al año a un precio medio de 40 euros por persona. Aunque pudiera darse el caso de más de un turno por día consideraremos solo 1,2 turnos por la dificultad de que cuadren los horarios para que esto sea posible.
- ⇒ **Formación:** Se estima una capacidad máxima de 2 clases diarias formadas por 18 personas durante 250 días, ya que durante los fines de semana se darán clases magistrales en el Auditorio.
- ⇒ **Divulgación:** Se estima una capacidad máxima de 60 plazas en el Auditorio, para las sesiones en el Auditorio de Sábados y Domingos. El precio medio es de 80 Euros.

| Unidad de Negocio       | Líneas de actividad    | Capacidad Máxima diaria | Capacidad Máxima anual | Precio medio | Turnos | Personas /turno | Días año | Facturación óptima |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|--------|-----------------|----------|--------------------|
| DISTRIBUCIÓN            | The EnjoyCooking Store |                         |                        | 20           |        |                 | 363      | 855.400 €          |
| RESTAURACIÓN            | Foodiecourt            | 150                     | 54450                  | 17           | 3      | 50              | 363      | 925650             |
|                         | Catering               | 35                      | 12705                  | 30           |        |                 | 363      | 381150             |
|                         | Ectakeaway             | 80                      | 29040                  | 7            |        |                 | 363      | 203280             |
| FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN | Cookurself             | 36                      | 6840                   | 40           | 1,2    | 30              | 190      | 273600             |
|                         | Formación              | 36                      | 9000                   | 40           | 2      | 18              | 250      | 360000             |
|                         | Divulgación            |                         | 5400                   | 80           |        | 60              | 90       | 432000             |

**Ilustración 100: Facturación óptima (cálculo del punto muerto)**

| Unidad de Negocio       | Líneas de actividad    | Facturación óptima | Facturación estimada Madrid |
|-------------------------|------------------------|--------------------|-----------------------------|
| DISTRIBUCIÓN            | The EnjoyCooking Store | 855.400 €          | 658.000 €                   |
|                         | Foodiecourt            | 925650             | 740.000 €                   |
| RESTAURACIÓN            | Catering               | 381150             | 250.000 €                   |
|                         | ECTakeaway             | 203280             | 150.000 €                   |
| FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN | Cookurself             | 273600             | 200.000 €                   |
|                         | Formación              | 360000             | 264.000 €                   |
|                         | Divulgación            | 432000             | 396.000 €                   |
|                         |                        | <b>3.431.080 €</b> | <b>2.658.000 €</b>          |

Ilustración 101: Facturación óptima y estimada (cálculo del punto muerto)

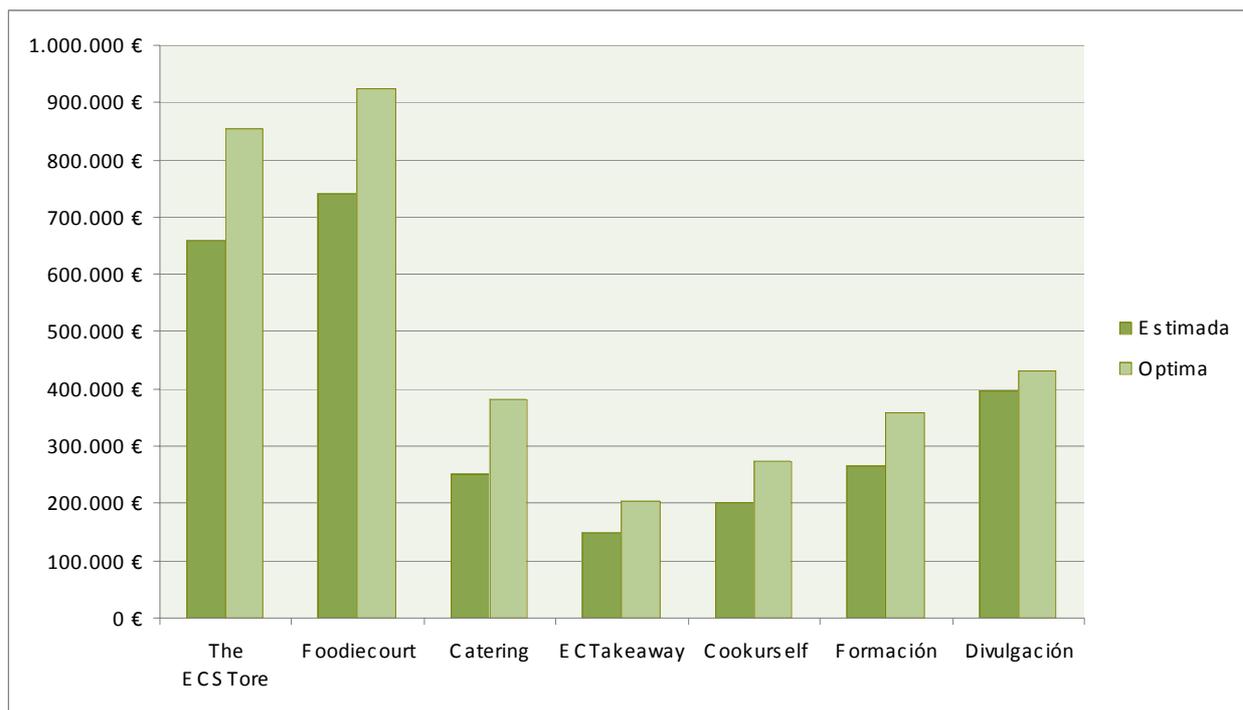


Ilustración 102: Facturación óptima y estimada (cálculo del punto muerto).

## 10.2 Distribución de costes entre las líneas de negocio:

Los costes a distribuir entre las distintas líneas de negocios son los siguientes:

### ⇒ Salarios:

Los salarios se extraen del plan de recursos humanos y se consideran fijos, que no dependen de la facturación, si bien es cierto que enjoycooking tendrá la posibilidad de flexibilizar su plantilla en función del grado de saturación de los mismos. Entre los salarios se distinguen salarios directos, los asociados a personal de cada establecimiento, y los indirectos, que son los de las oficinas centrales de enjoycooking y que se distribuyen entre cada local en función del número de líneas de negocio abiertos en cada local. En concreto, para el quinto año de vida de la empresa con el criterio descrito le corresponde al local Flagship un coste de salarios repercutidos de 235.927 Euros.

✓ Los **salarios directos** para el local de Madrid se distribuyen de la siguiente forma:

| Dpto/Local                          | FlagS hip |
|-------------------------------------|-----------|
| Responsable DISTRIBUCIÓN            | 1         |
| Personal DISTRIBUCIÓN               | 6         |
| Responsable RESTAURACIÓN            | 1         |
| Cocineros Restauración              | 5         |
| Ayudantes Restauración              | 4         |
| Camareros Restauración              | 4         |
| Responsable Formación y Divulgación | 1         |
| Cocineros Formación y Divulgación   | 6         |
| Personal almacenes                  | 2         |
| Personal Seguridad                  |           |
| Personal Limpieza                   |           |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>30</b> |

Ilustración 103: Distribución de salarios directos.

El **personal de Seguridad y limpieza** se ha eliminado ya que incurre como un gasto de explotación al estar subcontratado.

Para cada sublínea (Foodiecourt, Catering y Ectakeaway en la línea Restauración) se distribuye según la facturación estimada para cada uno quedando el resultado final de la “Ilustración 104”.

|                                |                        | <b>Salarios por línea</b> |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>DISTRIBUCIÓN</b>            | The EnjoyCooking Store | 191872,6                  |
| <b>RESTAURACIÓN</b>            | Foodiecourt            | 194061,5                  |
|                                | Catering               | 85073,4                   |
|                                | ECTakeaway             | 49789,5                   |
| <b>FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> | Cookurself             | 70119,6                   |
|                                | Formación              | 92557,8                   |
|                                | Divulgación            | 138836,7                  |
| <b>TOTAL</b>                   |                        | <b>822311,2</b>           |

**Ilustración 104: Distribución de salarios por línea.**

- ✓ Los **salarios indirectos** de las oficinas centrales se distribuye a cada línea de la siguiente manera.

|                        | <b>Salarios indirectos</b> | <b>TOTAL</b>  |
|------------------------|----------------------------|---------------|
| The EnjoyCooking Store | 20%                        | 47185         |
| Foodiecourt            | 25%                        | 58982         |
| Catering               | 8%                         | 19676         |
| ECTakeaway             | 5%                         | 11515         |
| Cookurself             | 10%                        | 23593         |
| Formación              | 12%                        | 28311         |
| Divulgación            | 20%                        | 47185         |
| <b>TOTAL</b>           |                            | <b>236447</b> |

**Ilustración 105: Distribución de salarios indirectos.**

Con un peso similar a la facturación pero dando más peso a la línea de clases de cocina que se llevan gran parte del trabajo de marketing, Recursos humanos, etc.

⇒ **El coste de las materias primas**

Éste será el coste que variará con la facturación. Como hemos estimado en otros apartados el porcentaje de coste de las materias primas es:

| APROVISIONAMIENTOS      | COSTE |
|-------------------------|-------|
| Distribución            | 33%   |
| Restauración            | 30%   |
| Formación y divulgación | 10%   |

**Ilustración 106: Coste de materia prima sobre facturación**

### ⇒ Otros Gastos de Explotación

Gastos que incluyen embalajes, arrendamientos, reparación y conservación, servicios profesionales, limpieza y lavandería, primas de seguros, publicidad, suministros y tributos.

La distribución de éstos costes entre las líneas de actividad se ha realizado de la siguiente manera:

|                                |                           | Embalajes | Arrendamientos | Reparación y conservación | Servicios profesionales | Limpieza y lavandería | Primas de Seguros | Publicidad | Suministros |
|--------------------------------|---------------------------|-----------|----------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------|------------|-------------|
|                                | Coste anual               | 3.788,51  | 264.979,39     | 2.649,79                  | 14.953,80               | 20.587,86             | 1.896,42          | 102.500,00 | 20.991,61   |
| <b>DISTRIBUCIÓN</b>            | The E njoyC ooking S tore | 42%       | 14%            | 25%                       | 25%                     | 10%                   | 35%               | 15%        | 15%         |
| <b>RESTAURACIÓN</b>            | Foodiecourt               | 5%        | 30%            | 28%                       | 28%                     | 43%                   | 30%               | 22%        | 34%         |
|                                | Catering                  | 25%       | 8%             | 8%                        | 8%                      | 15%                   | 15%               | 6%         | 15%         |
| <b>FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> | E C Takeaway              | 20%       | 5%             | 5%                        | 5%                      | 8%                    | 7%                | 5%         | 8%          |
|                                | C ookurs elf              | 2%        | 12%            | 8%                        | 8%                      | 8%                    | 5%                | 17%        | 8%          |
|                                | Formación                 | 3%        | 15%            | 10%                       | 10%                     | 8%                    | 4%                | 17%        | 10%         |
|                                | Divulgación               | 3%        | 16%            | 15%                       | 15%                     | 8%                    | 4%                | 18%        | 10%         |

**Ilustración 107: Otros gastos de explotación.**

En ella se han distribuido, Tributos, Servicios profesionales, Reparación y conservación en función de la facturación, pero el resto en función de lo que consideramos que consume cada línea. La línea de restauración consume más , limpieza, suministros. Los embalajes han caído más sobre takeaway, catering y The EC Store. Los arrendamientos se has distribuído más en función de los metros cuadrados de cada línea, por ello la línea de Foodiecourt y Formación y divulgación ha sido más penalizada.

⇒ **Punto muerto:**

Con la distribución de costes prevista tenemos unos puntos muertos en relación con la capacidad máxima y la capacidad óptima que se muestra en la siguiente tabla:

|                        | Salarios directos | Salarios indirectos | Costes materias primas | Otros gastos explotación | Gastos         | % sobre capacidad Optima | % sobre capacidad Nominal |
|------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|
| The EnjoyCooking Store | 191872,6          | 47185               | 149160                 | 64335                    | 452553,5       | 53%                      | 69%                       |
| Foodiecourt            | 194061,5          | 58982               | 161100                 | 123721                   | 537864,4       | 58%                      | 73%                       |
| Catering               | 85073,4           | 19676               | 60300                  | 36276                    | 201325,1       | 53%                      | 81%                       |
| E CTakeaway            | 49789,5           | 11515               | 36300                  | 23471                    | 121075,7       | 60%                      | 81%                       |
| Cookurself             | 70119,6           | 23593               | 16400                  | 54128                    | 164240,0       | 60%                      | 82%                       |
| Formación              | 92557,8           | 28311               | 20400                  | 62868                    | 204137,0       | 64%                      | 77%                       |
| Divulgación            | 138836,7          | 47185               | 28100                  | 67423                    | 281545,1       | 65%                      | 71%                       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>822311</b>     | <b>236447</b>       | <b>471760</b>          | <b>432222</b>            | <b>1962741</b> |                          |                           |

**Ilustración 108: Puntos muertos.**

Los ratios sobre las capacidades óptima y nominal de la distribución nos indican que se cubren los costes con una facturación relativamente baja.

Tenemos unos ratios del 73% respecto a nominal en Foodiecourt lo que es un dato razonable y en línea con los restaurantes de la competencia analizados. Un 81% en Catering y E Ctakeaway que es un ratio de ocupación para cubrir gastos relativamente alto pero no supone mayor preocupación al no tratarse de una competencia Core de nuestro negocio sino una manera de dar a conocer nuestra empresa no es preocupante.

Por último, para lo que consideramos nuestra línea más central, Cookurself, Formación y Divulgación tenemos unos ratios de ocupación del 82%, 77% y 71% para cubrir gastos lo que supone unos ratios más que razonables.

Si comparamos el punto muerto respecto a la capacidad óptima, vemos unos ratios entre el 53% y el 65% lo que son optimistas respecto a nuestra capacidad de generar caja y por otro lado no son tan bajos como para sospechar que el dimensionamiento de los recursos es exageradamente alto lo que conllevaría a desperdicios significativos si no se llegan a ratios altos de ocupación.

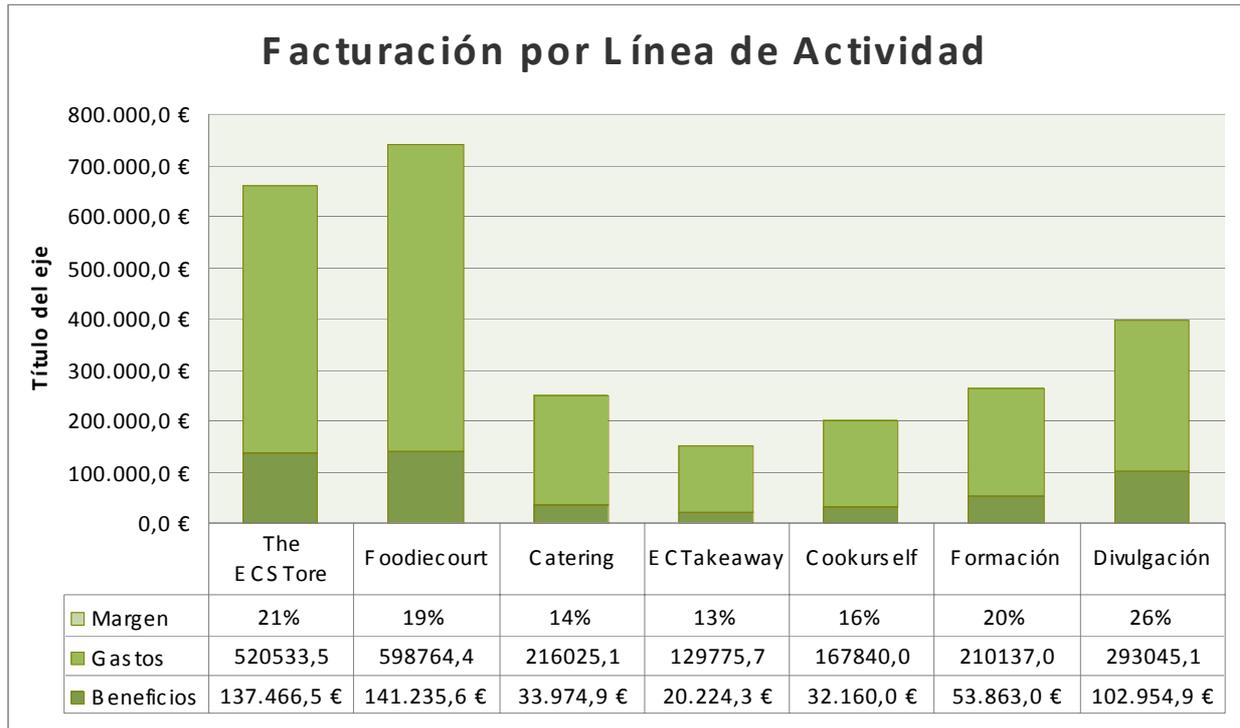
### 10.3 Márgenes de contribución por actividad a los beneficios del local

En éste apartado se calcula la distribución de costes con el mismo criterio que en el apartado anterior pero considerando que el local factura lo estimado inicialmente para observar en esa situación cuánto aporta cada línea al beneficio del local.

|                        | Salarios directos | Salarios indirectos | Costes materias primas | Otros gastos explotación | Gastos   | Beneficios  | Margen |
|------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|----------|-------------|--------|
| The EnjoyCooking Store | 191872,6          | 47185               | 217140                 | 64335                    | 520533,5 | 137.466,5 € | 21%    |
| Foodiecourt            | 194061,5          | 58982               | 222000                 | 123721                   | 598764,4 | 141.235,6 € | 19%    |
| Catering               | 85073,4           | 19676               | 75000                  | 36276                    | 216025,1 | 33.974,9 €  | 14%    |
| E CTakeaway            | 49789,5           | 11515               | 45000                  | 23471                    | 129775,7 | 20.224,3 €  | 13%    |
| Cookurself             | 70119,6           | 23593               | 20000                  | 54128                    | 167840,0 | 32.160,0 €  | 16%    |
| Formación              | 92557,8           | 28311               | 26400                  | 62868                    | 210137,0 | 53.863,0 €  | 20%    |
| Divulgación            | 138836,7          | 47185               | 39600                  | 67423                    | 293045,1 | 102.954,9 € | 26%    |

**Ilustración 109: Distribución de costes con base la facturación inicial estimada.**

En base a esto obtenemos cuanto contribuye al beneficio total cada línea de negocio. El resultado gráfico se muestra a continuación, en la “Ilustración 110”.



**Ilustración 110: Facturación por línea de actividad.**

La contribución al beneficio global de cada sector es:

### % Origen de Beneficios según Actividades

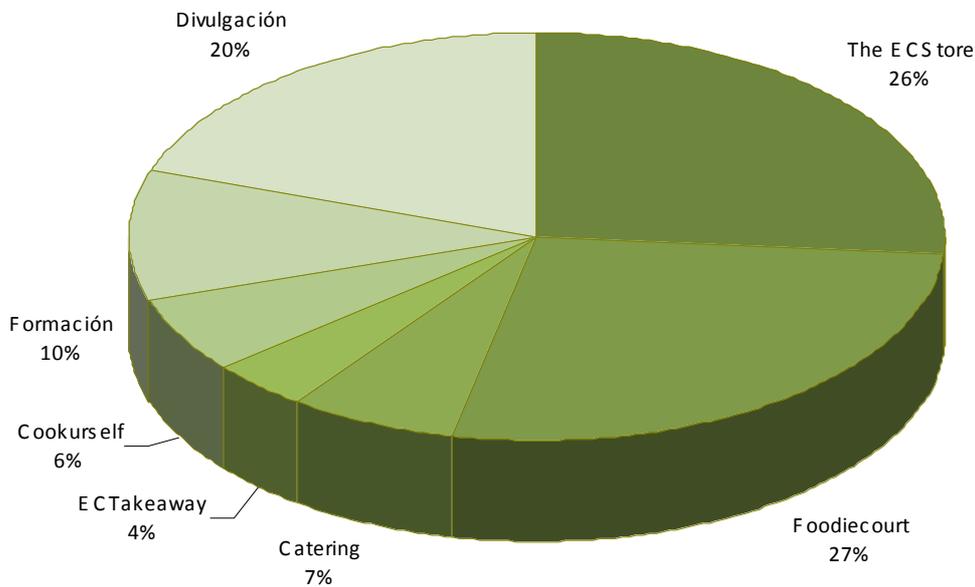


Ilustración 111: Contribución al beneficio global por sector.

Observamos que los que más aportación realizan a los beneficios del local son:

La **Divulgación** con un 20-30% considerando también la Formación, ésta parte es la que consideramos Core de nuestro negocio.

**The ECStore** con un 26% debido al amplio margen de los productos Gourmet, Delicatessen , etc.

El **Foodiecourt**, que con un 27 % es un sector del que ya sabíamos que mueve mucha facturación y altas rentabilidades en los análisis de mercado, es por ello que no se quiso dejar de lado en enjoycooking aunque no fuera la línea central del negocio.

# enjoyCooking

## Plan de Riesgos

En el presente capítulo completamos el análisis financiero de enjoyCooking, con un desarrollo detallado de la Gestión del Riesgo del negocio.

- 
- ✓ Análisis de sensibilidad
  - ✓ Modelo de gestión
  - ✓ Plan de contingencia



## 1. Gestión del riesgo

En el presente capítulo completamos el análisis financiero de enjoycooking, con un desarrollo detallado de la Gestión del Riesgo del negocio. Durante el capítulo desarrollamos:

(1) Análisis de Sensibilidad de enjoycooking, en él analizamos el comportamiento y la estabilidad del negocio frente a desviaciones positivas y negativas de los principales indicadores del negocio.

(2) Modelos de Gestión, está basado en la definición y seguimiento de variables clave de proceso, KPI, con el objetivo de controlar y establecer planes de acción operativos, y así prever tendencias, anticiparse a los cambios, identificar riesgos y solucionar los problemas.

(3) Planes de Contingencias, se plantea las posibles actuaciones ante el deterioro continuado de los factores críticos del negocio, y que pudieran representar un riesgo relevante para el desarrollo de enjoycooking.

### 1.1 Análisis de sensibilidad

#### 1.1.1 Planteamiento de escenarios

Partiendo del escenario base planteado en el Plan Comercial y desarrollado con detalle en el Plan Financiero de enjoycooking analizamos a continuación la estabilidad y evolución del negocio en función de dos escenarios hipotéticos:

- ✓ Escenario Pesimista
- ✓ Escenario Optimista

Las variables que hemos determinado como fundamentales para la realización de las hipótesis pesimista y optimista son:

- ✓ Evolución de la facturación para cada tipo de negocio.
- ✓ Evolución de los precios de los productos/servicios, relacionado con los ingresos.
- ✓ Evolución de los gastos salariales.
- ✓ Evolución de los gastos de explotación.

Los gastos de aprovisionamiento no se consideran que vayan a variar en los próximos años fruto de la situación actual de estabilidad de precios de materia prima. Así, en la siguiente tabla se plantea, sobre el escenario base, el comportamiento de las distintas variables para cada uno de los escenarios, expresadas en porcentaje sobre su valor.

| Escenarios       | Evolución Facturación | Evolución Precios | Evolución Gastos Salarios Medio | Evolución Gastos Explotación |
|------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>Pesimista</b> | <b>75%</b>            | <b>100%</b>       | <b>79%</b>                      | <b>110%</b>                  |
| <b>Optimista</b> | <b>125%</b>           | <b>105%</b>       | <b>115%</b>                     | <b>90%</b>                   |

**Ilustración 112: planteamiento de los distintos escenarios.**

En el **escenario pesimista**, hemos previsto una caída del 25% de la demanda (esto es de nuestros ingresos). Como consecuencia de lo anterior se prevé un redimensionamiento de la plantilla (lo que implicaría una reducción de los costes laborales al 75%) Paralelamente prevemos, en este escenario pesimista, un aumento de los coste de explotación del 10% debido a lo esfuerzos en la inversión publicitaria, destinada a reactivar la demanda, dicho esfuerzo publicitario se cuantifica en un aumento del 40% de la inversión en dicho concepto. Con respecto a los precios, en este escenario pesimista, no se prevé modificación de los precios inicialmente previstos.

En el **escenario optimista**, hemos previsto un aumento de la demanda del 25%. Como consecuencia prevemos aumentar un 5% los precios inicialmente previstos. Paralelamente los costes laborales aumentarían un 15% adicional como consecuencia de la necesidad de aumentar la plantilla inicialmente prevista para satisfacer los nuevos niveles de demanda. Respecto a los costes de explotación prevemos una reducción del 10% debido a los menores esfuerzos publicitarios que se ejecutarían ante este escenario optimista.

### 1.1.2 Cuantificación de escenarios

Para cada uno de los dos escenarios anteriormente señalados hemos analizado los siguientes datos:

- ✓ Evolución de las cifras de ingresos, afectada por las variaciones de precio.
- ✓ Evolución del crecimiento de la facturación a 5 años.
- ✓ Evolución de los de ingresos en función de los gastos de aprovisionamiento, salarios y explotación.
- ✓ Evolución del VAN, TIR y PAY-BACK.

Finalmente, hemos comparado en formato gráfico la evolución de los valores de %EBITDA/Ventas, Tesorería y Beneficio Neto.

## ESCENARIO PESIMISTA:

**TABLA A: EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS DE INGRESOS**

| Unidad de Negocio       | Líneas de actividad    | Facturación estimada Madrid | Facturación estimada Barcelona | Facturación estimada Valencia |
|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| DISTRIBUCIÓN            | The EnjoyCooking Store | 658.000 €                   | 526.400 €                      | 460.600 €                     |
|                         | Foodiecourt            | 740.000 €                   | 592.000 €                      | 518.000 €                     |
| RESTAURACIÓN            | Catering               | 250.000 €                   | 200.000 €                      | 175.000 €                     |
|                         | ECTakeaway             | 150.000 €                   | 120.000 €                      | 105.000 €                     |
|                         | Cookurself             | 200.000 €                   | 160.000 €                      | 140.000 €                     |
| FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN | Formación              | 264.000 €                   | 211.200 €                      | 184.800 €                     |
|                         | Divulgación            | 396.000 €                   | 316.800 €                      | 277.200 €                     |
| <b>TOTALES</b>          |                        | <b>2.658.000 €</b>          | <b>2.126.400 €</b>             | <b>1.860.600 €</b>            |

**Ilustración 113: Facturación nominal.**

**TABLA B: EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN A 5 AÑOS**

| Business Line        | Actividad     | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Distribución<br>[b1] | The EC Store: | 41 %  | 53 %  | 60 %  | 68 %  | 75 %  |
|                      | Foodie court: | 56 %  | 68 %  | 75 %  | 82 %  | 89 %  |
| Restauración<br>[b2] | Catering:     | 38 %  | 49 %  | 56 %  | 64 %  | 75 %  |
|                      | ECTakeaway:   | 56 %  | 68 %  | 75 %  | 82 %  | 89 %  |

|   |                                 |      |      |      |      |      |
|---|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Formación y divulgación</b><br>[b13] | <b>Cookurself:</b>              | 41 % | 49 % | 56 % | 64 % | 75 % |
|   | <b>Formación:</b>               | 45 % | 56 % | 64 % | 71 % | 82 % |
|   | <b>Divulgación (Auditorio):</b> | 45 % | 56 % | 64 % | 71 % | 82 % |

Ilustración 114: Evolución de la facturación por cada línea de negocio.

**TABLA C: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS EN FUNCIÓN DE LOS GASTOS DE APROVISIONAMIENTO, SALARIOS Y EXPLOTACIÓN A 5 AÑOS**

| Gastos                   | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Aprovisionamiento</b> | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % |
| <b>Salarios</b>          | 53 %   | 57%    | 45 %   | 46 %   | 46 %   |
| <b>Explotación</b>       | 42 %   | 32,4 % | 26,2 % | 24 %   | 22,3%  |

Ilustración 115: Evolución de los gastos anualmente

## ESCENARIO OPTIMISTA:

**TABLA A: EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS DE INGRESOS**

| Unidad de Negocio              | Líneas de actividad    | Facturación estimada Madrid | Facturación estimada Barcelona | Facturación estimada Valencia |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>DISTRIBUCIÓN</b>            | The EnjoyCooking Store | 690.900 €                   | 552.720 €                      | 483.630 €                     |
|                                | Foodiecourt            | 777.000 €                   | 621.600 €                      | 543.900 €                     |
| <b>RESTAURACIÓN</b>            | Catering               | 262.500 €                   | 210.000 €                      | 183.750 €                     |
|                                | ECTakeaway             | 157.500 €                   | 126.000 €                      | 110.250€                      |
|                                | Cookurself             | 210.000 €                   | 168.000 €                      | 147.000 €                     |
| <b>FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b> | Formación              | 277.200 €                   | 221.760 €                      | 190.040 €                     |
|                                | Divulgación            | 415.800 €                   | 332.640 €                      | 291.060 €                     |
| <b>TOTALES</b>                 |                        | <b>2.790.900 €</b>          | <b>2.232.720</b>               | <b>1.953.630 €</b>            |

**Ilustración 116: Facturación nominal.**

**TABLA B: EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN A 5 AÑOS**

| Business Line                | Actividad     | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Distribución</b><br>[bl1] | The EC Store: | 69 %  | 88 %  | 100 % | 113 % | 125 % |
|                              | Foodie court: | 94 %  | 113 % | 125 % | 136 % | 148 % |
| <b>Restauración</b><br>[bl2] | Catering:     | 63 %  | 81 %  | 94 %  | 106 % | 125 % |
|                              | ECTakeaway:   | 94 %  | 113 % | 125 % | 136 % | 148 % |

|                                      |                                 |      |      |      |       |       |
|--------------------------------------|---------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| <b>Formación y divulgación [bl3]</b> | <b>Cookurself:</b>              | 69 % | 81 % | 94 % | 106 % | 125 % |
|                                      | <b>Formación:</b>               | 75 % | 94 % | 106% | 119 % | 136 % |
|                                      | <b>Divulgación (Auditorio):</b> | 75 % | 94 % | 106% | 119 % | 136 % |

Ilustración 117: Evolución de la facturación por cada línea de negocio.

**TABLA C: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL NEGOCIO EN FUNCIÓN DE LOS GASTOS DE APROVISIONAMIENTO, SALARIOS Y EXPLOTACIÓN A 5 AÑOS**

| Gastos                   | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Aprovisionamiento</b> | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % | 24,5 % |
| <b>Salarios</b>          | 57,7 % | 53,6 % | 41,8 % | 40,2 % | 38,3 % |
| <b>Explotación</b>       | 19,7 % | 15,1 % | 12,2 % | 11,2 % | 10,4 % |

Ilustración 118: Evolución de los gastos anualmente

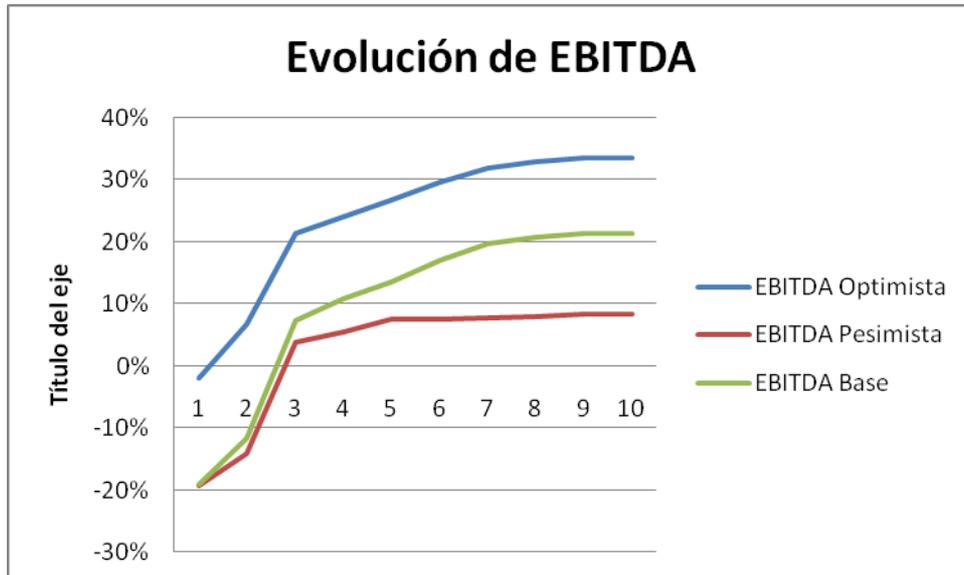
**TABLA D: EVOLUCIÓN DEL VAN, TIR Y PAY-BACK EN LOS TRES ESCENARIOS ANALIZADOS**

Comparativa entre escenarios base, pesimista y optimista:

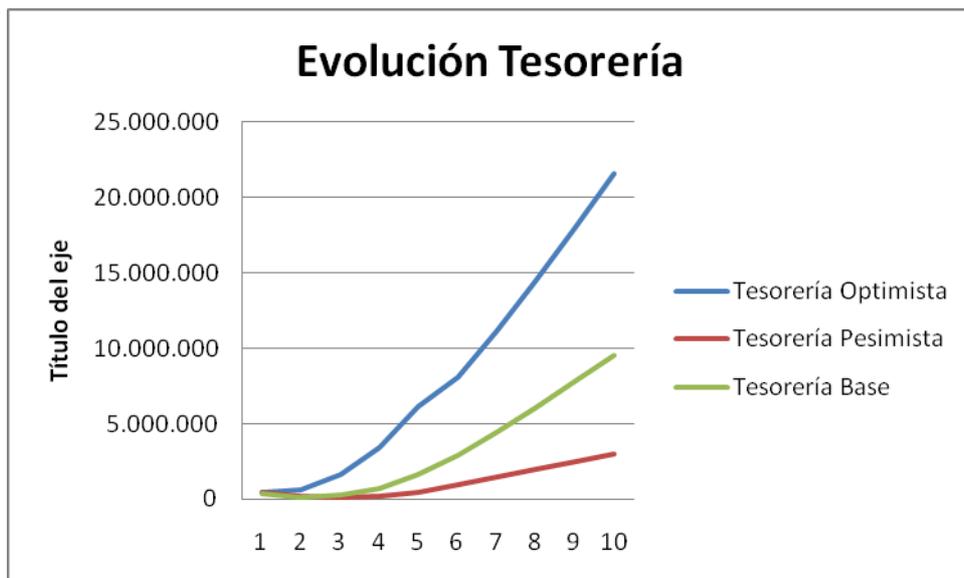
| Ratios financieros | Pesimista   | Base        | Optimista    |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>VAN</b>         | 1.223.049 € | 4.713.769 € | 12.786.230 € |
| <b>TIR</b>         | 22,6%       | 41,64%      | 104%         |
| <b>PAY-BACK</b>    | 6 años      | 5 años      | 3 años       |

Ilustración 119: Comparativa de resultados financieros

**GRÁFICOS: EVOLUCIÓN DEL EBITDA SOBRE VENTAS TESORERÍA Y BENEFICIO NETO EN LOS TRES ESCENARIOS ANALIZADOS**



**Ilustración 120: Evolución del EBITDA en los tres escenarios.**



**Ilustración 121: Evolución de la Tesorería en los tres escenarios**

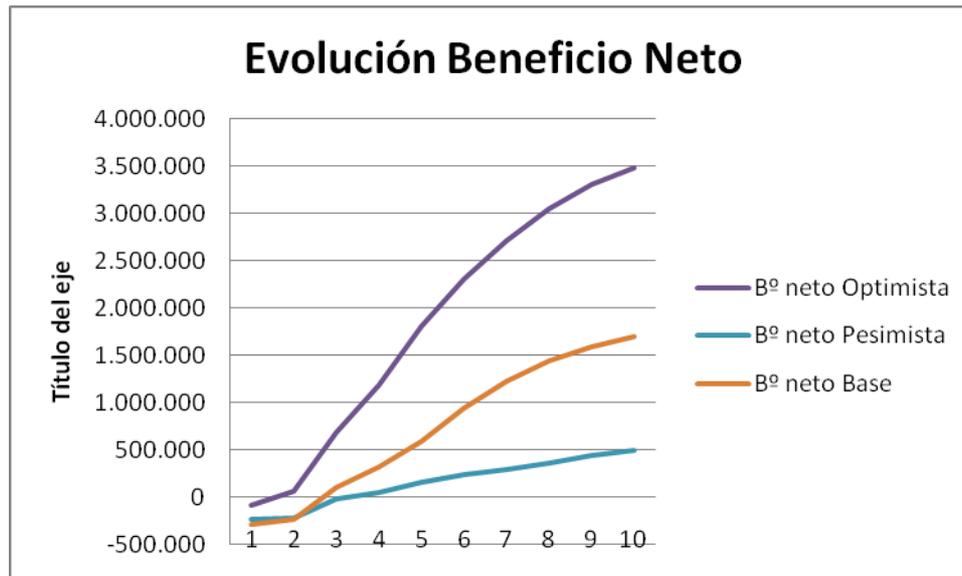


Ilustración 122: Evolución del beneficio neto en los tres escenarios

### 1.1.3 Conclusiones de los escenarios

De los datos analizados podemos concluir:

- ✓ El negocio enjoycooking se mantiene sostenible y viable ante variaciones sustanciales de la demanda del 25%.
- ✓ Una eficaz gestión de los costes relacionados con los recursos humanos y publicidad siempre es pertinente. Pero deviene crucial ante variaciones de la demanda si deseamos garantizar la supervivencia del negocio.
- ✓ La tesorería permanece “saludable” en los tres escenarios analizados. En el escenario pesimista nos encontramos con dos años de tesorería negativa (año 2 y año 3) a los que se puede hacer frente con recursos propios (capital social) y recursos ajenos (el préstamos inicialmente previsto) En este escenario la tesorería acumulada a 10 años asciende a 2.978.664 € En ningún caso se hace necesario incrementar el capital social ni acudir a incremento de la financiación externa.
- ✓ El ratio ROE es positivo, en el escenario negativo, a partir del año 4 y en el año 10 se sitúa en el 70,02%
- ✓ El beneficio neto es positivo, en el escenario negativo, a partir del año 4 en el que se alcanzan unos beneficios de 45.656€ y en el año 10 490.191€
- ✓ Conviene señalar que en el escenario optimista el capital aportado por los socios ascendería a 400.000 € y no sería necesario acudir a financiación externa. El beneficio neto sería positivo a partir del año 2 (74.101 €) llegando en el año 10 a, 3.484.469 €. La tesorería sería siempre positiva llegando a acumularse en los 10 años una tesorería positiva de 21.391.833 €.
- ✓ Los resultados financieros estimados en los tres escenarios son, en todo caso, aceptables. Se alcanza, en la peor de las previsiones un retorno de la inversión en 6 años y un EBITDA a partir del 5º año estable entorno al 10%.

