



# Resumen ejecutivo Business Plan

La transformación digital de la restauración

[www.flyfoodweb.com](http://www.flyfoodweb.com)  
Executive MBA EOI 2017-2018  
Grupo 2

## 1. INTRODUCCIÓN

### ¿Cuál es la situación tecnológica en la industria hostelera?

Operativamente, en cada vez más restaurantes se pueden ver a los camareros usando PDAs o móviles para enviar las comandas a la cocina. La tecnología no es un problema para el personal joven que está habituado al uso de sus teléfonos móviles para cualquier actividad de su vida diaria.

Estos sistemas minimizan errores en las cuentas; únicamente por las comandas que se pierden y no se apuntan en las cuentas con las comandas manuales, el uso de esta tecnología hace que aumente la facturación en más del 30%.

En lo relativo a canales de comunicación, Facebook, WhatsApp, Google o TripAdvisor son ampliamente utilizados para hacerse ver a un mayor número de personas que lo que puede dar la propia localización del negocio.

Como dato interesante, ningún restaurante, de los que hemos contactado, está contento con TripAdvisor, pero todos coinciden en que deben estar en su lista para aparecer en internet.

En Sevilla existen 2300 restaurantes registrados en TripAdvisor (3700 en la provincia) y 1900 en Málaga.

### ¿Dónde está la oportunidad en un sector tan maduro?

El aumento del denominado movimiento "foodie" no busca un restaurante en general, hablan de platos que han probado en un restaurante. La calidad de los



platos se está convirtiendo en un factor determinante a la hora de gestionar los restaurantes. El programa televisivo "Master Chef" mueve a decenas de miles de aspirantes que se apuntan cada año.



Los "Millenials" y "Generación Z": impacientes y tecnológicos. El móvil conectado es su mayor aliado. Prueban cientos de aplicaciones

nuevas con la premisa de que sea gratis. Un servicio gratuito como el que ofrece FlyFood está completamente alineado con su forma de vivir.



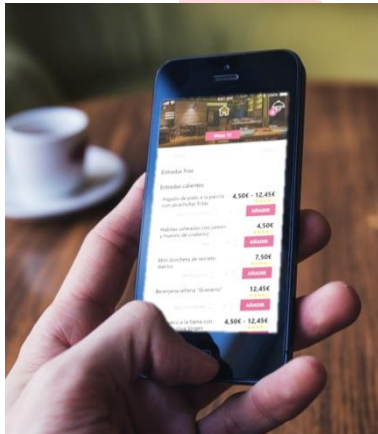


Las valoraciones son la principal fuente de información en la toma de decisión. Existe un vínculo de **confianza** en mensajes sobre experiencias de personas normales y corriente. FlyFood

genera una información con esta premisa que no existe en el mercado.

## 2. ¿QUÉ ES FLYFOOD?

### Para los usuarios:



Una aplicación con la que los comensales tendrán el mando para pedir y pagar cuando lo deseen.

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

Encontrarán el plato o su categoría que le apetezca.

### Para los restaurantes:



Un sistema con el que recibirán las comandas creadas por sus clientes.

Irán directamente a las impresoras de tickets, con el pedido y el número de mesa. Consiguiendo el mismo procedimiento que con PDAs.

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

Un canal de comunicación directo y específico con sus clientes. Los restaurantes podrán enviar notificaciones a sus clientes habituales para anunciarles eventos, nuevos platos, catas, etc.

## ¿Cuál es la misión de FlyFood?



- Dar un apoyo al servicio de los restaurantes, mejorar su calidad y aportar una nueva experiencia a sus clientes. Eliminando los tiempos que no aportan valor.
- Obtener las valoraciones de los productos para conseguir una información única en el mercado. Ponerla a disposición de los usuarios, los restaurantes y sus distribuidores y proveedores.
- Convertirnos en la principal fuente de información para elegir dónde ir a comer.

