



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERO-PATRIMONIAL DE UNA SIMULACIÓN DE EMPRESA

Alumno: Álvaro López Ocaña

Junio, 2017

Resumen:

En este Trabajo de Fin de Grado, vamos a estudiar la viabilidad financiero – patrimonial de una simulación empresarial. Además, analizaremos una empresa de nueva creación, que se dedicará al desarrollo y comercialización de un nuevo software de gestión para el sector de la hostelería. Para una correcta elaboración de este trabajo, aplicaremos todos los conocimientos adquiridos durante nuestra formación en el Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Jaén, este proyecto ha sido tutelado por D. Pablo Arenas Torres.

Abstract:

In this degree final project, we will examine the financial and patrimonial viability of a business simulation. In addition, a start-up company, which works in the development and commercialization of new management software for the hospitality industry, will be analysed. For the correct elaboration of this project, we are going to apply all the knowledges acquired during our training in the degree in Business Administration and Management at the University of Jaén. This work has been mentored by D. Pablo Arenas Torres.

Contenido

1.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.	5
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	5
1.2.	COMO SURGE LA IDEA.	7
1.3.	PROMOTORES DEL PROYECTO.....	9
2.	PLAN ESTRATÉGICO.	11
2.1.	ANÁLISIS DAFO.	11
2.2.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.	15
2.3.	MISIÓN Y VISIÓN.....	17
3.	PLAN DE MARKETING.	17
3.1.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.	18
3.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO.	20
3.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	21
4.	PLAN DE PRODUCCIÓN.	28
4.1.	PROCESO DE FABRICACIÓN Y TECNOLOGÍA APLICADA.	28
4.2.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	30
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	31
5.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	31
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	32
6.	ÁREA JURÍDICO – FISCAL.	34
6.1.	FORMA JURÍDICA.	34
6.2.	OBLIGACIONES FISCALES.	35
7.	PLAN ECNÓMICO - FINANCIERO.....	39
7.1.	INVERSIONES INICIALES.....	40
7.2.	FINANCIACIÓN.....	40
7.3.	SITEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES.	41
7.4.	PRESUPUESTO DE TESORERÍA.....	41
7.5.	PREVISION DE LA CUENTA DE RESULTADOS.	43
7.6.	BALANCE DE SITUACIÓN.....	45
7.7.	PUNTO DE EQUILIBRIO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	47
7.8.	RATIOS.....	47
8.	CONCLUSIONES.....	51
9.	ANEXOS.....	52
9.1.	TESORERÍAS ANUALES POR MESES.....	52

9.2.	CUENTA DE RESULTADOS ANUALES POR MESES.....	58
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
10.1.	MATERIAL EMPLEADO.	63
10.2.	MONOGRAFÍAS.	63
10.3.	CONSULTAS ELECTRÓNICAS.	63

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

En este primer apartado, presentaremos nuestro proyecto y a quienes les surgió la idea y lo llevarían a cabo, es decir, los promotores del proyecto, esto lo haremos mediante la descripción de:

- El plan de negocio que queremos llevar a cabo.
- Cómo surgió la idea de negocio.
- Presentación de los promotores.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

La idea de negocio que tenemos pensada, se trata de un software informático para el sector de la hostelería. En la actualidad, son muchos los negocios hosteleros que están apostando por este tipo de servicio, debido al control que tiene la empresa sobre sus existencias, ayudándoles así, a controlar mejor sus mercaderías y poder estimar, de una manera más exacta, las compras que deben de realizar y la demanda.

Actualmente, este tipo de servicio va acompañado de una serie de hardware, que son necesarios para poder llevar a cabo la actividad, y que ayudan a las empresas que nos queremos dirigir, como son las empresas del sector hostelero (bares, restaurantes, cafeterías, etc.), a realizar su trabajo de forma más sencilla y eficaz, estos hardware son:

- TPV: terminal de punto de venta, es el epicentro de esta red, a él están conectados todos los dispositivos que forman este servicio, es a donde llegan las comandas que mandan los camareros y se introducen los pedidos desde la barra, lleva el control de las existencias y manda las comandas a cocina. Generalmente este es táctil, para facilitar su uso.
- PDA: asistente digital personal, este dispositivo es usado por los encargados de atender las mesas y las terrazas. Agiliza el trabajo de estos, debido a que una vez introducida la comanda, esta llega directamente a la barra y/o cocina, sin que ellos tengan que ir constantemente a dar el pedido en persona.

Este servicio, es el que actualmente ofrecen las distintas empresas que se dedican a esta actividad en el sector de la hostelería. Nosotros queremos ir más allá, y revolucionar este sector con una idea innovadora. Además de todos estos servicios descritos anteriormente, nos gustaría incluir una carta electrónica y una app móvil, para que así tantos nuestros

clientes potenciales (sector hostelero) como los clientes de estos, tengan una experiencia más satisfactoria y cómoda.

Con la carta electrónica, buscamos que:

- Los usuarios, se tomen el tiempo necesario para pensar lo que quieren y visualizar los productos.
- Acabar con las esperas, ya que, a pesar de que con la PDA se agiliza la labor del camarero, a veces la espera sigue siendo desesperante, y con la carta electrónica el cliente puede hacer su propio pedido.

Con la app móvil, buscamos que:

- Los usuarios, puedan realizar sus reservas desde cualquier lugar.
- Visualizar la carta del restaurante que quieran.
- Ver valoraciones y ser aconsejados por otros usuarios.
- Opinar sobre el lugar.
- Incluso realizar el pedido desde el móvil, una vez que esté en el restaurante mediante un código QR, que le proporcionarían en el establecimiento.

En definitiva, lo que buscamos es mejorar este servicio y ofrecerle una mejor experiencia tanto a nuestros clientes potenciales (establecimientos hosteleros), como al resto de nuestros clientes (usuarios de la app), con estas nuevas ideas.

Incluso nos gustaría llegar a más y reunir a un gran número de restaurantes, bares, cafeterías, etc., creando en el sector hostelero una gran comunidad mediante la app móvil

1.2. COMO SURGE LA IDEA.

Esta idea de negocio, surge entre los dos promotores de la idea. Éramos los encargados de organizar una cena de navidad entre todos los amigos, y nos encontramos con muchas dificultades debido a que, en esas fechas está casi todo reservado, éramos un gran número de personas, en muchos establecimientos no cogían el teléfono y teníamos que ir a preguntar en persona. Una vez encontrado el lugar para celebrar la cena, recibimos un servicio bastante lento en general, no sólo a la hora de servir la comida. Y en ese momento uno de los promotores proporcionó la idea descrita anteriormente, y el otro promotor que tenía los conocimientos informáticos para llevarla a cabo, dio el visto bueno.

Aprovechando el Trabajo de Fin de Grado que he elegido, el cuál trata de estudiar la viabilidad financiero-patrimonial de una empresa, tenemos la oportunidad de ver si este proyecto es viable o no, de conocer más el sector y quizás la oportunidad de emprender con esta idea de negocio que nos ha surgido.

Ya teníamos la idea, pero nos faltaba ver si con esa idea satisfacíamos alguna necesidad o solucionábamos algún problema, para ello utilizamos, La Caja de las Ideas, que consiste en: especificar el problema, seleccionar los parámetros del problema, realizar una lista de variaciones y probar las combinaciones posibles, hasta obtener la mejor.

1) Especificación del problema.

Tras nuestras experiencias y valoraciones, los problemas que detectamos y queremos solucionar son; el tiempo de espera a la hora de ser atendido y una mayor comodidad a la hora de realizar una reserva o consultar la disponibilidad que hay en el local.

2) Selección de los parámetros.

Los parámetros seleccionados para resolver el problema planteado anteriormente son:

- Tipo de persona que más utilidad le va a dar.
- Hardware nuevos.
- Sector comercial al que nos vamos a dirigir.
- Nuevo uso.

3) Realización de una lista de variables.

Para cada parámetro, elegiremos unas variables, estas las indicaremos en la Tabla 1.

Tabla 1. Caja de las ideas.

SOFTWARE TPV INNOVADOR				
	Sector comercial	Principales beneficiados	Hardware nuevos	Nuevo uso
1	Hostelería	Jóvenes	Tablet	Carta electrónica
2	Venta Textil	Adultos	Smartphone	APP móvil
3	Viajes	Ancianos	Smartwatch	Noticias

Fuente: Elaboración propia, junio 2017

- 4) Por último, presentamos la combinación que hemos elegido para nuestro proyecto, esto lo veremos en la Tabla 2:

Tabla 2. Caja de las ideas con la combinación elegida.