## 1.2 Modelo de Gestión

En este capítulo se define el modelo de gestión, en el cual se definen y analizan los indicadores de progreso del negocio (KPI) con el fin de fijar el cuadro de mando y establecer un procedimiento operativo de trabajo.

### 1.2.1 Definición de indicadores de proceso

Los indicadores de proceso permitirán un seguimiento detallado en tiempo real de la evolución de enjoycooking. Se definen los siguientes indicadores básicos en el desarrollo de su negocio, referidos a los datos estimados en el plan financiero:

- ✓ Indicadores de satisfacción de los clientes:
  - Número clientes o transacciones/clientes estimados (KPI\_SN)
  - Facturación por cliente-socio (KPI\_SFt)
  - Frecuencia de compra de cliente-socio (KPI\_SFr)
  - Número de reclamaciones (KPI\_SNr)
- ✓ Indicadores de facturación:
  - Facturación Distribución/Facturación estimada (KPI\_FD)
  - Facturación Restauración/Facturación estimada (KPI\_FR)
  - Facturación Formación/Facturación estimada (KPI\_FF)
- ✓ Indicadores de seguimiento de gastos:
  - Gastos de aprovisionamiento/Gastos estimados (KPI\_GA)
  - Gastos de personal/Gastos estimados (KPI\_GP)
  - Gastos de explotación/Gastos estimados (KPI\_GE)
- ✓ Indicadores de ratios financieros:
  - Tesorería/Tesorería estimada (KPI\_RT)
  - EBITDA/EBITDA estimado (KPI\_RE)
  - ROE/ROE estimado (KPI\_RR)

Por otra parte, se definen los umbrales de dichos indicadores para realizar un cuadro de mando, donde cada indicador aparezca en verde, naranja o rojo, en función de su desviación como puede verse en la siguiente ilustración:

| Concepto     | KPI | -10%<KPI<10% | -25%<KPI<-10% | KPI<-25% |
|--------------|-----|--------------|---------------|----------|
| Satisfacción | SN  |              |               |          |
|              | SFt |              |               |          |
|              | SFr |              |               |          |
|              | SNr |              |               |          |
| Facturación  | FD  |              |               |          |

|                    |    |  |  |  |
|--------------------|----|--|--|--|
|                    | FR |  |  |  |
|                    | FF |  |  |  |
| Gastos             | GA |  |  |  |
|                    | GP |  |  |  |
|                    | GE |  |  |  |
| Ratios Financieros | RT |  |  |  |
|                    | RE |  |  |  |
|                    | RR |  |  |  |

Ilustración 123: Tabla de KPI y umbrales de control

### 1.2.2 Definición del cuadro de mando

El Cuadro de Mando permitirá evaluar de manera sencilla el estado y la evolución de cada uno de los indicadores. En la “Ilustración 124” se muestra un esquema de lo que sería el cuadro de mando analizado mensualmente y con el acumulado del año.

| KPI | Ene | Feb | Marz | Abr | May | Jun | Jul | Agos | Sept | Oct | Nov | Dic | Acumul |
|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|--------|
| SN  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SFt |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SFr |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SNr |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FD  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FR  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FF  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GA  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GP  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GE  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RT  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RE  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RR  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |

Ilustración 124: Cuadro de Mando enjoycooking

### 1.2.3 Procedimiento de control y seguimiento

enjoycooking analizará mensualmente el cuadro de mando con el objetivo de analizar las causas que hayan llevado a desviación de cada uno de los KPI. Se seguirá la técnica de gestión 5W1H (del inglés *What, Who, When, Where, Why* y *How*) para profundizar en las causas de las desviaciones mensuales. A su vez, se determinan los líderes de conceptos KPI, que serán los responsables de analizar las causas y proponer soluciones en las reuniones mensuales de seguimiento.

| Concepto           | KPI | Responsable       |
|--------------------|-----|-------------------|
| Satisfacción       | SN  | Resp. Comercial   |
|                    | SFt |                   |
|                    | SFr |                   |
|                    | SNr |                   |
| Facturación        | FD  | Responsable Local |
|                    | FR  |                   |
|                    | FF  |                   |
| Gastos             | GA  | Resp. Compras     |
|                    | GP  |                   |
|                    | GE  |                   |
| Ratios Financieros | RT  | Resp. Financiero  |
|                    | RE  |                   |
|                    | RR  |                   |

Ilustración 125: Responsabilidades del Cuadro de Mando

Con esta sistemática de Control de Gestión, enjoycooking está preparado para detectar en tiempo real cualquier desviación y establecer el plan de acción necesario para solucionar problemas.

### 1.3 Plan de Contingencias

El plan de contingencias de enjoycooking se realiza para diseñar planes de acción ante modificaciones sustanciales que afecten al negocio. En este capítulo se van a plantear una serie de escenarios basados en la distorsión de factores clave de manera continuada, así como unas líneas maestras diseñadas para su solución.

Los factores clave del negocio son:

- ✓ Satisfacción de nuestros clientes
- ✓ Ingresos a través de conceptos novedosos.
- ✓ Crecimiento de la competencia.
- ✓ Control estricto de los gastos (aprovisionamiento, personal y explotación).
- ✓ Estabilidad financiera

El sistema de Control de Gestión **enjoycooking** ayudará a identificar evoluciones negativas y a realizar acciones en el corto plazo para paliar los problemas. No obstante, y ante una posible ineficacia del sistema, se definen a continuación una serie de escenarios negativos y su consiguiente plan de contingencias:

⇒ **Degradación continuada de la satisfacción de nuestros clientes**

- Posibles causas:
  - ✓ Percepción baja de la relación calidad/precio.
  - ✓ Deficiente atención al cliente.
  - ✓ Percepción de escasez y reducida variedad en la oferta de productos.
  - ✓ Saturación del negocio en hora punta.
  - ✓ Escasa calidad de los servicios de Formación/Divulgación.
  - ✓ Alta rotación de nuestro personal, dificultando el aprendizaje de la cultura **enjoycooking**, y por tanto, su transmisión al cliente.
- Planes de contingencia:
  - ✓ Incremento del gasto en publicidad un 20%, enfocado a campañas de comunicación sobre los factores de éxito **enjoycooking**.
  - ✓ Revisión de la distribución de los horarios de trabajo. Si no es suficiente, se creará una bolsa de mercado formado por profesionales autónomos, a los que contratar en los picos de trabajo.
  - ✓ Incremento de la variedad de productos Distribución (inicialmente se ha reducido utilizando el espacio libre de almacén). Se valorará el alquiler de un almacén para aumentar la gama y cantidad de productos disponibles.
  - ✓ Revisar en profundidad el plan de desarrollo profesional planteado para conseguir la máxima satisfacción y rendimiento de los trabajadores, y con ello, su efecto positivo sobre los clientes.
  - ✓ Analizar el performance del trabajador de Customer Management y del Director Comercial, y evaluar su consolidación o sustitución.

⇒ **Evolución negativa continuada de los ingresos**

- Posibles causas:
  - ✓ Productos de Distribución demasiado caros para época de crisis y sólo comprados de forma ocasional.
  - ✓ Escasa compra por la web.
  - ✓ Escasa aceptación del concepto de menú tipo Restauración.
  - ✓ Negocio cookurself novedoso pero de introducción lenta.
  - ✓ Escasa asistencia a las sesiones magistrales de Divulgación.
  - ✓ Rendimiento insuficiente del plan de marketing.
- Planes de contingencia:
  - ✓ Incremento del gasto en publicidad un 50%, enfocado a campañas para comunicar la diversión de los formatos **enjoycooking**, y a descuentos promocionales para dar a probar a la mayor cantidad de gente.

- ✓ Ajustar la plantilla al nivel de la demanda para reducir gastos fijos innecesarios.
- ✓ Ofrecer entrada libre al Auditorio, salvo en sesiones magistrales.
- ✓ Visitar empresas, club sociales y universidades presentando el espacio cookurself.
- ✓ Redefinir los criterios de búsqueda en Google de la web y rediseñar la página web.
- ✓ Analizar el performance del departamento The Lab y del Director Comercial, y de la Agencia de Publicidad. Valorar la consolidación o sustitución del personal interno y de la agencia.

#### ⇒ Crecimiento y éxito de competencia

- Posibles causas:
  - ✓ Posibilidad de crecimiento fuerte por nichos en cada uno de nuestros negocios.
  - ✓ Estrategia del grupo Vips de impedir el crecimiento de otros negocios, aumentando su oferta de locales.
  - ✓ Creación de negocios similares por cocineros de renombre.
- Planes de contingencia:
  - ✓ Incremento de la publicidad en un 50% para comunicar de manera constante las ventajas enjoycooking. El objetivo es poder captar al mayor número de clientes y estar preparados para ofrecer una experiencia de ocio completa.
  - ✓ Incrementar los acuerdos con cocineros de prestigio para aumentar la frecuencia de gastronomía de calidad en enjoycooking frente nuestros competidores.
  - ✓ Analizar el performance del Director Comercial, y de la Agencia de Publicidad. Valorar la consolidación o sustitución.

#### ⇒ Incremento continuado de los gastos

- Posibles causas:
  - ✓ Mayor gasto de aprovisionamiento por caducidad de alimentos, al haber aumentado la variedad, o bien por acuerdos con proveedores que no aplican descuentos si no se consume la cantidad acordada.
  - ✓ Mayor coste salarial debido a horas extras y a la subcontratación de personal en momentos de saturación (comidas y cenas fin de semana).
  - ✓ Crecimiento del salario mínimo profesional, arrastrando hacia arriba el resto de salarios.
  - ✓ Mayor gasto en publicidad como medida contingente ante los escenarios anteriores.
  - ✓ Mayor gasto en limpieza por insatisfacción de la clientela ante ese factor.
- Planes de contingencia:
  - ✓ Reducir los acuerdos con proveedores de fuera de la ciudad y fomentar los locales, de tal manera que se pueda reducir el stock al disponer de suministro de manera rápida.
  - ✓ Establecer acuerdos con proveedores en función de suministros futuros. De tal forma, que si fuerza con un mayor precio por menor volumen, le podríamos exigir en el futuro una reducción simétrica. Si no acepta estas condiciones, se modificará la cartera de proveedores.

- ✓ Ante el reclamo de una subida salarial, sólo se aceptarán las variables que sean función de la facturación.
- ✓ Estimar el rendimiento de cada campaña de publicidad. Eliminar si no es rentable, pero mantener el mismo porcentaje en caso de que lo sea.
- ✓ Inicialmente se contratará más limpieza, pero se trabajará para cambiar la percepción de suciedad. Esto se podrá conseguir exigiendo mayor limpieza donde más se fija el cliente, como en los manteles, cubertería y baños.

⇒ **Debilitamiento financiero**

- Posibles causas:
  - ✓ Combinación de los escenarios anteriores de escasos ingresos y altos gastos.
  - ✓ Restricción del crédito bancario que dificulten la implantación y el desarrollo normal del negocio.
  - ✓ Falta de tesorería por inversión en un nuevo local que tarde más de lo estimado en generar ingresos.
- Planes de contingencia:
  - ✓ Combinación de planes de contingencia anteriores para reducir la incidencia negativa.
  - ✓ Ralentizar el plan de expansión hasta que los ratios financieros sean estables.
  - ✓ Reducir el nivel de existencias y contracción de los gastos hasta un nivel que se pueda mantener con la propia tesorería.
  - ✓ Solicitar ampliación del crédito bancario o realizar ampliación de capital. En caso de no ser posible, ralentizar el crecimiento de ese local y potenciar los que están en desarrollo para generar tesorería suficiente para seguir creciendo por igual en todos los locales.



# enjoyCooking

## Anexos



- ⇒ Normativa de etiquetado de productos alimenticios.
- ⇒ Licencia urbanística y de apertura
- ⇒ Productos Gourmet
- ⇒ Libros de cocina
- ⇒ Márgenes Restauración
- ⇒ Productos Catering
- ⇒ Pan de Riesgos. Tablas de Escenarios



## 1. Anexo. Normativa referente al etiquetado de productos alimenticios

La etiqueta es el instrumento de información al consumidor sobre el producto. Incluye datos que pueden ser importantes para su salud, por tanto, los consumidores deben habituarse a leer las etiquetas en su propio beneficio. En concreto, **se exige que el etiquetado:**

- 1.- *Vaya en el idioma oficial correspondiente para cada país de la C.E.*
  - 2.- *No se introduzca error sobre las características del producto, especialmente su naturaleza, identidad, composición, duración y origen.*
  - 3.- *No se atribuyan efectos, propiedades curativas o terapéuticas que no posea.*
- (Prohibiciones que se aplican tanto para la presentación de alimentos como para su publicidad).*

En la etiqueta de un producto alimenticio debe constar; según la norma anterior:

1. *La denominación de venta del producto, que indicará el nombre del producto contenido del envase y no la marca exclusivamente.*

*Además, si el producto alimenticio ha sido tratado con radiación ionizante, deberá llevar una de las menciones siguientes: "irradiado" o "tratado con radiación ionizante".*

*Lista de ingredientes, que indicará la relación de los mismos, así como los aditivos que contenga el producto enumerados por orden decreciente de cantidad. Estos aditivos se denominarán con el nombre de la categoría a la que pertenecen (según la función que realizan): antioxidantes, espesantes, colorantes, edulcorantes...; seguido de su nombre específico (ácido benzoico, sulfito sódico...) o de su número C.E. (por ejemplo, E 212, E 262...).*

2. *La cantidad de determinados ingredientes o categorías de los mismos siempre que:*
  - *Figuren en la denominación de venta.*
  - *Se destaquen en el etiquetado por medio de palabras, imágenes o representación gráfica.*
  - *Sean esenciales para definir un producto alimenticio o distinguirlo de productos con los que pudiera confundirse.*

*En el caso de las bebidas, cuando su contenido alcohólico sea superior al 1,2 % en volumen, deberá figurar en la etiqueta.*

3. *La cantidad neta del producto, indicando:*
  - *el peso en caso de sólidos (neto y escurrido),*
  - *el volumen si se trata de líquidos y*
  - *el número de unidades para productos que se comercialicen de esta forma.*
4. *Fecha de caducidad o de duración mínima, compuesta por la indicación clara y en orden del día, mes y año. En este apartado es interesante aclarar:*

- *Para productos alimenticios cuya duración sea inferior a tres meses, bastará indicar el día y el mes: "Consumir preferentemente antes del. 2 JUN o 2-06".*
  - *Si su duración es superior a tres meses, pero no sobrepasa los dieciocho, bastara indicar el mes y el ano: "Consumir preferentemente antes del fin de JUL-99 o 07-99."*
  - *Si su duración es superior a dieciocho meses, bastara indicar el ano: "Consumir preferentemente antes del fin de 99 o 2000."*
  - *Para productos alimenticios que sean microbiológicamente muy perecederos, que puedan suponer un peligro inmediato para la salud humana, se indicara: "Fecha de caducidad...", (día, mes y, eventualmente el ano: 12-02-00).*
  - *Si fuera preciso, estas indicaciones se completaran con las referencias a las condiciones de conservación que deben observarse para asegurar la duración indicada.*
5. *Las condiciones especiales de conservación y utilización: Indicando al consumidor cómo debe actuar sobre el producto antes y después de abrirlo y dónde debe conservarlo.*
6. *El modo de empleo, cuando su indicación sea necesaria para hacer un uso adecuado del producto alimenticio.*
7. *Identificación de la empresa: Con el nombre, la razón social o la denominación del fabricante o el envasador, o de un vendedor establecido dentro de la UE y, en todo caso el domicilio del mismo.*
8. *El lote: Indicando la mención que permita identificar la partida a la que pertenece el producto alimenticio.*
9. *El lugar de origen o procedencia: Indicando UE o País de procedencia (si éste no perteneciera a la UE).*
10. *Productos con indicaciones obligatorias adicionales:*
- *Productos alimenticios fabricados a partir de organismos modificados genéticamente.*
  - *Productos alimenticios que contienen Aspartamo.*
  - *Productos alimenticios a los que se han incorporado polioles.*
  - *Productos alimenticios envasados en atmósfera protectora con utilización de gases de envasado.*

*Para productos sin envasar, que se venden a granel como frutas, carnes, pescados, debe figurar la denominación de venta, categoría de calidad, variedad y procedencia en una etiqueta que estará visible en los puntos de venta de estos productos.*

*Con el fin de mejorar la calidad de los alimentos, la elaboración y comercialización de los mismos, así como perseguir fraudes, potenciar la industria en la zona de producción y, sobre todo,*

*garantizar a los consumidores una calidad constante y controlada, las Comunidades Autónomas, la Administración Central y las asociaciones industriales han establecido programas de desarrollo:*

- *Denominaciones de Origen.*
- *Denominación Geográfica.*
- *Denominación de Calidad.*
- *Denominaciones Específicas.*

*De este modo aparecen diferentes distintivos (etiquetas y contraetiquetas) que permiten distinguir aquellos productos pertenecientes a dichas denominaciones.*

## 2. Anexo. Licencia urbanística y de apertura

### 2.1 Licencia Urbanística (Licencia de actividades e instalaciones y obras)

Para el inicio de actividad en un determinado local (bien sea éste un local comercial, un almacén, una oficina, una vivienda, etc.) será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal, aprobada por el Ayto. donde se ubique el establecimiento.

Esta solicitud deberá tramitarla el titular de la actividad antes de la apertura del establecimiento y su concesión supone que éste reúne todos los requisitos exigidos por la normativa sectorial de aplicación (urbanística, medioambiental, higiénico-sanitaria, de prevención y protección de incendios, etc.).

Esta licencia urbanística puede incluir la autorización municipal para el ejercicio de la actividad (antes denominada Licencia de Actividades e Instalaciones o Licencia de Apertura), las obras (de acondicionamiento interior, estructurales, de obra exterior, etc.) o ambas (actividades y obras).

La tramitación de esta licencia se realiza con la presentación de la documentación precisa de acuerdo al tipo de procedimiento en el Registro del municipio correspondiente (en las Juntas Municipales de Distrito en el caso del Ayto. de Madrid).

En el Ayto. de Madrid existen los procedimientos siguientes:

- Actuación Comunicada: para aquellas actividades de reducido impacto urbanístico y escasa entidad técnica, sin obras o con obras sencillas en edificios no catalogados arquitectónicamente.
- Procedimiento Simplificado: para actividades que siendo sencillas necesitan una declaración suscrita por técnico competente y visado por el colegio profesional.
- Procedimiento Ordinario (abreviado o común en función de las obras a realizar): para actividades que puedan suponer riesgos o molestias por el proceso de trabajo. Será necesario la presentación de un proyecto visado por un técnico competente.

En el caso de que se pretenda realizar la misma actividad que se venía ejerciendo en el local, se deberá solicitar un cambio o transmisión de titularidad entre el anterior y el nuevo titular.

#### **Documentación**

La documentación a presentar:

Solicitud en impreso normalizado, debidamente cumplimentado.

Impreso de tasas.

Memoria descriptiva de la actividad o instalación, donde se defina el proceso productivo, la descripción de los accesos y dependencias en que se subdivide el local, las condiciones e instalaciones de confort higiénicas (ventilación, iluminación, etc.), las incidencias en el medio

ambiente, el riesgo de incendio, y en general, la justificación de las diferentes normativas sectoriales de aplicación; así como la relación de maquinaria e instalaciones o elementos industriales.

Memoria detallada de las obras a realizar en el local (tanto interiores como exteriores)

Planos:

- Plano de situación parcelario 1:2000, señalando la finca objeto de la licencia.
- Planos detallados y acotados del estado actual y reformado de planta y de sección de todos los locales en los que se desarrolla la actividad, reflejando en ellos las máquinas, instalaciones y medidas correctoras propuestas.
- Planos detallados y acotados del estado actual y reformado en los que se indiquen los accesos, comunicaciones, escaleras, salidas, compartimentaciones, alumbrados especiales e instalaciones de protección, todo ello en relación con los sistemas de protección contra incendios.
- En su caso, planos de cubierta y fachada en los que se señalen las salidas previstas para evacuación de humos, gases, aire procedente del acondicionamiento de locales, etc.

Presupuesto por capítulos de las instalaciones y maquinaria, valoradas a precios de mercado.

Presupuesto por capítulos de las obras, valoradas a precios de mercado.

Para la justificación de diversas peculiaridades en las licencias, y de acuerdo a cada caso, la administración podrá requerir:

Fotocopia de la licencia de instalaciones generales del edificio, donde quedan autorizadas instalaciones tales como ascensores, calderas, equipos de aire acondicionado, aseos, medidas de protección contra incendios, etc.

Fotocopia de la licencia de construcción del edificio, donde se reflejan los usos que se autorizaron para cada uno de los locales o plantas del edificio.

Original y fotocopia de la escritura de constitución de la forma jurídica adoptada por el titular (S.A., S.L., Comunidad de Bienes, etc.) y del D.N.I. de los representantes legales.

Fotocopia de las solicitudes de las autorizaciones necesarias que la Comunidad de Madrid exija por el tipo de actividad (por ejemplo: Solicitud de Autorización Sanitaria, etc.)

### **Procedimiento**

Una vez presentada la documentación en el Registro municipal correspondiente, se procederá a dar de alta el expediente a la solicitud de la licencia. Se revisará la documentación, y si ésta está completa, los expedientes se resolverán en un plazo máximo no superior a 15 días, un mes, dos o tres meses, dependiendo del procedimiento.

Estos plazos se interrumpirán en el caso de producirse un requerimiento o cuando sea preceptivo un informe de órgano distinto de aquel que tenga la competencia para resolver.

Cuando transcurriesen los plazos señalados para resolver la licencia, con las interrupciones legalmente procedentes, sin que la Administración municipal hubiera adoptado resolución expresa, operará el silencio administrativo.

## 2.2 Licencia de Funcionamiento

La licencia de funcionamiento tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.

Está sujeto a licencia de funcionamiento el ejercicio de toda actividad considerada como calificada y la puesta en marcha de toda instalación, para la que se haya otorgado licencia.

La licencia de funcionamiento se solicitará por los titulares de las licencias de actividades e instalaciones, previamente al ejercicio o puesta en marcha de las mismas, mediante la presentación de los siguientes documentos:

Solicitud debidamente cumplimentada por el titular, en impreso normalizado.

- Certificado del técnico competente, donde se haga constar que todas las instalaciones de la actividad se han realizado bajo su dirección, ajustándose a la licencia de actividades e instalaciones correspondiente y a las condiciones previstas en las vigentes ordenanzas y reglamentos que le sean de aplicación.
- Plan de revisiones periódicas a realizar por entidad competente designada por el titular de la actividad para los equipos de protección de incendios, ajustado a lo exigido en las condiciones de mantenimiento y uso por la normativa específica de aplicación.
- Plan de autoprotección o emergencia en los términos exigidos por la normativa vigente.

En determinados casos además se puede requerir la presentación de:

- Copia del contrato de seguro que cubra los riesgos de incendio del local y de responsabilidad civil por daños a los concurrentes y a terceros derivados de las condiciones del local, de sus instalaciones y servicios, así como de la actividad desarrollada y del personal que preste sus servicios en el mismo por una cuantía mínima vigente cada momento sin franquicia alguna, en cumplimiento de lo establecido en el art. 6.3 de la Ley 17/1997 de 4 de Julio de Espectáculos Públicos y actividades Recreativas.
- Ficha técnica del local o establecimiento con arreglo al modelo que figura como anexo III del presente requerimiento (184/1998 de 22 de octubre, ley 17/1997).
- Impreso de Identificación Industrial.

El plazo de resolución de la licencia de funcionamiento será de dos meses desde la comunicación de la certificación final de las obras.

### 3. Anexo. Productos Gourmet

A continuación se detallan los productos que se pondrán a la venta en la sección de productos Gourmet de enjoycooking, así como su precio de venta al público sin IVA:

#### Jamones y embutidos

##### Jamón y paleta ibéricos de bellota

|   | Procedencia             | Peso    | Precio de compra* | Precio de venta |
|---|-------------------------|---------|-------------------|-----------------|
| Jamón ibérico puro de bellota extra 30-36 meses "Sierra de Sevilla" | Sierra norte de Sevilla | 7 Kg.   |                   | 380,19          |
| Paleta ibérica de bellota extra "Sierra de Sevilla"                 | Sierra norte de Sevilla | 4-5 Kg. |                   | 162,30          |

##### Embutidos ibéricos de bellota

|  | Procedencia         | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|---------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Lomo ibérico de bellota reserva especial "Don Agustín" | Guijuelo, Salamanca | 1 Kg.     |                   | 73,35 €         |
| Lomito ibérico de bellota                              | Guijuelo, Salamanca | 0,400 Kg. |                   | 23,95 €         |
| Chorizo de campaña ibérico de bellota "Don Agustín"    | Guijuelo, Salamanca | 1 Kg.     |                   | 32,61 €         |
| Salchichón cular ibérico de bellota                    | Guijuelo, Salamanca | 1 Kg.     |                   | 18,05 €         |

##### Embutidos de caza

|                                    | Procedencia        | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|------------------------------------|--------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Cecina de jabalí                   | Alcántara, Cáceres | 0,250 Kg. |                   | 15,28 €         |
| Salchichón de jabalí trufado       | Teruel             | 0,350 Kg. |                   | 6,75 €          |
| Fuet de jabalí a las finas hierbas | Guadalviar, Teruel | 0,150 Kg. |                   | 2,50 €          |
| Fuet de jabalí a la pimienta       | Guadalviar, Teruel | 0,150 Kg. |                   | 2,50 €          |
| Cecina de ciervo                   | Alcántara, Cáceres | 0,400 Kg. |                   | 21,30 €         |
| Fuet de ciervo a las finas hierbas | Guadalviar, Teruel | 0,150 Kg. |                   | 2,40 €          |
| Fuet de ciervo a la pimienta       | Guadalviar, Teruel | 0,150 Kg. |                   | 2,40 €          |

##### Sobrasadas

|                                | Procedencia         | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--------------------------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Sobrasada de porc negre I.G.P. | Mallorca            | 0,500 Kg. |                   | 13,70 €         |
| Sobrasada ibérica de bellota   | Guijuelo, Salamanca | 1,200 Kg. |                   | 10,70 €         |

#### Quesos

##### Castilla León

|  | Procedencia | Peso | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-------------|------|-------------------|-----------------|
|--|-------------|------|-------------------|-----------------|

|   |  |           |                   |                 |
|---|--|-----------|-------------------|-----------------|
| Tacos de queso artesanal de Mucientes semicurado en aceite de oliva | Mucientes, Valladolid                    | 0,500 Kg. |                   | 15,15 €         |
| Cuña de queso artesanal de Mucientes semicurado                     | Mucientes, Valladolid                    | 0,250 Kg. |                   | 4,85 €          |
| Queso artesanal de Mucientes semicurado                             | Mucientes, Valladolid                    | 1,200 Kg. |                   | 23,40 €         |
| Queso curado de esgueva   | Villanueva de los Caballeros, Valladolid | 1 Kg.     |                   | 21,85 €         |
| Torta de Cañarejal  | Valladolid                               | 0,300 Kg. |                   | 8,85 €          |
| <b>Castilla la Mancha</b>   |  |           |                   |                 |
|   | Procedencia                              | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Bolitas de queso de cabra en aceite                                 | Malpica del Tajo, Toledo                 | 0,250 Kg  |                   | 5,70 €          |
| Queso manchego reserva D.O.   | La Mancha                                | 2,500 Kg. |                   | 73,94 €         |
| Cuña de queso manchego D.O.   | La Mancha                                | 0,300 Kg. |                   | 6,55 €          |
| Tacos queso manchego semicurado D.O. en aceite                      | La Mancha                                | 0,170 Kg. |                   | 9,93 €          |
| <b>Aceites, Vinagres y Aceitunas</b>                                |  |           |                   |                 |
| <b>Aceites de oliva virgen extra</b>                                |  |           |                   |                 |
|   | Procedencia                              | Capacidad | Precio de compra* | Precio de venta |
| Finca Alamillos del Prior (picual)                                  | Sierra Mágina                            | 0,750 L.  |                   | 9,15 €          |
| Anima Aurea (coupage)   | Jaén                                     | 0,500 L.  |                   | 10,95 €         |
| O Med (arbequina)   | Ácula, Granada                           | 0,500 L.  |                   | 13,40 €         |
| O Med "selección" (coupage)   | Ácula, Granada                           | 0,500 L.  |                   | 12,70 €         |
| Hacienda de Arren (cornicabra, manzanilla, picual)                  | Madrid                                   | 0,500 L.  |                   | 7,35 €          |
| <b>Vinagres</b>   |  |           |                   |                 |
|   | Procedencia                              | Capacidad | Precio de compra* | Precio de venta |
| "Vinum Acre" Pedro Ximénez  | Bailén, Jaén                             | 0,375 L.  |                   | 12,65 €         |
| Glasé de vinagre al Pedro Ximénez                                   | Bailén, Jaén                             | 0,200 L.  |                   | 4,90 €          |
| Vinagre de Jerez reserva  | Vinagre de Xerez                         | 0,375 L.  |                   | 4,95 €          |
| Vinagre balsámico de Módena "Laura"                                 | Italia                                   | 0,250 L.  |                   | 10,15 €         |
| Reducción de vinagre balsámico "Blaze"                              | Italia                                   | 0,250 L.  |                   | 5,15 €          |
| <b>Aromatizados</b>   |  |           |                   |                 |
|   | Procedencia                              | Capacidad | Precio de compra* | Precio de venta |
| Aceite de oliva virgen extra con boletus edulis                     |  | 0,250 L.  |                   | 10,95 €         |
| Aceite de oliva con hierbas aromáticas                              |  | 0,250 L.  |                   | 6,05 €          |
| Conjunto de vinagreras con aceite                                   |  | 0,250 L.  |                   | 12,95 €         |

con especias y vinagre balsámico de Módena

|                                 |          |        |
|---------------------------------|----------|--------|
| Vinagre balsámico con frambuesa | 0,200 L. | 6,99 € |
|---------------------------------|----------|--------|

### Aceitunas

|   | Procedencia | Capacidad | Precio de compra* | Precio de venta |
|---|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Tapenade de aceituna verde a la provenzal |             | 0,160 Kg. |                   | 4,75 €          |
| Aceitunas verdes rellenas de queso crema  |             | 0,250 Kg. |                   | 5,70 €          |
| Aceitunas de "Cornezuelo" rajada a mano   |             | 0,310 Kg. |                   | 4,10 €          |

### Salsas, Mostazas y Chutneys

#### Salsas

|                                    | Procedencia      | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|------------------------------------|------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Salsa de queso Gorgonzola y nueces | Italia           | 0,190 Kg. |                   | 6,15 €          |
| Salsa de tomate con almejas        | Pianella, Italia | 0,130 Kg. |                   | 3,65 €          |
| Salsa de chile jalapeño            | Méjico           | 0,140 Kg. |                   | 3,00 €          |