Fly Food

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

#### El Mercado de la restauración en España.

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

#### Principales magnitudes del mercado

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

(a) privados.  
Fuente: DBK

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

#### La competencia

#### Nacional



Mismo sistema que Flyfood. En España, expansión en Madrid y Barcelona, su sede está en Barcelona. Cobra una comisión del 5% de la cuenta que pasa por su sistema (sin tope). Consiguió una ronda de inversión de 500.000€ en febrero de 2017 y otra de 600.000 en febrero de 2018

#### Internacional



Trabaja con integración en sistemas Oracle. Guarda la información de cada cliente y sabe qué suele pedir para enviar promociones más especificadas. No hacen valoración de platos. Están en 180 países a través de multinacionales de la restauración.

## Segmentación y Posicionamiento

La tipología de restaurante que van a ser objetivo de Flyfood serán:

- Clientes (restaurantes), con modelo de negocio basado en la rotación y no el margen, lo que les hace más interesados por el producto.

Chiringuitos de playa	Restaurantes de menú en los alrededores de centros de negocios y polígonos Industriales	Restaurantes de tapas con terraza en lugares turísticos
		

Fly Food

Las entrevistas realizadas con restauradores y las encuestas a usuarios que en esta tipología de restaurantes se alinean los siguientes elementos:

- Experiencia de usuario alineada con la rapidez del servicio.
- Usuarios extranjeros que no les gusta la interacción con los camareros y prefieren pedir digitalmente.

## 4. PROPUESTA DE VALOR

### Para usuarios

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

- **Ahorra tiempo** en tu restaurante para pedir y pagar.
- Y hazlo de una **forma atractiva**: pide cómodamente desde tu móvil con una aplicación intuitiva y simple y paga también cómodamente y sin esperas.
- **Infórmate de que es lo que más gusta en ese restaurante** que no conoces y/o conoce el restaurante que mejor hace tu plato favorito.

### Para Restaurantes

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

- *Atracción de nuevos clientes*.
- *Seguridad en el pago*. Los clientes han tenido que dar su tarjeta de crédito y registrarse antes de pedir.

- **Aumento de eficiencia**: Reducción de unos 5 minutos por mesa-> mejor servicio + ingresos.
- **Conoce mejor a tu cliente** gracias a la herramienta de valoración de platos.

Fly Food

## 5. ESTRATEGIA COMERCIAL

La operativa de captación de restaurantes en Flyfood se desarrollará centrada en la competencia de la fuerza de ventas y en la gestión a través de call center, así como a través de posibles prescriptores.

Fuerza de ventas	Call Center	Prescriptores
		
<p><b>Funciones:</b> Se encargarán de cerrar la captación de clientes mediante visitas, cuando no se pueda realizar de manera directa por el call center.</p>	<p><b>Funciones:</b> Gestión de los leads, categorización y planificación de visitas para la fuerza de venta.</p>	<p><b>Funciones:</b> Cualquier empresa proveedora de restaurantes cuya opinión tengan influencia sobre las decisiones de los restaurantes.</p>

Distinguiremos tres canales de ventas:

**Venta directa.** Ventas realizadas sin la intervención del agente comercial ni prescriptor, es decir iniciada y cerrada desde el call center.