SOFTWARE TPV INNOVADOR				
	Sector comercial	Principales beneficiados	Hardware nuevos	Nuevo uso
1	Hostelería	Jóvenes	Tablet	Carta electrónica
2	Venta Textil	Adultos	Smartphone	APP móvil
3	Viajes	Ancianos	Smartwatch	Noticias

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Como podemos observar, en la “Tabla 2”, hemos elegido el sector de la hostelería, mejoraremos el servicio que ya poseen los establecimientos que pertenecen a este sector, mediante cartas electrónicas y una app móvil para sus clientes, todo ello se utilizará mediante Tablet o Smartphone, ofreciendo así, una nueva amplitud del servicio más innovadora y que nos hará diferenciarnos de nuestros competidores. Como vemos, no solo se beneficiarán los establecimientos que contraten nuestros servicios, además, tanto las personas jóvenes y adultas se beneficiarían de estos servicios. Las personas de una edad más avanzada no obtendrían tanto beneficio e incluso lo podrían ver como un problema, puesto que la gran mayoría no maneja las nuevas tecnologías con la misma soltura que las personas más jóvenes

1.3. PROMOTORES DEL PROYECTO.



DATOS PERSONALES	
Nombre	Álvaro López Ocaña
D.N.I.	77374067-C
Fecha de nacimiento	21/04/1992
Dirección	Avda. Pierre Cibié, N.º 65, 4º F
Localidad	Martos
Provincia	Jaén
País	España
C. Postal	23600
Teléfono	627222583
E-mail	alvlopez92@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS Y HABILIDADES	
Formación	San Antonio de Padua (Martos, Jaén) E.S.O. y Bachillerato Universidad de Jaén (Jaén) Grado en Administración y Dirección de Empresas (cursando actualmente)
Idiomas	• Inglés: nivel básico no acreditado, propio de Bachillerato • Francés: nivel básico no acreditado, propio de Bachillerato
Conocimientos informáticos	• Dominio del paquete Office • Gestión Wrc • Mathematica • Statgraphics • Gretl Análisis Econométrico • IBM SPSS Statistics 19
Competencias profesionales	• Trabajo en equipo • Habilidad en las relaciones interpersonales
Carnet de conducir	B
Vehículo propio	Sí

APORTACIÓN A LA EMPRESA	
Encargado de la captación de clientes y la contabilidad de la empresa.	



DATOS PERSONALES	
Nombre	Miguel Pérez Ortega
D.N.I.	77349936Q
Fecha de nacimiento	25/05/1992
Dirección	Calle Río Guadiana, nº51
Localidad	Martos
Provincia	Jaén
País	España
C. Postal	23600
Teléfono	662046444
E-mail	miguelillope@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS Y HABILIDADES	
Formación	San Antonio de Padua (Martos, Jaén) E.S.O. y Bachillerato Universidad de Jaén (Jaén) Grado en Ciencias Ambientales Universidad San Pablo CEU (Madrid) Grado Superior de Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma
Idiomas	• Español • Inglés (nivel medio) • Francés (nivel bajo)
Conocimientos informáticos	• Java, JavaScript, HTML5, XML, CSS 3, C++, C, C#, PHP, SQL, Ajax, Json, Angular JS. • Oracle, MySQL, DB2 • MS Project, MS Office, MS Outlook, Unity, Adobe Photoshop, Adobe After Effects, Adobe Premiere, Sony Vegas, Entidad 3D, Autodesk 3D Studio Max, JUnit.
Competencias profesionales	• Desarrollador Full-stack especializado en el Backend de aplicaciones • Arquitecto Java • Maquetador web
Carnet de conducir	B1
Vehículo propio	Sí

APORTACIÓN A LA EMPRESA
Encargado de desarrollar el software y de su mantenimiento.

2. PLAN ESTRATÉGICO.

Con el plan estratégico, buscamos dar respuesta de una manera flexible y rápida a los retos que se nos van a ir presentando en la gestión de nuestro negocio.

La clave de un buen plan estratégico, es tener una ventaja competitiva, en nuestro caso es; la innovación que queremos ofrecer con nuestro software, ofreciendo nuevos servicios, tales como; la carta electrónica y la app móvil para realizar reservas y consultar diferentes características del establecimiento, todo esto unido a un servicio TPV en el sector de la hostelería. Nuestros competidores, actualmente no ofrecen estos servicios de manera conjunta, por lo que para nosotros sería una ventaja competitiva.

2.1. ANÁLISIS DAFO.

A continuación, vamos a describir la matriz DAFO de nuestro plan empresarial, la matriz DAFO es una metodología de estudio de la dirección estratégica de la empresa, que nos ayuda a examinar e identificar las características internas de la empresa y la situación externa. Como características internas podemos encontrar las Debilidades y Fortalezas, en cuanto al estudio de la situación externa, nos encontramos ante las Amenazas y Oportunidades. Todo esto podemos encontrarlo en la “Tabla 3”.

Tabla 3. Matriz DAFO



Fuente: <https://psicologiaorganizacionesuned.wordpress.com/2011/10/25/introduccion-al-analisis-dafo/>

Comenzaremos con el análisis interno, donde describiremos las debilidades y fortalezas de nuestro proyecto:

DEBILIDADES.

Vamos a ver los aspectos negativos, desde el punto de vista interno de la empresa, que podrían ser un problema para la consecución de nuestros objetivos, estos son:

- **Inexperiencia:** quizás esta sea nuestra mayor debilidad, ya que somos una empresa nueva, que no tiene experiencia en el sector y cuyos promotores aún no tienen experiencia en el mercado laboral, debido a que están acabando sus estudios universitarios. Esta inexperiencia podría ser crucial a la hora de captar clientes y conseguir su confianza, deberemos demostrar los conocimientos que hemos adquirido durante nuestra formación y llevarlos a cabo para poder ganarnos la confianza de nuestros futuros clientes.
- **Escasez de medios:** comenzamos desde cero, por lo que a nuestros clientes no les podríamos ofrecer en un principio, los hardware necesarios (TPV, PDA, Tablet, etc.) para prestar el servicio, tan solo comercializaríamos el software de gestión para el sector hostelero.
- **Escasez de personal:** al principio la empresa tan solo contará con dos trabajadores, los cuales serán los propios promotores, estos al comienzo deberán de estar viajando constantemente para captar clientes, vender el producto y proceder a la instalación y personalización para cada cliente.
- **Dependencia de clientes:** muchos de nuestros futuros clientes, ya tienen un software de gestión, por lo que deberemos ofrecerles un precio menor para que estos quieran abandonar a su proveedor actual y decidan ser nuestros clientes.
- **Escaso esfuerzo publicitario:** al ser una empresa que acaba de surgir y no tener suficientes medios económicos, en nuestros comienzos, no podremos hacer un gran desembolso en la publicidad y por eso nos daremos a conocer, yendo personalmente a los diferentes locales que forman el sector de la hostelería ofreciéndoles nuestro producto y dándoles a conocer las innovaciones que queremos ofrecerles.

FORTALEZAS.

Son los puntos fuertes de nuestro proyecto, los cuales debemos destacar y cuidar, ya que son los que nos ayudaran a conseguir nuestros objetivos, estos son:

- Personal formado: a pesar de la inexperiencia de los promotores en el mundo laboral, estos tienen los conocimientos y la formación suficiente para poder llevar a cabo este proyecto, uno de ellos ha adquirido las competencias básicas para poder llevar un negocio y gestionarlo, y el otro goza de las capacidades suficientes como para desarrollar el software de gestión para hostelería que queremos comercial, la app móvil y conectarlo todo para que sea uno solo.
- Tecnología propia: el software que vamos a desarrollar es propio por lo que no tendremos que pagar a terceros por desarrollarlo y comercialarlo.
- Carácter innovador: ofrecemos un servicio ya existente, al que le hemos añadido nuevas características para destacar sobre nuestros competidores y poder adquirir el mayor número de clientes posibles.
- Somos nuestros propios proveedores: como ya hemos comentado anteriormente, nosotros desarrollaremos tanto nuestro software de gestión para el sector hostelero, como la app móvil que pretendemos crear.
- Alta motivación del personal: ambos promotores estamos muy ilusionados con este proyecto y con la oportunidad de llevarlo a cabo.
- Contactos en la zona: nuestra intención es que los primeros clientes que vamos a captar son de la zona de Martos (Jaén), localidad de residencia de los promotores, ambos conocen a los propietarios de la mayoría de los locales que se dedican a la hostelería en la zona, por lo que serían clientes fáciles de captar, más adelante nos iremos expandiendo por los municipios de alrededor, Jaén capital, Andalucía y si todo va bien España.
- Cartera de productos: nuestra cartera de productos es mayor que la de nuestros competidores, debido a que, con la carta electrónica y la app móvil ofrecemos más productos dentro del servicio, lo cual nos lleva a obtener una ventaja competitiva con el resto de competidores.
- Competitividad de precios: nuestra intención es ofrecer un precio algo menor que el de nuestros competidores para lograr la captación de clientes, además de dar un servicio más completo por un precio menor.