#### Mostazas

|                                   | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|-----------------------------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Mostaza con albaricoque           |             | 0,160 Kg. |                   | 5,10 €          |
| Mostaza con curry y miel          |             | 0,160 Kg. |                   | 4,70 €          |
| Mostaza con naranja               |             | 0,160 Kg. |                   | 5,10 €          |
| Mostaza fina de Dijon (mini)      | Francia     | 0,025 Kg. |                   | 0,50 €          |
| Mostaza granulada de Dijon (mini) | Francia     | 0,025 Kg. |                   | 0,50 €          |

#### Gelées

|   | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|---|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Gelee de vino Pedro Ximénez               | Andalucía   | 0,130 Kg. |                   | 4,70 €          |
| Gelee de vino Riesling con láminas de oro | Alemania    | 0,160 Kg. |                   | 5,25 €          |

### Sales y Especies

#### Sales

|  | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Cristales de sal en escamas con trufa blanca |             | 0,040 Kg. |                   | 4,04 €          |
| Sal marina ahumada                           |             | 0,040 Kg. |                   | 4,04 €          |
| Cristales de sal en escamas (tipo Maldon)    |             | 0,040 Kg. |                   | 3,78 €          |
| Sal roja de Hawaii                           |             | 0,040 Kg. |                   | 5,22 €          |
| Sal negra de Hawaii "Perla negra"            |             | 0,120 Kg. |                   | 6,40 €          |
| Sal verde de Hawaii "Bambú"                  |             | 0,120 Kg. |                   | 9,75 €          |

#### Especies

|                             | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|-----------------------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Pimienta de Cayena (Chilli) |             | 0,020 Kg. |                   | 3,60 €          |

|  |                     |           |                   |                 |
|--|---------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Pimientas exóticas                           |                     | 0,020 Kg. |                   | 3,99 €          |
| Hierbas de provenza                          |                     | 0,020 Kg. |                   | 3,22 €          |
| <b>Arroces y Pastas</b>                      |                     |           |                   |                 |
| <b>Risotto</b>                               |                     |           |                   |                 |
|  | Procedencia         | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Risotto al funghi porcini                    | Italia              | 0,250 Kg. |                   | 6,75 €          |
| Risotto del hortelano                        | Italia              |           |                   | 5,90 €          |
| Risotto al pomodoro                          | Italia              |           |                   | 5,90 €          |
| <b>Pasta larga</b>                           |                     |           |                   |                 |
| Linguine limone & pepe                       | Italia              | 0,250 Kg. |                   | 3,69 €          |
| Linguine alla olive                          | Italia              | 0,250 Kg. |                   | 3,69 €          |
| Linguine al nero di sepia                    | Italia              | 0,250 Kg. |                   | 4,30 €          |
| Tagliatelle con trufa negra                  | Italia              | 0,250 Kg. |                   | 4,69 €          |
| Fusili col buco                              | Pianella,<br>Italia | 0,500 Kg. |                   | 4,40 €          |
| Filini al huevo (stesi a mano)               | Pianella,<br>Italia | 0,250 Kg. |                   | 5,45 €          |
| <b>Pasta corta</b>                           |                     |           |                   |                 |
| Fideuá con fumet de pescado                  | Cataluña            | 0,250 Kg. |                   | 4,06 €          |
| Trofie                                       | Pianella,<br>Italia | 0,250 Kg. |                   | 3,60 €          |
| <b>Foies y Patés</b>                         |                     |           |                   |                 |
| <b>Pato y oca</b>                            |                     |           |                   |                 |
|  | Procedencia         | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Mousse de pato con naranja escarchada        | Gascoña,<br>Francia | 0,130 Kg. |                   | 5,55 €          |
| Paté de pato a la pimienta verde             | Gascoña,<br>Francia | 0,065 Kg. |                   | 2,35 €          |
| Paté de pato al Armagnac                     | Gascoña,<br>Francia | 0,065 Kg. |                   | 2,35 €          |
| Bloc de foie de pato con Champagne y trufas  | Gascoña,<br>Francia | 0,090 Kg. |                   | 10,60 €         |
| "Nougat" de foie de pato                     | Gers<br>(Francia)   | 0,180 Kg. |                   | 31,30 €         |
| Foie de pato entero con trufas               | Gascoña,<br>Francia | 0,180 Kg. |                   | 38,95 €         |
| Tarrina de campaña de oca con estragón       | Gascoña,<br>Francia | 0,065 Kg. |                   | 2,00 €          |
| <b>Pates de caza y cerdo</b>                 |                     |           |                   |                 |
|  | Procedencia         | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Paté ibérico con Pedro Ximénez y pasas       | Badajoz             | 0,07 Kg.  |                   | 2,05 €          |
| Paté ibérico horneado a la naranja           | Badajoz             | 0,07 Kg.  |                   | 2,05 €          |
| Paté ibérico de pueblo con hierbas del lugar | Badajoz             | 0,07 Kg.  |                   | 2,05 €          |
| Paté ibérico rústico a las 3 pimientos       | Badajoz             | 0,07 Kg.  |                   | 2,05 €          |
| Paté ibérico de bellota                      | Badajoz             | 0,07 Kg.  |                   | 2,05 €          |

|  |          |           |        |
|--|----------|-----------|--------|
| Pastel de morcilla                       | Asturias | 0,150 Kg. | 4,55 € |
| Paté de perdiz trufado al vino de Oporto | Teruel   | 0,100 Kg. | 2,10 € |

### Pates del mar

|                          | Procedencia                   | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--------------------------|-------------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Foie de rape al natural  | Morieres les Avignon, Francia | 0,200 Kg. |                   | 27,10 €         |
| Tartar de ostras         | Morieres les Avignon, Francia | 0,100 Kg. |                   | 21,05 €         |
| Pastel de bonito trufado | Candás, Asturias              | 0,060 Kg. |                   | 1,85 €          |
| Pastel "Covadonga"       | Asturias                      | 0,150 Kg. |                   | 6,05 €          |
| Pastel "Cantábrico"      | Asturias                      | 0,150 Kg. |                   | 4,55 €          |
| Pastel "del Sella"       | Asturias                      | 0,150 Kg. |                   | 5,80 €          |

### Conservas del Mar

#### Túnidos

|  | Procedencia                 | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-----------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Lomo de atún en manteca                          | Vejer de la frontera, Cádiz | 0,250 Kg. |                   | 6,30 €          |
| Lomo de atún con pimientos en aceite de oliva    | Vejer de la frontera, Cádiz | 0,250 Kg. |                   | 6,62 €          |
| Morrillo de atún de Almadraba en aceite de oliva | Vejer de la frontera, Cádiz | 0,250 Kg. |                   | 13,98 €         |
| Ventresca de atún claro en aceite de oliva       | Vejer de la frontera, Cádiz | 0,250 Kg. |                   | 6,96 €          |
| Melva canutera en aceite de oliva                | Vejer de la frontera, Cádiz | 0,250 Kg. |                   | 7,40 €          |
| Caballa de Escocia en aceite de oliva picante    | Escocia                     | 0,106 Kg. |                   | 1,80 €          |

#### Otros pescados

|  | Procedencia                   | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-------------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Sardinillas gallegas en aceite de oliva  | Galicia                       | 0,085 Kg. |                   | 2,15 €          |
| Sardinillas escocesas en aceite de oliva | Escocia                       | 0,106 Kg. |                   | 1,46 €          |
| Foie de rape al natural                  | Morieres les Avignon, Francia | 0,200 Kg. |                   | 27,10 €         |
| Salmón en escabeche de cava              |                               | 0,210 Kg  |                   | 6,75 €          |
| Angulas en aceite de oliva               | Candás, Asturias              | 0,112 Kg. |                   | 45,30 €         |

#### Otros pescados

|  | Procedencia | Peso | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-------------|------|-------------------|-----------------|
|--|-------------|------|-------------------|-----------------|

|  |                               |           |                   |                 |
|--|-------------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Choco de arte al ajillo  | Vejer de la frontera, Cádiz   | 0,250 Kg. |                   | 6,45 €          |
| Tartar de ostras   | Morieres les Avignon, Francia | 0,100 Kg. |                   | 21,05 €         |
| Mejillones fritos en escabeche (4/6 piezas)                      | Pontevedra, Galicia           | 0,115 Kg. |                   | 0,115 Kg.       |
| Berberechos gallegos "grandes"                                   | Galicia                       | 0,115 Kg. |                   | 15,15 €         |
| <b>Caviar</b>  |                               |           |                   |                 |
| <b>Caviar iraní</b>  |                               |           |                   |                 |
|  | Procedencia                   | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Beluga Imperial (lata 50gr)                                      | Irán                          | 0,050 Kg. |                   | 182,06 €        |
| Beluga 000 (lata 50gr)   | Irán                          | 0,050 Kg. |                   | 343,73 €        |
| Asetra (lata 50gr)   | Irán                          | 0,050 Kg. |                   | 174,30 €        |
| Sevruga (lata 50gr)  | Irán                          | 0,050 Kg. |                   | 165,51 €        |
| <b>Caviar de cultivo</b>   |                               |           |                   |                 |
|  | Procedencia                   | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Imperial "Kaspia" (tarro 50grs.)                                 | Francia                       | 0,050 Kg. |                   | 122,75 €        |
| Imperial "Kaspia" (lata 100grs.)                                 | Francia                       | 0,100 Kg. |                   | 220,21 €        |
| <b>Conservas de la huerta</b>                                    |                               |           |                   |                 |
|  | Procedencia                   | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
| Pimientos del piquillo "pequeñas locuras"                        | Azagra, Navarra               | 0,390 Kg. |                   | 4,25 €          |
| Espárrago blanco D.O. Navarra extra grueso                       | Navarra                       | 0,780 Kg. |                   | 24,35 €         |
| Espárragos verdes-morados al natural                             | Huetor Tájar, Granada         | 0,350 Kg. |                   | 4,50 €          |
| Espárragos verdes-morados fritos en aceite de oliva virgen extra | Huetor Tájar, Granada         | 0,350 Kg. |                   | 6,75 €          |
| Setas "munchio" (volvarellas) en aceite                          | Sommacamagna, Italia          | 0,290 Kg. |                   | 4,75 €          |
| Trufa negra entera   | Umbria, Italia                | 0,040 Kg. |                   | 11,60 €         |
| Alcachofas pequeñas en aceite vegetal                            | Talamona, Italia              | 0,300 Kg. |                   | 8,10 €          |
| Tomates secos en aceite vegetal                                  | Talamona, Italia              | 0,190 Kg. |                   | 7,05 €          |
| Tomates cherry a las finas hierbas (pelados a mano)              | Granada                       | 0,345 Kg. |                   | 6,96 €          |
| <b>De dulce</b>  |                               |           |                   |                 |

### Compotas y cremas

|  | Procedencia                       | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Dulce de membrillo "Coing coing"       | Gers<br>(Francia)                 | 0,090 Kg. |                   | 3,30 €          |
| Crema de manzana con canela y vainilla | Villeneuve<br>Sur Lot,<br>Francia | 0,125 Kg. |                   | 4,10 €          |
| Compota de albaricoque y naranja       | Toledo                            | 0,200 Kg. |                   | 4,45 €          |
| Crema de castañas                      |                                   | 0,160 Kg. |                   | 5,45 €          |

### Frutas maceradas

|                                 | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|---------------------------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Bolitas de membrillo en almíbar | Toledo      | 0,200 Kg. |                   | 4,45 €          |
| Marron glaçe en Brandy          | Andalucía   | 0,160 Kg. |                   | 7,50 €          |

### Mermeladas y confituras

|  | Procedencia            | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|------------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Coulis de violeta                          | Gers, Francia          | 0,110 Kg. |                   | 4,40 €          |
| Mermelada de plátano y ron                 |                        | 0,160 Kg. |                   | 4,68 €          |
| Confitura extra de melocotón a la vainilla | Maurecourt,<br>Francia | 0,270 Kg. |                   | 3,40 €          |
| Mermelada de melocotón                     | Jimena, Jaén           | 0,345 Kg. |                   | 3,45 €          |
| Mermelada de fresa                         | Jimena, Jaén           | 0,345 Kg. |                   | 3,35 €          |
| Mermelada de pera                          | Jimena, Jaén           | 0,345 Kg. |                   | 3,35 €          |
| Mermelada de breva (higo morado)           | Jimena, Jaén           | 0,345 Kg. |                   | 3,35 €          |

### Postres

|                                   | Procedencia      | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Fondue de chocolate al Armagnac   | Gers,<br>Francia | 0,200 Kg. |                   | 6,70 €          |
| Canelé al Armagnac                | Gers,<br>Francia | 0,200 Kg. |                   | 8,50 €          |
| Crêpes suzette al Armagnac        |                  | 0,270 Kg. |                   | 7,95 €          |
| Charlotte de gascogne al Armagnac |                  | 0,160 Kg. |                   | 5,65 €          |

### Azúcar

|                    | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--------------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Azúcar color oro   | Alemania    | 0,090 Kg. |                   | 5,85 €          |
| Azúcar color plata | Alemania    | 0,090 Kg. |                   | 5,85 €          |

### Caramelos

|  | Procedencia | Peso      | Precio de compra* | Precio de venta |
|--|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Tarro de cristal con caramelos "rock mignon" |             | 0,210 Kg. |                   | 6,20 €          |
| Caramelos artesanos de eucalipto y miel      | Extremadura | 0,250 Kg. |                   | 5,10 €          |
| Caramelos artesanos de limón                 | Extremadura | 0,250 Kg. |                   | 5,10 €          |
| Caramelos artesanos de frambuesa             | Extremadura | 0,250 Kg. |                   | 5,10 €          |

### Aguas Minerales

|   | Procedencia          | Capacidad | Precio de compra* | Precio de venta |
|---|----------------------|-----------|-------------------|-----------------|
| Sip Ruby Orange                             | Inglaterra           | 500ml     |                   | 4,55 €          |
| Sip Elderflower                             | Inglaterra           | 500ml     |                   | 4,55 €          |
| Pack de 6 botellines San Pellegrino con gas | Italia               | 250ml     |                   | 11,38 €         |
| Lauquen reserva                             | Patagonia, Argentina | 250ml     |                   | 4,98 €          |
| Voss con gas                                | Noruega              | 375ml     |                   | 3,80 €          |
| Voss  | Noruega              | 375ml     |                   | 3,80 €          |
| Finé  | Japón                | 300ml     |                   | 5,30 €          |
| Tau   | Gales, Reino Unido   | 330ml.    |                   | 3,00 €          |



## 4. Anexo. Libros de cocina

### Especialidades:

- ✓ Gestionar la política retributiva de la empresa.
- ✓ Tapas en la gastronomía del siglo xxi
- ✓ Aceites de oliva en la gastronomía del siglo xxi
- ✓ El jamón ibérico en la gastronomía del siglo xxi
- ✓ Vacas su dignificación sexual y gastronómica
- ✓ Cocinar de cine
- ✓ Recetas sencillas para novatos y cocinillas
- ✓ Hoy cocino yo
- ✓ Hoy cocino yo. Manual práctico
- ✓ Bocadillos y ensaladas
- ✓ El gran libro de la repostería paso a paso
- ✓ Cocinar para una persona sin desperdiciar nada
- ✓ Wok. La sartén prodigiosa
- ✓ El gran libro del chocolate
- ✓ Pintxos. Cocina en miniatura
- ✓ 25 años de la nueva cocina vasca
- ✓ Pescados, un mar de posibilidades en la mesa
- ✓ Pasta. Panzerotti, gnocchi... Numerosas recetas
- ✓ Frutas. Recetas, práctica culinaria, productos

### Cocina internacional:

- ✓ El sabor de... Italia
- ✓ El sabor de... India
- ✓ El sabor de... Francia
- ✓ Un toque étnico
- ✓ El sabor de... China
- ✓ 400 recetas cocina española
- ✓ Especialidades regionales de la cocina mexicana
- ✓ Le cordon bleu. Cocina completa
- ✓ El sabor de tailandia
- ✓ El sabor de japon
- ✓ Gran libro de cocina italiana

- ✓ Gran libro de cocina asiática
- ✓ Decorar la mesa con frutas y verduras
- ✓ Queso
- ✓ La tortilla un manjar para todos
- ✓ Trufas
- ✓ Setas guía y recetas
- ✓ Cocinar a ciegas
- ✓ Sabores de ensueño. Ensueño de sabores
- ✓ Cocinar lo menos posible
- ✓ Toda la gastronomía de la a a la z
- ✓ A la mesa en 20 minutos
- ✓ El gran libro de la repostería paso a paso
- ✓ Verduras. Cocina moderna y sana. Recetas
- ✓ Repostería paso a paso
- ✓ Gran libro del pescado
- ✓ Gran libro del marisco
- ✓ Gran libro de la caza
- ✓ Setas y hongos
- ✓ Recetas para todos los días
- ✓ Las frutas un sano placer

#### **Cocinar en navidad:**

- ✓ Festeja con sugerentes recetas la navidad

#### **Grandes maestros:**

- ✓ 100 recetas para su casa. Santi santamaria
- ✓ Asfalto culinario. El laboratorio de arzak
- ✓ La cocina de carlos herrera
- ✓ La cocina de akelare (el sueño de pedro subijana)
- ✓ Frédy girardet. La cocina de las emociones
- ✓ La cocina es bella. Santi santamaría
- ✓ El curso de la diversidad. Carlos domínguez cidón
- ✓ Secretos, trucos y consejos

#### **Libros saludables:**

- ✓ Dieta asociada
- ✓ Dieta glicémica

- ✓ Dieta baja en hidratos de carbono
- ✓ Come sano. 400 recetas
- ✓ Gastronomía saludable
- ✓ Recetas ligth sanas y sabrosas
- ✓ Come sin gluten y disfruta
- ✓ Los niños quieren saber... Cómo y qué comer
- ✓ Cocina sana con fibra
- ✓ Cocina y repostería para regular el colesterol
- ✓ Cocina y repostería para diabéticos
- ✓ Aditivos alimentarios
- ✓ Todo sobre las calorías
- ✓ Todo sobre las vitaminas

### **Cocina erótica**

- ✓ Cocina para el amor
- ✓ Afrodísíacos recetas para amar
- ✓ Cocina erótica
- ✓ Bebidas eróticas

### **Vinos y bebidas:**

- ✓ El agua en la gastronomía del siglo xxi
- ✓ La cerveza. Manual de uso y recetas
- ✓ El pequeño libro de los cócteles
- ✓ El vino y la salud
- ✓ Bebidas eróticas

## 5. Anexo. Márgenes Restauración

### 5.1 Takeaway

| SANDWICH      |      |                                 |             |        |
|---------------|------|---------------------------------|-------------|--------|
|               | Kg   | Precio Eur/unit(kg, barra, etc) | Desperdicio | total  |
| Jamon de York | 0,05 | 5                               | 15%         | 0,25   |
| Queso Brie    | 0,05 | 6,4                             | 15%         | 0,368  |
| Tomate        | 0,05 | 1,4                             | 15%         | 0,0805 |
| Pan           | 0,1  | 1,5                             | 20%         | 0,18   |
| Lechuga       | 0,05 | 0,9                             | 10%         | 0,0495 |
| Mayonesa      | 0,05 | 4                               | 10%         | 0,22   |

|              |        |       |
|--------------|--------|-------|
| TOTAL        | 1,148  | Euros |
| PRECIO VENTA | 5      | Euros |
| MARGEN %     | 77,04% |       |

### 5.2 Foodycourt

**MENU**

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>sorbete de piña<br/>con raviolis de<br/>piña al<br/>camparai</p> <p><b>snack</b></p>  <p>whisky de<br/>fruta de la<br/>pasión caliente</p> | <p>bloque de foie-gras<br/>caliente con caviar<br/>de melocotón</p> <p><b>appetizer</b></p>  | <p>tarta helada de lima, café<br/>y enebro con bizcocho de<br/>plátano</p> <p><b>main course</b></p>  | <p><b>dessert</b></p>  |
|--|---|---|---|

Whisky de la fruta de la pasión caliente

|         | Kg   | Precio Eur/unit(kg, barra, etc) | Desperdicio | total |
|---------|------|---------------------------------|-------------|-------|
| Nata    | 0,04 | 1,1                             | 20%         | 0,044 |
| Ciruela | 0,15 | 1,8                             | 20%         | 0,324 |
| Naranja | 0,1  | 1,4                             | 20%         | 0,168 |
| Whisky  | 0,03 | 12                              | 10%         | 0,396 |
| Azucar  | 0,06 | 0,5                             | 10%         | 0,033 |

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| TOTAL | 0,965 | Euros |
|-------|-------|-------|

#### Bloque de Foie Grass con caviar de melocotón

|                   | Kg   | Precio Eur/unit(kg, barra, etc) | Desperdicio | total |
|-------------------|------|---------------------------------|-------------|-------|
| Foie-grass de Oca | 0,15 | 18,5                            | 20%         | 2,775 |
| melocotón         | 0,2  | 1,2                             | 50%         | 0,36  |
| Azucar            | 0,1  | 0,5                             | 10%         | 0,055 |
| Pan               | 0,1  | 0,4                             | 15%         | 0,046 |

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| TOTAL | 3,236 | Euros |
|-------|-------|-------|

#### Sorbete de piña con raviolis de piña al camparai

|          | Kg   | Precio Eur/unit(kg, barra, etc) | Desperdicio | total |
|----------|------|---------------------------------|-------------|-------|
| Camparai | 0,05 | 12                              | 20%         | 0,6   |
| Piña     | 0,2  | 0,9                             | 60%         | 0,288 |
| Raviolis | 0,1  | 1,2                             | 10%         | 0,132 |
| Pan      | 0,1  | 0,4                             | 15%         | 0,046 |

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| TOTAL | 1,066 | Euros |
|-------|-------|-------|

#### Tarta helada de lima, café y enebro con bizcocho de plátano

|         | Kg   | Precio Eur/unit(kg, barra, etc) | Desperdicio | total  |
|---------|------|---------------------------------|-------------|--------|
| Plátano | 0,05 | 1                               | 30%         | 0,05   |
| Lima    | 0,03 | 3                               | 40%         | 0,126  |
| Café    | 0,02 | 0,7                             | 10%         | 0,0154 |
| Enebro  | 0,01 | 5                               | 15%         | 0,0575 |
| Harina  | 0,04 | 0,8                             | 15%         | 0,0368 |
| Azúcar  | 0,04 | 0,7                             | 15%         | 0,0322 |
| Huevos  | 0,1  | 2                               | 15%         | 0,23   |

|       |        |       |
|-------|--------|-------|
| TOTAL | 0,5479 | Euros |
|-------|--------|-------|

|       |        |       |
|-------|--------|-------|
| TOTAL | 5,8149 | Euros |
|-------|--------|-------|

|                 |    |       |
|-----------------|----|-------|
| PRECIO DE VENTA | 18 | Euros |
|-----------------|----|-------|

|        |     |
|--------|-----|
| MARGEN | 68% |
|--------|-----|



## 6. Anexo. Productos Catering

Para picar (básicos):

### ✓ TARTALETAS:

- ❑ Cangrejo; Ensaladilla; Maíz y bacon; Pollo ahumado con manzana. (0,75 €)
- ❑ Bacalao; Escalibada; Cebolla confitada con foie; Foie con naranja; Foie con manzana; Cebolla confitada con bavaria; Queso de cabra con tomate confitado; Pimientos caramelizados con daditos de brie; Foie con mango; Foie con chutney de pera. (0,95 €)
- ❑ Aguacate con tartar de salmón, Salmón con huevo de codorniz; Aguacate con centolla; Salpicón con tartar de atún; Langostinos al ajillo (1,00 €)

### ✓ CANAPÉS:

- ❑ Queso con frambuesa; Paté con mora; Espárragos; Gambas; Salmón; Mujol; Cherry con huevo; Jamón y roquefort; Jamón y huevo hilado (0,90 €)
- ❑ Milhojas de pimiento con foie; Milhojas de cabrales con manzana; Milhojas de foie con membrillo; Milhojas de cabra con membrillo; Milhojas de manzana con foie; Jamón con setas y foie; Aguacate con langostinos (1,15 €)

### ✓ TOSTAS (10 UDS):

- ❑ Anchoas con boquerón; Jamón ibérico con tumaca; Ahumados; Jamon de pato con tumaca; Cecina con queso de cabra; Roast Beef con parmesano; Anchoas con tapenade (8 €)

### ✓ PINCHOS:

- ❑ Tortilla; Morcilla con pimientos; Trigueros con enmental; Queso con cebolla; Torta del casar con membrillo; Maíz y bacon (0,95 €)
- ❑ Roast beef con verduritas; Pato con brie; Salmon con gulas; Bacalao con ajo confitado; Gulas con ali-oli; Queso de cabra gratinado con pera (1,05 €)

### ✓ CUCHARITAS:

- ❑ Tartar de salmón; Setas; Gulas; Foie con mango; Pulpo; Salpicón; Patatas aliñadas; Salmón con café; Codorniz; Queso de cabra; Papas con mojo (1,05 €)

### ✓ BROCHETAS:

- ❑ Cherry y mozzarella al pesto; Queso con membrillo; Salmón al eneldo (0,70 €)
- ❑ Langostino con enmental fundido; Verduritas a la plancha; Langostino con bacon (1,00 €)

- ❑ Langostino con piña; Cherry con mozzarella y anchoa; Melón con jamón; Melón con jamón de pato; Melón con langostino; Sticks de jamón; Bolitas de foie con almendra (1,00)€
- ✓ **MINI CROISSANT:**
  - ❑ Sobrasada; Vegetal; Salmón; Cangrejo; Espárragos; Mixto (0,80 €)
  - ❑ Aguacate con gambas; Queso de cabra con miel; Torta del Casar; Bacon y queso (0,90 €)
- ✓ **PANECITOS:**
  - ❑ Ave; Lacón; Paté con manzana; Tortilla; Vegetal; Cangrejo; Salmón; Espárragos ( 0,85 €)
  - ❑ Boquerones; Aguacate con anchoa; Trigueros con tomate; Inglesitos; Queso de cabra con tomate seco; Inglesito vegetal; Roast beef (1,00 €)
  - ❑ Hamburguesitas (1,10 €)
  - ❑ Hamburguesitas con bacon y queso; Guacamole; Foie con cebolla confitada; Tomate seco con cebolla (1,30 €)
- ✓ **CREPS:**
  - ❑ Espárragos;Cangrejo;Jamón y queso;Berros;Salmón (0,75 €)
  - ❑ Guacamole; Codorniz; Espinacas con queso de cabra; Puerros y gambas; Verduritas; Pollo al curry; Boletus; Mujol; Trigueros (0,90 €)
  - ❑ Quesadillas ( 0,80 €)
  - ❑ Fajitas de pollo con pimientos; Fajitas de solomillo con bacon y queso; Burritos (1,50 €)
  - ❑ Blinis con salmón y mujol (0,80 €)
- ✓ **BANDEJAS:**
  - ❑ Virutas de jamón ibérico de bellota; Lomo ibérico de bellota; Jamón y lomo con picos de jerez (200gr.); con pan tumaca (20,50 €)
  - ❑ Surtido de ibéricos de bellota con picos de jerez (17,50 €)
  - ❑ Quesos de temporada con panecitos variados; Queso manchego con frambuesa (18,60 €)
  - ❑ Torta del Casar con tostaditas (23,00 €)
  - ❑ Bandeja de patés con tostaditas (17,00 €)
  - ❑ Tempura de verduras (13,00 €)
  - ❑ Tempura de verduras y langostinos (16,00 €)

- ❑ Roast Beef (400 gr.) (20,50 €)
- ❑ Cerdo con manzanas y ciruelas (400gr.) (20,50 €)
- ❑ Solomillo con patatitas paja (400 gr.) (27,95 €)
- ❑ Salmón ahumado (400 gr.) (16,00 €)
- ❑ Pata de lacón con 50 mediasnoches (85,00 €)
- ❑ Tortilla de patata (7,50 €)
- ❑ Quiche: Bacon; Cebolla; Puerro; Espinacas; Calabacín con gambas; setas (18,00 €)
- ❑ Empanada de merluza; Boletus (20,00 €)
- ❑ Empanada: Carne; Bonito; Champiñón (16,00 €)

Los menús de temporada se elaborarán según la época del año.

## 7. Anexo. Plan de Riesgos. Tablas de Escenarios.

# ESCENARIO PESIMISTA

TABLA N° 1

enjoycooking

## DETALLE PREVISION INGRESOS:

|  | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           | <u>271.425,00</u>   | <u>345.450,00</u>   | <u>394.800,00</u>   | <u>444.150,00</u>   | <u>493.500,00</u>   | <u>513.240,00</u>   | <u>533.769,60</u>   | <u>555.120,38</u>   | <u>577.325,20</u>   | <u>600.418,21</u>   |
| The Enjoycooking Store                       | 271.425,00          | 345.450,00          | 394.800,00          | 444.150,00          | 493.500,00          | 513.240,00          | 533.769,60          | 555.120,38          | 577.325,20          | 600.418,21          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            | <u>594.375,00</u>   | <u>722.625,00</u>   | <u>808.125,00</u>   | <u>886.950,00</u>   | <u>975.150,00</u>   | <u>1.014.156,00</u> | <u>1.054.722,24</u> | <u>1.096.911,13</u> | <u>1.140.787,57</u> | <u>1.186.419,08</u> |
| Foodiecourt                                  | 416.250,00          | 499.500,00          | 555.000,00          | 604.950,00          | 654.900,00          | 681.096,00          | 708.339,84          | 736.673,43          | 766.140,37          | 796.785,99          |
| Catering                                     | 93.750,00           | 121.875,00          | 140.625,00          | 159.375,00          | 187.500,00          | 195.000,00          | 202.800,00          | 210.912,00          | 219.348,48          | 228.122,42          |
| ECTakeaway                                   | 84.375,00           | 101.250,00          | 112.500,00          | 122.625,00          | 132.750,00          | 138.060,00          | 143.582,40          | 149.325,70          | 155.298,72          | 161.510,67          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 | <u>379.500,00</u>   | <u>468.750,00</u>   | <u>533.250,00</u>   | <u>597.750,00</u>   | <u>689.550,00</u>   | <u>717.132,00</u>   | <u>745.817,28</u>   | <u>775.649,97</u>   | <u>806.675,97</u>   | <u>838.943,01</u>   |
| Cookurself                                   | 82.500,00           | 97.500,00           | 112.500,00          | 127.500,00          | 150.000,00          | 156.000,00          | 162.240,00          | 168.729,60          | 175.478,78          | 182.497,94          |
| Formación                                    | 118.800,00          | 148.500,00          | 168.300,00          | 188.100,00          | 215.820,00          | 224.452,80          | 233.430,91          | 242.768,15          | 252.478,87          | 262.578,03          |
| Divulgación                                  | 178.200,00          | 222.750,00          | 252.450,00          | 282.150,00          | 323.730,00          | 336.679,20          | 350.146,37          | 364.152,22          | 378.718,31          | 393.867,04          |
| <b>Total Ingresos FLAG-SHIP</b>              | <b>1.245.300,00</b> | <b>1.536.825,00</b> | <b>1.736.175,00</b> | <b>1.928.850,00</b> | <b>2.158.200,00</b> | <b>2.244.528,00</b> | <b>2.334.309,12</b> | <b>2.427.681,48</b> | <b>2.524.788,74</b> | <b>2.625.780,29</b> |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           |                     |                     | <u>271.425,00</u>   | <u>345.450,00</u>   | <u>394.800,00</u>   | <u>444.150,00</u>   | <u>493.500,00</u>   | <u>513.240,00</u>   | <u>533.769,60</u>   | <u>555.120,38</u>   |
| The Enjoycooking Store                       |                     |                     | 271.425,00          | 345.450,00          | 394.800,00          | 444.150,00          | 493.500,00          | 513.240,00          | 533.769,60          | 555.120,38          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            |                     |                     | <u>594.375,00</u>   | <u>722.625,00</u>   | <u>808.125,00</u>   | <u>886.950,00</u>   | <u>975.150,00</u>   | <u>1.014.156,00</u> | <u>1.054.722,24</u> | <u>1.096.911,13</u> |
| Foodiecourt                                  |                     |                     | 416.250,00          | 499.500,00          | 555.000,00          | 604.950,00          | 654.900,00          | 681.096,00          | 708.339,84          | 736.673,43          |
| Catering                                     |                     |                     | 93.750,00           | 121.875,00          | 140.625,00          | 159.375,00          | 187.500,00          | 195.000,00          | 202.800,00          | 210.912,00          |
| ECTakeaway                                   |                     |                     | 84.375,00           | 101.250,00          | 112.500,00          | 122.625,00          | 132.750,00          | 138.060,00          | 143.582,40          | 149.325,70          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 |                     |                     | <u>379.500,00</u>   | <u>468.750,00</u>   | <u>533.250,00</u>   | <u>597.750,00</u>   | <u>689.550,00</u>   | <u>717.132,00</u>   | <u>745.817,28</u>   | <u>775.649,97</u>   |
| Cookurself                                   |                     |                     | 82.500,00           | 97.500,00           | 112.500,00          | 127.500,00          | 150.000,00          | 156.000,00          | 162.240,00          | 168.729,60          |
| Formación                                    |                     |                     | 118.800,00          | 148.500,00          | 168.300,00          | 188.100,00          | 215.820,00          | 224.452,80          | 233.430,91          | 242.768,15          |
| Divulgación                                  |                     |                     | 178.200,00          | 222.750,00          | 252.450,00          | 282.150,00          | 323.730,00          | 336.679,20          | 350.146,37          | 364.152,22          |
| <b>Total Ingresos MADRID</b>                 |                     |                     | <b>1.245.300,00</b> | <b>1.536.825,00</b> | <b>1.736.175,00</b> | <b>1.928.850,00</b> | <b>2.158.200,00</b> | <b>2.244.528,00</b> | <b>2.334.309,12</b> | <b>2.427.681,48</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ventas:</b>                                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>                       |                     |                     |                     | <u>217.140,00</u>   | <u>276.360,00</u>   | <u>315.840,00</u>   | <u>355.320,00</u>   | <u>394.800,00</u>   | <u>410.592,00</u>   | <u>427.015,68</u>   |
| <b>The Enjoycooking Store</b>                   |                     |                     |                     | 217.140,00          | 276.360,00          | 315.840,00          | 355.320,00          | 394.800,00          | 410.592,00          | 427.015,68          |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>                        |                     |                     |                     | <u>475.500,00</u>   | <u>578.100,00</u>   | <u>646.500,00</u>   | <u>709.560,00</u>   | <u>780.120,00</u>   | <u>811.324,80</u>   | <u>843.777,79</u>   |
| <b>Foodiecourt</b>                              |                     |                     |                     | 333.000,00          | 399.600,00          | 444.000,00          | 483.960,00          | 523.920,00          | 544.876,80          | 566.671,87          |
| <b>Catering</b>                                 |                     |                     |                     | 75.000,00           | 97.500,00           | 112.500,00          | 127.500,00          | 150.000,00          | 156.000,00          | 162.240,00          |
| <b>ECTakeaway</b>                               |                     |                     |                     | 67.500,00           | 81.000,00           | 90.000,00           | 98.100,00           | 106.200,00          | 110.448,00          | 114.865,92          |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b>             |                     |                     |                     | <u>303.600,00</u>   | <u>375.000,00</u>   | <u>426.600,00</u>   | <u>478.200,00</u>   | <u>551.640,00</u>   | <u>573.705,60</u>   | <u>596.653,82</u>   |
| <b>Cookurself</b>                               |                     |                     |                     | 66.000,00           | 78.000,00           | 90.000,00           | 102.000,00          | 120.000,00          | 124.800,00          | 129.792,00          |
| <b>Formación</b>                                |                     |                     |                     | 95.040,00           | 118.800,00          | 134.640,00          | 150.480,00          | 172.656,00          | 179.562,24          | 186.744,73          |
| <b>Divulgación</b>                              |                     |                     |                     | 142.560,00          | 178.200,00          | 201.960,00          | 225.720,00          | 258.984,00          | 269.343,36          | 280.117,09          |
| <b>Total Ingresos BARCELONA</b>                 |                     |                     |                     | <b>996.240,00</b>   | <b>1.229.460,00</b> | <b>1.388.940,00</b> | <b>1.543.080,00</b> | <b>1.726.560,00</b> | <b>1.795.622,40</b> | <b>1.867.447,30</b> |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                                  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>                       |                     |                     |                     |                     | <u>189.997,50</u>   | <u>241.815,00</u>   | <u>276.360,00</u>   | <u>310.905,00</u>   | <u>345.450,00</u>   | <u>359.268,00</u>   |
| <b>The Enjoycooking Store</b>                   |                     |                     |                     |                     | 189.997,50          | 241.815,00          | 276.360,00          | 310.905,00          | 345.450,00          | 359.268,00          |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>                        |                     |                     |                     |                     | <u>416.062,50</u>   | <u>505.837,50</u>   | <u>565.687,50</u>   | <u>620.865,00</u>   | <u>682.605,00</u>   | <u>709.909,20</u>   |
| <b>Foodiecourt</b>                              |                     |                     |                     |                     | 291.375,00          | 349.650,00          | 388.500,00          | 423.465,00          | 458.430,00          | 476.767,20          |
| <b>Catering</b>                                 |                     |                     |                     |                     | 65.625,00           | 85.312,50           | 98.437,50           | 111.562,50          | 131.250,00          | 136.500,00          |
| <b>ECTakeaway</b>                               |                     |                     |                     |                     | 59.062,50           | 70.875,00           | 78.750,00           | 85.837,50           | 92.925,00           | 96.642,00           |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b>             |                     |                     |                     |                     | <u>265.650,00</u>   | <u>328.125,00</u>   | <u>373.275,00</u>   | <u>418.425,00</u>   | <u>482.685,00</u>   | <u>501.992,40</u>   |
| <b>Cookurself</b>                               |                     |                     |                     |                     | 57.750,00           | 68.250,00           | 78.750,00           | 89.250,00           | 105.000,00          | 109.200,00          |
| <b>Formación</b>                                |                     |                     |                     |                     | 83.160,00           | 103.950,00          | 117.810,00          | 131.670,00          | 151.074,00          | 157.116,96          |
| <b>Divulgación</b>                              |                     |                     |                     |                     | 124.740,00          | 155.925,00          | 176.715,00          | 197.505,00          | 226.611,00          | 235.675,44          |
| <b>Total Ingresos VALENCIA</b>                  |                     |                     |                     |                     | <b>871.710,00</b>   | <b>1.075.777,50</b> | <b>1.215.322,50</b> | <b>1.350.195,00</b> | <b>1.510.740,00</b> | <b>1.571.169,60</b> |
| <b>INGRESOS ENJOY COOKING</b>                   | <u>1.245.300,00</u> | <u>1.536.825,00</u> | <u>2.981.475,00</u> | <u>4.461.915,00</u> | <u>5.995.545,00</u> | <u>6.638.095,50</u> | <u>7.250.911,62</u> | <u>7.748.964,48</u> | <u>8.165.460,26</u> | <u>8.492.078,67</u> |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA Nº 2