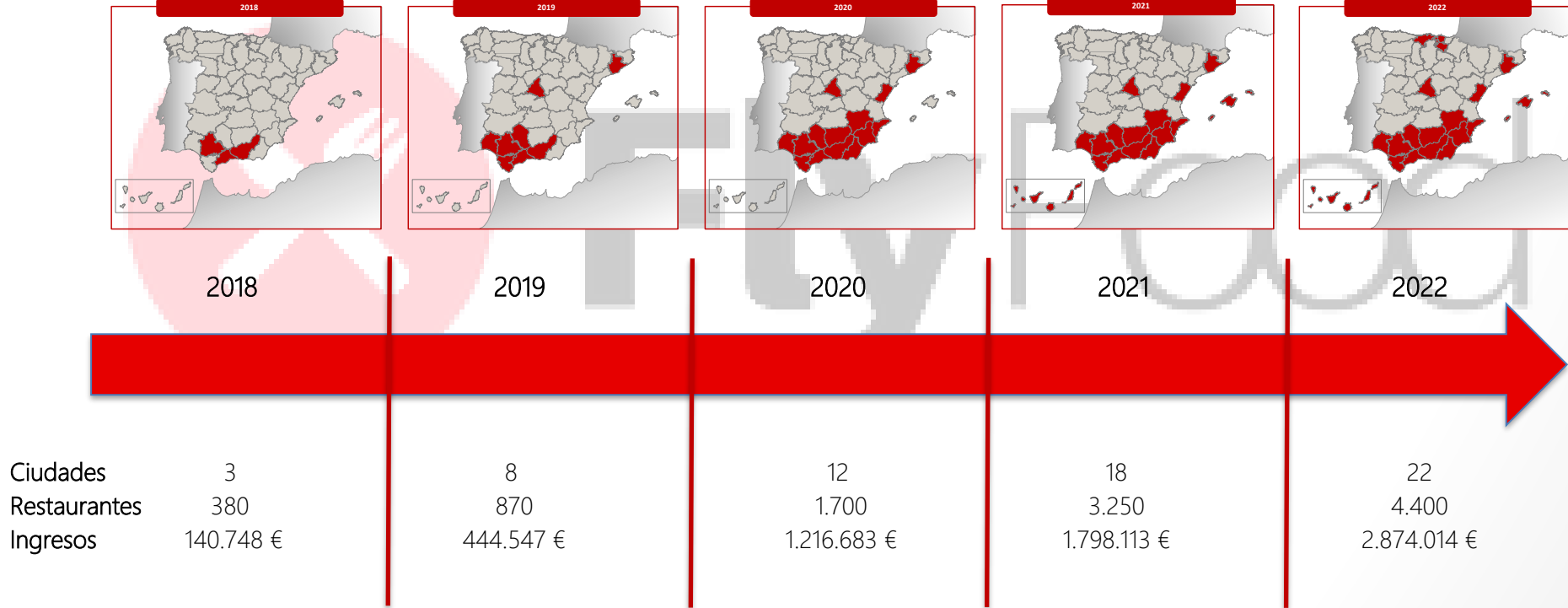
**Venta comercial.** Ventas que requieren de la visita de un agente comercial al restaurante para cerrar la venta.

**Venta mediante prescriptores.** Serán los prescriptores de Flyfood los que recomienden la aplicación al restaurante y posibiliten la venta.



Geográficamente la estrategia se basará en el método de “la mancha de aceite” incrementando el equipo comercial a medida que esta se extiende. Comenzaremos con este proceso en ciudades andaluzas por conocimiento, cultura y proximidad, para ir replicándolo posteriormente por todo el panorama nacional.

**Plan de ventas y expansión**



## 6. MARKETING

### Producto



### Precio

Ingresos por comisión sobre pedidos según la siguiente tabla:

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

175 - >307 €	3.25%	5.69 - 10 €
--------------	-------	-------------

Ingresos por publicidad de restaurantes 0.02€ por mensaje

Usuario Camarero Premium: 5€ por camarero/mes.

### Canales

#### Canales transaccionales

Como ya hemos visto en el Plan comercial, para la ejecución de las operaciones se utilizarán los canales:

- **Call Center**, para la gestión de leads y primer contacto comercial.
- **Fuerza de ventas**, para la captación de restaurantes.
- **Prescriptores**, para influenciar sobre los restaurantes.
- **Técnicos de instalación y posventa**, para pilotar las instalaciones y resolver incidencias.

Además de estos canales tendremos otros meramente digitales:

- **Play store**, para descarga de la aplicación.
- **Página web**, sección de descarga en la web del programa para el restaurante de conexión con la nube.

## Canales de comunicación

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

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

Página web Newsletter	RRSS
	
El sitio web <a href="http://www.flyfoodweb.com">www.flyfoodweb.com</a> será atractivo para usuarios y restaurantes, dispondrá de sección de descargas y de comunicación en los eventos organizados por el área de marketing.	Flyfood está presente en Facebook y Twitter que son los canales más apropiados para el tipo de producto.

## Ferias

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

## Prensa

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

## Plan de comunicación

El plan de comunicación de Flyfood va alineado con el plan de expansión de la compañía de tal manera que la publicidad llegue solo donde va a poder ser aprovechada por los usuarios. Este plan va orientado sobre todo a usuarios, clave del éxito de la empresa, que deben verse atraído por el uso de la aplicación.