A continuación, pasaremos al análisis externo, donde describiremos las oportunidades y amenazas que puede tener nuestro proyecto:

AMENAZAS:

Son las situaciones del entorno exterior y su proyección futura que pueden afectar de una manera negativa a la empresa, estos son:

- Competencia experimentada: en este sector, son muchas las empresas que ofrecen un software de gestión para el sector de la hostelería, también son muchos los locales que pertenecen al sector de la hostelería que ya cuentan con este tipo de servicio, por eso nosotros queremos entrar en este nicho de mercado, cubriendo algunas necesidades que tienen los individuos y aún no están cubiertas, esto lo haremos por medio de la carta electrónica y la app móvil.
- Existencia de multitud de productos sustitutivos: la competencia es grande y hay multitud de software de gestión para el sector de la hostelería y un gran número de locales que siguen apostando por el sistema tradicional.
- Facilidad de entrada de nuevos competidores: las barreras de entrada son escasas, por lo que cualquiera puede ofrecer este tipo de servicio.
- Crisis económica: una nueva crisis económica podría afectar al sector de la hostelería como ya lo hizo la anterior crisis de 2008, la cual ocasionó el cierre de un gran número de establecimientos.
- Las personas mayores: es posible que el servicio que queremos ofertar no sea bien acogido, por la población de edad más avanzada, debido a que este servicio implica el uso de la tecnología.
- La tecnología: la tecnología también puede jugar en nuestra contra, debido a que la tecnología está cambiando y renovándose continuamente con la aparición de nuevos dispositivos y nuevas funciones.
- Virus informáticos: la tecnología también tiene sus riesgos y estos son los virus informáticos y hackers que actúan de manera negativa en este mundo tecnológico robando información e inutilizando los dispositivos

OPORTUNIDADES:

Son las situaciones del entorno exterior y su proyección futura que pueden afectar de una manera negativa a la empresa, estos son:

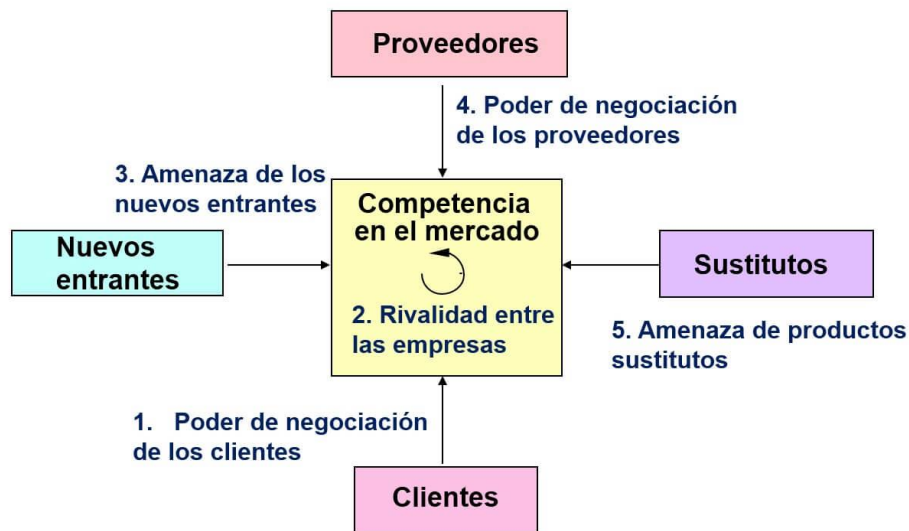
- Alto ritmo de crecimiento de mercado: actualmente los softwares de gestión en el sector hostelero están en pleno auge, por lo que nos encontraremos en un mercado que está en un constante crecimiento.
- Facilidad de acceso al mercado: es un mercado en el que las barreras de entrada son escasas.
- Alta capacidad de innovación: con los servicios extras que hemos añadido a nuestro software de gestión para el sector de la hostelería, estamos apostando por la innovación.
- Tecnología: se puede decir que la tecnología es parte de nuestras vidas y nos ayuda a conseguir ciertas cosas con menos esfuerzo, facilitándonos las cosas.
- Sinergias con nuestros clientes: por medio de la app móvil ayudamos a nuestros clientes a darse a conocer, ofrecer sus productos y realizar ofertas y promociones para sus clientes.

2.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Las cinco fuerzas de Porter sirven para definir la estrategia competitiva que vamos a definir, en busca de la rentabilidad a largo plazo, las cinco fuerzas a analizar son:

- 1) Poder de negociación de los clientes.
- 2) Rivalidad entre las empresas.
- 3) Amenaza de nuevos competidores.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Amenaza de productos sustitutivos.

Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter



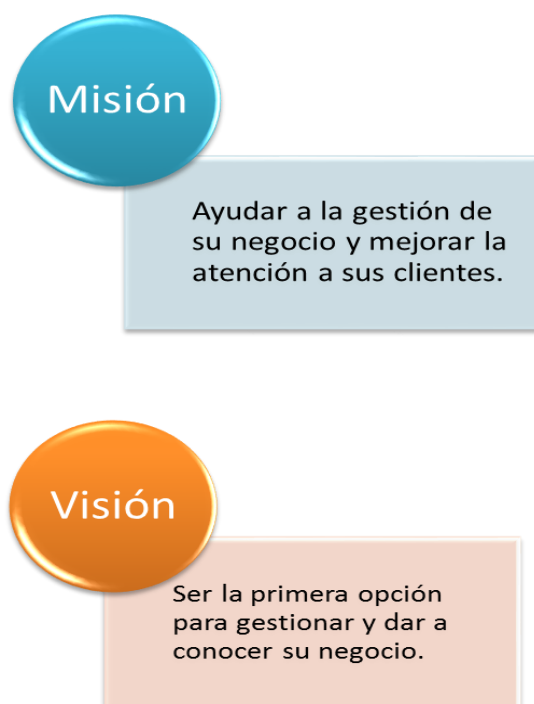
Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

A continuación, pasaremos a analizarlas una por una:

- 1) Poder de negociación de los clientes: en nuestro modelo de negocio, los clientes tienen un gran poder de negociación debido al gran número de competidores que hay en este sector, ya que son muchas las empresas que ofrecen un software de gestión para el sector de la hostelería.
- 2) Rivalidad entre las empresas: hay una gran rivalidad entre las diferentes empresas que ofrecen este producto, esto es debido a que ninguna ofrece un servicio diferenciador.
- 3) Amenaza de nuevos competidores: es un sector en el que las barreras de entrada son escasas, por lo que pueden aparecer competidores constantemente.
- 4) Poder de negociación de los proveedores: en nuestro caso no tendremos proveedores, puesto que nosotros somos nuestros propios proveedores al ser los desarrolladores del software, es cierto, que con la app móvil debemos ajustarnos a las exigencias de Android y Apple.
- 5) Amenaza de productos sustitutivos: con los constantes cambios que hay en el sector tecnológico, en cualquier momento puede aparecer algún producto sustitutivo, otro producto sustitutivo es el tradicional, puesto que hay establecimientos que prefieren ese tipo de servicio.

2.3. MISIÓN Y VISIÓN.

Figura 2. Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

3. PLAN DE MARKETING.

Tras estudiar en el epígrafe anterior “3.Plan Estratégico”, la estrategia a largo plazo que va a seguir este proyecto, mediante; la matriz D.A.F.O. con la que hemos identificado las debilidades y fortalezas internas de la empresa (análisis interno), y las oportunidades y amenazas externas que nos podemos encontrar en nuestro sector (análisis externo); el análisis de las cinco fuerzas de Porter y la identificación de la misión y visión de la empresa, vamos a proceder a establecer los objetivos que pretendemos alcanzar a corto plazo.

Para establecer estos objetivos a corto plazo y poder alcanzarlos, vamos a proceder a la elaboración del plan de marketing, donde analizaremos el mercado y estableceremos una estrategia de marketing adecuada para conseguir nuestros objetivos. Nuestro principal objetivo es, ser un software de gestión de gran importancia para el sector de la hostelería y que piensen en nosotros como primera opción para la digitalización de su local y sus gestiones.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.

La idea de negocio consiste en la creación de un software de gestión para el sector de la hostelería, al que le añadiremos dos servicios más, de carácter innovador, que serán; una carta electrónica y una app móvil, las cuales nos otorgarán una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

La empresa se ubicará físicamente en un local del municipio de Martos, debido a que ambos promotores son originarios de dicha ciudad y porque queremos comenzar la actividad empresarial en dicha ciudad, ya que conocemos y tenemos trato con la gran parte de los empresarios que se dedican a la hostelería en esta ciudad.

Otro motivo de la elección de ubicarnos en Martos, es por su proximidad a la capital, Jaén, y al gran número de pueblos que hay alrededor de esta localidad, lo cual nos ayudara a expandirnos rápidamente por la provincia de Jaén, esto lo podemos apreciar en la “Figura3”.