### DETALLE PREVISION INVERSIONES Y GASTOS:



|                                   | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                  | 196.000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración           | 29.901,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte           | 20.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                     | 89.800,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Diseño página Web, aplica.inform. | 27.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión FLAG-SHIP</b>  | <b>362.701,00</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                   |                     |                     |                     |                     | 29%                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                    |                     |                     |                     |                     | 8%                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>        | <b>305.832,75</b>   | <b>377.661,00</b>   | <b>426.046,50</b>   | <b>472.429,50</b>   | <b>524.355,00</b>   | <b>545.329,20</b>   | <b>567.142,37</b>   | <b>589.828,06</b>   | <b>613.421,19</b>   | <b>637.958,03</b>   |
| BL 1 DISTRIBUCION                 | 89.570,25           | 113.998,50          | 130.284,00          | 146.569,50          | 162.855,00          | 169.369,20          | 176.143,97          | 183.189,73          | 190.517,32          | 198.138,01          |
| BL 2 RESTAURACION                 | 178.312,50          | 216.787,50          | 242.437,50          | 266.085,00          | 292.545,00          | 304.246,80          | 316.416,67          | 329.073,34          | 342.236,27          | 355.925,72          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION      | 37.950,00           | 46.875,00           | 53.325,00           | 59.775,00           | 68.955,00           | 71.713,20           | 74.581,73           | 77.565,00           | 80.667,60           | 83.894,30           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b> | <b>656.605,62</b>   | <b>877.925,12</b>   | <b>857.244,49</b>   | <b>952.908,16</b>   | <b>1.005.326,88</b> | <b>1.045.539,95</b> | <b>1.087.361,55</b> | <b>1.130.856,01</b> | <b>1.176.090,26</b> | <b>1.223.133,87</b> |
| Salarios directos                 | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 793.599,45          | 822.311,17          | 650.913,12          | 676.949,64          | 704.027,63          | 732.188,74          | 761.476,29          |
| Salarios imputados                | 495.868,70          | 514.992,75          | 305.652,97          | 265.187,40          | 235.927,65          | 179.562,24          | 186.744,73          | 194.214,52          | 201.983,10          | 210.062,42          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b> | <b>523.190,80</b>   | <b>498.461,08</b>   | <b>534.133,67</b>   | <b>569.561,47</b>   | <b>609.712,12</b>   | <b>634.100,61</b>   | <b>659.464,63</b>   | <b>685.843,22</b>   | <b>713.276,95</b>   | <b>741.808,02</b>   |
| Licencias                         | 6.800,00            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                         | 3.500,00            | 3.227,33            | 3.645,97            | 4.050,59            | 4.532,22            | 4.713,51            | 4.902,05            | 5.098,13            | 5.302,06            | 5.514,14            |
| Arrendamientos                    | 244.800,00          | 254.592,00          | 264.775,68          | 275.366,71          | 286.381,38          | 297.836,63          | 309.750,10          | 322.140,10          | 335.025,70          | 348.426,73          |
| Reparación y conservación         | 2.448,00            | 2.545,92            | 2.647,76            | 2.753,67            | 2.863,81            | 2.978,37            | 3.097,50            | 3.221,40            | 3.350,26            | 3.484,27            |
| Servicios profesionales           | 32.815,00           | 34.127,60           | 35.492,70           | 36.912,41           | 38.388,91           | 39.924,46           | 41.521,44           | 43.182,30           | 44.909,59           | 46.705,98           |
| Limpieza y lavandería             | 19.020,00           | 17.673,49           | 19.966,01           | 22.181,78           | 24.819,30           | 25.812,07           | 26.844,55           | 27.918,34           | 29.035,07           | 30.196,47           |
| Primas de Seguros                 | 2.352,00            | 2.446,08            | 2.543,92            | 2.645,68            | 2.751,51            | 2.861,57            | 2.976,03            | 3.095,07            | 3.218,87            | 3.347,63            |
| Publicidad                        | 144.500,00          | 138.314,25          | 156.255,75          | 173.596,50          | 194.238,00          | 202.007,52          | 210.087,82          | 218.491,33          | 227.230,99          | 236.320,23          |
| Suministros                       | 19.393,00           | 17.934,75           | 20.261,16           | 22.509,68           | 25.186,19           | 26.193,64           | 27.241,39           | 28.331,04           | 29.464,28           | 30.642,86           |
| <b>Total gtos FLAG-SHIP</b>       | <b>1.485.629,17</b> | <b>1.754.047,20</b> | <b>1.817.424,66</b> | <b>1.994.899,13</b> | <b>2.139.394,00</b> | <b>2.224.969,76</b> | <b>2.313.968,55</b> | <b>2.406.527,29</b> | <b>2.502.788,39</b> | <b>2.602.899,92</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                            |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                             |  | 158.995,20          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                      |  | 24.255,69           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                      |  | 21.632,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                |  | 32.285,76           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión MADRID</b>                |  | <b>237.168,65</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                               |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                   |  | <b>305.832,75</b>   | <b>377.661,00</b>   | <b>426.046,50</b>   | <b>472.429,50</b>   | <b>524.355,00</b>   | <b>545.329,20</b>   | <b>567.142,37</b>   | <b>589.828,06</b>   |
| BL 1 DISTRIBUCION                            |  | 89.570,25           | 113.998,50          | 130.284,00          | 146.569,50          | 162.855,00          | 169.369,20          | 176.143,97          | 183.189,73          |
| BL 2 RESTAURACION                            |  | 178.312,50          | 216.787,50          | 242.437,50          | 266.085,00          | 292.545,00          | 304.246,80          | 316.416,67          | 329.073,34          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION                 |  | 37.950,00           | 46.875,00           | 53.325,00           | 59.775,00           | 68.955,00           | 71.713,20           | 74.581,73           | 77.565,00           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>            |  | <b>496.628,24</b>   | <b>656.653,58</b>   | <b>754.278,71</b>   | <b>882.506,09</b>   | <b>968.795,57</b>   | <b>1.007.547,39</b> | <b>1.047.849,29</b> | <b>1.089.763,26</b> |
| Salarios directos                            |  | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 796.538,75          | 828.400,30          | 650.913,12          | 676.949,64          | 704.027,63          |
| Salarios imputados                           |  | 229.239,73          | 198.890,55          | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 157.116,96          | 163.401,64          | 169.937,70          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>            |  | <b>247.758,63</b>   | <b>249.048,09</b>   | <b>263.503,64</b>   | <b>275.507,74</b>   | <b>288.336,13</b>   | <b>299.869,58</b>   | <b>311.864,36</b>   | <b>324.338,94</b>   |
| Licencias                                    |  | 5.516,16            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                    |  | 2.734,48            | 3.037,94            | 3.399,17            | 3.535,13            | 3.676,54            | 3.823,60            | 3.976,54            | 4.135,60            |
| Arrendamientos                               |  | 140.175,36          | 145.782,37          | 151.613,67          | 157.678,22          | 163.985,34          | 170.544,76          | 177.366,55          | 184.461,21          |
| Reparación y conservación                    |  | 1.401,75            | 1.457,82            | 1.516,14            | 1.576,78            | 1.639,85            | 1.705,45            | 1.773,67            | 1.844,61            |
| Servicios profesionales                      |  | 26.619,53           | 27.684,31           | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                        |  | 14.974,51           | 16.636,33           | 18.614,48           | 19.359,05           | 20.133,42           | 20.938,75           | 21.776,30           | 22.647,36           |
| Primas de Seguros                            |  | 1.907,94            | 1.984,26            | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                   |  | 20.000,00           | 18.441,90           | 20.834,10           | 23.146,20           | 25.898,40           | 26.934,34           | 28.011,71           | 29.132,18           |
| Suministros                                  |  | 15.195,87           | 16.882,26           | 18.889,65           | 19.645,23           | 20.431,04           | 21.248,28           | 22.098,21           | 22.982,14           |
| <b>Total gtos MADRID</b>                     |  | <b>1.050.219,61</b> | <b>1.283.362,67</b> | <b>1.443.828,85</b> | <b>1.630.443,32</b> | <b>1.781.486,70</b> | <b>1.852.746,17</b> | <b>1.926.856,02</b> | <b>2.003.930,26</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |  |  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|--|--|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                               |  |  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                                |  |  | 165.355,01        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                         |  |  | 25.225,92         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                         |  |  | 22.497,28         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                   |  |  | 33.577,19         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión BARCELONA</b>                |  |  | <b>246.655,40</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                  |  |  |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                      |  |  | <b>244.666,20</b> | <b>302.128,80</b>   | <b>340.837,20</b>   | <b>377.943,60</b>   | <b>419.484,00</b>   | <b>436.263,36</b>   | <b>453.713,89</b>   |
| BL 1 DISTRIBUCION                               |  |  | 71.656,20         | 91.198,80           | 104.227,20          | 117.255,60          | 130.284,00          | 135.495,36          | 140.915,17          |
| BL 2 RESTAURACION                               |  |  | 142.650,00        | 173.430,00          | 193.950,00          | 212.868,00          | 234.036,00          | 243.397,44          | 253.133,34          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION                    |  |  | 30.360,00         | 37.500,00           | 42.660,00           | 47.820,00           | 55.164,00           | 57.370,56           | 59.665,38           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>               |  |  | <b>442.510,29</b> | <b>589.549,19</b>   | <b>700.721,33</b>   | <b>819.843,95</b>   | <b>900.006,47</b>   | <b>936.006,73</b>   | <b>973.447,00</b>   |
| Salarios directos                               |  |  | 538.626,60        | 665.267,40          | 691.878,09          | 719.553,22          | 748.335,34          | 592.555,39          | 616.257,61          |
| Salarios imputados                              |  |  | 198.890,55        | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 161.606,02          | 168.070,26          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>               |  |  | <b>253.067,59</b> | <b>246.035,43</b>   | <b>263.062,11</b>   | <b>280.006,45</b>   | <b>299.138,19</b>   | <b>311.103,72</b>   | <b>323.547,87</b>   |
| Licencias                                       |  |  | 5.736,81          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                       |  |  | 3.037,94          | 3.399,17            | 3.535,13            | 3.676,54            | 3.823,60            | 3.976,54            | 4.135,60            |
| Arrendamientos                                  |  |  | 79.200,00         | 82.368,00           | 85.662,72           | 89.089,23           | 92.652,80           | 96.358,91           | 100.213,27          |
| Reparación y conservación                       |  |  | 792,00            | 823,68              | 856,63              | 890,89              | 926,53              | 963,59              | 1.002,13            |
| Servicios profesionales                         |  |  | 27.684,31         | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                           |  |  | 16.636,33         | 18.614,48           | 19.359,05           | 20.133,42           | 20.938,75           | 21.776,30           | 22.647,36           |
| Primas de Seguros                               |  |  | 1.984,26          | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                      |  |  | 87.500,00         | 80.898,47           | 91.392,25           | 101.534,66          | 113.607,65          | 118.151,95          | 122.878,03          |
| Suministros                                     |  |  | 16.882,26         | 18.889,65           | 19.645,23           | 20.431,04           | 21.248,28           | 22.098,21           | 22.982,14           |
| <b>Total gtos BARCELONA</b>                     |  |  | <b>940.244,08</b> | <b>1.137.713,42</b> | <b>1.304.620,64</b> | <b>1.477.794,00</b> | <b>1.618.628,66</b> | <b>1.683.373,81</b> | <b>1.750.708,76</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                               |                     |                     |                     |                     | 171.969,21          |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                        |                     |                     |                     |                     | 26.234,96           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                        |                     |                     |                     |                     | 17.547,88           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                  |                     |                     |                     |                     | 34.920,28           |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión VALENCIA</b>                |                     |                     |                     |                     | <b>250.672,32</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                     |                     |                     |                     |                     | <b>214.082,93</b>   | <b>264.362,70</b>   | <b>298.232,55</b>   | <b>330.700,65</b>   | <b>367.048,50</b>   | <b>381.730,44</b>   |
| <b>BL 1 DISTRIBUCION</b>                       |                     |                     |                     |                     | 62.699,18           | 79.798,95           | 91.198,80           | 102.598,65          | 113.998,50          | 118.558,44          |
| <b>BL 2 RESTAURACION</b>                       |                     |                     |                     |                     | 124.818,75          | 151.751,25          | 169.706,25          | 186.259,50          | 204.781,50          | 212.972,76          |
| <b>BL 3 FORMACION Y DIVULGACION</b>            |                     |                     |                     |                     | 26.565,00           | 32.812,50           | 37.327,50           | 41.842,50           | 48.268,50           | 50.199,24           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>393.434,96</b>   | <b>477.367,75</b>   | <b>567.385,67</b>   | <b>663.841,24</b>   | <b>728.750,16</b>   | <b>757.900,16</b>   |
| Salarios directos                              |                     |                     |                     |                     | 478.779,20          | 497.930,37          | 517.847,58          | 538.561,49          | 560.103,95          | 582.508,10          |
| Salarios imputados                             |                     |                     |                     |                     | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 207.001,48          | 215.281,54          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>221.184,58</b>   | <b>237.217,23</b>   | <b>253.127,77</b>   | <b>271.184,37</b>   | <b>282.031,74</b>   | <b>293.313,01</b>   |
| Licencias                                      |                     |                     |                     |                     | 5.966,28            |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                      |                     |                     |                     |                     | 3.399,17            | 3.535,13            | 3.676,54            | 3.823,60            | 3.976,54            | 4.135,60            |
| Arrendamientos                                 |                     |                     |                     |                     | 60.000,00           | 62.400,00           | 64.896,00           | 67.491,84           | 70.191,51           | 72.999,17           |
| Reparación y conservación                      |                     |                     |                     |                     | 600,00              | 624,00              | 648,96              | 674,92              | 701,92              | 729,99              |
| Servicios profesionales                        |                     |                     |                     |                     | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                          |                     |                     |                     |                     | 18.614,48           | 19.359,05           | 20.133,42           | 20.938,75           | 21.776,30           | 22.647,36           |
| Primas de Seguros                              |                     |                     |                     |                     | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                     |                     |                     |                     |                     | 80.898,47           | 91.392,25           | 101.534,66          | 113.607,65          | 118.151,95          | 122.878,03          |
| Suministros                                    |                     |                     |                     |                     | 18.889,65           | 19.645,23           | 20.431,04           | 21.248,28           | 22.098,21           | 22.982,14           |
| <b>Total gtos VALENCIA</b>                     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>828.702,47</b>   | <b>978.947,68</b>   | <b>1.118.746,00</b> | <b>1.265.726,25</b> | <b>1.377.830,40</b> | <b>1.432.943,61</b> |
| <b>INVERSIÓN ENJOY COOKING</b>                 | <b>362.701,00</b>   | <b>0,00</b>         | <b>237.168,65</b>   | <b>246.655,40</b>   | <b>250.672,32</b>   | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| <b>GASTOS ENJOY COOKING</b>                    | <b>1.485.629,17</b> | <b>1.754.047,20</b> | <b>2.867.644,28</b> | <b>4.218.505,88</b> | <b>5.549.638,74</b> | <b>6.138.981,40</b> | <b>6.691.995,25</b> | <b>7.143.628,38</b> | <b>7.490.848,61</b> | <b>7.790.482,56</b> |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA N° 3

### DETALLE PREVISION GTOS/INGRESOS:



|  | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        | AÑO 6        | AÑO 7        | AÑO 8        | AÑO 9        | AÑO 10       |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              | 1.245.300,00 | 1.536.825,00 | 1.736.175,00 | 1.928.850,00 | 2.158.200,00 | 2.244.528,00 | 2.334.309,12 | 2.427.681,48 | 2.524.788,74 | 2.625.780,29 |
| Aprovisionamientos:                          | 305.832,75   | 377.661,00   | 426.046,50   | 472.429,50   | 524.355,00   | 545.329,20   | 567.142,37   | 589.828,06   | 613.421,19   | 637.958,03   |
| % S/Ingresos                                 | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         | 656.605,62   | 877.925,12   | 857.244,49   | 952.908,16   | 1.005.326,88 | 1.045.539,95 | 1.087.361,55 | 1.130.856,01 | 1.176.090,26 | 1.223.133,87 |
| % S/Ingresos                                 | 53%          | 57%          | 49%          | 49%          | 47%          | 47%          | 47%          | 47%          | 47%          | 47%          |
| Otros gtos de explotación:                   | 523.190,80   | 498.461,08   | 534.133,67   | 569.561,47   | 609.712,12   | 634.100,61   | 659.464,63   | 685.843,22   | 713.276,95   | 741.808,02   |
| % S/Ingresos                                 | 42%          | 32%          | 31%          | 30%          | 28%          | 28%          | 28%          | 28%          | 28%          | 28%          |
| <b>GASTOS</b>                                | 1.485.629,17 | 1.754.047,20 | 1.817.424,66 | 1.994.899,13 | 2.139.394,00 | 2.224.969,76 | 2.313.968,55 | 2.406.527,29 | 2.502.788,39 | 2.602.899,92 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            | -240.329,17  | -217.222,20  | -81.249,66   | -66.049,13   | 18.806,00    | 19.558,24    | 20.340,57    | 21.154,19    | 22.000,36    | 22.880,37    |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              |              |              | 1.245.300,00 | 1.536.825,00 | 1.736.175,00 | 1.928.850,00 | 2.158.200,00 | 2.244.528,00 | 2.334.309,12 | 2.427.681,48 |
| Aprovisionamientos:                          |              |              | 305.832,75   | 377.661,00   | 426.046,50   | 472.429,50   | 524.355,00   | 545.329,20   | 567.142,37   | 589.828,06   |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         |              |              | 496.628,24   | 656.653,58   | 754.278,71   | 882.506,09   | 968.795,57   | 1.007.547,39 | 1.047.849,29 | 1.089.763,26 |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 40%          | 43%          | 43%          | 46%          | 45%          | 45%          | 45%          | 45%          |
| Otros gtos de explotación:                   |              |              | 247.758,63   | 249.048,09   | 263.503,64   | 275.507,74   | 288.336,13   | 299.869,58   | 311.864,36   | 324.338,94   |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 20%          | 16%          | 15%          | 14%          | 13%          | 13%          | 13%          | 13%          |
| <b>GASTOS</b>                                |              |              | 1.050.219,61 | 1.283.362,67 | 1.443.828,85 | 1.630.443,32 | 1.781.486,70 | 1.852.746,17 | 1.926.856,02 | 2.003.930,26 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            |              |              | 195.080,39   | 253.462,33   | 292.346,15   | 298.406,68   | 376.713,30   | 391.781,83   | 407.453,10   | 423.751,23   |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |                    |                    |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>                                 |                    |                    |                   | <b>996.240,00</b> | <b>1.229.460,00</b> | <b>1.388.940,00</b> | <b>1.543.080,00</b> | <b>1.726.560,00</b> | <b>1.795.622,40</b> | <b>1.867.447,30</b> |
| Aprovisionamientos:                             |                    |                    |                   | 244.666,20        | 302.128,80          | 340.837,20          | 377.943,60          | 419.484,00          | 436.263,36          | 453.713,89          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   | 25%               | 25%                 | 25%                 | 24%                 | 24%                 | 24%                 | 24%                 |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |                    |                    |                   | 442.510,29        | 589.549,19          | 700.721,33          | 819.843,95          | 900.006,47          | 936.006,73          | 973.447,00          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   | 44%               | 48%                 | 50%                 | 53%                 | 52%                 | 52%                 | 52%                 |
| Otros gtos de explotación:                      |                    |                    |                   | 253.067,59        | 246.035,43          | 263.062,11          | 280.006,45          | 299.138,19          | 311.103,72          | 323.547,87          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   | 25%               | 20%                 | 19%                 | 18%                 | 17%                 | 17%                 | 17%                 |
| <b>GASTOS</b>                                   |                    |                    |                   | <b>940.244,08</b> | <b>1.137.713,42</b> | <b>1.304.620,64</b> | <b>1.477.794,00</b> | <b>1.618.628,66</b> | <b>1.683.373,81</b> | <b>1.750.708,76</b> |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |                    |                    |                   | <b>55.995,92</b>  | <b>91.746,58</b>    | <b>84.319,36</b>    | <b>65.286,00</b>    | <b>107.931,34</b>   | <b>112.248,59</b>   | <b>116.738,54</b>   |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |                    |                    |                   |                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INGRESOS</b>                                 |                    |                    |                   |                   | <b>871.710,00</b>   | <b>1.075.777,50</b> | <b>1.215.322,50</b> | <b>1.350.195,00</b> | <b>1.510.740,00</b> | <b>1.571.169,60</b> |
| Aprovisionamientos:                             |                    |                    |                   |                   | 214.082,93          | 264.362,70          | 298.232,55          | 330.700,65          | 367.048,50          | 381.730,44          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   |                   | 25%                 | 25%                 | 25%                 | 24%                 | 24%                 | 24%                 |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |                    |                    |                   |                   | 393.434,96          | 477.367,75          | 567.385,67          | 663.841,24          | 728.750,16          | 757.900,16          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   |                   | 45%                 | 44%                 | 47%                 | 49%                 | 48%                 | 48%                 |
| Otros gtos de explotación:                      |                    |                    |                   |                   | 221.184,58          | 237.217,23          | 253.127,77          | 271.184,37          | 282.031,74          | 293.313,01          |
| % S/Ingresos                                    |                    |                    |                   |                   | 25%                 | 22%                 | 21%                 | 20%                 | 19%                 | 19%                 |
| <b>GASTOS</b>                                   |                    |                    |                   |                   | <b>828.702,47</b>   | <b>978.947,68</b>   | <b>1.118.746,00</b> | <b>1.265.726,25</b> | <b>1.377.830,40</b> | <b>1.432.943,61</b> |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |                    |                    |                   |                   | <b>43.007,53</b>    | <b>96.829,82</b>    | <b>96.576,50</b>    | <b>84.468,75</b>    | <b>132.909,60</b>   | <b>138.225,99</b>   |
| TOTAL INGRESOS                                  | 1.245.300,00       | 1.536.825,00       | 2.981.475,00      | 4.461.915,00      | 5.995.545,00        | 6.638.095,50        | 7.250.911,62        | 7.748.964,48        | 8.165.460,26        | 8.492.078,67        |
| TOTAL GASTOS                                    | 1.485.629,17       | 1.754.047,20       | 2.867.644,28      | 4.218.505,88      | 5.549.638,74        | 6.138.981,40        | 6.691.995,25        | 7.143.628,38        | 7.490.848,61        | 7.790.482,56        |
| <b>DIFERENCIA</b>                               | <b>-240.329,17</b> | <b>-217.222,20</b> | <b>113.830,72</b> | <b>243.409,12</b> | <b>445.906,26</b>   | <b>499.114,10</b>   | <b>558.916,37</b>   | <b>605.336,10</b>   | <b>674.611,65</b>   | <b>701.596,12</b>   |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA N° 4

### CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

enjoycooking

|                               | AÑO 1              | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ventas</b>                 | 1.245.300,00       | 1.536.825,00        | 2.981.475,00        | 4.461.915,00        | 5.995.545,00        | 6.638.095,50        | 7.250.911,62        | 7.748.964,48        | 8.165.460,26        | 8.492.078,67        |
| Coste de las ventas           | -305.832,75        | -377.661,00         | -731.879,25         | -1.094.756,70       | -1.466.613,23       | -1.622.958,60       | -1.767.673,52       | -1.885.341,91       | -1.983.875,41       | -2.063.230,43       |
| % Coste de las vtas/ Vtas     | 24,56%             | 24,57%              | 24,55%              | 24,54%              | 24,46%              | 24,45%              | 24,38%              | 24,33%              | 24,30%              | 24,30%              |
| <b>Márgen de contribución</b> | <b>939.467,25</b>  | <b>1.159.164,00</b> | <b>2.249.595,75</b> | <b>3.367.158,30</b> | <b>4.528.931,78</b> | <b>5.015.136,90</b> | <b>5.483.238,10</b> | <b>5.863.622,57</b> | <b>6.181.584,85</b> | <b>6.428.848,25</b> |
| Sueldos y salarios            | -656.605,62        | -877.925,12         | -1.353.872,73       | -2.052.072,03       | -2.742.589,74       | -3.106.135,12       | -3.443.386,75       | -3.702.251,12       | -3.888.696,43       | -4.044.244,29       |
| % Salarios/ Vtas              | 52,73%             | 57,13%              | 45,41%              | 45,99%              | 45,74%              | 46,79%              | 47,49%              | 47,78%              | 47,62%              | 47,62%              |
| Otros gtos                    | -523.190,80        | -498.461,08         | -781.892,30         | -1.071.677,15       | -1.340.435,77       | -1.409.887,68       | -1.480.934,99       | -1.556.035,35       | -1.618.276,77       | -1.683.007,84       |
| % / Vtas                      | 42,01%             | 32,43%              | 26,23%              | 24,02%              | 22,36%              | 21,24%              | 20,42%              | 20,08%              | 19,82%              | 19,82%              |
| <b>BAIIDA (EBITDA)</b>        | <b>-240.329,17</b> | <b>-217.222,20</b>  | <b>113.830,72</b>   | <b>243.409,12</b>   | <b>445.906,26</b>   | <b>499.114,10</b>   | <b>558.916,37</b>   | <b>605.336,10</b>   | <b>674.611,65</b>   | <b>701.596,12</b>   |
| % BAIIDA/ Vtas                | -19,30%            | -14,13%             | 3,82%               | 5,46%               | 7,44%               | 7,52%               | 7,71%               | 7,81%               | 8,26%               | 8,26%               |
| Amortizaciones                | -72.540,20         | -72.540,20          | -119.973,93         | -169.305,01         | -219.439,47         | -146.899,27         | -146.899,27         | -99.465,54          | -50.134,46          | 0,00                |
| <b>BAII</b>                   | <b>-312.869,37</b> | <b>-289.762,40</b>  | <b>-6.143,21</b>    | <b>74.104,11</b>    | <b>226.466,79</b>   | <b>352.214,82</b>   | <b>412.017,09</b>   | <b>505.870,56</b>   | <b>624.477,19</b>   | <b>701.596,12</b>   |
| Coste financiación            | -12.000,00         | -11.000,51          | -9.961,04           | -8.879,99           | -7.755,70           | -6.586,43           | -5.370,40           | -4.105,72           | -2.790,46           | -1.422,59           |
| <b>BAI</b>                    | <b>-324.869,37</b> | <b>-300.762,91</b>  | <b>-16.104,24</b>   | <b>65.224,12</b>    | <b>218.711,09</b>   | <b>345.628,39</b>   | <b>406.646,69</b>   | <b>501.764,84</b>   | <b>621.686,73</b>   | <b>700.173,53</b>   |
| Impuestos                     | 97.460,81          | 90.228,87           | 4.831,27            | -19.567,24          | -65.613,33          | -103.688,52         | -121.994,01         | -150.529,45         | -186.506,02         | -210.052,06         |
| <b>BENEFICIO NETO</b>         | <b>-227.408,56</b> | <b>-210.534,04</b>  | <b>-11.272,97</b>   | <b>45.656,89</b>    | <b>153.097,77</b>   | <b>241.939,87</b>   | <b>284.652,69</b>   | <b>351.235,39</b>   | <b>435.180,71</b>   | <b>490.121,47</b>   |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA Nº 5

### BALANCE:



|                            | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | <b>836.987,03</b> | <b>629.447,02</b> | <b>701.569,15</b> | <b>835.295,52</b> | <b>1.078.887,50</b> | <b>1.340.939,03</b> | <b>1.766.887,05</b> | <b>2.151.975,77</b> | <b>2.620.925,92</b> | <b>3.124.481,03</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <u>290.160,80</u> | <u>217.620,60</u> | <u>334.815,32</u> | <u>412.165,71</u> | <u>443.398,56</u>   | <u>296.499,28</u>   | <u>149.600,01</u>   | <u>50.134,46</u>    | <u>0,00</u>         | <u>0,00</u>         |
| Inmovilizado               | 362.701,00        | 362.701,00        | 599.869,65        | 846.525,05        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        |
| (Amortización A.)          | -72.540,20        | -145.080,40       | -265.054,33       | -434.359,34       | -653.798,81         | -800.698,09         | -947.597,36         | -1.047.062,90       | -1.097.197,37       | -1.097.197,37       |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>    | <u>546.826,23</u> | <u>411.826,42</u> | <u>366.753,83</u> | <u>423.129,81</u> | <u>635.488,94</u>   | <u>1.044.439,75</u> | <u>1.617.287,05</u> | <u>2.101.841,31</u> | <u>2.620.925,92</u> | <u>3.124.481,03</u> |
| Existencias                | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           |
| Clientes                   | 19.788,33         | 24.420,78         | 47.376,86         | 70.901,66         | 95.271,67           | 105.482,07          | 115.219,97          | 123.134,23          | 129.752,52          | 134.942,62          |
| Tesorería                  | 418.703,12        | 188.841,99        | 115.982,04        | 168.400,46        | 422.002,91          | 928.083,71          | 1.491.193,11        | 1.967.833,10        | 2.480.299,43        | 2.978.664,44        |
| Crédito fiscal             | 97.460,81         | 187.689,68        | 192.520,96        | 172.953,72        | 107.340,39          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| H.P. Deudora por IVA       | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>836.987,03</b> | <b>629.447,02</b> | <b>701.569,15</b> | <b>835.295,52</b> | <b>1.078.887,50</b> | <b>1.340.939,03</b> | <b>1.766.887,05</b> | <b>2.151.975,77</b> | <b>2.620.925,92</b> | <b>3.124.481,03</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | <u>472.591,44</u> | <u>262.057,40</u> | <u>250.784,43</u> | <u>296.441,32</u> | <u>449.539,09</u>   | <u>691.478,96</u>   | <u>976.131,64</u>   | <u>1.327.367,03</u> | <u>1.762.547,74</u> | <u>2.252.669,21</u> |
| Capital                    | 700.000,00        | 700.000,00        | 700.000,00        | 700.000,00        | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          |
| Reservas                   | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                |                     |                     |                     |                     | 1.062.547,74        |
| Rº neg. ejer. anteriores   | 0,00              | -227.408,56       | -437.942,60       | -449.215,57       | -403.558,68         | -250.460,91         | -8.521,04           | 276.131,64          | 627.367,03          |                     |
| Rº del ejercicio           | -227.408,56       | -210.534,04       | -11.272,97        | 45.656,89         | 153.097,77          | 241.939,87          | 284.652,69          | 351.235,39          | 435.180,71          | 490.121,47          |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | <u>275.012,72</u> | <u>249.025,94</u> | <u>221.999,70</u> | <u>193.892,40</u> | <u>164.660,81</u>   | <u>134.259,96</u>   | <u>102.643,08</u>   | <u>69.761,52</u>    | <u>35.564,70</u>    | <u>0,00</u>         |
| Deudas a L.P.              | 275.012,72        | 249.025,94        | 221.999,70        | 193.892,40        | 164.660,81          | 134.259,96          | 102.643,08          | 69.761,52           | 35.564,70           | 0,00                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | <u>89.382,88</u>  | <u>118.363,68</u> | <u>228.785,02</u> | <u>344.961,80</u> | <u>464.687,60</u>   | <u>515.200,11</u>   | <u>688.112,33</u>   | <u>754.847,22</u>   | <u>822.813,48</u>   | <u>871.811,82</u>   |
| Proveedores                | 88.691,50         | 109.521,69        | 212.244,98        | 317.479,44        | 425.317,84          | 470.657,99          | 512.625,32          | 546.749,15          | 575.323,87          | 598.336,82          |
| H.P. Acreedora por I.S.    | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | -3.651,87           | 121.994,01          | 150.529,45          | 186.506,02          | 210.052,06          |
| H.P. Acreedora por IVA     | 691,38            | 8.841,99          | 16.540,04         | 27.482,36         | 39.369,76           | 48.193,99           | 53.493,00           | 57.568,62           | 60.983,59           | 63.422,94           |
| ok                         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA Nº 6