### Fase I

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

Se usarán las siguientes herramientas de comunicación:

Trade marketing en restaurantes	PUBLICIDAD EN WEB RRSS.	Participación en eventos
 <p>TRADE MARKETING</p>		
<p>Publicidad en el punto de consumo. Los restaurantes contarán con cartelería que incite a la descarga de la aplicación y al uso inmediato en el restaurante. Consideramos esta herramienta fundamental para el éxito pero debe ir acompañada de refuerzos en los usuarios.</p>	<p>Flyfood uso tanto de las herramientas de Google Adwords como de Facebook de segmentación para dirigirnos a posibles usuarios de los restaurantes en los que nos encontramos implantados.</p>	<p>Se ha considerado un presupuesto para stands en eventos de restauración como El salón de la innovación en Hostelería en Málaga o Valencia Culinary meeting</p>

Generaremos rankings entre nuestros restaurantes y enviaremos esa información en modo de notas de prensa a revistas para tener presencia indirecta e ir posicionando la marca como referente en el sector por el conocimiento del usuario final y los beneficios que les aportamos.

### Fase II

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

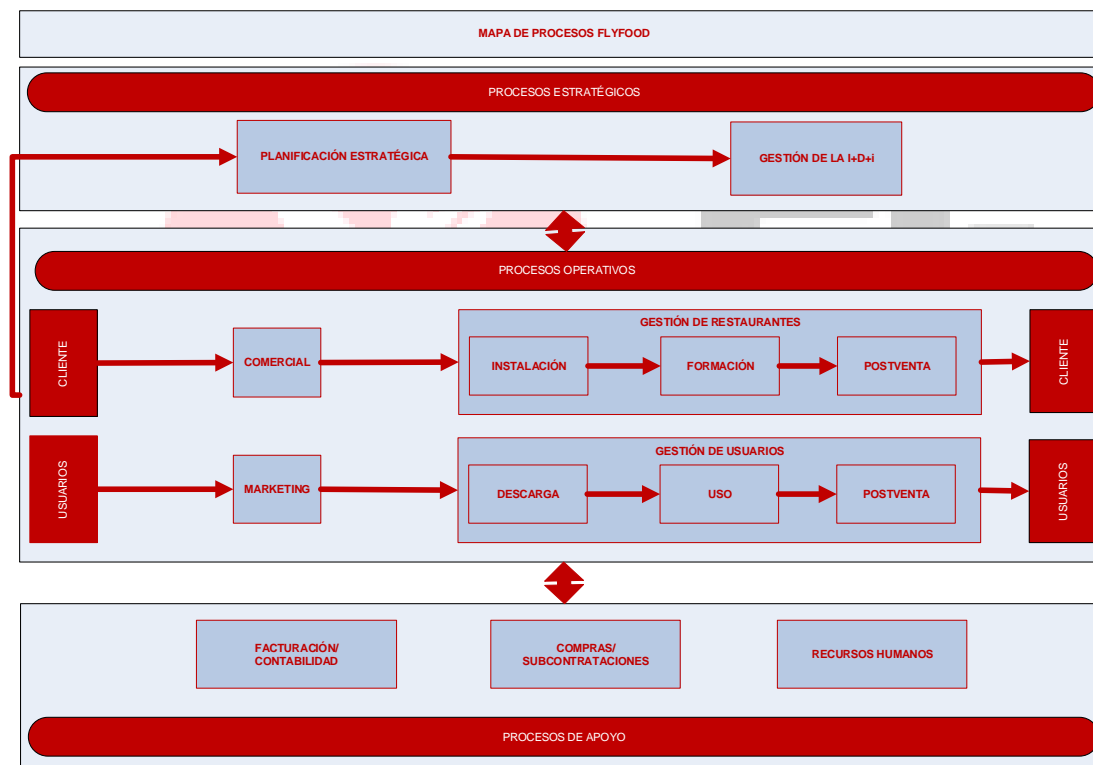
Durante el tercer y cuarto año se han presupuestado campañas publicitarias en radios locales en las ciudades en las que estaremos implantados. Campañas orientadas a usuarios y al uso de la aplicación.