Figura 3. Localización Martos.



Fuente: Google Maps.

El local estará ubicado en la Calle Colon N.º 15, este tiene una dimensión de 75m², por este local pagaremos una cuota mensual de 300€ en concepto de alquiler. Está situado en pleno centro de Martos, con una fácil localización y accesibilidad. En él recibiremos a nuestros clientes y los atenderemos, también procederemos al desarrollo del software y a su mantenimiento en dicho local. La localización del establecimiento la podemos ver en

Con todo lo anterior, lo que intentamos es captar un gran número de clientes, ya sea contratando nuestros servicios con todas sus funciones, o simplemente contratando los servicios innovadores que queremos ofrecer y que se podrían conectar fácilmente y sin problema ninguno con el software que ya utilizan.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.

Como ya hemos comentado anteriormente, nuestro software de gestión va dirigido al sector de la hostelería, por lo que analizaremos este sector, debido a que son nuestros clientes potenciales.

Según un artículo de EL MUNDO, redactado por Raquel Villaécija en Madrid a 21/06/2016, somos el país que tiene mayor número de locales que se dedican a la hostelería por habitante. Es cierto que durante la crisis de 2008 cerraron un gran número de establecimientos que se dedicaban a la hostelería, pero con el paso de los años este sector se ha ido recuperando poco a poco, y es, en el año 2015 cuando el número de establecimientos que proceden a su apertura es mayor que el número de establecimientos que han sido clausurados, esto lo podemos ver en la “Gráfica 1”. Podemos decir que nos encontramos en un sector que está en crecimiento, el número de establecimientos que se dedican a la hostelería en España está entorno a los 244.088 en los que debemos incluir; bares, cafeterías y hoteles, a esa cifra habría que añadirle el gran número de franquicias que están surgiendo en este sector.

Gráfico 1. Índice de la cifra de negocio en hostelería.



Fuente: <http://www.diegocoquillat.com/2016-el-ano-de-la-recuperacion-en-el-sector-de-la-hosteleria/#prettyPhoto>.

Entre el sector de la hostelería está surgiendo una nueva tendencia o concepto, denominada “ibar”, que consiste en estar presentes en las redes y realizar ofertas a sus clientes. Esta tendencia, la vamos a utilizar a nuestro favor, puesto que, con nuestra app móvil vamos a conseguir que nuestros clientes estén totalmente conectados con sus clientes.

También un gran número de estos establecimientos dedicados a la hostelería está apostando por los softwares de gestión para tener un mayor control de sus existencias, una mejor gestión de su negocio, un servicio más rápido e incluso una reducción en sus plantillas.

Podemos concluir diciendo que, el sector al que nos vamos a dirigir está creciendo y optando cada vez más por la presencia de las nuevas tecnologías en sus establecimientos, todo esto nos favorece potencialmente en nuestra idea de negocio y sobre todo en la decisión de ponerlo en marcha. La información anterior, en la que analizamos el mercado de la hostelería está sacada de la siguiente página:

<http://www.elmundo.es/economia/2016/06/21/5769200a46163fd9108b4571.html>

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Como hemos visto en el apartado anterior, el sector de la hostelería está creciendo y está optando por digitalizar parte de sus servicios, así que ante esta oportunidad de mercado han surgido multitud de empresas que ofrecen un software para la gestión de estos establecimientos. Los principales competidores son:

1) ICG:

- Es un programa de gestión integral, gestiona las ventas, el almacén y una amplia gama de funcionalidades.
- Se encuentra en Lleida (España) y tiene presencia en más de 70 países.
- El precio del software es de 990€ por TPV y un coste de mantenimiento de 29€/mes.

2) Cuiner:

- Este software de gestión se adapta a las necesidades de sus clientes, ya que tiene un gran número de paquetes y tiene una amplia cartera de clientes.
- Se encuentra en Palma de Mallorca (España).

- El precio del software es de 480€ por TPV, el mantenimiento y las actualizaciones van aparte.

3) Solinsur:

- Es un software especializado en diferentes sectores, ofrece paquetes informáticos.
- Se encuentra en Madrid y Granada (España).
- El precio de este software en su versión básica es de 500€.

4) Agora:

- Software de gestión que está muy asentado en este sector, dispone de una app, esta es para seguir las ventas, la cocina y las comandas.
- Se encuentra en Madrid (España).
- Su precio es de 225€ por TPV y no incluye mantenimiento.

5) BDP:

- Es una empresa de software experimentada, está muy asentada en España y conecta varios dispositivos en la misma red.
- Se encuentra en Girona (España).
- Su precio es de 500€ por TPV, un mantenimiento de 290€ anuales y licencia para Tablet Android por unos 150€.

Como podemos ver, el precio de venta del software está entorno a los 500€, mantenimiento aparte. Todas ofrecen el mismo servicio que es el de gestionar el negocio, exceptuando a BDP que es la que tiene más funciones como por ejemplo la carta electrónica.

Después de todo lo anterior podemos apreciar que nuestro principal competidor es BDP ya que ofrece unos servicios más completos e innovadores que las demás empresas. Así que debemos aprovechar la ventaja competitiva que nos da la carta electrónica y la app móvil.

3.4. MARKETING MIX.

El marketing mix es una teoría del marketing formada por el estudio de las “4p” del marketing que son; producto, precio, publicidad o distribución y comercialización o punto de venta. El estudio de estas cuatro variables es fundamental para el plan de marketing, utilizándolo adecuamos nuestro producto o servicio a las exigencias del mercado.

PRODUCTO.

Nuestra idea de negocio es comercializar un software de gestión para el sector de la hostelería, además de añadirle un toque diferenciador que el resto de softwares de este tipo no poseen y que no podemos encontrar en el mercado, estos servicios diferenciadores que incrementaran el valor añadido de nuestro producto son; la carta electrónica y la app móvil.

Nuestra idea es que tanto el TPV, las PDA de los camareros, las cartas electrónicas de las mesas y la app móvil estén conectadas entre sí por medio de la interfaz APIs, ya que hay que conectar el software con la app. Esta interfaz también nos ayudará a conectar la carta electrónica y la app móvil con los softwares de la competencia. A continuación, pasaremos a ver los diferentes servicios que ofrecen nuestros productos.

Software para TPV:

- Mejora la gestión del negocio.
- Ofrece una mayor rapidez en el servicio.
- Controla el almacén y las ventas.
- Recibe las comandas, las reservas y todo lo que se mande por medio de la PDA, la carta electrónica y la app móvil.

PDA:

- Manda los pedidos con mayor rapidez.
- Se pueden atender a más clientes.
- Hace que el servicio sea más rápido.

Carta electrónica:

- Reduce esperas.
- Los clientes pueden tomarse su tiempo para realizar el pedido.
- Se puede reducir personal.

App móvil:

- Gestionar reservas.

- Consultar restaurantes.
- Ver la carta.
- Realizar pedido mediante un código QR que le proporcionaría el establecimiento.
- Pagar con el móvil.

Todos estos servicios los ofreceremos en dos tipos de packs los cuales son:

- Pack completo: este pack contaría con todos los productos; el software, la carta electrónica y la app móvil. Al cliente se le diseñaría la carta a su gusto, le enseñaríamos cómo funciona el software y lo incluiríamos en la app móvil.
- Pack innovador: este solo incluiría la carta electrónica y la app móvil. Este pack está pensado para los negocios que ya poseen un software y no quieren cambiarlo, por lo que le ofrecemos estos servicios que conectaríamos a su software mediante la interfaz APIs.

Además de estos dos packs, aparte cobraríamos las cuotas mensuales por mantenimiento y las actualizaciones de gran importancia.

PRECIO:

Debido a que uno de los promotores posee los conocimientos y los medios para desarrollar el software y la app móvil, no tendremos que incurrir en el gasto que supondría la contratación de un desarrollador de software y aplicaciones, por lo que nuestros productos nos dejarán un gran margen de beneficio.

A la hora de establecer el precio del pack completo, vamos a tener muy en cuenta los precios de nuestros competidores, tras analizar la competencia hemos visto que hay un precio medio de 500€ por TPV. También debemos tener en cuenta que somos una empresa de nueva creación y sin experiencia en el sector, por lo que también deberemos de tenerlo en cuenta a la hora de establecer el precio de venta. Otra cosa que debemos tener en cuenta es el valor añadido que le damos a nuestro producto con las nuevas funciones que ofrecemos, que no tienen nuestros competidores y que nos pueden ayudar a incrementar el precio.

Para el precio del pack innovador, tendremos en cuenta lo que cuesta dar de alta una app móvil tanto en el Play Store (Android), como en la App Store (iOS), estos precios son de

25€ y 99€ respectivamente. Además, el precio de este pack debería ser alto debido a la ventaja que se le da al establecimiento al poder seguir usando el software que ya tenía contratado sin necesidad de que lo cambie por el nuestro.