### TESORERIA:

|                               | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>ENTRADAS DE CAJA</b>       | <b>2.424.759,67</b> | <b>1.778.084,55</b> | <b>3.435.554,92</b> | <b>5.152.296,60</b> | <b>6.930.462,19</b> | <b>7.689.980,39</b> | <b>8.401.319,58</b> | <b>8.980.884,54</b> | <b>9.465.315,62</b> | <b>9.845.621,16</b> |
| Cobro de las ventas           | 1.424.759,67        | 1.778.084,55        | 3.435.554,92        | 5.152.296,60        | 6.930.462,19        | 7.689.980,39        | 8.401.319,58        | 8.980.884,54        | 9.465.315,62        | 9.845.621,16        |
| Cobro de intereses            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Principal del préstamo        | 300.000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Capital Social                | 700.000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>SALIDAS DE CAJA</b>        | <b>2.006.056,55</b> | <b>2.007.945,68</b> | <b>3.508.414,87</b> | <b>5.099.878,18</b> | <b>6.676.859,74</b> | <b>7.183.899,58</b> | <b>7.838.210,18</b> | <b>8.504.244,54</b> | <b>8.952.849,30</b> | <b>9.347.256,15</b> |
| Pagos a proveedores           | 278.688,30          | 417.256,57          | 746.256,64          | 1.164.683,31        | 1.593.432,95        | 1.837.291,82        | 2.008.533,95        | 2.152.872,78        | 2.272.720,76        | 2.370.334,34        |
| Pagos a acreedores            | 605.437,01          | 577.823,48          | 905.400,18          | 1.241.169,33        | 1.552.520,11        | 1.633.981,70        | 1.716.337,05        | 1.803.391,57        | 1.875.527,23        | 1.950.548,32        |
| Pago de inversiones           | 420.733,16          | 0,00                | 275.115,64          | 286.120,26          | 290.779,89          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| Pago de intereses             | 12.000,00           | 11.000,51           | 9.961,04            | 8.879,99            | 7.755,70            | 6.586,43            | 5.370,40            | 4.105,72            | 2.790,46            | 1.422,59            |
| Devolucion del p.ptmo.        | 24.987,28           | 25.986,77           | 27.026,25           | 28.107,30           | 29.231,59           | 30.400,85           | 31.616,88           | 32.881,56           | 34.196,82           | 35.564,70           |
| Pago Salarios                 | 656.605,62          | 877.925,12          | 1.353.872,73        | 2.052.072,03        | 2.742.589,74        | 3.106.135,12        | 3.443.386,75        | 3.702.251,12        | 3.888.696,43        | 4.044.244,29        |
| Pago IVA                      | 7.605,18            | 97.953,23           | 190.782,40          | 318.845,96          | 460.549,77          | 569.503,66          | 636.617,02          | 686.747,78          | 728.388,13          | 758.635,89          |
| I.de Sociedades               | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | -3.651,87           | 121.994,01          | 150.529,45          | 186.506,02          |
| <b>NETO DE CAJA</b>           | <b>418.703,12</b>   | <b>-229.861,14</b>  | <b>-72.859,95</b>   | <b>52.418,42</b>    | <b>253.602,45</b>   | <b>506.080,81</b>   | <b>563.109,40</b>   | <b>476.640,00</b>   | <b>512.466,32</b>   | <b>498.365,02</b>   |
| <b>NETO DE CAJA ACUMULADO</b> | <b>418.703,12</b>   | <b>188.841,99</b>   | <b>115.982,04</b>   | <b>168.400,46</b>   | <b>422.002,91</b>   | <b>928.083,71</b>   | <b>1.491.193,11</b> | <b>1.967.833,10</b> | <b>2.480.299,43</b> | <b>2.978.664,44</b> |

## ESCENARIO PESIMISTA

TABLA N° 7

## EVOLUCIÓN DE RATIOS FINANCIEROS:



**AÑO 1 AÑO 2 AÑO 3 AÑO 4 AÑO 5 AÑO 6 AÑO 7 AÑO 8 AÑO 9 AÑO 10**

### SOLVENCIA:

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| (1) $\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO EXIGIBLE}}$ | 2,30  | 1,71  | 1,56  | 1,55  | 1,71  | 2,06  | 2,23  | 2,61  | 3,05  | 3,58   |

### LIQUIDEZ:

|  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$               | 6,12 | 3,48 | 1,60 | 1,23 | 1,37 | 2,03 | 2,35 | 2,78 | 3,19 | 3,58 |
| (2) $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$              | 4,91 | 1,80 | 0,71 | 0,69 | 1,11 | 2,01 | 2,33 | 2,77 | 3,17 | 3,57 |
| (3) $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS - REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 4,68 | 1,60 | 0,51 | 0,49 | 0,91 | 1,80 | 2,17 | 2,61 | 3,01 | 3,42 |

### ENDEUDAMIENTO:

|  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ratio de no exigibilidad                             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| (1) $\frac{\text{NO EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 56,46% | 41,63% | 35,75% | 35,49% | 41,67% | 51,57% | 55,25% | 61,68% | 67,25% | 72,10% |
| Ratio de exigibilidad                                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| (2) $\frac{\text{EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$    | 43,54% | 58,37% | 64,25% | 64,51% | 58,33% | 48,43% | 44,75% | 38,32% | 32,75% | 27,90% |

### ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL ACTIVO:

|  |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Ratio de activo fijo                                       |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
| (1) $\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$       | 34,67% | 34,57% | 47,72% | 49,34% | 41,10% | 22,11% | 8,47%  | 2,33%  | 0,00%   | 0,00%   |
| Ratio de activo circulante                                 |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
| (2) $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 65,33% | 65,43% | 52,28% | 50,66% | 58,90% | 77,89% | 91,53% | 97,67% | 100,00% | 100,00% |

## ANALISIS DEL RENDIMIENTO DEL ACTIVO

Rotación del activo total

|     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 1,49 | 2,44 | 4,25 | 5,34 | 5,56 | 4,95 | 4,10 | 3,60 | 3,12 | 2,72 |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Rotación del activo fijo

|     |  |      |      |      |       |       |       |       |        |  |  |
|-----|--|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|
| (2) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$ | 4,29 | 7,06 | 8,90 | 10,83 | 13,52 | 22,39 | 48,47 | 154,56 |  |  |
|-----|--|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|

Rotación del activo circulante

|     |  |      |      |      |       |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
| (3) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}$ | 2,28 | 3,73 | 8,13 | 10,55 | 9,43 | 6,36 | 4,48 | 3,69 | 3,12 | 2,72 |
|-----|--|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|

## ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

Rentabilidad económica (ROA)

|     |  |         |         |        |       |        |        |        |        |        |        |
|-----|--|---------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (1) | $\frac{\text{RTO ACTIVIDAD (SIN FINANCIAC)}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | -25,74% | -31,70% | -0,19% | 6,53% | 14,91% | 18,53% | 16,41% | 16,51% | 16,71% | 15,73% |
|-----|--|---------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Rentabilidad financiera (ROE)

|     |   |         |         |        |       |        |        |        |        |        |        |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (2) | $\frac{\text{B}^\circ \text{ NETO}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$ | -32,49% | -30,08% | -1,61% | 6,52% | 21,87% | 34,56% | 40,66% | 50,18% | 62,17% | 70,02% |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Margen

|     |   |         |         |        |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (3) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{VENTAS}}$ | -18,26% | -13,70% | -0,38% | 1,02% | 2,55% | 3,64% | 3,93% | 4,53% | 5,33% | 5,77% |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Tasa de retorno de una inversión (ROI)

|     |   |         |         |        |       |       |       |       |       |       |       |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (4) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{GTOS}}$ | -15,31% | -12,00% | -0,39% | 1,08% | 2,76% | 3,94% | 4,25% | 4,92% | 5,81% | 6,29% |
|-----|---|---------|---------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

# ESCENARIO PESIMISTA

TABLA N° 8



## VAN, TIR

|                             | AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5    | AÑO 6   | AÑO 7   | AÑO 8    | AÑO 9    | AÑO 10   |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|----------|----------|
| <b>BAlI</b>                 | -312.869 | -289.762 | -6.143   | 74.104   | 226.467  | 352.215 | 412.017 | 505.871  | 624.477  | 701.596  |
| - <b>IMTOS PAGADOS</b>      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0       | 3.652   | -121.994 | -150.529 | -186.506 |
| <b>NOPAT</b>                | -312.869 | -289.762 | -6.143   | 74.104   | 226.467  | 352.215 | 415.669 | 383.877  | 473.948  | 515.090  |
| + <b>AMORTIZACIONES</b>     | 72.540   | 72.540   | 119.974  | 169.305  | 219.439  | 146.899 | 146.899 | 99.466   | 50.134   | 0        |
| - <b>INV. INMOVILIZADO</b>  | -362.701 | 0        | -237.169 | -246.655 | -250.672 | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        |
| - <b>INC FONDO MANIOBRA</b> | 58.029   | 74.227   | 153.994  | 235.704  | 319.172  | 354.302 | 386.531 | 412.741  | 434.697  | 452.520  |
| <b>FCN</b>                  | -545.001 | -142.995 | 30.656   | 232.458  | 514.406  | 853.416 | 949.100 | 896.083  | 958.780  | 967.610  |

Valor actualizado Neto VAN = 1.223.048,88 €  
Tasa Interna de Retorno TIR = 22,60%

**PAY BACK** AÑO 6

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA Nº 1

enjoycooking

### DETALLE PREVISION INGRESOS:

|  | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           | <u>474.993,75</u>   | <u>604.537,50</u>   | <u>690.900,00</u>   | <u>777.262,50</u>   | <u>863.625,00</u>   | <u>898.170,00</u>   | <u>934.096,80</u>   | <u>971.460,67</u>   | <u>1.010.319,10</u> | <u>1.050.731,86</u> |
| The Enjoycooking Store                       | 474.993,75          | 604.537,50          | 690.900,00          | 777.262,50          | 863.625,00          | 898.170,00          | 934.096,80          | 971.460,67          | 1.010.319,10        | 1.050.731,86        |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            | <u>1.040.156,25</u> | <u>1.264.593,75</u> | <u>1.414.218,75</u> | <u>1.552.162,50</u> | <u>1.706.512,50</u> | <u>1.774.773,00</u> | <u>1.845.763,92</u> | <u>1.919.594,48</u> | <u>1.996.378,26</u> | <u>2.076.233,39</u> |
| Foodiecourt                                  | 728.437,50          | 874.125,00          | 971.250,00          | 1.058.662,50        | 1.146.075,00        | 1.191.918,00        | 1.239.594,72        | 1.289.178,51        | 1.340.745,65        | 1.394.375,48        |
| Catering                                     | 164.062,50          | 213.281,25          | 246.093,75          | 278.906,25          | 328.125,00          | 341.250,00          | 354.900,00          | 369.096,00          | 383.859,84          | 399.214,23          |
| ECTakeaway                                   | 147.656,25          | 177.187,50          | 196.875,00          | 214.593,75          | 232.312,50          | 241.605,00          | 251.269,20          | 261.319,97          | 271.772,77          | 282.643,68          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 | <u>664.125,00</u>   | <u>820.312,50</u>   | <u>933.187,50</u>   | <u>1.046.062,50</u> | <u>1.206.712,50</u> | <u>1.254.981,00</u> | <u>1.305.180,24</u> | <u>1.357.387,45</u> | <u>1.411.682,95</u> | <u>1.468.150,27</u> |
| Cookurself                                   | 144.375,00          | 170.625,00          | 196.875,00          | 223.125,00          | 262.500,00          | 273.000,00          | 283.920,00          | 295.276,80          | 307.087,87          | 319.371,39          |
| Formación                                    | 207.900,00          | 259.875,00          | 294.525,00          | 329.175,00          | 377.685,00          | 392.792,40          | 408.504,10          | 424.844,26          | 441.838,03          | 459.511,55          |
| Divulgación                                  | 311.850,00          | 389.812,50          | 441.787,50          | 493.762,50          | 566.527,50          | 589.188,60          | 612.756,14          | 637.266,39          | 662.757,05          | 689.267,33          |
| <b>Total Ingresos FLAG-SHIP</b>              | <b>2.179.275,00</b> | <b>2.689.443,75</b> | <b>3.038.306,25</b> | <b>3.375.487,50</b> | <b>3.776.850,00</b> | <b>3.927.924,00</b> | <b>4.085.040,96</b> | <b>4.248.442,60</b> | <b>4.418.380,30</b> | <b>4.595.115,51</b> |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Ventas:</b>                               |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| BL 1 DISTRIBUCIÓN:                           |                     |                     | <u>474.993,75</u>   | <u>604.537,50</u>   | <u>690.900,00</u>   | <u>777.262,50</u>   | <u>863.625,00</u>   | <u>898.170,00</u>   | <u>934.096,80</u>   | <u>971.460,67</u>   |
| The Enjoycooking Store                       |                     |                     | 474.993,75          | 604.537,50          | 690.900,00          | 777.262,50          | 863.625,00          | 898.170,00          | 934.096,80          | 971.460,67          |
| BL 2 RESTAURACIÓN                            |                     |                     | <u>1.040.156,25</u> | <u>1.264.593,75</u> | <u>1.414.218,75</u> | <u>1.552.162,50</u> | <u>1.706.512,50</u> | <u>1.774.773,00</u> | <u>1.845.763,92</u> | <u>1.919.594,48</u> |
| Foodiecourt                                  |                     |                     | 728.437,50          | 874.125,00          | 971.250,00          | 1.058.662,50        | 1.146.075,00        | 1.191.918,00        | 1.239.594,72        | 1.289.178,51        |
| Catering                                     |                     |                     | 164.062,50          | 213.281,25          | 246.093,75          | 278.906,25          | 328.125,00          | 341.250,00          | 354.900,00          | 369.096,00          |
| ECTakeaway                                   |                     |                     | 147.656,25          | 177.187,50          | 196.875,00          | 214.593,75          | 232.312,50          | 241.605,00          | 251.269,20          | 261.319,97          |
| BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN                 |                     |                     | <u>664.125,00</u>   | <u>820.312,50</u>   | <u>933.187,50</u>   | <u>1.046.062,50</u> | <u>1.206.712,50</u> | <u>1.254.981,00</u> | <u>1.305.180,24</u> | <u>1.357.387,45</u> |
| Cookurself                                   |                     |                     | 144.375,00          | 170.625,00          | 196.875,00          | 223.125,00          | 262.500,00          | 273.000,00          | 283.920,00          | 295.276,80          |
| Formación                                    |                     |                     | 207.900,00          | 259.875,00          | 294.525,00          | 329.175,00          | 377.685,00          | 392.792,40          | 408.504,10          | 424.844,26          |
| Divulgación                                  |                     |                     | 311.850,00          | 389.812,50          | 441.787,50          | 493.762,50          | 566.527,50          | 589.188,60          | 612.756,14          | 637.266,39          |
| <b>Total Ingresos MADRID</b>                 |                     |                     | <b>2.179.275,00</b> | <b>2.689.443,75</b> | <b>3.038.306,25</b> | <b>3.375.487,50</b> | <b>3.776.850,00</b> | <b>3.927.924,00</b> | <b>4.085.040,96</b> | <b>4.248.442,60</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>Ventas:</b>                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>The Enjoycooking Store</b>                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Foodiecourt</b>                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Catering</b>                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>ECTakeaway</b>                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Cookurself</b>                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Formación</b>                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Divulgación</b>                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total Ingresos BARCELONA</b>                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Ventas:</b>                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 1 DISTRIBUCIÓN:</b>                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>The Enjoycooking Store</b>                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 2 RESTAURACIÓN</b>                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Foodiecourt</b>                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Catering</b>                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>ECTakeaway</b>                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>BL 3 FORMACIÓN Y DIVULGACIÓN</b>             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Cookurself</b>                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Formación</b>                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Divulgación</b>                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>Total Ingresos VALENCIA</b>                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>INGRESOS ENJOY COOKING</b>                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA Nº 2

### DETALLE PREVISION INVERSIONES Y GASTOS:



|                                   | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8               | AÑO 9               | AÑO 10              |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>INVERSIÓN:</b>                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                  | 196.000,00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración           | 29.901,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte           | 20.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                     | 89.800,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Diseño página Web, aplica.inform. | 27.000,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión FLAG-SHIP</b>  | <b>362.701,00</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                   |                     |                     |                     |                     | 29%                 |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                    |                     |                     |                     |                     | 8%                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>        | <b>535.207,31</b>   | <b>660.906,75</b>   | <b>745.581,38</b>   | <b>826.751,63</b>   | <b>917.621,25</b>   | <b>954.326,10</b>   | <b>992.499,14</b>   | <b>1.032.199,11</b> | <b>1.073.487,07</b> | <b>1.116.426,56</b> |
| BL 1 DISTRIBUCION                 | 156.747,94          | 199.497,38          | 227.997,00          | 256.496,63          | 284.996,25          | 296.396,10          | 308.251,94          | 320.582,02          | 333.405,30          | 346.741,51          |
| BL 2 RESTAURACION                 | 312.046,88          | 379.378,13          | 424.265,63          | 465.648,75          | 511.953,75          | 532.431,90          | 553.729,18          | 575.878,34          | 598.913,48          | 622.870,02          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION      | 66.412,50           | 82.031,25           | 93.318,75           | 104.606,25          | 120.671,25          | 125.498,10          | 130.518,02          | 135.738,74          | 141.168,29          | 146.815,03          |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b> | <b>1.258.494,11</b> | <b>1.442.305,56</b> | <b>1.232.288,96</b> | <b>1.217.604,87</b> | <b>1.216.974,64</b> | <b>1.265.653,63</b> | <b>1.316.279,77</b> | <b>1.368.930,97</b> | <b>1.423.688,20</b> | <b>1.480.635,73</b> |
| Salarios directos                 | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 793.599,45          | 822.311,17          | 1.139.097,96        | 1.184.661,88        | 1.232.048,35        | 1.281.330,29        | 1.332.583,50        |
| Salarios imputados                | 495.868,70          | 514.992,75          | 305.652,97          | 265.187,40          | 235.927,65          | 314.233,92          | 326.803,28          | 339.875,41          | 353.470,42          | 367.609,24          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b> | <b>428.065,20</b>   | <b>407.831,79</b>   | <b>437.018,46</b>   | <b>466.004,84</b>   | <b>498.855,37</b>   | <b>518.809,59</b>   | <b>539.561,97</b>   | <b>561.144,45</b>   | <b>583.590,23</b>   | <b>606.933,84</b>   |
| Licencias                         | 6.800,00            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                         | 3.500,00            | 5.647,83            | 6.380,44            | 7.088,52            | 7.931,39            | 8.248,64            | 8.578,59            | 8.921,73            | 9.278,60            | 9.649,74            |
| Arrendamientos                    | 244.800,00          | 254.592,00          | 264.775,68          | 275.366,71          | 286.381,38          | 297.836,63          | 309.750,10          | 322.140,10          | 335.025,70          | 348.426,73          |
| Reparación y conservación         | 2.448,00            | 2.545,92            | 2.647,76            | 2.753,67            | 2.863,81            | 2.978,37            | 3.097,50            | 3.221,40            | 3.350,26            | 3.484,27            |
| Servicios profesionales           | 32.815,00           | 34.127,60           | 35.492,70           | 36.912,41           | 38.388,91           | 39.924,46           | 41.521,44           | 43.182,30           | 44.909,59           | 46.705,98           |
| Limpieza y lavandería             | 19.020,00           | 30.928,60           | 34.940,52           | 38.818,11           | 43.433,78           | 45.171,13           | 46.977,97           | 48.857,09           | 50.811,37           | 52.843,83           |
| Primas de Seguros                 | 2.352,00            | 2.446,08            | 2.543,92            | 2.645,68            | 2.751,51            | 2.861,57            | 2.976,03            | 3.095,07            | 3.218,87            | 3.347,63            |
| Publicidad                        | 144.500,00          | 242.049,94          | 273.447,56          | 303.793,88          | 339.916,50          | 353.513,16          | 367.653,69          | 382.359,83          | 397.654,23          | 413.560,40          |
| Suministros                       | 19.393,00           | 31.385,81           | 35.457,03           | 39.391,94           | 44.075,84           | 45.838,87           | 47.672,43           | 49.579,33           | 51.562,50           | 53.625,00           |
| <b>Total gtos FLAG-SHIP</b>       | <b>2.221.766,62</b> | <b>2.511.044,10</b> | <b>2.414.888,79</b> | <b>2.510.361,34</b> | <b>2.633.451,27</b> | <b>2.738.789,32</b> | <b>2.848.340,89</b> | <b>2.962.274,53</b> | <b>3.080.765,51</b> | <b>3.203.996,13</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                            |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                             |  | 158.995,20          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                      |  | 24.255,69           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                      |  | 21.632,00           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                |  | 32.285,76           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión MADRID</b>                |  | <b>237.168,65</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                               |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                   |  | <b>535.207,31</b>   | <b>660.906,75</b>   | <b>745.581,38</b>   | <b>826.751,63</b>   | <b>917.621,25</b>   | <b>954.326,10</b>   | <b>992.499,14</b>   | <b>1.032.199,11</b> |
| BL 1 DISTRIBUCION                            |  | 156.747,94          | 199.497,38          | 227.997,00          | 256.496,63          | 284.996,25          | 296.396,10          | 308.251,94          | 320.582,02          |
| BL 2 RESTAURACION                            |  | 312.046,88          | 379.378,13          | 424.265,63          | 465.648,75          | 511.953,75          | 532.431,90          | 553.729,18          | 575.878,34          |
| BL 3 FORMACION Y DIVULGACION                 |  | 66.412,50           | 82.031,25           | 93.318,75           | 104.606,25          | 120.671,25          | 125.498,10          | 130.518,02          | 135.738,74          |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>            |  | <b>951.870,78</b>   | <b>1.078.788,03</b> | <b>1.084.275,64</b> | <b>1.127.646,67</b> | <b>1.172.752,53</b> | <b>1.219.662,63</b> | <b>1.268.449,14</b> | <b>1.319.187,10</b> |
| Salarios directos                            |  | 598.474,00          | 739.186,00          | 765.902,65          | 796.538,75          | 828.400,30          | 1.139.097,96        | 1.184.661,88        | 1.232.048,35        |
| Salarios imputados                           |  | 229.239,73          | 198.890,55          | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 274.954,68          | 285.952,87          | 297.390,98          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>            |  | <b>202.711,60</b>   | <b>203.766,62</b>   | <b>215.593,89</b>   | <b>225.415,42</b>   | <b>235.911,38</b>   | <b>245.347,84</b>   | <b>255.161,75</b>   | <b>265.368,22</b>   |
| Licencias                                    |  | 5.516,16            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                    |  | 4.785,33            | 5.316,39            | 5.948,54            | 6.186,48            | 6.433,94            | 6.691,30            | 6.958,95            | 7.237,31            |
| Arrendamientos                               |  | 140.175,36          | 145.782,37          | 151.613,67          | 157.678,22          | 163.985,34          | 170.544,76          | 177.366,55          | 184.461,21          |
| Reparación y conservación                    |  | 1.401,75            | 1.457,82            | 1.516,14            | 1.576,78            | 1.639,85            | 1.705,45            | 1.773,67            | 1.844,61            |
| Servicios profesionales                      |  | 26.619,53           | 27.684,31           | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                        |  | 26.205,39           | 29.113,58           | 32.575,33           | 33.878,34           | 35.233,48           | 36.642,82           | 38.108,53           | 39.632,87           |
| Primas de Seguros                            |  | 1.907,94            | 1.984,26            | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                   |  | 20.000,00           | 32.273,33           | 36.459,68           | 40.505,85           | 45.322,20           | 47.135,09           | 49.020,49           | 50.981,31           |
| Suministros                                  |  | 26.592,78           | 29.543,95           | 33.056,88           | 34.379,15           | 35.754,32           | 37.184,49           | 38.671,87           | 40.218,75           |
| <b>Total gtos MADRID</b>                     |  | <b>1.689.789,70</b> | <b>1.943.461,39</b> | <b>2.045.450,90</b> | <b>2.179.813,71</b> | <b>2.326.285,16</b> | <b>2.419.336,57</b> | <b>2.516.110,03</b> | <b>2.616.754,43</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |  |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---|--|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                               |  |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                                |  |  | 165.355,01          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                         |  |  | 25.225,92           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                         |  |  | 22.497,28           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                   |  |  | 33.577,19           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión BARCELONA</b>                |  |  | <b>246.655,40</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                  |  |  |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                      |  |  | <b>428.165,85</b>   | <b>528.725,40</b>   | <b>596.465,10</b>   | <b>661.401,30</b>   | <b>734.097,00</b>   | <b>763.460,88</b>   | <b>793.999,32</b>   |
| <b>BL 1</b> DISTRIBUCION                        |  |  | 125.398,35          | 159.597,90          | 182.397,60          | 205.197,30          | 227.997,00          | 237.116,88          | 246.601,56          |
| <b>BL 2</b> RESTAURACION                        |  |  | 249.637,50          | 303.502,50          | 339.412,50          | 372.519,00          | 409.563,00          | 425.945,52          | 442.983,34          |
| <b>BL 3</b> FORMACION Y DIVULGACION             |  |  | 53.130,00           | 65.625,00           | 74.655,00           | 83.685,00           | 96.537,00           | 100.398,48          | 104.414,42          |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>               |  |  | <b>848.144,72</b>   | <b>968.545,10</b>   | <b>1.007.286,91</b> | <b>1.047.578,38</b> | <b>1.089.481,52</b> | <b>1.133.060,78</b> | <b>1.178.383,21</b> |
| Salarios directos                               |  |  | 538.626,60          | 665.267,40          | 691.878,09          | 719.553,22          | 748.335,34          | 1.036.971,94        | 1.078.450,81        |
| Salarios imputados                              |  |  | 198.890,55          | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 282.810,53          | 294.122,95          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>               |  |  | <b>207.055,30</b>   | <b>201.301,71</b>   | <b>215.232,64</b>   | <b>229.096,19</b>   | <b>244.749,43</b>   | <b>254.539,41</b>   | <b>264.720,98</b>   |
| Licencias                                       |  |  | 5.736,81            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                       |  |  | 5.316,39            | 5.948,54            | 6.186,48            | 6.433,94            | 6.691,30            | 6.958,95            | 7.237,31            |
| Arrendamientos                                  |  |  | 79.200,00           | 82.368,00           | 85.662,72           | 89.089,23           | 92.652,80           | 96.358,91           | 100.213,27          |
| Reparación y conservación                       |  |  | 792,00              | 823,68              | 856,63              | 890,89              | 926,53              | 963,59              | 1.002,13            |
| Servicios profesionales                         |  |  | 27.684,31           | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                           |  |  | 29.113,58           | 32.575,33           | 33.878,34           | 35.233,48           | 36.642,82           | 38.108,53           | 39.632,87           |
| Primas de Seguros                               |  |  | 1.984,26            | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                      |  |  | 87.500,00           | 141.572,32          | 159.936,44          | 177.685,66          | 198.813,38          | 206.765,92          | 215.036,56          |
| Suministros                                     |  |  | 29.543,95           | 33.056,88           | 34.379,15           | 35.754,32           | 37.184,49           | 38.671,87           | 40.218,75           |
| <b>Total gtos BARCELONA</b>                     |  |  | <b>1.483.365,87</b> | <b>1.698.572,22</b> | <b>1.818.984,64</b> | <b>1.938.075,87</b> | <b>2.068.327,95</b> | <b>2.151.061,06</b> | <b>2.237.103,51</b> |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b> |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INVERSIÓN:</b>                              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Adecuación local                               |                     |                     |                     |                     | 171.969,21          |                     |                     |                     |                     |                     |
| Mobiliario y decoración                        |                     |                     |                     |                     | 26.234,96           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Elementos de transporte                        |                     |                     |                     |                     | 17.547,88           |                     |                     |                     |                     |                     |
| Equipamientos                                  |                     |                     |                     |                     | 34.920,28           |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total Inversión VALENCIA</b>                |                     |                     |                     |                     | <b>250.672,32</b>   |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS:</b>                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Aprovisionamientos:</b>                     |                     |                     |                     |                     | <b>374.645,12</b>   | <b>462.634,73</b>   | <b>521.906,96</b>   | <b>578.726,14</b>   | <b>642.334,88</b>   | <b>668.028,27</b>   |
| <b>BL 1 DISTRIBUCION</b>                       |                     |                     |                     |                     | 109.723,56          | 139.648,16          | 159.597,90          | 179.547,64          | 199.497,38          | 207.477,27          |
| <b>BL 2 RESTAURACION</b>                       |                     |                     |                     |                     | 218.432,81          | 265.564,69          | 296.985,94          | 325.954,13          | 358.367,63          | 372.702,33          |
| <b>BL 3 FORMACION Y DIVULGACION</b>            |                     |                     |                     |                     | 46.488,75           | 57.421,88           | 65.323,13           | 73.224,38           | 84.469,88           | 87.848,67           |
| <b>Salarios, Cargas sociales:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>754.083,68</b>   | <b>784.247,02</b>   | <b>815.616,90</b>   | <b>848.241,58</b>   | <b>882.171,24</b>   | <b>917.458,09</b>   |
| Salarios directos                              |                     |                     |                     |                     | 478.779,20          | 497.930,37          | 517.847,58          | 538.561,49          | 560.103,95          | 582.508,10          |
| Salarios imputados                             |                     |                     |                     |                     | 176.945,74          | 184.023,57          | 191.384,51          | 199.039,89          | 207.001,48          | 215.281,54          |
| <b>Otros gtos de explotación:</b>              |                     |                     |                     |                     | <b>180.969,20</b>   | <b>194.086,82</b>   | <b>207.104,54</b>   | <b>221.878,12</b>   | <b>230.753,24</b>   | <b>239.983,37</b>   |
| Licencias                                      |                     |                     |                     |                     | 5.966,28            |                     |                     |                     |                     |                     |
| Embalajes                                      |                     |                     |                     |                     | 5.948,54            | 6.186,48            | 6.433,94            | 6.691,30            | 6.958,95            | 7.237,31            |
| Arrendamientos                                 |                     |                     |                     |                     | 60.000,00           | 62.400,00           | 64.896,00           | 67.491,84           | 70.191,51           | 72.999,17           |
| Reparación y conservación                      |                     |                     |                     |                     | 600,00              | 624,00              | 648,96              | 674,92              | 701,92              | 729,99              |
| Servicios profesionales                        |                     |                     |                     |                     | 28.791,68           | 29.943,35           | 31.141,08           | 32.386,73           | 33.682,20           | 35.029,48           |
| Limpieza y lavandería                          |                     |                     |                     |                     | 32.575,33           | 33.878,34           | 35.233,48           | 36.642,82           | 38.108,53           | 39.632,87           |
| Primas de Seguros                              |                     |                     |                     |                     | 2.063,63            | 2.146,18            | 2.232,02            | 2.321,30            | 2.414,16            | 2.510,72            |
| Publicidad                                     |                     |                     |                     |                     | 141.572,32          | 159.936,44          | 177.685,66          | 198.813,38          | 206.765,92          | 215.036,56          |
| Suministros                                    |                     |                     |                     |                     | 33.056,88           | 34.379,15           | 35.754,32           | 37.184,49           | 38.671,87           | 40.218,75           |
| <b>Total gtos VALENCIA</b>                     | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>1.309.698,00</b> | <b>1.440.968,57</b> | <b>1.544.628,41</b> | <b>1.648.845,84</b> | <b>1.755.259,36</b> | <b>1.825.469,74</b> |
| <b>INVERSIÓN ENJOY COOKING</b>                 | <b>362.701,00</b>   | <b>0,00</b>         | <b>237.168,65</b>   | <b>246.655,40</b>   | <b>250.672,32</b>   | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| <b>GASTOS ENJOY COOKING</b>                    | <b>2.221.766,62</b> | <b>2.511.044,10</b> | <b>4.104.678,49</b> | <b>5.937.188,60</b> | <b>7.687.172,38</b> | <b>8.178.556,24</b> | <b>8.657.330,33</b> | <b>9.098.784,88</b> | <b>9.503.195,96</b> | <b>9.883.323,80</b> |

# ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA N° 3

## DETALLE PREVISION GTOS/INGRESOS:



|  | AÑO 1        | AÑO 2        | AÑO 3        | AÑO 4        | AÑO 5        | AÑO 6        | AÑO 7        | AÑO 8        | AÑO 9        | AÑO 10       |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>FLAG-SHIP (FS) // MADRID</b>              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              | 2.179.275,00 | 2.689.443,75 | 3.038.306,25 | 3.375.487,50 | 3.776.850,00 | 3.927.924,00 | 4.085.040,96 | 4.248.442,60 | 4.418.380,30 | 4.595.115,51 |
| Aprovisionamientos:                          | 535.207,31   | 660.906,75   | 745.581,38   | 826.751,63   | 917.621,25   | 954.326,10   | 992.499,14   | 1.032.199,11 | 1.073.487,07 | 1.116.426,56 |
| % S/Ingresos                                 | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         | 1.258.494,11 | 1.442.305,56 | 1.232.288,96 | 1.217.604,87 | 1.216.974,64 | 1.265.653,63 | 1.316.279,77 | 1.368.930,97 | 1.423.688,20 | 1.480.635,73 |
| % S/Ingresos                                 | 58%          | 54%          | 41%          | 36%          | 32%          | 32%          | 32%          | 32%          | 32%          | 32%          |
| Otros gtos de explotación:                   | 428.065,20   | 407.831,79   | 437.018,46   | 466.004,84   | 498.855,37   | 518.809,59   | 539.561,97   | 561.144,45   | 583.590,23   | 606.933,84   |
| % S/Ingresos                                 | 20%          | 15%          | 14%          | 14%          | 13%          | 13%          | 13%          | 13%          | 13%          | 13%          |
| <b>GASTOS</b>                                | 2.221.766,62 | 2.511.044,10 | 2.414.888,79 | 2.510.361,34 | 2.633.451,27 | 2.738.789,32 | 2.848.340,89 | 2.962.274,53 | 3.080.765,51 | 3.203.996,13 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            | -42.491,62   | 178.399,65   | 623.417,46   | 865.126,16   | 1.143.398,73 | 1.189.134,68 | 1.236.700,07 | 1.286.168,07 | 1.337.614,80 | 1.391.119,39 |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // MADRID</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>INGRESOS</b>                              |              |              | 2.179.275,00 | 2.689.443,75 | 3.038.306,25 | 3.375.487,50 | 3.776.850,00 | 3.927.924,00 | 4.085.040,96 | 4.248.442,60 |
| Aprovisionamientos:                          |              |              | 535.207,31   | 660.906,75   | 745.581,38   | 826.751,63   | 917.621,25   | 954.326,10   | 992.499,14   | 1.032.199,11 |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 25%          | 25%          | 25%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:         |              |              | 951.870,78   | 1.078.788,03 | 1.084.275,64 | 1.127.646,67 | 1.172.752,53 | 1.219.662,63 | 1.268.449,14 | 1.319.187,10 |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 44%          | 40%          | 36%          | 33%          | 31%          | 31%          | 31%          | 31%          |
| Otros gtos de explotación:                   |              |              | 202.711,60   | 203.766,62   | 215.593,89   | 225.415,42   | 235.911,38   | 245.347,84   | 255.161,75   | 265.368,22   |
| % S/Ingresos                                 |              |              | 9%           | 8%           | 7%           | 7%           | 6%           | 6%           | 6%           | 6%           |
| <b>GASTOS</b>                                |              |              | 1.689.789,70 | 1.943.461,39 | 2.045.450,90 | 2.179.813,71 | 2.326.285,16 | 2.419.336,57 | 2.516.110,03 | 2.616.754,43 |
| <b>DIFERENCIA</b>                            |              |              | 489.485,30   | 745.982,36   | 992.855,35   | 1.195.673,79 | 1.450.564,84 | 1.508.587,43 | 1.568.930,93 | 1.631.688,16 |

| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // BARCELONA</b> |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| <b>INGRESOS</b>                                 |              |              |              |              | 1.743.420,00  | 2.151.555,00  | 2.430.645,00  | 2.700.390,00  | 3.021.480,00  | 3.142.339,20  | 3.268.032,77 |
| Aprovisionamientos:                             |              |              |              |              | 428.165,85    | 528.725,40    | 596.465,10    | 661.401,30    | 734.097,00    | 763.460,88    | 793.999,32   |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 25%           | 25%           | 25%           | 24%           | 24%           | 24%           | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |              |              |              |              | 848.144,72    | 968.545,10    | 1.007.286,91  | 1.047.578,38  | 1.089.481,52  | 1.133.060,78  | 1.178.383,21 |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 49%           | 45%           | 41%           | 39%           | 36%           | 36%           | 36%          |
| Otros gtos de explotación:                      |              |              |              |              | 207.055,30    | 201.301,71    | 215.232,64    | 229.096,19    | 244.749,43    | 254.539,41    | 264.720,98   |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              | 12%           | 9%            | 9%            | 8%            | 8%            | 8%            | 8%           |
| <b>GASTOS</b>                                   |              |              |              |              | 1.483.365,87  | 1.698.572,22  | 1.818.984,64  | 1.938.075,87  | 2.068.327,95  | 2.151.061,06  | 2.237.103,51 |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |              |              |              |              | 260.054,13    | 452.982,78    | 611.660,36    | 762.314,13    | 953.152,05    | 991.278,14    | 1.030.929,26 |
| <b>TIER 1 (T1): BL 1+BL 2+BL 3 // VALENCIA</b>  |              |              |              |              |               |               |               |               |               |               |              |
| <b>INGRESOS</b>                                 |              |              |              |              |               | 1.525.492,50  | 1.882.610,63  | 2.126.814,38  | 2.362.841,25  | 2.643.795,00  | 2.749.546,80 |
| Aprovisionamientos:                             |              |              |              |              |               | 374.645,12    | 462.634,73    | 521.906,96    | 578.726,14    | 642.334,88    | 668.028,27   |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              |               | 25%           | 25%           | 25%           | 24%           | 24%           | 24%          |
| Sueldos y salarios, Cargas sociales:            |              |              |              |              |               | 754.083,68    | 784.247,02    | 815.616,90    | 848.241,58    | 882.171,24    | 917.458,09   |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              |               | 49%           | 42%           | 38%           | 36%           | 33%           | 33%          |
| Otros gtos de explotación:                      |              |              |              |              |               | 180.969,20    | 194.086,82    | 207.104,54    | 221.878,12    | 230.753,24    | 239.983,37   |
| % S/Ingresos                                    |              |              |              |              |               | 12%           | 10%           | 10%           | 9%            | 9%            | 9%           |
| <b>GASTOS</b>                                   |              |              |              |              |               | 1.309.698,00  | 1.440.968,57  | 1.544.628,41  | 1.648.845,84  | 1.755.259,36  | 1.825.469,74 |
| <b>DIFERENCIA</b>                               |              |              |              |              |               | 215.794,50    | 441.642,05    | 582.185,97    | 713.995,41    | 888.535,64    | 924.077,06   |
| TOTAL INGRESOS                                  | 2.179.275,00 | 2.689.443,75 | 5.217.581,25 | 7.808.351,25 | 10.492.203,75 | 11.616.667,13 | 12.689.095,34 | 13.560.687,85 | 14.289.555,46 | 14.861.137,68 |              |
| TOTAL GASTOS                                    | 2.221.766,62 | 2.511.044,10 | 4.104.678,49 | 5.937.188,60 | 7.687.172,38  | 8.178.556,24  | 8.657.330,33  | 9.098.784,88  | 9.503.195,96  | 9.883.323,80  |              |
| <b>DIFERENCIA</b>                               | -42.491,62   | 178.399,65   | 1.112.902,76 | 1.871.162,65 | 2.805.031,37  | 3.438.110,88  | 4.031.765,00  | 4.461.902,97  | 4.786.359,50  | 4.977.813,88  |              |

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA N° 4

### CUENTA DE EXPLOTACIÓN:



|                               | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7               | AÑO 8                | AÑO 9                | AÑO 10               |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Ventas</b>                 | 2.179.275,00        | 2.689.443,75        | 5.217.581,25        | 7.808.351,25        | 10.492.203,75       | 11.616.667,13       | 12.689.095,34       | 13.560.687,85        | 14.289.555,46        | 14.861.137,68        |
| Coste de las ventas           | -535.207,31         | -660.906,75         | -1.280.788,69       | -1.915.824,23       | -2.566.573,14       | -2.840.177,55       | -3.093.428,66       | -3.299.348,35        | -3.471.781,97        | -3.610.653,25        |
| % Coste de las vtas/ Vtas     | 24,56%              | 24,57%              | 24,55%              | 24,54%              | 24,46%              | 24,45%              | 24,38%              | 24,33%               | 24,30%               | 24,30%               |
| <b>Márgen de contribución</b> | <b>1.644.067,69</b> | <b>2.028.537,00</b> | <b>3.936.792,56</b> | <b>5.892.527,03</b> | <b>7.925.630,61</b> | <b>8.776.489,58</b> | <b>9.595.666,68</b> | <b>10.261.339,50</b> | <b>10.817.773,49</b> | <b>11.250.484,43</b> |
| Sueldos y salarios            | -1.258.494,11       | -1.442.305,56       | -2.184.159,74       | -3.144.537,62       | -4.023.879,06       | -4.184.834,22       | -4.352.227,59       | -4.526.316,70        | -4.707.369,37        | -4.895.664,14        |
| % Salarios/ Vtas              | 57,75%              | 53,63%              | 41,86%              | 40,27%              | 38,35%              | 36,02%              | 34,30%              | 33,38%               | 32,94%               | 32,94%               |
| Otros gtos                    | -428.065,20         | -407.831,79         | -639.730,06         | -876.826,76         | -1.096.720,18       | -1.153.544,47       | -1.211.674,08       | -1.273.119,83        | -1.324.044,63        | -1.377.006,41        |
| % / Vtas                      | 19,64%              | 15,16%              | 12,26%              | 11,23%              | 10,45%              | 9,93%               | 9,55%               | 9,39%                | 9,27%                | 9,27%                |
| <b>BAIIDA (EBITDA)</b>        | <b>-42.491,62</b>   | <b>178.399,65</b>   | <b>1.112.902,76</b> | <b>1.871.162,65</b> | <b>2.805.031,37</b> | <b>3.438.110,88</b> | <b>4.031.765,00</b> | <b>4.461.902,97</b>  | <b>4.786.359,50</b>  | <b>4.977.813,88</b>  |
| % BAIIDA/ Vtas                | -1,95%              | 6,63%               | 21,33%              | 23,96%              | 26,73%              | 29,60%              | 31,77%              | 32,90%               | 33,50%               | 33,50%               |
| Amortizaciones                | -72.540,20          | -72.540,20          | -119.973,93         | -169.305,01         | -219.439,47         | -146.899,27         | -146.899,27         | -99.465,54           | -50.134,46           | 0,00                 |
| <b>BAII</b>                   | <b>-115.031,82</b>  | <b>105.859,45</b>   | <b>992.928,83</b>   | <b>1.701.857,64</b> | <b>2.585.591,89</b> | <b>3.291.211,61</b> | <b>3.884.865,73</b> | <b>4.362.437,43</b>  | <b>4.736.225,03</b>  | <b>4.977.813,88</b>  |
| Coste financiación            | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>BAI</b>                    | <b>-115.031,82</b>  | <b>105.859,45</b>   | <b>992.928,83</b>   | <b>1.701.857,64</b> | <b>2.585.591,89</b> | <b>3.291.211,61</b> | <b>3.884.865,73</b> | <b>4.362.437,43</b>  | <b>4.736.225,03</b>  | <b>4.977.813,88</b>  |
| Impuestos                     | 34.509,55           | -31.757,84          | -297.878,65         | -510.557,29         | -775.677,57         | -987.363,48         | -1.165.459,72       | -1.308.731,23        | -1.420.867,51        | -1.493.344,16        |
| <b>BENEFICIO NETO</b>         | <b>-80.522,27</b>   | <b>74.101,62</b>    | <b>695.050,18</b>   | <b>1.191.300,35</b> | <b>1.809.914,33</b> | <b>2.303.848,13</b> | <b>2.719.406,01</b> | <b>3.053.706,20</b>  | <b>3.315.357,52</b>  | <b>3.484.469,71</b>  |

# ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA Nº 5

## BALANCE:



|                            | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               | AÑO 6               | AÑO 7                | AÑO 8                | AÑO 9                | AÑO 10               |
|----------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | <b>486.042,24</b> | <b>606.884,32</b> | <b>1.796.116,67</b> | <b>3.409.828,13</b> | <b>5.697.736,60</b> | <b>8.306.470,56</b> | <b>11.287.567,89</b> | <b>14.552.323,83</b> | <b>18.036.568,87</b> | <b>21.638.856,81</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <u>290.160,80</u> | <u>217.620,60</u> | <u>334.815,32</u>   | <u>412.165,71</u>   | <u>443.398,56</u>   | <u>296.499,28</u>   | <u>149.600,01</u>    | <u>50.134,46</u>     | <u>0,00</u>          | <u>0,00</u>          |
| Inmovilizado               | 362.701,00        | 362.701,00        | 599.869,65          | 846.525,05          | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37         | 1.097.197,37         | 1.097.197,37         | 1.097.197,37         |
| (Amortización A.)          | -72.540,20        | -145.080,40       | -265.054,33         | -434.359,34         | -653.798,81         | -800.698,09         | -947.597,36          | -1.047.062,90        | -1.097.197,37        | -1.097.197,37        |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>    | <u>195.881,44</u> | <u>389.263,72</u> | <u>1.461.301,35</u> | <u>2.997.662,42</u> | <u>5.254.338,05</u> | <u>8.009.971,28</u> | <u>11.137.967,88</u> | <u>14.502.189,37</u> | <u>18.036.568,87</u> | <u>21.638.856,81</u> |
| Existencias                | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97            | 10.873,97            | 10.873,97            | 10.873,97            |
| Clientes                   | 34.629,58         | 42.736,37         | 82.909,51           | 124.077,91          | 166.725,43          | 184.593,61          | 201.634,94           | 215.484,90           | 227.066,91           | 236.149,59           |
| Tesorería                  | 115.868,35        | 332.901,67        | 1.367.517,87        | 2.862.710,54        | 5.076.738,64        | 7.814.503,70        | 10.925.458,97        | 14.275.830,49        | 17.798.627,99        | 21.391.833,26        |
| Crédito fiscal             | 34.509,55         | 2.751,71          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| H.P. Deudora por IVA       | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>486.042,24</b> | <b>606.884,32</b> | <b>1.796.116,67</b> | <b>3.409.828,13</b> | <b>5.697.736,60</b> | <b>8.306.470,56</b> | <b>11.287.567,89</b> | <b>14.552.323,83</b> | <b>18.036.568,87</b> | <b>21.638.856,81</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | <u>319.477,73</u> | <u>393.579,34</u> | <u>1.088.629,52</u> | <u>2.279.929,87</u> | <u>4.089.844,20</u> | <u>6.393.692,32</u> | <u>9.113.098,33</u>  | <u>12.166.804,53</u> | <u>15.482.162,06</u> | <u>18.966.631,77</u> |
| Capital                    | 400.000,00        | 400.000,00        | 400.000,00          | 400.000,00          | 400.000,00          | 400.000,00          | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           |
| Reservas                   | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 688.629,52          | 1.879.929,87        | 3.689.844,20        | 5.993.692,32         | 8.713.098,33         | 11.766.804,53        | 15.082.162,06        |
| Rº neg. ejer. anteriores   | 0,00              | -80.522,27        | -6.420,66           | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Rº del ejercicio           | -80.522,27        | 74.101,62         | 695.050,18          | 1.191.300,35        | 1.809.914,33        | 2.303.848,13        | 2.719.406,01         | 3.053.706,20         | 3.315.357,52         | 3.484.469,71         |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | <u>0,00</u>       | <u>0,00</u>       | <u>0,00</u>         | <u>0,00</u>         | <u>0,00</u>         | <u>0,00</u>         | <u>0,00</u>          | <u>0,00</u>          | <u>0,00</u>          | <u>0,00</u>          |
| Deudas a L.P.              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | <u>166.564,51</u> | <u>213.304,97</u> | <u>707.487,15</u>   | <u>1.129.898,26</u> | <u>1.607.892,40</u> | <u>1.912.778,24</u> | <u>2.174.469,56</u>  | <u>2.385.519,30</u>  | <u>2.554.406,82</u>  | <u>2.672.225,04</u>  |
| Proveedores                | 155.210,12        | 191.662,96        | 371.428,72          | 555.589,03          | 744.306,21          | 823.651,49          | 897.094,31           | 956.811,02           | 1.006.816,77         | 1.047.089,44         |
| H.P. Acreedora por I.S.    | 0,00              | 0,00              | 295.126,94          | 510.557,29          | 775.677,57          | 987.363,48          | 1.165.459,72         | 1.308.731,23         | 1.420.867,51         | 1.493.344,16         |
| H.P. Acreedora por IVA     | 11.354,39         | 21.642,02         | 40.931,49           | 63.751,95           | 87.908,62           | 101.763,27          | 111.915,53           | 119.977,05           | 126.722,54           | 131.791,44           |
| ok                         | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA Nº 6

### TESORERIA:

|  | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5                | AÑO 6                | AÑO 7                | AÑO 8                | AÑO 9                | AÑO 10               |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ENTRADAS DE CAJA</b>                      | <b>2.893.329,42</b> | <b>3.111.647,96</b> | <b>6.012.221,11</b> | <b>9.016.519,05</b> | <b>12.128.308,83</b> | <b>13.457.465,68</b> | <b>14.702.309,26</b> | <b>15.716.547,94</b> | <b>16.564.302,33</b> | <b>17.229.837,03</b> |
| Cobro de las ventas                          | 2.493.329,42        | 3.111.647,96        | 6.012.221,11        | 9.016.519,05        | 12.128.308,83        | 13.457.465,68        | 14.702.309,26        | 15.716.547,94        | 16.564.302,33        | 17.229.837,03        |
| Cobro de intereses<br>Principal del préstamo |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Capital Social                               | 400.000,00          |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>SALIDAS DE CAJA</b>                       | <b>2.777.461,08</b> | <b>2.894.614,64</b> | <b>4.977.604,91</b> | <b>7.521.326,38</b> | <b>9.914.280,73</b>  | <b>10.719.700,63</b> | <b>11.591.353,99</b> | <b>12.366.176,42</b> | <b>13.041.504,83</b> | <b>13.636.631,77</b> |
| Pagos a proveedores                          | 478.244,17          | 730.198,99          | 1.305.949,12        | 2.038.195,80        | 2.788.507,66         | 3.215.260,68         | 3.514.934,42         | 3.767.527,37         | 3.977.261,34         | 4.148.085,10         |
| Pagos a acreedores                           | 495.091,31          | 472.693,51          | 740.491,99          | 1.015.142,88        | 1.269.810,02         | 1.336.623,57         | 1.403.994,40         | 1.475.209,57         | 1.534.217,95         | 1.595.586,67         |
| Pago de inversiones                          | 420.733,16          | 0,00                | 275.115,64          | 286.120,26          | 290.779,89           | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Pago de intereses                            | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Devolucion del p.ptmo.                       | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Pago Salarios                                | 1.258.494,11        | 1.442.305,56        | 2.184.159,74        | 3.144.537,62        | 4.023.879,06         | 4.184.834,22         | 4.352.227,59         | 4.526.316,70         | 4.707.369,37         | 4.895.664,14         |
| Pago IVA                                     | 124.898,33          | 249.416,58          | 471.888,43          | 742.202,89          | 1.030.746,81         | 1.207.304,59         | 1.332.834,09         | 1.431.663,06         | 1.513.924,95         | 1.576.428,35         |
| I.de Sociedades                              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 295.126,94          | 510.557,29           | 775.677,57           | 987.363,48           | 1.165.459,72         | 1.308.731,23         | 1.420.867,51         |
| <b>NETO DE CAJA</b>                          | <b>115.868,35</b>   | <b>217.033,32</b>   | <b>1.034.616,20</b> | <b>1.495.192,67</b> | <b>2.214.028,10</b>  | <b>2.737.765,05</b>  | <b>3.110.955,28</b>  | <b>3.350.371,52</b>  | <b>3.522.797,50</b>  | <b>3.593.205,26</b>  |
| <b>NETO DE CAJA ACUMULADO</b>                | <b>115.868,35</b>   | <b>332.901,67</b>   | <b>1.367.517,87</b> | <b>2.862.710,54</b> | <b>5.076.738,64</b>  | <b>7.814.503,70</b>  | <b>10.925.458,97</b> | <b>14.275.830,49</b> | <b>17.798.627,99</b> | <b>21.391.833,26</b> |

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA Nº 7

### EVOLUCIÓN DE RATIOS FINANCIEROS:

enjoycooking

|  | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

#### SOLVENCIA:

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO EXIGIBLE}}$ | 2,92 | 2,85 | 2,54 | 3,02 | 3,54 | 4,34 | 5,19 | 6,10 | 7,06 | 8,10 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

#### LIQUIDEZ:

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 1,18 | 1,82 | 2,07 | 2,65 | 3,27 | 4,19 | 5,12 | 6,08 | 7,06 | 8,10 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

|     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (2) | $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 0,90 | 1,76 | 2,05 | 2,64 | 3,26 | 4,18 | 5,12 | 6,07 | 7,06 | 8,09 |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

|     |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (3) | $\frac{\text{A.C. - EXISTENCIAS - REALIZABLE}}{\text{EXIGIBLE A C/P}}$ | 0,70 | 1,56 | 1,93 | 2,53 | 3,16 | 4,09 | 5,02 | 5,98 | 6,97 | 8,01 |
|-----|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

#### ENDEUDAMIENTO:

Ratio de no exigibilidad

|     |  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (1) | $\frac{\text{NO EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 65,73% | 64,85% | 60,61% | 66,86% | 71,78% | 76,97% | 80,74% | 83,61% | 85,84% | 87,65% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Ratio de exigibilidad

|     |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (2) | $\frac{\text{EXIGIBLE}}{\text{TOTAL PASIVO}}$ | 34,27% | 35,15% | 39,39% | 33,14% | 28,22% | 23,03% | 19,26% | 16,39% | 14,16% | 12,35% |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

#### ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL ACTIVO:

Ratio de activo fijo

|     |  |        |        |        |        |       |       |       |       |       |       |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (1) | $\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 59,70% | 35,86% | 18,64% | 12,09% | 7,78% | 3,57% | 1,33% | 0,34% | 0,00% | 0,00% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Ratio de activo circulante

|     |  |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| (2) | $\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{TOTAL ACTIVO}}$ | 40,30% | 64,14% | 81,36% | 87,91% | 92,22% | 96,43% | 98,67% | 99,66% | 100,00% | 100,00% |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|

## ANALISIS DEL RENDIMIENTO DEL ACTIVO

Rotación del activo total

|     |   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (1) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | 4,48 | 4,43 | 2,90 | 2,29 | 1,84 | 1,40 | 1,12 | 0,93 | 0,79 | 0,69 |
|-----|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Rotación del activo fijo

|     |  |      |       |       |       |       |       |       |        |  |  |
|-----|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|
| (2) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$ | 7,51 | 12,36 | 15,58 | 18,94 | 23,66 | 39,18 | 84,82 | 270,49 |  |  |
|-----|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--|--|

Rotación del activo circulante

|     |  |       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|-----|--|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (3) | $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}$ | 11,13 | 6,91 | 3,57 | 2,60 | 2,00 | 1,45 | 1,14 | 0,94 | 0,79 | 0,69 |
|-----|--|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

## ANALISIS DE LA RENTABILIDAD

Rentabilidad económica (ROA)

|     |  |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (1) | $\frac{\text{RTO ACTIVIDAD (SIN FINANCIAC)}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$ | -16,57% | 12,21% | 38,70% | 34,94% | 31,77% | 27,74% | 24,09% | 20,98% | 18,38% | 16,10% |
|-----|--|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Rentabilidad financiera (ROE)

|     |   |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-----|---|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (2) | $\frac{\text{B}^\circ \text{ NETO}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$ | -20,13% | 18,53% | 173,76% | 297,83% | 452,48% | 575,96% | 679,85% | 763,43% | 828,84% | 871,12% |
|-----|---|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

Margen

|     |   |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (3) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{VENTAS}}$ | -3,69% | 2,76% | 13,32% | 15,26% | 17,25% | 19,83% | 21,43% | 22,52% | 23,20% | 23,45% |
|-----|---|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

Tasa de retorno de una inversión (ROI)

|     |   |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|---|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| (4) | $\frac{\text{RTDO. NETO}}{\text{GTOS}}$ | -3,62% | 2,95% | 16,93% | 20,07% | 23,54% | 28,17% | 31,41% | 33,56% | 34,89% | 35,26% |
|-----|---|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|

## ESCENARIO OPTIMISTA

TABLA N° 8

enjoycooking

VAN, TIR

|                             | AÑO 1    | AÑO 2   | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     | AÑO 6     | AÑO 7     | AÑO 8      | AÑO 9      | AÑO 10     |
|-----------------------------|----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| <b>BaII</b>                 | -115.032 | 105.859 | 992.929   | 1.701.858 | 2.585.592 | 3.291.212 | 3.884.866 | 4.362.437  | 4.736.225  | 4.977.814  |
| - <b>IMTOS PAGADOS</b>      | 0        | 0       | 0         | 295.127   | 510.557   | -775.678  | -987.363  | -1.165.460 | -1.308.731 | -1.420.868 |
| <b>NOPAT</b>                | -115.032 | 105.859 | 992.929   | 1.996.985 | 3.096.149 | 2.515.534 | 2.897.502 | 3.196.978  | 3.427.494  | 3.556.946  |
| + <b>AMORTIZACIONES</b>     | 72.540   | 72.540  | 119.974   | 169.305   | 219.439   | 146.899   | 146.899   | 99.466     | 50.134     | 0          |
| - <b>INV. INMOVILIZADO</b>  | -362.701 | 0       | -237.169  | -246.655  | -250.672  | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| - <b>INC FONDO MANIOBRA</b> | 109.707  | 138.053 | 277.645   | 420.637   | 566.707   | 628.184   | 684.585   | 730.452    | 768.876    | 800.066    |
| <b>FCN</b>                  | -295.486 | 316.452 | 1.153.379 | 2.340.271 | 3.631.623 | 3.290.617 | 3.728.987 | 4.026.895  | 4.246.504  | 4.357.012  |

Valor actualizado Neto VAN = 12.786.230 €

Tasa Interna de Retorno TIR = 103,98%

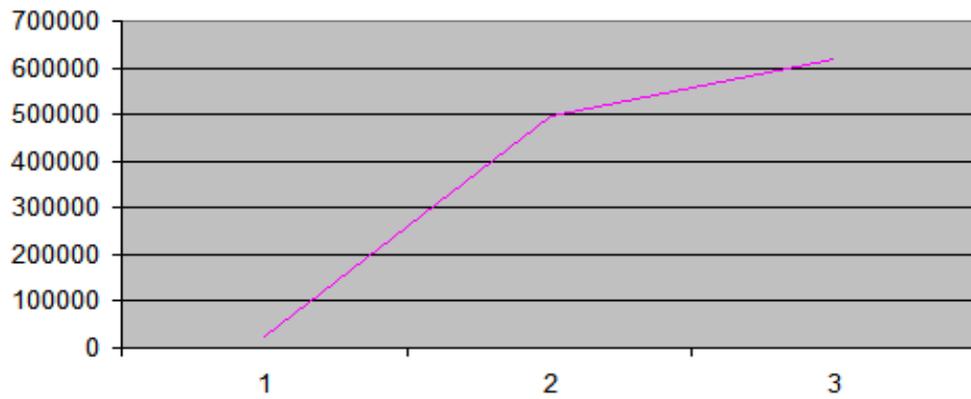
PAY BAK

AÑO 3

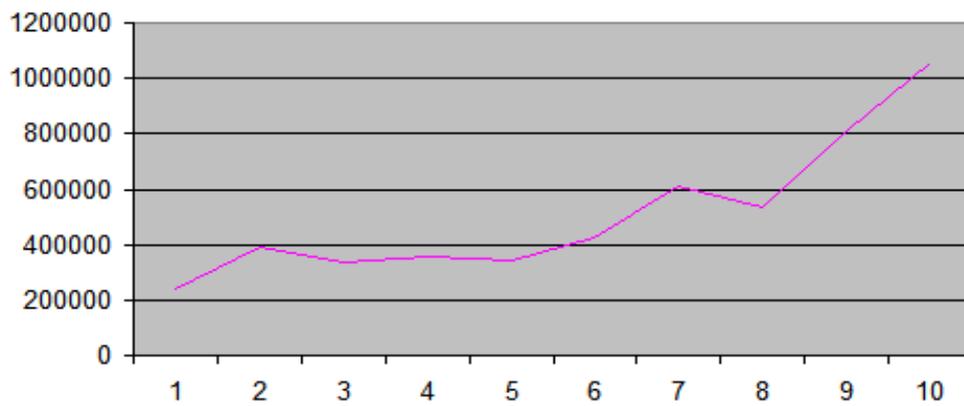
## 8. Anexo. Facturación Competencia.

### FACTURACION PRODUCTOS GOURMET

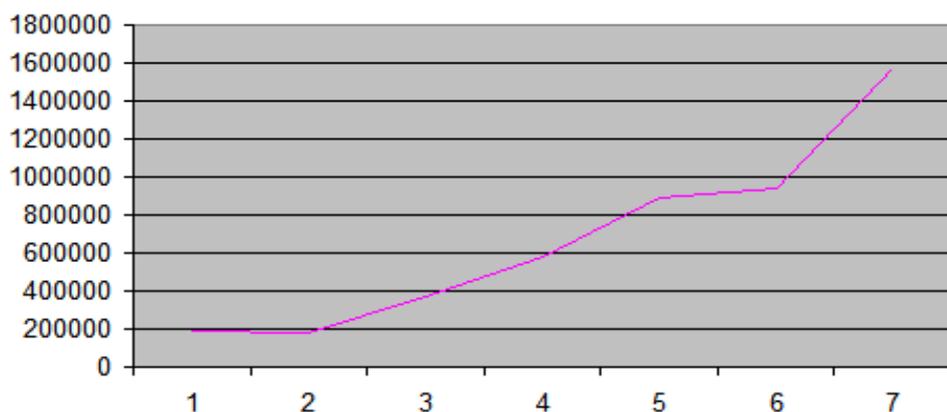
#### Facturación Ponceletg Gourmet



#### Facturación Tastefamerica gourmet

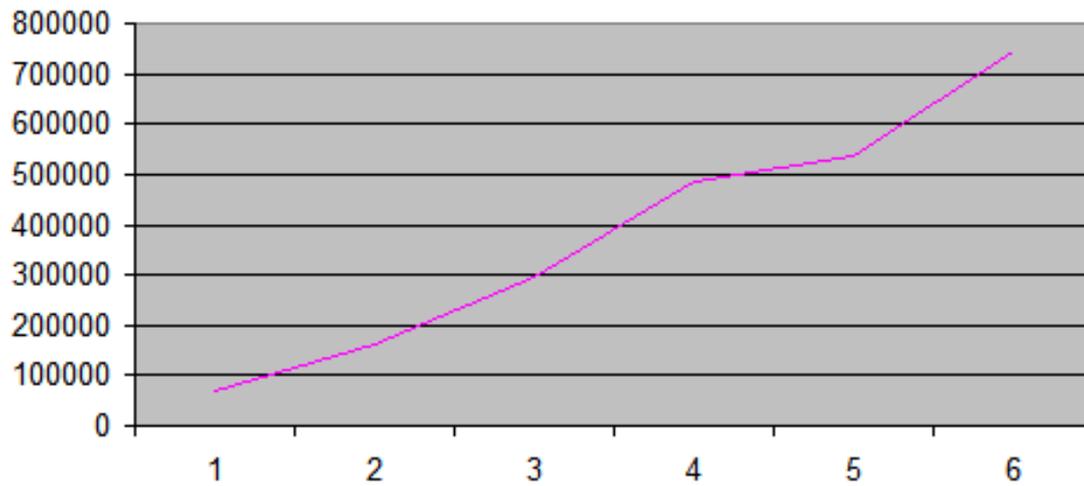


#### Facturación Hespén gourmet

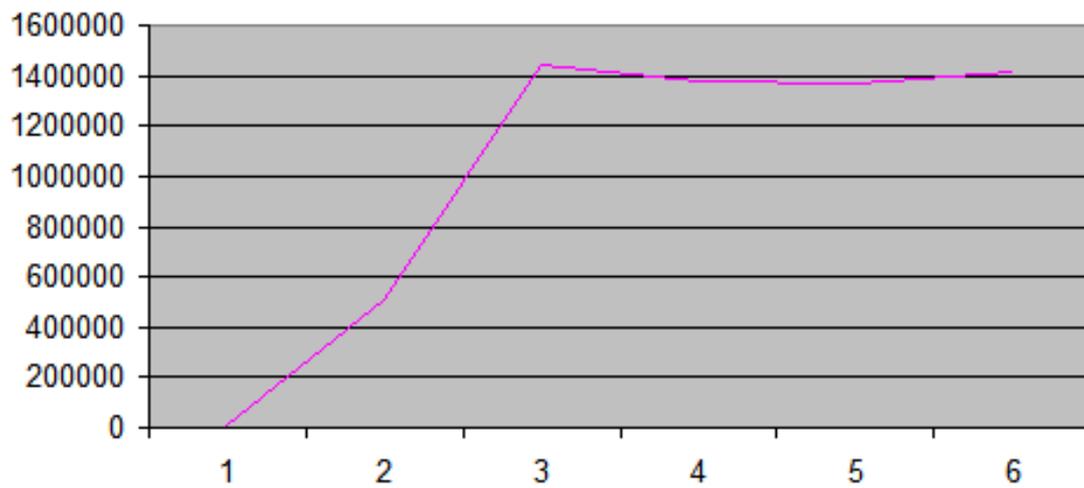


## FACTURACION LOCALES CATERING

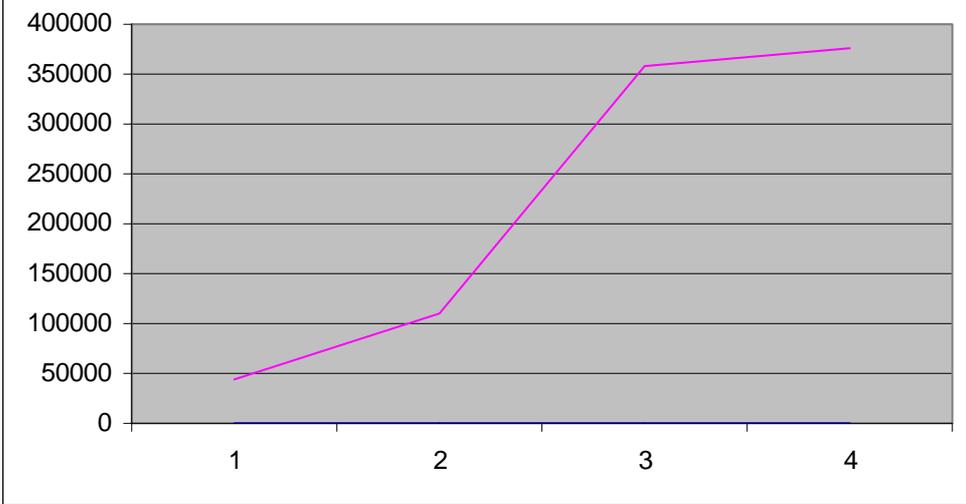
### Facturación el Lauret catering



### Facturación Albatros catering

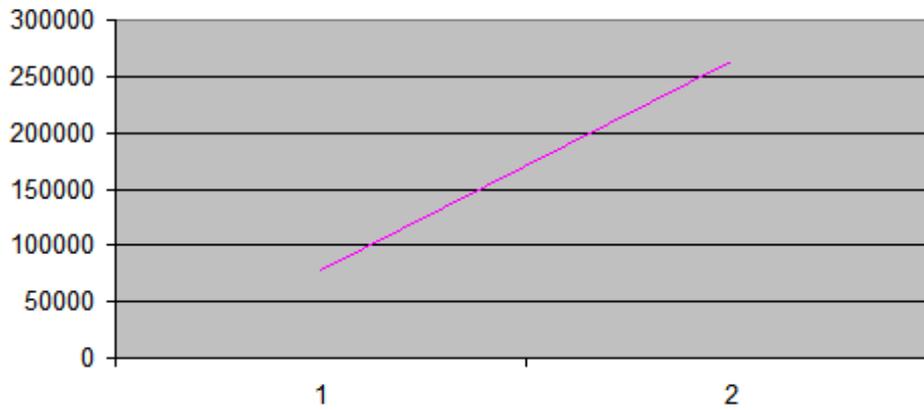


### Facturación Forketa menaje de cocina

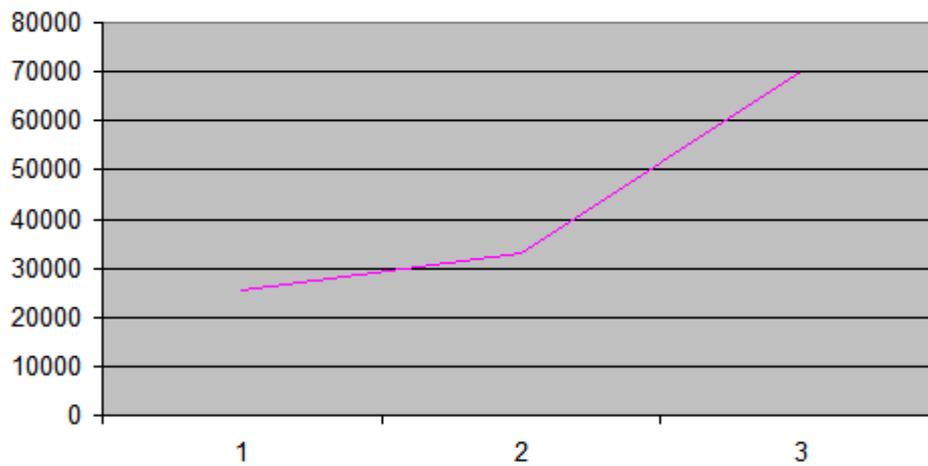


## FACTURACION ESCUELAS DE COCINA

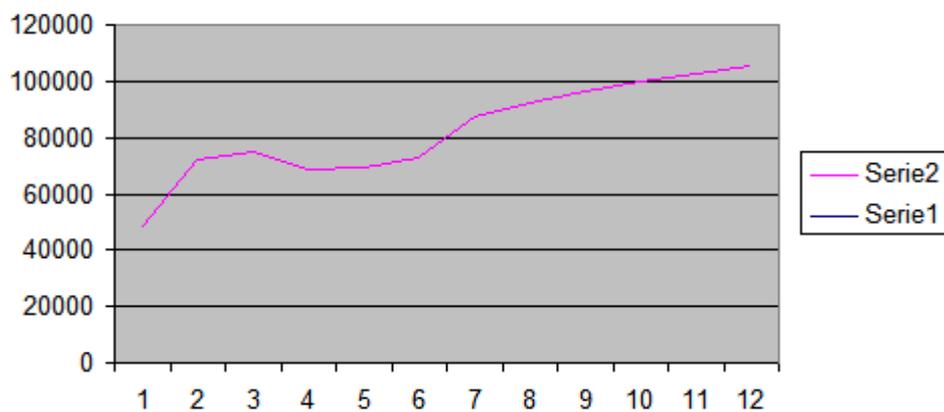
### Facturacion El Carnaval escuela de cocina