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

No se descarta la obtención de publicidad por generación de noticias.

## 7. OPERACIONES

A partir de la estrategia definida y expuesta de Flyfood, la empresa ha diseñado e implantado un sistema de gestión por procesos, que le permite ser eficiente y eficaz en todas sus actividades de negocio. Se han definido procesos estratégicos, operativos y de apoyo, según el siguiente mapa:



El ciclo operativo es el siguiente: Nuestro departamento comercial contacta con posibles clientes, presentan nuestra aplicación y sus ventajas, negocian las condiciones de colaboración y eso se traduce en una captación de un restaurante. El contrato pasa al proceso de instalación, donde se realizan los trámites para poner en uso la aplicación de gestión de pedidos en el restaurante.

Por otra parte, a través de las estrategias de marketing damos a conocer nuestra App entre los posibles usuarios para generar descargas y uso en los restaurantes. Este proceso es primordial para la gestión del negocio, pues necesitamos generar volumen de usuarios para hacer aún más atractiva la aplicación para los restaurantes y utilizarlo de estrategia comercial.

Existen además procesos de planificación estratégica que controlan la dirección de la empresa, conectado con el de I+D+i, que entendemos que marcará la evolución tecnológica e innovadora de la entidad para que nuestra aplicación siga adaptándose a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y usuarios.

Asimismo, disponemos de procesos de soporte, ligados a la facturación y contabilidad, las compras de materiales o

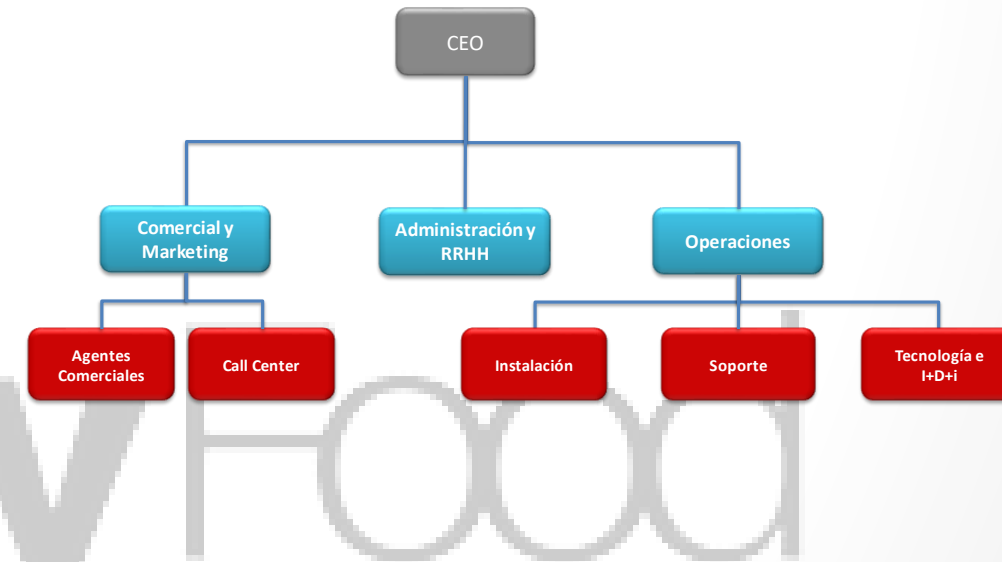
la gestión de los recursos humanos para hacer sostenible y eficiente la organización.

Si vemos más en detalle los procesos operativos, a corto plazo y en la fase de lanzamiento de la empresa, en los dos primeros años la fuerza de ventas pilotará la fase de captación de restaurantes, hasta tener suficiente imagen de marca en el mercado que permita trasladar esa fase comercial al Call center y optimizar los costes y lograr un crecimiento más rápido.