A todo esto, habría que añadirle la cuota mensual por mantenimiento y actualizaciones.

Los precios serían los siguientes:

Tabla 4. Tabla de precios

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO
Pack completo	450€ más (35€/mes mantenimiento y actualizaciones)
Pack innovador	150€ más (20€/mes mantenimiento y actualizaciones)

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

DISTRIBUCIÓN.

Para nuestra empresa vamos a utilizar un canal de distribución directo. Seremos nosotros mismos los encargados de tratar directamente con el cliente e intentar captarlo.

La ventaja de este tipo de canal es que no vamos a tener intermediarios, como ya hemos comentado, comenzaremos a ofertar nuestros productos en la localidad de Martos, donde tenemos nuestra sede, continuando por sus alrededores, Jaén, Andalucía y si todo va bien llevar nuestro producto al ámbito nacional.

En un principio seremos nosotros mismos los que vayamos visitando los diferentes establecimientos que se encuentran dentro del sector de la hostelería, explicándoles cómo vamos a ofrecerle nuestro servicio y las ventajas que le repercutirán a su negocio.

Todas las empresas que quieran contratar nuestros servicios lo podrán hacer en nuestra sede o incluso nos podríamos desplazar a su negocio para cerrar la contratación. Podrán

contactar con nosotros por teléfono o por la web. La insistencia en querer tener un trato personal con nuestros clientes es para poder explicarle como funciona nuestro servicio y las ventajas que les proporcionarán.

Con el paso del tiempo y si el negocio aumenta, deberíamos establecer nuevas sedes para ofrecerles a nuestros clientes una mejor atención.

COMUNICACIÓN.

Actualmente existen un gran número de empresas que ofrecen este tipo de servicios, algunas de ellas muy consolidadas en el sector. Nuestra principal baza para darnos a conocer es ofertando los nuevos servicios que le añadimos a lo que ya ofrecen nuestros competidores. La forma de comunicar esto será por las redes sociales y sobre todo por el boca a boca entre los hosteleros y por los usuarios que utilicen la app móvil.

Otra manera de darnos a conocer será contactando con la Asociación de Bares, Cafeterías y restaurantes de Jaén (Abacares), esta organización que busca el desarrollo económico y social de la hostelería en la capital jienense, sería un buen medio para darnos a conocer en los negocios que se dedican a la hostelería en la capital.

3.5. PREVISIÓN DE VENTAS.

Las ventas las hemos estimado teniendo en cuenta el gran número de negocios que forman el sector de la hostelería y también tomando como referencia las distintas estacionalidades que hay durante el año, debido a que, durante los meses de verano, estos establecimientos montan terrazas y ven incrementada su demanda, por lo que podrían recurrir a contratar nuestro software.

El mantenimiento lo hemos considerado constante, es decir, hemos supuesto que ninguno de los negocios que contratará nuestros servicios, rescindirán el contrato y seguirán pagando la cuota mensual de mantenimiento. Así que cada nuevo cliente, lo añadiremos a los clientes anteriores para saber el número total de cuotas que vamos a cobrar durante ese mes.

También hemos supuesto que, en los dos últimos años de la simulación, dejan de contratar el pack innovador, debido a que nuestros competidores comenzarían a dar ese servicio.

Tabla 5. Previsión de ventas.

Previsiones de Ventas de la empresa Año 0: 2018

Ventas (Unidades)	enero 2018	febrero 2018	marzo 2018	abril 2018	mayo 2018	junio 2018	julio 2018	agosto 2018	septiembre 2018	octubre 2018	noviembre 2018	diciembre 2018	Totales 2018
PACK COMPLETO	3	3	4	4	5	7	8	7	4	3	2	4	54
PACK INNOVADOR	0	1	1	1	1	2	2	2	1	0	0	4	15
MANTENIMIENTO COMPLETO	3	6	10	14	19	26	34	41	45	48	50	54	350
MATENIMIENTO INNOVADOR	0	1	2	3	4	6	8	10	11	11	11	15	82
Totales	6	11	17	22	29	41	52	60	61	62	63	77	501

Previsiones de Ventas de la empresa Año 1: 2019

Ventas (Unidades)	enero 2019	febrero 2019	marzo 2019	abril 2019	mayo 2019	junio 2019	julio 2019	agosto 2019	septiembre 2019	octubre 2019	noviembre 2019	diciembre 2019	Totales 2019
PACK COMPLETO	3	2	4	4	5	7	8	6	4	3	2	4	52
PACK INNOVADOR	1	3	0	1	0	3	2	3	1	0	0	2	16
MANTENIMIENTO COMPLETO	57	59	63	67	72	79	87	93	97	100	102	106	982
MATENIMIENTO INNOVADOR	16	18	22	26	31	38	46	52	56	59	61	65	490
Total	77	82	89	98	108	127	143	154	158	162	165	177	1.540

Previsiones de Ventas de la empresa Año 2: 2020

Ventas (Unidades)	enero 2020	febrero 2020	marzo 2020	abril 2020	mayo 2020	junio 2020	julio 2020	agosto 2020	septiembre 2020	octubre 2020	noviembre 2020	diciembre 2020	Totales 2020
PACK COMPLETO	3	2	4	4	5	7	8	6	4	3	2	4	52
PACK INNOVADOR	1	3	0	1	0	3	2	3	1	0	0	2	16
MANTENIMIENTO COMPLETO	109	112	114	118	122	127	134	142	148	152	155	157	1.590
MATENIMIENTO INNOVADOR	66	67	70	70	71	71	74	76	79	80	80	80	884
Total	179	184	188	193	198	208	218	227	232	235	237	243	2.542

Previsiones de Ventas de la empresa Año 3: 2021

Ventas (Unidades)	enero 2021	febrero 2021	marzo 2021	abril 2021	mayo 2021	junio 2021	julio 2021	agosto 2021	septiembre 2021	octubre 2021	noviembre 2021	diciembre 2021	Totales 2021
PACK COMPLETO	3	2	4	4	5	7	8	6	4	3	2	4	52
PACK INNOVADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO COMPLETO	160	162	166	170	175	182	190	196	200	203	205	209	2.218
MATENIMIENTO INNOVADOR	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Total	243	244	250	254	260	269	278	282	284	286	287	293	3.230

Previsiones de Ventas de la empresa Año 4: 2022

Ventas (Unidades)	enero 2022	febrero 2022	marzo 2022	abril 2022	mayo 2022	junio 2022	julio 2022	agosto 2022	septiembre 2022	octubre 2022	noviembre 2022	diciembre 2022	Totales 2022
PACK COMPLETO	3	2	4	4	5	7	8	6	4	3	2	4	52
PACK INNOVADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO COMPLETO	212	214	218	222	227	234	242	248	252	255	257	261	2.842
MANTENIMIENTO INNOVADOR	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Total	295	296	302	306	312	321	330	334	336	338	339	345	3.854

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

3.6. DETERMINACION DEL PRECIO POR VENTA.

El precio de nuestros servicios los hemos estimado, teniendo en cuenta los precios de nuestros competidores, los precios de nuestros competidores, ya los comentamos en el apartado “3.3. Análisis de la competencia”, en el vimos que el precio medio para poder obtener la licencia de uso de este tipo de software, es de unos 500€ por TPV y que la mensualidad por mantenimiento estaba entorno a los 50€. Nosotros hemos decidido ofrecer nuestro software a un precio menor que la competencia, lo mismo ha ocurrido con la cuota de mantenimiento. Esto es debido a que somos una empresa nueva y sin experiencia en el sector, por lo que es una manera de captar cliente, la reducción del precio no ha sido muy cuantiosa, ya que ofrecemos más servicios que nuestros competidores, lo cual nos ofrece una ventaja competitiva. Los precios de venta estimados los podemos ver en la “Tabla 4” que aparece en el apartado “3.4. Marketing Mix” donde se habla del precio.

4. PLAN DE PRODUCCIÓN.

4.1. PROCESO DE FABRICACIÓN Y TECNOLOGÍA APLICADA.

Antes de iniciar la actividad debemos desarrollar el software de gestión para el sector de la hostelería, que es el producto o servicio que vamos a comercializar. El encargado de crear este software es el promotor Miguel Pérez Ortega.

El Software que vamos a desarrollar, será un mismo software donde se conectarán el TPV, la PDA, la carta electrónica y la app móvil. Sí, es un mismo software, pero con distintas cuentas y privilegios, ya que el software va dirigido tanto para el propietario del negocio, para su gestión y mejora del servicio, como para el usuario de la app móvil.

Después de esto podemos distinguir entre dos tipos de cuentas dentro del software, estas son:

- Cuenta de administrador, para los usuarios que gestionen el bar y hayan pagado por el servicio.
- Cuenta de usuario, para el cliente del bar, restaurante, cafetería, etc.