### Facturación CAYENA Escuela de cocina



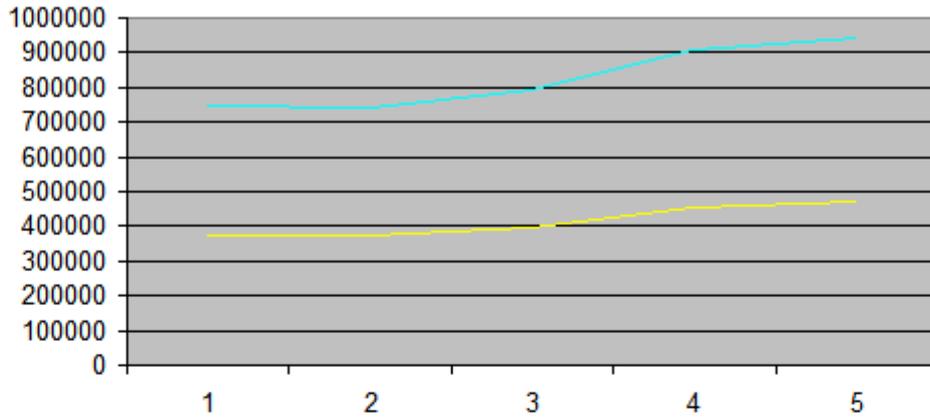
### Facturación TELVA escuela de cocina



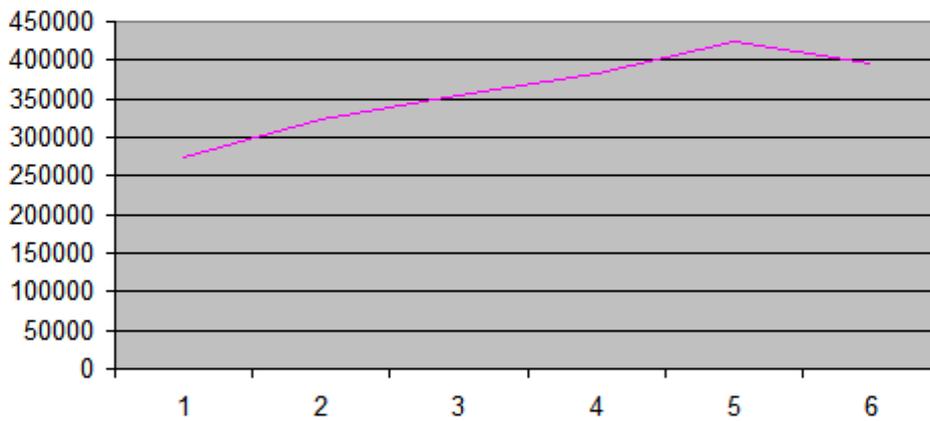
v

## FACTURACION LOCALES CATERING

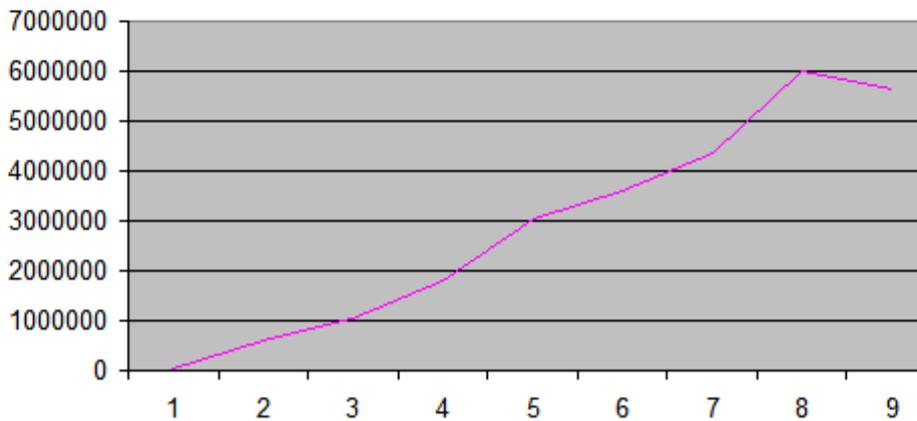
### Facturación Restaurante Picota



### Facturación Restaurante Joaquin



### Facturación Delinas





# enjoy**cooking**



## *Resumen Ejecutivo*

Este documento expone, de forma sintetizada, ① la propuesta de valor que presentamos, ② las principales estrategias operativas diseñadas, ③ un resumen de los resultados esperados y ④ los ratios y factores de gestión más relevantes.

Toda esta información procede del **Plan de Negocio** desarrollado para enjoycooking, y puede verse ampliada mediante la consulta de los distintos planes estratégicos que lo componen:

- Análisis Exterior.
- Plan Comercial.
- Plan de Operaciones.
- Plan de Organización y Recursos Humanos.
- Plan Económico-Financiero.
- Plan para la Gestión del Riesgo.



**eoi** | escuela  
de negocios

## Participantes

**Cristina Rodríguez Glez.**

**Antonio Glez. Martínez**

**David Díaz Miguel**

**Diego García Martín**

**David de Castro Pérez**

20 de marzo de 2009

## RESUMEN EJECUTIVO

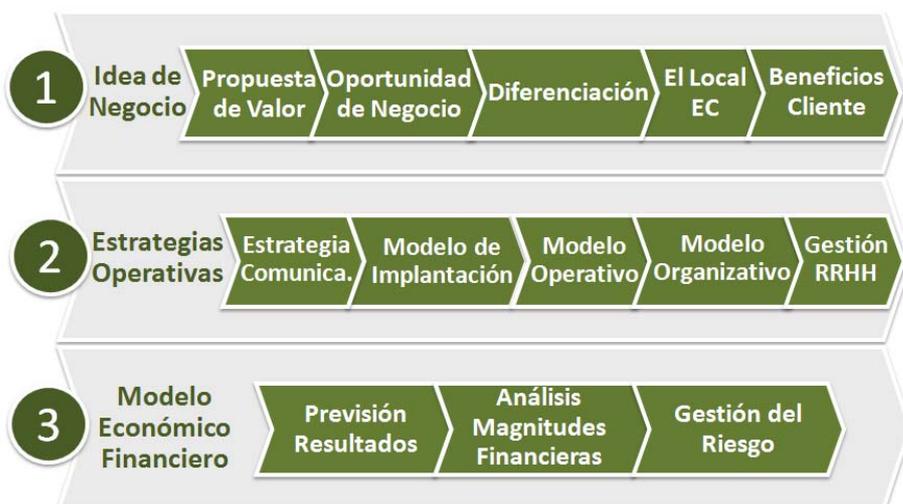


## Índice

1. Propuesta de Valor [3]
2. Oportunidad Negocio [4]
3. Diferenciación [5]
4. El Establecimiento [6]
5. Beneficios para Cliente [7]
6. Estrg. Comunicación [8]
7. Modelo Implantación [9]
8. Modelo Operativo [10]
9. Modelo Organizativo [11]
10. Gestión de RRHH [12]
11. Previsión Resultados [13]
12. Magnitudes Financ. [15]
13. Gestión del Riesgo [16]

### *Estructura del documento*

Este resumen ejecutivo ha sido estructurado en torno a 13 capítulos, los cuales, a su vez, han sido ordenados en tres bloques de acuerdo a la siguiente ilustración.



*“Un nuevo concepto de Ocio y Gastronomía, integrados en establecimientos únicos”*



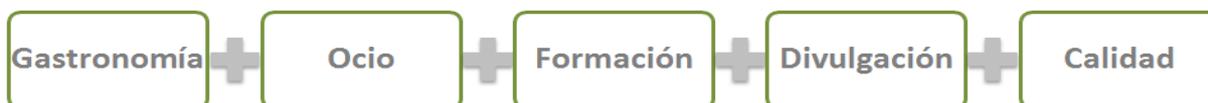
## 1. Propuesta de Valor

Enjoycooking nace con la vocación de convertirse en la primera referencia en el sector de la **gastronomía** en las grandes ciudades, a través de un **concepto novedoso de locales** que aglutinan y ofrecen, de forma sencilla y atractiva, una amplia variedad de productos y servicios relacionados con la gastronomía, presentados de manera **divertida** y bajo un diseño cuidado, actual y sofisticado.

**Misión:** *hacer disfrutar a nuestros clientes de su pasión por la gastronomía.*



**Visión:** somos una compañía moderna, con un modelo de negocio diferente, atractivo, cuidado y sugerente, ubicada en grandes ciudades, dedicada al ocio, a la restauración, a la formación y al comercio minorista especializado en el entorno de la gastronomía.



### Líneas de negocio y servicios

Los productos/servicios que Enjoycooking ofrece han sido agrupados en **tres líneas de negocio diferenciadas** [BL1, BL2, BL3], definidas teniendo en cuenta las sinergias que pueden establecerse entre las distintas actividades y, además, como estructura de gestión.

|   |   |
|---|---|
| <b>Formación y Divulgación</b><br>[bl3] | <b>Cookursself:</b> servicio de restauración, orientado al ocio, en el que el usuario cocina (generalmente en grupo) menús prediseñados bajo la supervisión de un cocinero profesional y a precio cerrado. EC provee ingredientes, utensilios, instalaciones, etc.  |
|   | <b>Formación:</b> actividades formativas, bajo el formato de curso regular o de sesión puntual, que ofrecen, además, un espacio de ocio y entretenimiento: cursos prácticos de gastronomía; sesiones demostrativas de técnicas/productos; charlas/mesas redondas sobre hábitos alimenticios; actividades teambuliding, etc.   |
|   | <b>Divulgación:</b> todos los eventos orientados a dinamizar la actividad de Enjoycooking convirtiendo sus establecimientos en centros vivos (ocio y difusión de la cultura gastronómica): presentaciones de libros; demostraciones por parte de cocineros de renombre invitados; sponsorización de cocineros noveles con proyección; jornadas temáticas; actividades de divulgación; actividades solidarias (RSC); concursos; etc. |
| <b>Restauración</b><br>[bl2]            | <b>Foodiecourt:</b> concepto de restauración novedoso que surge con el ánimo de acercar la cocina de autor al gran público, a través de una oferta estructurada y sencilla de menús asequibles en formato degustación y a precio cerrado.   |
|   | <b>Catering:</b> servicios de restauración a domicilio de gama alta.  |
|   | <b>ECTakeaway:</b> productos preparados para llevar o para consumir en el local.  |
| <b>Distribución</b><br>[bl1]            | <b>The Enjoycooking Store:</b> comercialización de productos gastronómicos en tienda bajo la marca EC (utensilios de cocina sofisticados, menaje de diseño, libros gastronomía, textil hogar – mesa y cocina –, productos delicatessen y ecológicos, viajes gastronómicos).   |

## 2. Oportunidad de Negocio

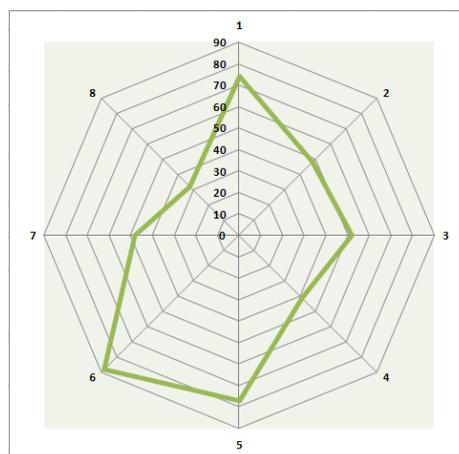
El análisis cuantitativo del entorno y de todos los sub-sectores en los que las anteriores actividades se desarrollan (cursos de cocina, restauración, catering, fastfood, takeaway, productos gourmet, ecológicos, menaje, sociedades gastronómicas) ha revelado la existencia de un mercado importante y una oportunidad de negocio realista que Enjoycooking puede aprovechar.

**ROE:** 85.37% al 5º año  
**PAYBACK:** 5 años.  
**VAN:** 4.713.768 € (10 años)  
**TIR:** 41,64%

### Público objetivo

Además, la investigación de campo ha revelado la existencia de un público objetivo claramente interesado, al menos potencialmente, en la oferta propuesta por Enjoycooking. La siguiente ilustración representa, en términos cuantitativos, el perfil del consumidor:

- ⇒ De carácter urbano.
- ⇒ Joven y de mediana edad.
- ⇒ De clase media/media-alta.
- ⇒ Que se preocupa por su alimentación.
- ⇒ Que disfruta de la gastronomía y de los productos de calidad.
- ⇒ Que aprecia un servicio esmerado y una presentación cuidada.
- ⇒ Que entiende la gastronomía como una forma de ocio.
- ⇒ Interesado por las nuevas tendencias culinarias, pero también por nuestra cocina tradicional.



### Cuantificación de la demanda

Las conclusiones arrojadas por el análisis anterior, unidas al estudio socio-demográfico llevado a cabo para el Bº de Salamanca (102.649 clientes potenciales), han permitido cifrar la demanda media esperada en 320 clientes/día. Dicha afluencia, distribuida entre nuestras líneas de actividad según se muestra en la siguiente tabla, permite obtener la facturación prevista que indicamos a continuación.

Adicionalmente, esta previsión ha sido contrastada mediante un estudio pormenorizado de la competencia directa para cada una de nuestras líneas de actividad; se observa que la facturación de Enjoycooking resulta coherente dentro de los márgenes del sector, situándose en la franja alta del mismo, debido al posicionamiento y al efecto sinérgico de sus actividades.

| Unidad Negocio        | Líneas de Actividad | Distribución Demanda | Facturación Prevista FS | Facturación competencia   |
|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| FORMACIÓN DIVULGACIÓN | Cookurself          | 5,00%                | 200.000 €               | No competencia            |
|                       | Formación           | 5,00%                | 264.000 €               | 250/520.000 €             |
|                       | Divulgación         | 5,00%                | 396.000 €               |                           |
| DISTRIBUCIÓN          | The EC Store        | 20,00%               | 658.000 €               | 470/620.000 €             |
| RESTAURACIÓN          | Foodiecourt         | 38,00%               | 740.000 €               | 314.000-1.000.000 €       |
|                       | Catering            | 8,00%                | 250.000 €               | 350.000 €                 |
|                       | ECTakeaway          | 19,00%               | 150.000 €               | Estimación en Foodiecourt |
| <b>TOTALES</b>        |                     | <b>100,00%</b>       | <b>2.658.000 €</b>      |                           |

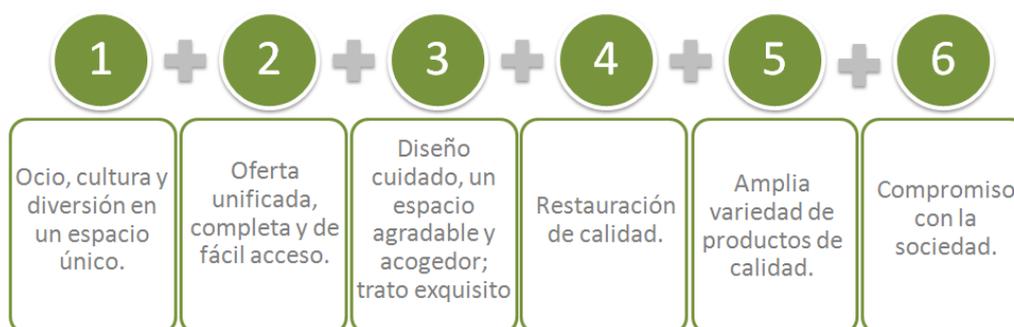
## 3. Diferenciación

El nombre comercial ha sido construido como combinación de los dos motores principales de nuestra propuesta de valor: **Gastronomía** (*cooking*) y **Ocio** (*enjoy*).

Los **factores de diferenciación** que promueve Enjoycooking para acceder al mercado analizado anteriormente –los que, en última instancia, proporcionan un conjunto de **beneficios** para el **consumidor final** difícil de replicar–, son los siguientes:



### Factores de diferenciación



**Oferta Unificada:** uno de los elementos claramente diferenciadores de nuestra propuesta consiste en la presentación, de forma integrada y en un único espacio físico, de la amplia oferta gastronómica actualmente dispersa y de difícil acceso:

- ✓ **Comodidad y sencillez.**
- ✓ Oferta amplia, cruzada y paquetizada.
- ✓ Ocio gastronómico.
- ✓ Punto de referencia gastronómico para el consumidor.

**Calidad de los Productos:** Enjoycooking apuesta por una oferta de productos de calidad, cuidadosamente seleccionados por un equipo de profesionales encargado de definir una estrategia de acuerdos de colaboración con la red de proveedores. La elaboración y actualización de este **catálogo de proveedores** y de este portfolio de productos garantiza al consumidor final la disponibilidad de los productos más novedosos y en las mejores condiciones.

**Diseño:** con el ánimo de proyectar una imagen distintiva, que refleje su personalidad y que contribuya a fortalecer su capacidad de diferenciación, Enjoycooking desplegará una estrategia coordinada, en la que participarán todos los agentes que intervienen en la comunicación (*branding, packaging, merchandising*) basada en un **diseño cuidado** en todos los productos ofrecidos y en una ejecución esmerada en cada uno de los servicios prestados.

**Compromiso:** otro de los elementos distintivos de EC es su compromiso con la sociedad, a través de una actuación responsable y constructiva en los ámbitos en los que desarrolla su actividad, y como un mecanismo de notoriedad, que permita fortalecer la marca. Las líneas de actuación en este terreno estarán relacionadas con la competencia principal de EC, por ejemplo: comedores en el tercer mundo, promoción de cultivos solidarios y sostenibles, etc.



## 5. Beneficios para el Cliente

Todos los beneficios para el cliente, enunciados anteriormente, se ven ampliados y potenciados gracias a la postura que Enjoycooking adopta respecto del mismo, situándolo en el **centro de la organización** y convirtiéndole, por lo tanto, en el punto de partida de la estrategia comercial y de todos los procesos operativos; todo con el objeto de captar y retener aquéllos más valiosos, y de la manera más rentable. Dicha “orientación hacia el cliente” se concreta en las siguientes iniciativas:

### Orientación al cliente

① **Club gastronómico:** Enjoycooking considera una pieza clave en la gestión del cliente la figura de “**The EC Club**”. Mediante esta iniciativa se pretende fortalecer los vínculos de los consumidores con Enjoycooking, favoreciendo la construcción de relaciones a largo plazo basadas en la exclusividad y en la confianza.

② **Tarjetas cliente:** en la misma línea, se prevé la implantación de un sistema de tarjetas de fidelización, que contribuya a potenciar el sentimiento de pertenencia del cliente y, en última instancia, la recurrencia en su consumo.

③ **Explotación de la información:** con el objeto de profundizar, cada vez más, en el conocimiento del consumidor, de sus gustos y de sus deseos, se implantará un sistema IT de *backoffice* que permita capitalizar toda la información que se genere en cada una de las transacción a lo largo del tiempo y categorizar a los clientes a partir de sus perfiles, localización, edad, hábitos de consumo, etc.

④ **Servicio postventa:** adicionalmente, existirá un equipo encargado de gestionar cualquier consulta o queja sobre el servicio prestado. Para garantizar el mejor servicio postventa y un trato exclusivo a nuestros clientes, se prestará asistencia telefónica durante las horas de apertura de los locales Enjoycooking.



**Theclub**  
enjoycooking



### The EC Club

Como parte de su estrategia de marca, Enjoycooking implantará un club para personas interesadas en las últimas tendencias culinarias y que entiendan la gastronomía como una forma de ocio: **The EC Club**.

Con esta iniciativa se persigue:

- ✓ Promocionar nuestra competencia principal: divulgación y ocio gastronómico.
- ✓ Fortalecer los vínculos de los consumidores con EC.
- ✓ Incrementar la recurrencia por parte de nuestros socios.
- ✓ Potenciar nuestra imagen de marca como compañía integral y líder en el sector.

A su vez, la afiliación se traduce en el siguiente conjunto de **beneficios** para el socio:

- ✓ Invitaciones para eventos.
- ✓ Información puntual, a través de boletines publicados o de *newsletters*, de las últimas novedades: campañas, tendencias, agenda de actividades, recetas, etc.
- ✓ Descuentos promocionales.
- ✓ Prioridad a la hora de matricularse en actividades.
- ✓ Sentimiento de pertenencia (a un club integrado por personas con intereses similares) y de exclusividad.

## 6. Estrategia de Comunicación

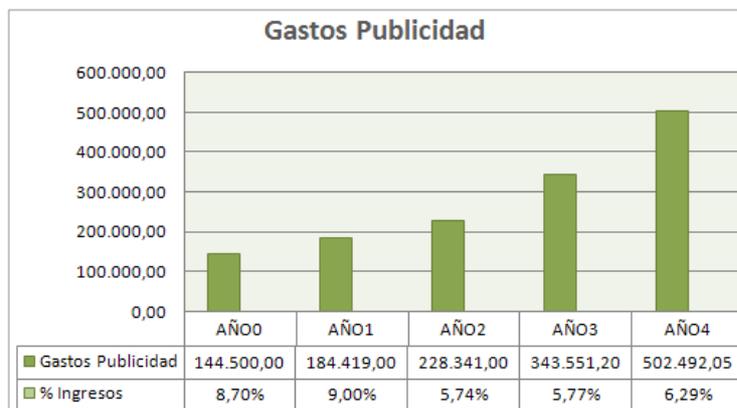
A través de su estrategia de comunicación, Enjoycooking pretende transmitir los atributos y beneficios presentados en capítulos anteriores, esto es: una compañía fresca y vanguardista que aglutina la oferta gastronómica y que sorprende constantemente a sus clientes con actividades, productos y servicios de calidad, siempre desde un prisma lúdico. La USP (*Unique Sales Proposition*) contribuirá a forjar la imagen de marca transmitiendo este espíritu.



- ⇒ **En inglés:** carácter global; coherencia con la política de expansión.
- ⇒ **Your (=tu):** fortalece la proximidad mediante la personalización del *tagline*.
- ⇒ **Búsqueda de sonoridad y ritmo** por aliteración ['ku-kin-ko'].

### Plan y presupuesto de comunicación

La estrategia de comunicación de Enjoycooking se materializa en un Plan Publicitario concreto, que se extenderá a lo largo de todo el año utilizando diversos canales (Radio, prensa, TV, IN). Además, se verá potenciado por un programa permanente de **actividades** (auditorio central) y **eventos** (inauguración de temporadas, aniversarios, etc.), sin olvidar la imagen institucional –dirigida por la política de RRPP–, y los mecanismos orientados a la comunicación interna. La gráfica mostrada a continuación presenta el presupuesto destinado a durante los 5 primeros años (descontado los salarios asociados), tanto en términos absolutos como porcentuales sobre los ingresos.



### The EC Radio

Como elemento central de la estrategia de comunicación se sitúa la **Radio temática EC**, que emitirá en directo desde el auditorio con el objeto de potenciar la imagen de marca.

- ✓ Noticias gastronómicas.
- ✓ Entrevistas a cocineros.
- ✓ Crítica gastronómica.
- ✓ Recetas en directo.
- ✓ Presentaciones libros y ferias.
- ✓ Culturas culinarias.
- ✓ Debates hábitos alimenticios.
- ✓ Catas radiofónicas.
- ✓ Promociones y concursos.



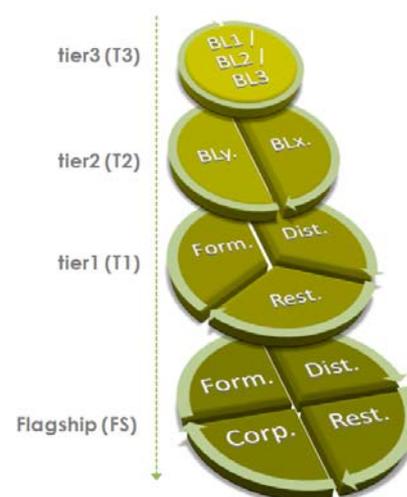
## 7. Modelo de Implantación

Definidas las características del establecimiento Enjoycooking, pasamos a exponer la estrategia de implantación del negocio que consiste en un **modelo progresivo, basado en una estructura jerárquica** de establecimientos diseñada con el objeto de: (1) disponer de una solución adaptable para responder a las necesidades del nuevo mercado objeto de análisis y a la estructura específica de la demanda local en cada uno de los emplazamientos seleccionados; y (2) como mecanismo comercial para fortalecer la marca al ser percibida, debido a su extensión, como marca Total.

### Jerarquía de establecimientos

Partimos de un concepto **modular y replicable**; es decir, se trata de un diseño reproducible compuesto por **cuatro sectores diferenciados**: tres módulos para dar soporte a cada una de las líneas de negocio de EC [**DIST**], [**REST**], [**FORM**] y un cuarto de carácter corporativo [**CORP**]. En función de la implantación del modelo completo, o de alguno de sus sectores únicamente, se establece el siguiente nivel jerárquico de locales:

- ⇒ Flagship [FS]: [bl1] + [bl2] + [bl3] + [CORP].
- ⇒ Tier1 [T1]: [bl1] + [bl2] + [bl3]
- ⇒ Tier2 [T2]: [bl1] + [bl2] / [bl1] + [bl3] / [bl2] + [bl3]
- ⇒ Tier3 [T3]: [bl1] / [bl2] / [bl3]



### Estrategia de despliegue progresiva

Con el ánimo de convertirse en una marca de referencia global dentro del mundo de la gastronomía, Enjoycooking desarrollará una estrategia expansiva que le permita desplegar, en un período de tiempo reducido, una red extensa de establecimientos atractivos e innovadores que le confiera una amplia presencia. En esta línea, y haciendo uso del anterior esquema, se ha definido una **política de implantación progresiva** basada, en una primera etapa, en la inauguración de locales de categoría T1 (oferta completa) en las principales ciudades del país.

| Instante     | Localización               | Tipo Local | Alquiler (600m) | Comentarios   |
|--------------|----------------------------|------------|-----------------|---|
| T0 (Inicial) | Madrid<br>(Bº Salamanca)   | Flagship   | 20.400 €/mes    | Responsabilidades corporativas y de representatividad.                |
| T0 + 2 años  | Madrid<br>(Bº Chamberí)    | Tier1      | 10.200 €/mes    | Consolidación presencia en la región y explotación sinergias locales. |
| T0 + 3 años  | Barcelona<br>(Bº Eixample) | Tier1      | 6.600 €/mes     | Replicación del modelo mediante expansión hacia otras regiones.       |
| T0 + 4 años  | Valencia<br>(Bº Ruzafa)    | Tier1      | 6.000 €/mes     | Mantenimiento de la política de expansión.                            |

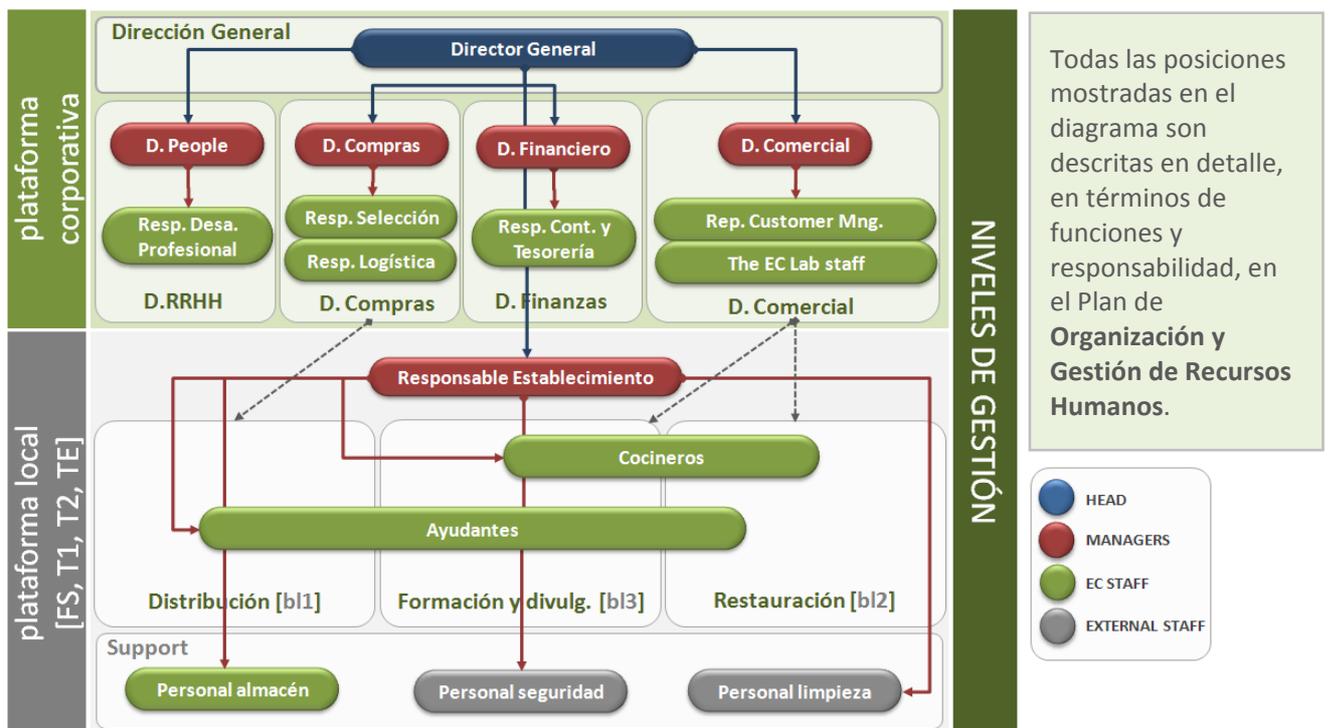
Tras esta primera etapa de cinco años, y en base a la experiencia acumulada, se revisará la estrategia de implantación, realizando los ajustes necesarios para aplicar una política de intensificación en las regiones presentes –basada en los esquemas T2 y T3–, o para buscar la expansión hacia otras ciudades españolas o hacia otros países de nuestro entorno (FS o T1).



## 9. Modelo Organizativo

Con el objeto de dar cobertura al modelo operativo presentado en el capítulo anterior, se ha diseñado la siguiente **arquitectura organizativa** en la que se distingue tanto las responsabilidades de cada uno de los agentes, según el área funcional asignada, como sus relaciones y niveles de reporte. Además, dichos agentes se agrupan en dos niveles de gestión –mano de obra **directa e indirecta**–, en función de que su actividad se desarrolle directamente en los establecimientos Enjoycooking o a nivel corporativo.

### Arquitectura organizativa y modelo de relación



### The Enjoycooking Lab.

Dentro de la estructura organizativa cabe destacar **The enjoycooking Lab.** (Laboratory): un grupo de trabajo formado por la combinación de cocineros y profesionales del marketing, centrado en la innovación, en la investigación gastronómica y en la prospección de las últimas tendencias culinarias, que constituye el verdadero **motor de la propuesta EC** y que dinamizará nuestra actividad mediante:

- ⇒ Diseño de nuevos servicios.
- ⇒ Actualización de un catálogo de productos atractivos.
- ⇒ Diseño y renovación de menús.
- ⇒ Definición y ejecución de la agenda de eventos.
- ⇒ Reingeniería y optimización de procesos internos.
- ⇒ Diseño de campañas promocionales.
- ⇒ Definición y ejecución de las políticas de RSC, etc.