Para poder soportar esta estructura de procesos necesitamos una estructura organizativa acorde con los mismos. Esta **estructura organizativa inicialmente es muy reducida** (6 personas en el año 2018) muy polivalentes y de perfiles multidisciplinares, y conforme crece la empresa en los siguientes 5 años, alcanza un tamaño de 26 personas en plantilla. Un detalle del crecimiento de la plantilla se puede observar en la tabla siguiente:

DEPARTAMENTOS	2018	2019	2020	2021	2022
Dirección General	1	1	1	1	1
Calidad			1	1	1
Dirección comercial	1	1	1	1	1
Agentes comerciales	2	3	5	12	12
Call center	0	2	3	6	6
Community manager	0	1	1	1	1
Operaciones	1	1	1	1	1
Técnico		1	2	2	
Administración y RRHH	1	1	1	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

Quedando el organigrama de la siguiente manera:



## 8. PLAN FINANCIERO

### ¿Cuánto va a costar poner en marcha el proyecto?

La puesta en marcha del proyecto supone una inversión de €115.000 para financiar los dos primeros años de funcionamiento, fundamentalmente el desarrollo de la APP y la plataforma y sistema de gestión, además de gastos generales iniciales del proyecto y publicidad.

### ¿Para qué se van a emplear los fondos?

Los fondos de la compañía se van a emplear para realizar las inversiones en el desarrollo de la APP, el sistema de gestión y la plataforma, además de las fuertes campañas de publicidad y fuerza de ventas para expandir el sistema al mayor número de restaurantes y usuarios.

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

Además de la inversión inicial del primer año, la compañía propondrá la búsqueda de una segunda etapa de desarrollo para la expansión del proyecto. Esta expansión supondrá un incremento de capital de €420.000 en el año 2019 y se destinará a las siguientes partidas:

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

La partida más importante en la etapa de expansión será las campañas publicitarias para difundir la imagen de marca y crear una poderosa fuerza de venta que pueda llegar a un gran número de restaurantes y usuarios.

Se incorporarán especialistas en marketing y analítica de publicidad para crear una base sólida que funcione de guía en la aplicación de las campañas.

Se continuará con el desarrollo de nuestros sistemas de gestión y creación de herramientas que se adapten a los deseos de los clientes para aportar más comodidad en el uso de la APP y una mayor facilidad de integración en los restaurantes.

## ¿Quién va a aportar los fondos?

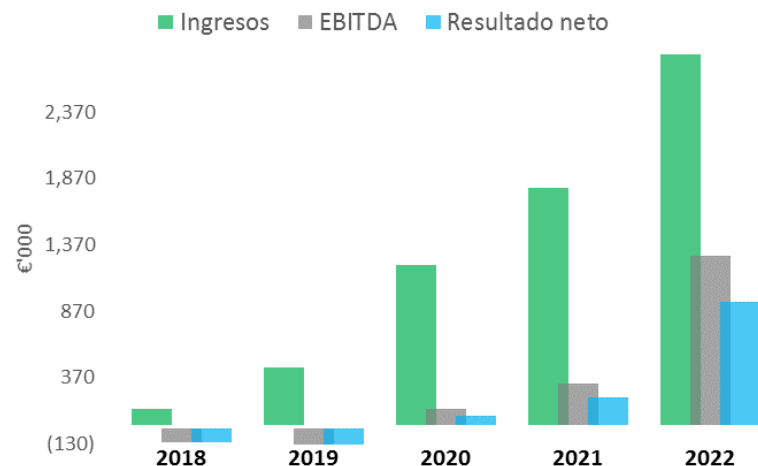
Los fondos de la inversión inicial del proyecto serán aportados por los cuatro socios fundadores en un 100% que consistirá en €45.000 a partes iguales.

Además de las aportaciones de los socios, se ha solicitado un crédito ENISA por valor de €45.000 para sostener esta primera fase inicial del proyecto a devolver en 5 años, y una póliza de crédito con la entidad financiera BBVA por importe máximo de €25.000 para cubrir el circulante de la primera fase.

En la etapa de expansión, se incrementará el capital en €420.000. Esta inversión requerirá de la participación de socios externos para lo cual se propondrá el traspaso del 20% de las participaciones. También se verá apoyada por préstamos a largo plazo que sustentarán el desarrollo de los activos.