El software estará dividido en dos partes claramente diferenciadas:

- La parte BackEnd, que es la parte del software encargada de recibir la información, procesarla y devolverla, esta parte estará desarrollada con:
 - Spring4 + Spring Boot, dockerizado (uso de Docker Software) y desplegado en una arquitectura de Microservicios sobre AWS (Amazon Web Services).
- La parte FrontEnd, el FrontEnd es la parte del software que ven y utilizan nuestros clientes, es la encargada de recoger toda la información que el usuario del software introduce y mandarla al BackEnd, esta información es procesada y devuelta al FrontEnd, que hará uso de las entidades/servicios anteriormente comentados. Para desarrollar esta parte utilizaremos:
 - Angular 2, programado con TypeScript, para el mantenimiento de dichas entidades.

Una vez creado el software, vamos a ver como funcionarían las cartas electrónicas:

- Desde la Tablet donde pedirán los clientes se tendrá acceso a la carta del bar donde se encuentre asociada la cuenta.
- Dicha carta electrónica se configurará a través de la cuenta de administrador de la aplicación y podrá ser modificada/actualizada siempre que las personas encargadas de la gestión del bar lo deseen (por ejemplo, si a mitad de una jornada se quedaran sin existencias para un determinado producto, retirarlo de la carta para que el cliente no lo pida).
- Los clientes pulsarán en el producto que desean y elegirán la cantidad que desean. Seguido de esto se les notificará que su pedido está en curso.

- Los pedidos realizados por los clientes (usuarios normales) llegarán a la Tablet de los administradores (usuarios administradores), que serán los camareros y cocineros. Éstos se pondrán en marcha y cuando vayan a servir el plato lo eliminarán de la lista de pedidos. Cuando esto ocurra, en la Tablet del cliente el pedido pasará de estado “en curso” a “servido”.

Ahora procederemos a describir la app móvil, una vez creada por nuestro desarrollador y promotor Miguel Pérez Ortega, la daremos de alta tanto en el Play Store (Android), como en la App Store (iOS), estos precios son de 25€ y 99€ respectivamente. Al ser dos plataformas diferentes, deberíamos crear una aplicación para cada sistema operativo, ¿por qué hacemos esto? El motivo de hacer esto es porque no queremos cerrarnos puertas a la hora de captar clientes, ya que dentro de la hostelería hay sectores más selectos, los cuales serán usuarios de Apple y por este motivo queremos crear una aplicación para cada sistema operativo.

Deberemos crearnos una cuenta en Amazon Web Services, es una plataforma que ofrece un conjunto de servicios de informática en la web, que nos ayudaran a desarrollar nuestra aplicación, además de esto también podremos almacenar información, crear y gestionar nuestra base de datos, el coste de todos estos servicios dependerá del uso realizado, por lo que no habría que hacer un desembolso inicial.

4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Con el paso del tiempo podríamos mejorar el servicio de las siguientes maneras:

- Hacer uso de notificaciones en la Tablet de los clientes (descuentos especiales de X producto en Y hora, cuando entre un producto a la carta electrónica, etc.).
- Otra forma de que les lleguen los pedidos además de en la Tablet gestionada por los administradores sería haciendo uso de la red Wifi e imprimiendo las comandas en una impresora.
- Incluso deshacer la idea de la Tablet en las mesas de los clientes y que éstos se registren como usuarios en la app, se les asocie una cuenta bancaria, y mediante un código QR situado en las mesas tengan acceso a la carta del bar y puedan realizar los pedidos y pagar directamente desde su móvil.

- Gracias a Amazon Web Services, podríamos expandirnos internacionalmente, ya que está presente en un gran número de países y nos ayudaría a atender a esos clientes.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Al comienzo de la actividad, la empresa contará con tan solo dos trabajadores, estos serán ambos promotores.

A los promotores les une una relación de amistad desde hace muchos años, por lo que esta relación puede ayudar bastante a la gestión del negocio. El motivo por el que, en el momento del comienzo de la actividad, esta va a ser desempeñada por los dos promotores es porque aún no sabemos que volumen de negocio tendremos y porque al principio de nuestra actividad, solo vamos a intentar captar clientes en la localidad donde nos encontramos situados, Martos.

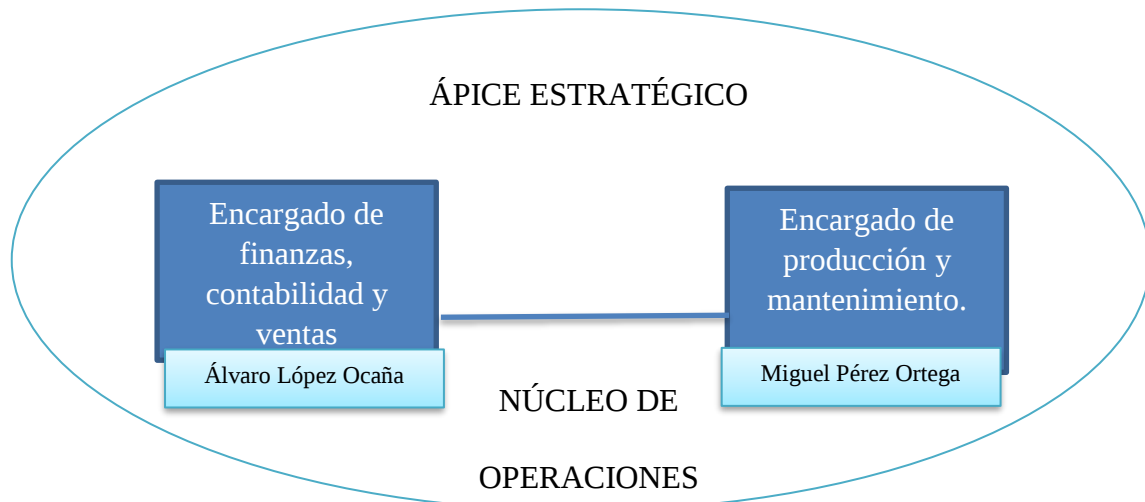
Conforme pase el tiempo, las ventas se vayan incrementando y lleguemos a más zonas con nuestro producto, deberemos de incrementar nuestra plantilla y repartirla por distintas zonas geográficas para proceder a la captación de clientes por toda España y poder atenderlos de manera rápida y eficaz.

Una vez que sabemos la plantilla que vamos a tener, procederemos a definir la estructura jerárquica de la empresa, nos encontramos ante una estructura jerárquica simple, debido a que los promotores son los propios trabajadores de la empresa. Esto ayudará a alcanzar los objetivos empresariales establecidos y el buen funcionamiento de la empresa, ya que ambos serán los encargados de tomar las decisiones de forma conjunta, también son los encargados de establecer los objetivos que se quieren alcanzar y dictaminar las estrategias que se deben llevar a cabo para alcanzarlos. Ambos se apoyarán mutuamente en los problemas que surjan, a pesar de que cada uno se encargará de un área en concreto, donde podrá desempeñar las competencias y conocimientos adquiridos durante estos años de formación.

En la “Figura 5” podremos ver la estructura jerárquica de la empresa, es una estructura jerárquica simple, donde los propios promotores son los trabajadores de la empresa, esto quiere decir que el ápice estratégico y el núcleo de operaciones está formado por las

mismas personas, por lo que las personas que toman las decisiones son las encargadas de llevarlas a cabo.

Figura 5. Estructura jerárquica



Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

5.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Una vez que hemos definido la estructura jerárquica de la empresa, pasaremos a definir las tareas que desempeñara cada trabajador en su puesto de trabajo. La descripción de los puestos de trabajo nos ayudará a comprender mejor las tareas que desempeñará cada trabajador.

Las tareas desempeñadas por cada uno de los trabajadores se adaptan perfectamente a los conocimientos y competencias que ha adquirido cada uno durante sus años de formación. Es cierto que ninguno goza de la suficiente experiencia profesional, pero ambos han sido formados para desempeñar sus tareas de manera efectiva y satisfactoria.

A continuación, pasaremos a describir los puestos de trabajos:

- **Álvaro López Ocaña:** es el encargado de llevar a cabo todos los aspectos financieros y contables de la empresa, llevar un control diario de los gastos e ingresos que tiene la empresa. También se encargará de ingresar las nóminas a los trabajadores. Además de las gestiones económicas financieras de la empresa, también será el encargado de la captación de los clientes, esta labor es muy importante, ya que nuestros gastos en publicidad van a ser mínimos debido al servicio que vamos a ofrecer, el cual, es mejor ir promocionándolo por los

diferentes negocios que forman el sector de la hostelería y allí explicarle todas las ventajas que supone contratar nuestro producto.