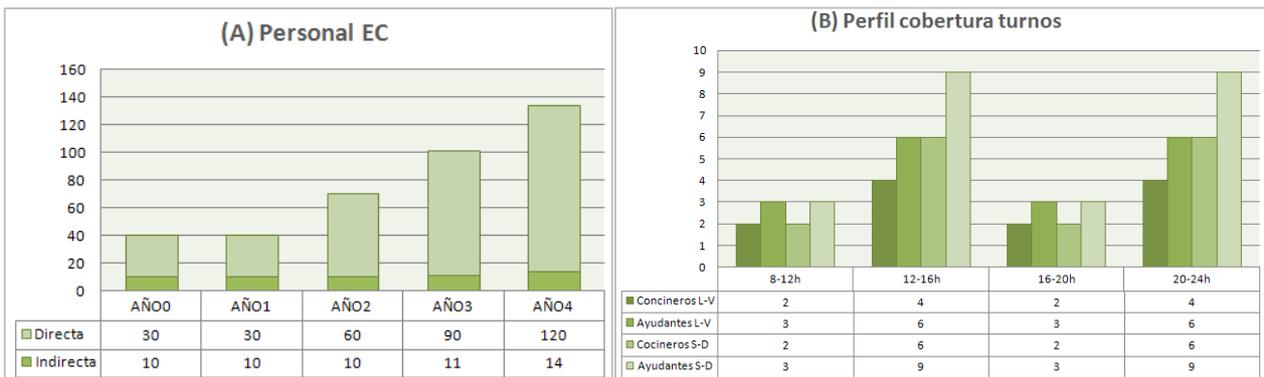


## 10. Gestión de Recursos Humanos

El anterior modelo organizativo se ve sustentado por la política de RRHH diseñada por Encjoyccoking, orientada al desarrollo personal y profesional de todos sus trabajadores. El objetivo es atraer **profesionales comprometidos con el proyecto**, dinámicos, versátiles y con talento culinario; en definitiva, se trata de contar con aquellos empleados capaces de maximizar el valor percibido por el cliente –como resultado de un servicio esmerado y de un trato impecable– garantizando la sostenibilidad del modelo de negocio.

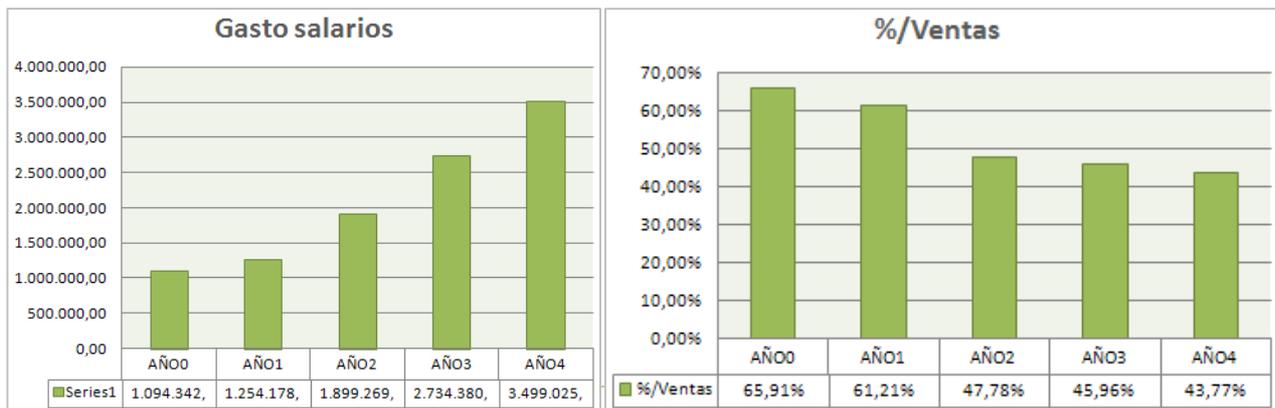
### Dimensionamiento de la plantilla

Como se muestra en la siguiente gráfica (A), el tamaño de la plantilla de EC, directa e indirecta, irá evolucionando progresivamente para dar respuesta a las necesidades crecientes, hasta alcanzar los 134 profesionales el quinto año. El personal corporativo trabajará de L a V, salvo Comercial y Compras que incluirán en su jornada también S/D; el personal directo constituirá cinco equipos (de 2 cocineros y 3 ayudantes cada uno) y trabajará según un sistema de turnos para cubrir 363 días/año. De L a V habrá 3 equipos a lo largo del día, mientras que en fines de semana se doblará el turno partido para responder a los picos de demanda [Turnos: 8:00-16:00 (Mañana), 16:00-24:00 (Tarde), 12:00-16:00 y 20:00-24:00 (Partido)].



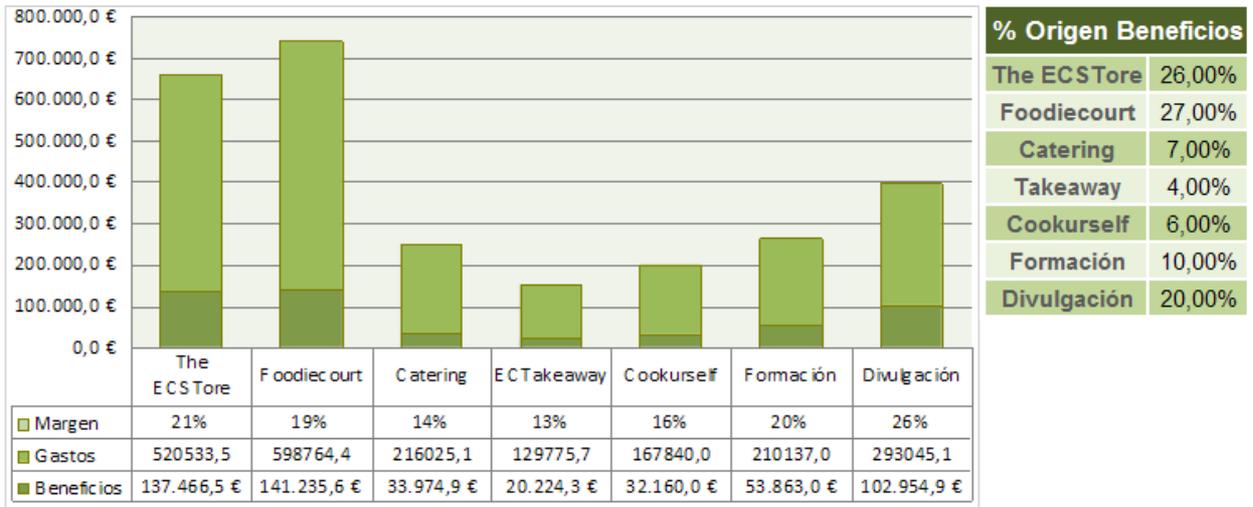
### Programa de desarrollo de personas y retribución

Mediante la **selección** de perfiles específicamente definidos, se perseguirá crear equipos diversos e integrados y crear un ambiente agradable y divertido. Adicionalmente, se aplicará un **plan de desarrollo** asociado a la implantación paulatina de un modelo de competencias, y se hará un esfuerzo por ofrecer paquetes retributivos competitivos para fomentar la permanencia y compromiso de todos los empleados. Los siguientes diagramas muestran la evolución del gasto salarial y su peso sobre ventas.



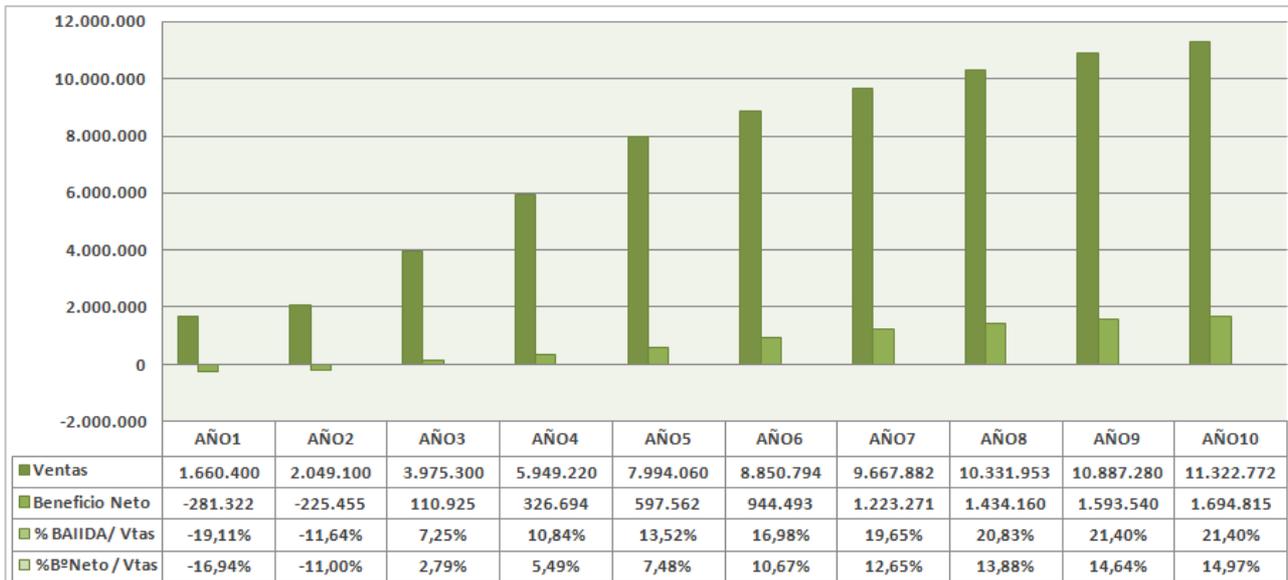
## 11. Previsión de Resultados

Debido al plan de implantación progresivo, presentado en el capítulo 7, los resultados globales de la compañía se verán afectados por la contribución de distintos establecimientos en diferente grado de maduración; por ello, antes de presentar la cuenta de explotación agregada del grupo y con objeto de analizar el rendimiento intrínseco del negocio, con independencia de efectos temporales, pasamos a aislar un módulo estable –la **Flagship de Madrid al 5º año**– presentando ① la facturación para cada una de sus línea de actividad, así como ② su margen y ③ su contribución al beneficio total.



### Facturación total y beneficios

Si ahora agregamos el resultado de todos los establecimientos, de acuerdo al plan de implantación definido, aplicando tres hipótesis: ① las facturaciones de Barcelona y de Valencia se verán corregidas, respecto de la de Madrid, por un coeficiente reductor del 20% y 30% respectivamente; ② todos los ingresos serán modulados durante la 1ª fase de actividad de cada establecimiento (primeros 5 años) aplicando importantes recortes hasta alcanzar la fase estacionaria; y ③ desde el ejercicio 5º de cada establecimiento en adelante, se ha previsto un crecimiento de los ingresos del 4% anual para cada una de las líneas de actividad.



# Modelo Económico Financiero

| <b>C. EXPLOTACIÓN</b>         | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        | <b>AÑO 6</b>        | <b>AÑO 7</b>        | <b>AÑO 8</b>        | <b>AÑO 9</b>        | <b>AÑO 10</b>       |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Ventas</b>                 | 1.660.400,00        | 2.049.100,00        | 3.975.300,00        | 5.949.220,00        | 7.994.060,00        | 8.850.794,00        | 9.667.882,16        | 10.331.952,65       | 10.887.280,35       | 11.322.771,57       |
| Coste de las ventas           | -407.777,00         | -503.548,00         | -975.839,00         | -1.459.675,60       | -1.955.484,30       | -2.163.944,80       | -2.356.898,02       | -2.513.789,22       | -2.645.167,22       | -2.750.973,99       |
| % Coste de las vtas/ Vtas     | 24,56%              | 24,57%              | 24,55%              | 24,54%              | 24,46%              | 24,45%              | 24,38%              | 24,33%              | 24,30%              | 24,30%              |
| <b>Márgen de contribución</b> | <b>1.252.623,00</b> | <b>1.545.552,00</b> | <b>2.999.461,00</b> | <b>4.489.544,40</b> | <b>6.038.575,70</b> | <b>6.686.849,20</b> | <b>7.310.984,14</b> | <b>7.818.163,43</b> | <b>8.242.113,13</b> | <b>8.571.797,66</b> |
| Sueldos y salarios            | -1.094.342,70       | -1.254.178,74       | -1.899.269,34       | -2.734.380,54       | -3.499.025,27       | -3.645.718,39       | -3.791.547,13       | -3.960.006,25       | -4.138.684,80       | -4.304.232,19       |
| % Salarios/ Vtas              | 65,91%              | 61,21%              | 47,78%              | 45,96%              | 43,77%              | 41,19%              | 39,22%              | 38,33%              | 38,01%              | 38,01%              |
| Otros gtos                    | -475.628,00         | -529.911,36         | -811.792,47         | -1.110.272,47       | -1.458.695,17       | -1.538.368,88       | -1.619.636,69       | -1.705.786,42       | -1.774.017,88       | -1.844.978,59       |
| % / Vtas                      | 28,65%              | 25,86%              | 20,42%              | 18,66%              | 18,25%              | 17,38%              | 16,75%              | 16,51%              | 16,29%              | 16,29%              |
| <b>BAIIDA (EBITDA)</b>        | <b>-317.347,70</b>  | <b>-238.538,10</b>  | <b>288.399,19</b>   | <b>644.891,39</b>   | <b>1.080.855,26</b> | <b>1.502.761,93</b> | <b>1.899.800,32</b> | <b>2.152.370,76</b> | <b>2.329.410,46</b> | <b>2.422.586,88</b> |
| % BAIIDA/ Vtas                | -19,11%             | -11,64%             | 7,25%               | 10,84%              | 13,52%              | 16,98%              | 19,65%              | 20,83%              | 21,40%              | 21,40%              |
| Amortizaciones                | -72.540,20          | -72.540,20          | -119.973,93         | -169.305,01         | -219.439,47         | -146.899,27         | -146.899,27         | -99.465,54          | -50.134,46          | 0,00                |
| <b>BAII</b>                   | <b>-389.887,90</b>  | <b>-311.078,30</b>  | <b>168.425,26</b>   | <b>475.586,38</b>   | <b>861.415,79</b>   | <b>1.355.862,66</b> | <b>1.752.901,04</b> | <b>2.052.905,22</b> | <b>2.279.275,99</b> | <b>2.422.586,88</b> |
| Coste financiación            | -12.000,00          | -11.000,51          | -9.961,04           | -8.879,99           | -7.755,70           | -6.586,43           | -5.370,40           | -4.105,72           | -2.790,46           | -1.422,59           |
| <b>BAI</b>                    | <b>-401.887,90</b>  | <b>-322.078,81</b>  | <b>158.464,22</b>   | <b>466.706,39</b>   | <b>853.660,09</b>   | <b>1.349.276,23</b> | <b>1.747.530,64</b> | <b>2.048.799,49</b> | <b>2.276.485,53</b> | <b>2.421.164,29</b> |
| Impuestos                     | 120.566,37          | 96.623,64           | -47.539,27          | -140.011,92         | -256.098,03         | -404.782,87         | -524.259,19         | -614.639,85         | -682.945,66         | -726.349,29         |
| <b>BENEFICIO NETO</b>         | <b>-281.321,53</b>  | <b>-225.455,17</b>  | <b>110.924,95</b>   | <b>326.694,48</b>   | <b>597.562,06</b>   | <b>944.493,36</b>   | <b>1.223.271,45</b> | <b>1.434.159,65</b> | <b>1.593.539,87</b> | <b>1.694.815,00</b> |

| <b>BALANCE</b>             | <b>AÑO 1</b>      | <b>AÑO 2</b>      | <b>AÑO 3</b>      | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        | <b>AÑO 6</b>        | <b>AÑO 7</b>        | <b>AÑO 8</b>        | <b>AÑO 9</b>        | <b>AÑO 10</b>       |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>TOTAL ACTIVO</b>        | <b>817.447,48</b> | <b>601.852,65</b> | <b>835.280,84</b> | <b>1.289.973,96</b> | <b>2.244.536,81</b> | <b>3.408.255,38</b> | <b>4.782.585,90</b> | <b>6.325.361,97</b> | <b>7.995.858,73</b> | <b>9.732.651,83</b> |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>290.160,80</b> | <b>217.620,60</b> | <b>334.815,32</b> | <b>412.165,71</b>   | <b>443.398,56</b>   | <b>296.499,28</b>   | <b>149.600,01</b>   | <b>50.134,46</b>    | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>         |
| Inmovilizado               | 362.701,00        | 362.701,00        | 599.869,65        | 846.525,05          | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        | 1.097.197,37        |
| (Amortización A.)          | -72.540,20        | -145.080,40       | -265.054,33       | -434.359,34         | -653.798,81         | -800.698,09         | -947.597,36         | -1.047.062,90       | -1.097.197,37       | -1.097.197,37       |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b>527.286,68</b> | <b>384.232,05</b> | <b>500.465,51</b> | <b>877.808,25</b>   | <b>1.801.138,26</b> | <b>3.111.756,10</b> | <b>4.632.985,89</b> | <b>6.275.227,51</b> | <b>7.995.858,73</b> | <b>9.732.651,83</b> |
| Existencias                | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97         | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           | 10.873,97           |
| Clientes                   | 26.384,44         | 32.561,04         | 63.169,15         | 94.535,55           | 127.028,90          | 140.642,75          | 153.626,62          | 164.178,97          | 173.003,36          | 179.923,49          |
| Tesorería                  | 369.461,90        | 123.607,03        | 256.771,64        | 742.759,90          | 1.663.235,39        | 2.960.239,37        | 4.468.485,30        | 6.100.174,56        | 7.811.981,39        | 9.541.854,36        |
| Crédito fiscal             | 120.566,37        | 217.190,01        | 169.650,75        | 29.638,83           | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| H.P. Deudora por IVA       | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| <b>TOTAL PASIVO</b>        | <b>817.447,48</b> | <b>601.852,65</b> | <b>835.280,84</b> | <b>1.289.973,96</b> | <b>2.244.536,81</b> | <b>3.408.255,38</b> | <b>4.782.585,90</b> | <b>6.325.361,97</b> | <b>7.995.858,73</b> | <b>9.732.651,83</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | <b>418.678,47</b> | <b>193.223,30</b> | <b>304.148,26</b> | <b>630.842,73</b>   | <b>1.228.404,80</b> | <b>2.172.898,15</b> | <b>3.396.169,61</b> | <b>4.830.329,25</b> | <b>6.423.869,12</b> | <b>8.118.684,12</b> |
| Capital                    | 700.000,00        | 700.000,00        | 700.000,00        | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          | 700.000,00          |
| Reservas                   | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 528.404,80          | 1.472.898,15        | 2.696.169,61        | 4.130.329,25        | 5.723.869,12        |
| Rº neg. ejer. anteriores   | 0,00              | -281.321,53       | -506.776,70       | -395.851,74         | -69.157,27          | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| Rº del ejercicio           | -281.321,53       | -225.455,17       | 110.924,95        | 326.694,48          | 597.562,06          | 944.493,36          | 1.223.271,45        | 1.434.159,65        | 1.593.539,87        | 1.694.815,00        |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>275.012,72</b> | <b>249.025,94</b> | <b>221.999,70</b> | <b>193.892,40</b>   | <b>164.660,81</b>   | <b>134.259,96</b>   | <b>102.643,08</b>   | <b>69.761,52</b>    | <b>35.564,70</b>    | <b>0,00</b>         |
| Deudas a L.P.              | 275.012,72        | 249.025,94        | 221.999,70        | 193.892,40          | 164.660,81          | 134.259,96          | 102.643,08          | 69.761,52           | 35.564,70           | 0,00                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>123.756,29</b> | <b>159.603,41</b> | <b>309.132,88</b> | <b>465.238,82</b>   | <b>851.471,20</b>   | <b>1.101.097,27</b> | <b>1.283.773,21</b> | <b>1.425.271,20</b> | <b>1.536.424,91</b> | <b>1.613.967,70</b> |
| Proveedores                | 118.255,33        | 146.028,92        | 282.993,31        | 423.305,92          | 567.090,45          | 627.543,99          | 683.500,43          | 728.998,87          | 767.098,49          | 797.782,43          |
| H.P. Acreedora por I.S.    | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 226.459,20          | 404.782,87          | 524.259,19          | 614.639,85          | 682.945,66          | 726.349,29          |
| H.P. Acreedora por IVA     | 5.500,96          | 13.574,49         | 26.139,57         | 41.932,90           | 57.921,56           | 68.770,41           | 76.013,59           | 81.632,48           | 86.380,75           | 89.835,98           |
| ok                         | 0,00              | 0,00              | 0,00              | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |

| <b>TESORERÍA</b>              | <b>AÑO 1</b>        | <b>AÑO 2</b>        | <b>AÑO 3</b>        | <b>AÑO 4</b>        | <b>AÑO 5</b>        | <b>AÑO 6</b>         | <b>AÑO 7</b>         | <b>AÑO 8</b>         | <b>AÑO 9</b>         | <b>AÑO 10</b>        |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ENTRADAS DE CAJA</b>       | <b>2.899.679,56</b> | <b>2.370.779,40</b> | <b>4.580.739,89</b> | <b>6.869.728,80</b> | <b>9.240.616,25</b> | <b>10.253.307,18</b> | <b>11.201.759,44</b> | <b>11.974.512,72</b> | <b>12.620.420,82</b> | <b>13.127.494,88</b> |
| Cobro de las ventas           | 1.899.679,56        | 2.370.779,40        | 4.580.739,89        | 6.869.728,80        | 9.240.616,25        | 10.253.307,18        | 11.201.759,44        | 11.974.512,72        | 12.620.420,82        | 13.127.494,88        |
| Cobro de intereses            |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Principal del préstamo        | 300.000,00          |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| Capital Social                | 700.000,00          |                     |                     |                     |                     |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>SAIDAS DE CAJA</b>         | <b>2.530.217,67</b> | <b>2.616.634,27</b> | <b>4.447.575,27</b> | <b>6.383.740,55</b> | <b>8.320.140,76</b> | <b>8.956.303,20</b>  | <b>9.693.513,52</b>  | <b>10.342.823,45</b> | <b>10.908.613,99</b> | <b>11.397.621,91</b> |
| Pagos a proveedores           | 367.379,80          | 556.342,09          | 995.008,85          | 1.552.911,08        | 2.124.577,27        | 2.449.722,42         | 2.678.045,27         | 2.870.497,05         | 3.030.294,35         | 3.160.445,79         |
| Pagos a acreedores            | 550.264,16          | 614.305,80          | 940.084,38          | 1.285.939,90        | 1.689.701,01        | 1.783.019,88         | 1.877.231,03         | 1.977.102,81         | 2.056.186,92         | 2.138.434,40         |
| Pago de inversiones           | 420.733,16          | 0,00                | 275.115,64          | 286.120,26          | 290.779,89          | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Pago de intereses             | 12.000,00           | 11.000,51           | 9.961,04            | 8.879,99            | 7.755,70            | 6.586,43             | 5.370,40             | 4.105,72             | 2.790,46             | 1.422,59             |
| Devolucion del p.ptmo.        | 24.987,28           | 25.986,77           | 27.026,25           | 28.107,30           | 29.231,59           | 30.400,85            | 31.616,88            | 32.881,56            | 34.196,82            | 35.564,70            |
| Pago Salarios                 | 1.094.342,70        | 1.254.178,74        | 1.899.269,34        | 2.734.380,54        | 3.499.025,27        | 3.645.718,39         | 3.791.547,13         | 3.960.006,25         | 4.138.684,80         | 4.304.232,19         |
| Pago IVA                      | 60.510,56           | 154.820,35          | 301.109,78          | 487.401,48          | 679.070,04          | 814.396,02           | 904.919,94           | 973.970,87           | 1.031.820,78         | 1.074.576,59         |
| I.de Sociedades               | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 226.459,20           | 404.782,87           | 524.259,19           | 614.639,85           | 682.945,66           |
| <b>NETO DE CAJA</b>           | <b>369.461,90</b>   | <b>-245.854,87</b>  | <b>133.164,62</b>   | <b>485.988,25</b>   | <b>920.475,49</b>   | <b>1.297.003,99</b>  | <b>1.508.245,92</b>  | <b>1.631.689,26</b>  | <b>1.711.806,84</b>  | <b>1.729.872,97</b>  |
| <b>NETO DE CAJA ACUMULADO</b> | <b>369.461,90</b>   | <b>123.607,03</b>   | <b>256.771,64</b>   | <b>742.759,90</b>   | <b>1.663.235,39</b> | <b>2.960.239,37</b>  | <b>4.468.485,30</b>  | <b>6.100.174,56</b>  | <b>7.811.981,39</b>  | <b>9.541.854,36</b>  |

## 12. Análisis de Magnitudes Financieras

El análisis global de la información anterior, nos permite alcanzar las siguientes conclusiones:

**Previsión de ingresos:** 1.660.400 € el 1er ejercicio, 7.994.060 € el 5º y 11.322.771 € el 10º.

**Previsión de gastos** (% sobre ventas):

- ⇒ Los costes de **aprovisionamiento** se sitúan en un 25% de manera estable durante todo el período.
- ⇒ Los gastos de **personal** representan la partida más importante durante los primeros 5 años de actividad [66% (1ºaño) 38% (10ºaño)], con una tendencia a la disminución relativa como consecuencia de la repercusión de los salarios de estructura y de la evolución de las cuotas de ocupación.

**Previsión de resultados:**

- ⇒ Los beneficios sobre ventas son negativos los 2 primeros años (-16,49%) y (-11,00%). Sin embargo, a partir del 3º se producen excedentes positivos: 2,79 % (año 3), 7,48% (año 5) y 14,97% (año 10).
- ⇒ El margen bruto de contribución se sitúa estable en el 76% a lo largo de todo el período analizado.

**Balance de situación:** destacamos las siguientes partidas:

- ⇒ **[A] Inmovilizado:** la partida de inversiones permanece estable a partir del año 5 en el que se encuentran plenamente operativos los 4 establecimientos. A partir de dicho año, se sitúa en 1.097.197,37 € (amortización en un período constante de 5 años).
- ⇒ **[A] Tesorería:** refleja una evolución altamente satisfactoria (positiva en 9 de los 10 años); se acumula un excedente en el balance – año 10 – por importe de 9.732.651,83€ (que permitiría acometer proyectos de expansión autofinanciada a partir del año 6 o de diversificación).
- ⇒ **[P] Capital social:** 700.000 euros (se aportará a partes iguales por todos los socios).
- ⇒ **[P] Deuda:** préstamo de 300.000 euros que se amortizará a diez años y a un tipo fijo del 4%.

**Principales ratios económicos:**

- ⇒ **Solvencia:** para todos los años se sitúa por encima de 1 y en magnitudes siempre crecientes.
- ⇒ **Liquidez:** para los tres ratios estudiados se superan los valores óptimos orientativos de 1,5 para el ratio del A. circulante/exigible a corto plazo, 1 para el A.C-Existencias/Exigible a corto plazo y 0,35 para el A.C-Existencias-Realizable/ Exigible a corto plazo.
- ⇒ **Endeudamiento:** el valor óptimo en este caso se sitúa para el ratio de no exigibilidad entre 25% y 60% . Los resultados para Enjoycooking se sitúan por lo general en estos intervalos.
- ⇒ **Rendimiento del activo:** la compañía se sitúa dentro del intervalo óptimo durante gran parte del período estudiado: “rotación del activo total” [0,8 - 2,5] y “rotación del activo circulante” [2-5].
- ⇒ **Rentabilidad:** Todos los ratios relativos al análisis de la rentabilidad del negocio, ROA, ROE, ROI y Margen presentan unas magnitudes relativas altamente saludables:

|        | AÑO 1   | AÑO 2   | AÑO 3  | AÑO 4  | AÑO 5  | AÑO 6   | AÑO 7   | AÑO 8   | AÑO 9   | AÑO 10  |
|--------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ROA    | -32,95% | -35,63% | 14,47% | 26,01% | 26,97% | 27,91%  | 25,69%  | 22,74%  | 19,96%  | 17,43%  |
| ROE    | -40,19% | -32,21% | 15,85% | 46,67% | 85,37% | 134,93% | 174,75% | 204,88% | 227,65% | 242,12% |
| MARGEN | -16,94% | -11,00% | 2,79%  | 5,49%  | 7,48%  | 10,67%  | 12,65%  | 13,88%  | 14,64%  | 14,97%  |
| ROI    | -14,22% | -9,86%  | 3,01%  | 6,16%  | 8,64%  | 12,85%  | 15,75%  | 17,53%  | 18,62%  | 19,04%  |

**VAN y TIR:** ambas magnitudes son francamente positivas. El Valor actual neto (flujos de caja netos descontados con un tipo de 10,8%) alcanza la cifra de 4.713.768€, y la tasa interna de retorno de 41,64%.

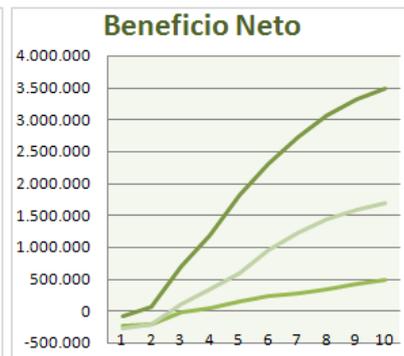
### 13. Gestión del Riesgo

Finalmente, con el objeto de garantizar la estabilidad del modelo negocio, se ha diseñado un sistema integral para la **gestión del riesgo**; dicho sistema permite monitorizar la evolución de los indicadores de actividad con el ánimo de anticipar situaciones adversas y de minimizar sus efectos, mediante la ejecución de acciones correctivas.

#### Análisis de la sensibilidad

Con este análisis se pretende estudiar el comportamiento y la **estabilidad del modelo de negocio** frente a desviaciones de factores externos; para ello se ha construido dos escenarios alternativos al base (optimista y pesimista) utilizando las 4 variables indicadas en la tabla adjunta. Las conclusiones obtenidas son:

- ⇒ El negocio es sostenible ante una variación del crecimiento de la demanda prevista del 25%.
- ⇒ Los resultados financieros estimados en ambos escenarios resultan aceptables; obteniéndose en el peor de los casos un retorno de la inversión en 6 años y un EBITDA, estable a partir del 5º año, en torno al 10%.

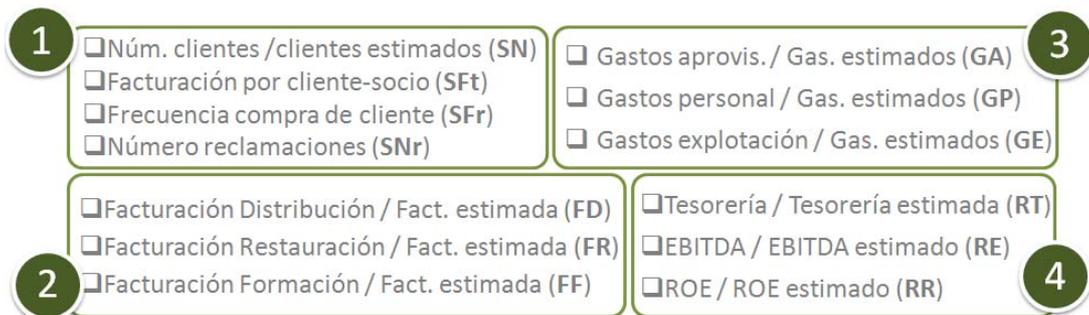


| ESCENARIOS | Crecimiento Facturación | Precios | Gastos Salarios | Gastos Explotación |
|------------|-------------------------|---------|-----------------|--------------------|
| Pesimista  | 75%                     | 100%    | 79%             | 110%               |
| Optimista  | 125%                    | 105%    | 115%            | 90%                |

| RATIOS  | Pesimista   | Optimista    |
|---------|-------------|--------------|
| VAN     | 1.223.049 € | 12.786.230 € |
| TIR     | 22,60%      | 104%         |
| PAYBACK | 6 años      | 3 años       |

#### Cuadro de mandos

Adicionalmente, y como instrumento de gestión, se ha diseñado un **cuadro de mandos integral**. Dicha herramienta está constituida por un conjunto de **indicadores clave de proceso (KPI)** agrupados en cuatro categorías [1 satisfacción clientes, 2 facturación, 3 seguimiento gastos, 4 ratios financieros]; cada uno tendrá asignado un líder [1 res. comercial, 2 res. establecimiento, 3 res. compras, 4 res. financiero].



Todos los anteriores indicadores de negocio, así como su tendencia y evolución dentro de los márgenes preestablecidos para cada uno de ellos, serán analizados con carácter mensual. Dicho seguimiento puntual permitirá cuantificar riesgos y anticipar desviaciones en fases previas. Se analizarán, igualmente, las **causas** de posibles desviaciones y se establecerán **planes de acción operativos** para corregirlas.

| KPI | Ene | Feb | Marz | Abr | May | Jun | Jul | Agos | Sept | Oct | Nov | Dic | Acumul |
|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|--------|
| SN  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SFt |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SFr |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| SNr |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FD  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FR  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| FF  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GA  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GP  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| GE  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RT  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RE  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |
| RR  |     |     |      |     |     |     |     |      |      |     |     |     |        |

## Plan ante contingencias

Por último, y adicionalmente al seguimiento operativo y continuado que imprime la aplicación del cuadro de mandos, se ha predefinido, en base a factores clave de gestión, un conjunto de escenarios que podrían representar una amenaza real para nuestro negocio. Para cada uno de ellos se ha realizado un **análisis de las posibles causas** y, en consecuencia, se ha diseñado un **paquete de medidas** específicamente destinadas a mitigar, o a revertir, los riesgos asociados. A continuación presentamos los cinco escenarios analizados:



Con carácter ilustrativo, desarrollamos en detalle el **análisis de causas y medidas** llevado a cabo para uno de ellos:

### Incremento continuado de gastos:

#### Posibles causas:

- ⇒ Mayor gasto de aprovisionamiento por caducidad de alimentos, por aumentado de variedad o por acuerdos con proveedores que no aplican descuentos si no se consume la cantidad acordada.
- ⇒ Mayor coste salarial debido a horas extras y a la subcontratación de personal en momentos de saturación (fin de semana).
- ⇒ Incremento generalizado de salarios en el sector.
- ⇒ Mayor gasto en publicidad como medida en otros escenarios.
- ⇒ Mayor gasto en limpieza por insatisfacción de clientes.

#### Posibles medidas:

- ⇒ Reducir los acuerdos con proveedores de fuera de la ciudad y fomentar los locales (reducción stocks por suministro próximo).
- ⇒ Establecer acuerdos con proveedores en función de suministros futuros; de tal forma que si fuerza un mayor precio por menor volumen, podamos exigir en el futuro reducciones simétricas.
- ⇒ Ante el reclamo de una subida salarial, sólo se aceptarán las variables que sean función de la facturación.
- ⇒ Estimar el rendimiento de cada campaña de publicidad y suprimirla si no resulta rentable.
- ⇒ Se contratará más limpieza, pero también se trabajará para cambiar la percepción de suciedad (concentrando esfuerzos en áreas de atención: manteles, cubertería, baños, etc.).

## Factores clave

Los escenarios analizados han sido diseñados como combinación de un conjunto de **factores clave de negocio** y a partir de la suposición de una degradación continuada de los mismos:

- ✓ Satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Ingresos a través de conceptos novedosos.
- ✓ Crecimiento de la competencia.
- ✓ Control estricto de los gastos (aprovisionamiento, personal y explotación).
- ✓ Estabilidad financiera.

El **Cuadro de Mandos** de Enjoycooking contribuirá a identificar evoluciones negativas y a prever anticipadamente la ocurrencia de estos escenarios.