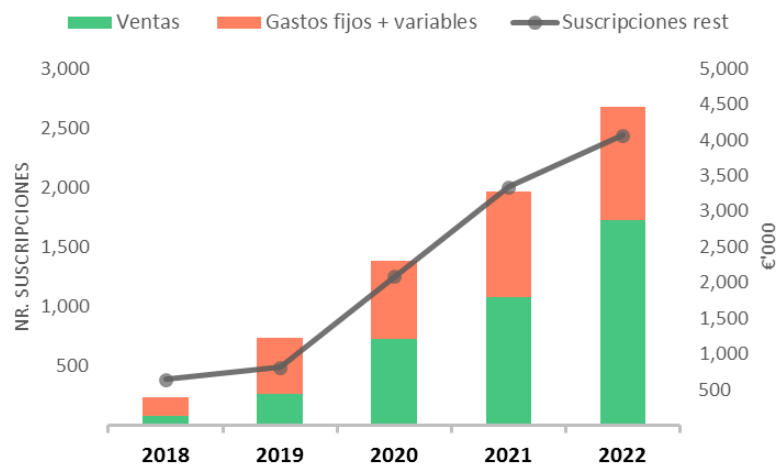
## ¿Cuál es el desarrollo de Flyfood a lo largo de los 5 años del plan de negocio?

El desarrollo esperado de nuestra facturación y nuestros márgenes comienza con un resultado negativo en los primeros dos ejercicios hasta que se encuentra el punto de equilibrio y la compañía comienza a incrementar la facturación a partir del tercer año.



Además en el siguiente gráfico observamos cómo la progresión de las ventas sobrepasa el nivel de gastos fijos y variables a partir del tercer año, siendo el key driver el número de suscripciones de restaurantes a Flyfood:





Del mismo modo la rentabilidad sobre los activos y sobre la inversión comienza en valores negativos para asentarse en valor significativamente positivos debido al aumento de nuestros márgenes con respecto a los costes incurridos. El apalancamiento también retrocede hasta hacer posible una nueva posible etapa de expansión a través de financiación bancaria en el quinto año:

	2018	2022
<b>ROE</b>	-256%	979%
<b>ROA</b>	-175%	426%
<b>Apalancamiento</b>	2.1	0.6

Fly Food

## 9. EQUIPO

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



**Antonio Gallardo – CEO**

*Ingeniero Industrial y MBA por la Escuela de Organización Industrial.*

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



**Jesús León – Director de Operaciones**

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

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



**Manuel Gómez – Director Comercial y Marketing**

*Ingeniero Industrial y MBA por la Escuela de Organización Industrial.*

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



**David de los Santos – Director Financiero y Administración**

*Licenciado en ADE y MBA por la Escuela de Organización Industrial.*

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

## 10. ACTUALIDAD

Durante el último trimestre de 2017 el equipo ha iniciado la planificación y organización del proyecto para hacerlo realidad durante el ejercicio 2018. Se decidió crear la marca comercial **Probares** para ello.

Actualmente Flyfood se encuentra en la fase inicial y el estatus de los hitos es el siguiente:

- Constitución de la empresa *Probares Solutions S.L.* el 5 de enero de 2018
- Desarrollo de la APP en fase de prueba piloto
- Website comercial en construcción
- Asistencia a la Feria de Comercio de Empresas de Playa de la Costa del Sol (febrero 2018)
- Participación en programa Coworking de la EOI primer semestre 2018
- Contratación de fuerza de venta con empresa Naifman (fecha inicio Marzo 2018)
- En negociación con Unicaja y BBVA para la financiación del proyecto
- Próxima asistencia en programa de mentoring y financiación RedImprennde (Fundación Cruzcampo)





# El tiempo es el bien máspreciado

Executive MBA Sevilla 2017-18

Antonio Gallardo  
Manuel Gómez  
Jesús León  
David De los Santos

Mentor EOI: Antonio Fernández



[flyfoodweb](https://www.facebook.com/flyfoodweb)

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



[Flyfood\\_es](https://twitter.com/Flyfood_es)