- Miguel Pérez Ortega: es el encargado de desarrollar el software, de que este funcione de manera eficiente y correctamente, con la mayor calidad posible para que no de fallos, también se encargará de su mantenimiento y de ir actualizándolo con las nuevas novedades que vayan surgiendo. También se encargará de enseñarles a nuestros clientes como funciona nuestro software y de la atención al cliente y el servicio post-venta. Será el encargado de dar de alta la aplicación en Android e iOS, del registro en Amazon Web Services. En definitiva, el encargado de toda la gestión del software.

A continuación, vamos a definir los salarios de los trabajadores que actualmente tenemos en la plantilla, que en este caso son los promotores, ambos estarán dados de alta como socios R.E.T.A. (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos), debido a que ambos poseen un 50% del capital social de la empresa y desempeñan diferentes labores dentro de ella, porque en el momento de su constitución son los dos únicos trabajadores que habrá en plantilla. También hemos definido los sueldos de los futuros empleados que incorporemos a nuestra plantilla.

Tabla 6. Sueldos y salarios.

Sueldos mensuales salarios brutos	Año 0 2018	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022
Sueldo de los socios/as	900	1.170	1.287	1.416	1.557
Sueldo de los empleados/as	800	880	915	952	990

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Teniendo en cuenta la previsión de ventas que vimos en el apartado “3.5 Previsión de ventas”, hemos decidido ir ampliando la plantilla de la siguiente manera:

- En enero del año 2019, incorporaremos un trabajador a la plantilla.
- En enero del año 2020, incorporaremos dos trabajadores a la plantilla, manteniendo en la plantilla el trabajador contratado en el año anterior.
- En enero del año 2021, mantendremos a los trabajadores contratados anteriormente y procederemos a la contratación de un nuevo trabajador.

Estos trabajadores, serán contratados con la finalidad de poder atender a los clientes que se encuentran en una zona geográfica más alejada, para poderlos atender con la mayor brevedad posible y resolver sus problemas. Para realizar estas funciones deben tener los conocimientos suficientes para la manipulación del software y un buen trato con el cliente. Además de todo esto, estos nuevos miembros también serán responsables de captar clientes en las zonas geográficas que se les hayan adjudicado.

6. ÁREA JURÍDICO – FISCAL.

Una vez que hemos establecido los objetivos a corto y largo plazo, hemos definido la actividad comercial que vamos a llevar a cabo y sabemos el número de socios y trabajadores que van a componer nuestra plantilla, procederemos a la elección del tipo de sociedad que vamos a formar.

Para la elección de la forma jurídica que va a tener la empresa, debemos tener en cuenta los diferentes factores que condicionan cada una de ellas, como, por ejemplo; el número de socios necesarios, el capital mínimo que deben aportar los socios para su constitución y las ventajas y limitaciones que tiene cada una de ellas.

6.1. FORMA JURÍDICA.

A continuación, vamos a ver un cuadro que resume las diferentes formas jurídicas que hay y cuáles son las principales características de cada una de ellas.

Hemos decidido crear una Sociedad Limitada, para la cual se necesita como mínimo un solo socio para su constitución, además deberemos aportar un capital social mínimo de 3.000€, este capital social será aportado por los socios, cada uno aportará la mitad del capital social, sin recurrir a financiación externa, en nuestro caso aportaremos un capital social de 4.000€. La responsabilidad es limitada y los socios estarán en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

El motivo por el que hemos elegido esta forma jurídica es porque el capital social mínimo que deben aportar los socios es una cantidad que ambos pueden permitirse sin recurrir a la financiación ajena. Otro motivo es que los socios no deberán responder personalmente de las deudas sociales, tan solo responderían con el capital aportado.

Este tipo de sociedad está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, es una sociedad de tipo capitalista, este capital estará dividido en participaciones sociales.

6.2. OBLIGACIONES FISCALES.

En este apartado, veremos los trámites fiscales que deberemos de llevar a cabo para la puesta en marcha de nuestra empresa.

Los porcentajes que vamos a aplicar en este proyecto son:

- Tipo impositivo: 25%.
- Porcentaje de ingresos a cuenta Impuesto de Sociedades: 19%.
- Tipo de IVA repercutido: 21%.
- Tipo de IVA soportado: 21%.
- Tasa de inflación prevista: 6%.
- Tipo de interés del crédito: 6%.
- Incremento de precios interanuales para gastos fijos: 2%.

A continuación, pasaremos a detallar los pasos que hay que seguir para la creación de una sociedad limitada, estos pasos los hemos obtenido a través de la página:

<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

La mejor manera de llevar a cabo los pasos que vamos a describir, es a través de un Punto de Atención al Emprendedor (PAE) acreditado, que nos permitirá constituir cómodamente una Sociedad Limitada en el plazo de 7 a 15 días gracias a los procesos de tramitación online (Documento único electrónico - DUE).

1º Registrar el nombre de la empresa

Deberemos dirigirnos al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento que acredita que el nombre elegido para nuestra empresa no coincide con ningún otro. Este trámite lo podremos realizar online, en la web del Registro Mercantil central.

Para la obtención de este certificado de denominación social, tendremos que presentar un documento que contengan tres posibles nombres para nuestra empresa.

Una vez concedido el certificado, el nombre que hemos solicitado quedará reservado durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta que sea registrado por el notario. Si superamos este periodo deberemos proceder a su renovación. Si

transcurren seis meses sin su utilización, el nombre vuelve a estar disponible para cualquier otra empresa.

2º Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

Tras obtener el certificado, tendremos que abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingresar 3.000 euros, que es el capital mínimo necesario para su constitución. El banco emitirá un certificado de dicho ingreso, que deberemos presentar en la notaría.

3º Redacción de los Estatutos Sociales

Los socios serán los encargados de redactar los Estatutos Sociales, los cuales recogerán el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura pública de la constitución.

Los Estatutos Sociales, tienen unos requisitos mínimos, estos son; la denominación de la sociedad, “sociedad de responsabilidad limitada”; la actividad a la que nos vamos a dedicar, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, valor nominal de cada participación y numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.

4º Escritura pública de la constitución

Los socios procederán a la firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad, esta se realizará ante notario, esta acción tiene un coste, que será un porcentaje sobre el capital que hayamos escriturado. Este es un trámite que lo deberemos realizar antes de la inscripción en el Registro Mercantil. Para obtener la escritura, deberemos aportar la siguiente documentación:

1. Estatutos Sociales de la Sociedad.
2. Certificación negativa del registro mercantil central (original).
3. Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social.
4. D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores.
5. Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

5º Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales

Con la aprobación del Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, a partir del 3 de diciembre de 2010, quedaron exentas del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, en su modalidad de operaciones societarias: la constitución de sociedades, el aumento de capital, las aportaciones que efectúen los socios que no supongan aumento de capital y el traslado a España de la sede de dirección efectiva o del domicilio social de una sociedad cuando ni una ni otro estuviesen previamente situados en un Estado miembro de la Unión Europea.

El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados es un tributo que gravaba la constitución de la sociedad y que había que liquidar en las oficinas de Hacienda de nuestra comunidad en un plazo de 30 días desde el otorgamiento de la escritura. Para ello, teníamos que aportar debidamente cumplimentado el modelo 600, junto con la copia simple de la escritura pública o fotocopia de la misma. Su importe ascendía al 1% del capital social.

6º Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal.

a) Obtención del Número de Identificación Fiscal

Una vez firmadas las escrituras, deberemos dirigirnos a Hacienda para obtener el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional de nuestra sociedad, además de las etiquetas y tarjetas identificativas. Deberemos aportar debidamente cumplimentado el modelo 036, la fotocopia del D.N.I del firmante y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa obtenida en el notario, para poder obtenerlo.

Tras realizar estos pasos, nos asignarán un N.I.F. provisional, el cual tendrá una validez de 6 meses, durante este plazo nuestra Sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

b) Alta en el I.A.E.

Deberemos darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Este es un tributo local que grava la actividad de empresas, profesionales y artistas, deberemos de dar tantas altas como actividades vayamos a desarrollar. Para llevar a cabo los trámites de alta, modificación o baja de este tributo, será necesario aportar el modelo 840 junto con el NIF en la Administración Tributaria correspondiente al lugar donde ejerceremos la actividad. Aquellos que tengan una cifra de negocio inferior a 1.000.000 de euros al

año, estarán exentos de este gravamen y solo deberán aportar el modelo 036 de la declaración censal indicando los epígrafes IAE a los que nos acogemos.

c) Declaración censal (IVA)

En esta declaración detallaremos el comienzo de la actividad, deberá ser presentada por los empresarios que tengan obligaciones tributarias. Para su expedición, es necesario aportar el modelo oficial 036, el NIF de la Sociedad y el documento acreditativo de alta en el Impuesto de Actividades Económicas.

7º Inscripción en el Registro Mercantil

Deberemos inscribir a la Sociedad en el Registro Mercantil de Jaén, ya que es la provincia en la que hemos fijado nuestro domicilio social. Para inscribirnos, tendremos un plazo de dos meses desde que obtenemos la escritura de la constitución, además es necesario entregar los siguientes documentos:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Copia del N.I.F. Provisional.

8º Obtención del N.I.F. definitivo

Tras realizar todos los pasos descritos anteriormente, tendremos que dirigirnos de nuevo a Hacienda para cambiar la tarjeta provisional de N.I.F. por la definitiva.

Una vez que hayamos superados estos trámites, se hará efectiva la creación de nuestra Sociedad Limitada. Aun así, para que nuestra sociedad pueda iniciar su actividad, será necesario completar una serie de obligaciones con la Seguridad Social y el Ayuntamiento de Martos, que es donde hemos fijado la dirección social de nuestra empresa, estas obligaciones son; el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, la solicitud del número de patronal en caso de ir a contratar trabajadores o solicitud de la Licencia de apertura.

Una vez que hemos detallado los pasos a seguir para la constitución de la sociedad, vamos a ver los costes que conllevará la puesta en marcha de esta, estos costes y tasas los hemos obtenido de la siguiente página:

http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf

- a) Certificación de denominación social:
 - Registro 13,94 €
 - Mensajero 11,94 €
- b) Redacción e inscripción de la escritura de constitución (Incluye redacción de los estatutos y firma notarial):
 - El coste para una sociedad limitada de 3.006€ es de 210,45 € en notaría. Para otro tipo de sociedades va en función de la cifra de capital social y del número de socios.
- c) Liquidación del ITP y AJD:
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales e Impuesto de Actos Jurídicos, es el 1% del Capital Social. Para una Sociedad Limitada de Capital Social 3.006 euros serían 30,06 €.
- d) Inscripción en el registro mercantil
 - Aproximadamente 123,78 € (esta cifra puede variar en función de las características de la empresa).
- e) Legalización y sellado de libros en registro mercantil
 - Instancia en Registro Mercantil: 0,30 €
 - Libro de actas y socios: 30,10 €
 - Legalización de los libros en registro mercantil: 19,52 €

Nuestros socios aportarán un Capital Social de 4.000€

7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO.

En el plan económico – financiero, analizaremos toda la información económica y financiera del proyecto que estamos llevando a cabo. Con este análisis conseguiremos determinar la viabilidad del proyecto.

Por tanto, tras establecer los objetivos de la empresa comenzaremos a estudiar su viabilidad.

7.1. INVERSIONES INICIALES.

En este apartado, vamos a determinar las inversiones que tendremos que realizar al comienzo de la actividad, estas son:

- Mobiliario: 1.000€, necesitaremos sillas y mesas, el local está en perfecto estado ya que ha estado siendo usado por otra empresa hasta hace unos meses, por lo que el único gasto que deberemos realizar en el local sería este.
- Equipos informáticos: 1.700€, debido a la actividad que vamos a desarrollar tendremos que adquirir dos ordenadores, uno con unas prestaciones más bajas para la gestión del negocio y otro con unas prestaciones mayores para todo lo que tiene que ver con el desarrollo y mantenimiento del software.
- Gastos de constitución, estos serían:
 - Notaría, Registro Mercantil: 250€.
 - Certificado negativo del nombre: 25.88€.
 - Registro Mercantil, BORME: 123.78€.
 - ITP: 40€.
- Gastos de establecimiento: 120€ en concepto de tasas de apertura.
- Inmovilizado Financieros a largo plazo: 300€ de un mes de fianza del local.

Todos estos gastos iniciales hacen un total de 1.860€, es una cantidad bastante asequible para los socios, el motivo de que los gastos iniciales sean tan reducidos es porque, contamos con nuestro propio desarrollador de software y el local que hemos alquilado está en unas condiciones estupendas.

7.2. FINANCIACIÓN.

Como ya hemos comentado anteriormente, no recurriremos a financiación externa en el momento de constitución de la empresa, ya que los socios pueden hacer frente a las cantidades que se deben desembolsar al comienzo de la actividad.

En los dos primeros años de actividad, la empresa solicita una póliza de crédito para evitar que la tesorería sea negativa, en 2017 el máximo dispuesto de póliza de crédito es de 6.497€ y en el 2018 es de 4.773€, ambas tendrán su máxima disposición en el mes de mayo, el tipo de interés será del 6% por lo que incurriremos en unos gastos financieros mínimos en los dos primeros años de actividad. El resto de costes serán cubiertos con nuestras ventas.

Tabla 7. Póliza de crédito.

	2018	2019	2020	2021	2022
Máximo dispuesto de póliza de crédito	6.507	4.784	0	0	0
mes máxima disposición de póliza de crédito	mayo	mayo			
Máxima tesorería mensual	107	7.838	8.878	11.094	12.373

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

7.3. SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES.

En cuanto a la política de cobro a clientes hemos establecido lo siguiente:

- Tanto el Pack completo, como el Pack innovador tendrá una política de cobro del 50% al contado y el otro 50% a los 30 días. Con esto queremos facilitar a los empresarios de la hostelería el gasto que supone para ellos este tipo de software, muchos de ellos ya tienen contratados uno y quieren cambiarlo, otros no lo tienen porque se le exigía el pago al contado y otros tan solo quieren probar los nuevos servicios que ofrecemos, por estos motivos hemos decidido esta política de cobros.
- Para el cobro del mantenimiento, hemos decidido cobrarlo a meses vencidos, esta decisión, al igual que la otra ha sido tomada para ofrecerle un mayor desahogo a nuestros clientes.

En cuanto al pago a proveedores, no tenemos proveedores como tales, tan solo tendríamos que hacer frente al pago que tenemos que hacer para dar de alta la app móvil en Android e iOS, lo cual tiene un coste de 25€ y 99€ respectivamente y que se hará al contado. Además de esto también tendremos que pagar a Amazon Web Services lo que corresponda por el uso que tengamos de su servicio, esta cantidad variará según el uso, por lo que no podemos definir una cantidad fija.

7.4. PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

El presupuesto de tesorería, nos indica la liquidez de la empresa y/o las necesidades de financiación a corto plazo que son necesarias para la empresa, esta liquidez o necesidad de financiación a corto plazo la obtendremos con la diferencia de cobros y pagos.

Por medio de esta diferencia entre cobros y pagos podremos conocer los flujos de caja (Cash-Flow), a la empresa le interesa tener unos flujos de caja positivos, si esto ocurre es porque sus ingresos son superiores a sus gastos. En la Tabla 8 podemos ver la tesorería.

Tabla 8. Tesorería.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
COBROS	2018	2019	2020	2021	2022
Cobro de ventas	42.048	78.106	114.278	140.130	166.557
Otras entradas	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Total COBROS	42.048	78.106	114.278	140.130	166.557
PAGOS					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	37.918	59.386	93.866	115.128	138.058
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	192	103	0	0	0
Otros pagos NO gastos					
Devolución de principal del préstamo	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	3.746	10.645	17.060	21.771	26.235
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0	240	2.312	1.016	985
Total PAGOS	41.857	70.374	113.238	137.915	165.277
Cash Flow	191	7.732	1.040	2.216	1.279
Tesorería acumulada	-84	107	7.838	8.878	11.094
Máximo dispuesto de póliza	6.507	4.784	0	0	0
mes máxima disposición de póliza	mayo	mayo			
Máxima tesorería mes	107	7.838	8.878	11.094	12.373
mes máxima tesorería	diciembre	diciembre	diciembre	diciembre	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Como podemos observar, en todos los años de la simulación obtenemos unos flujos de caja positivos, esto nos lleva a obtener una tesorería acumulada en el resto de periodos.

Otro dato importante es como se incrementa el cobro por ventas, este incremento se debe mayormente, a las cuotas mensuales de mantenimiento a las que tienen que hacer frente nuestros clientes, así que por cada cliente nuevo que obtengamos este comenzará a pagar la cuota mensual de mantenimiento.

En los pagos, podemos apreciar como en los dos primeros años de actividad, tenemos que hacer frente a los gastos ocasionados por la línea de descuento que utilizamos durante esos periodos. También los gastos fijos se van incrementando debido a la contratación de nuevos empleados.

7.5. PREVISION DE LA CUENTA DE RESULTADOS.

En la cuenta de resultados recogeremos los ingresos y los gastos que ha tenido la empresa en cada uno de los años de la simulación. La cuenta de resultados nos indicará el beneficio o pérdida que tendrá la empresa a lo largo de cada año, para conseguir esto se le irán restando a los ingresos obtenidos, los gastos que ha tenido la empresa.

La cuenta de resultados, sirve para que los inversores puedan analizar la empresa y ver cuál es su valor.

Los datos más relevantes que podemos comentar de la cuenta de resultados que hemos obtenido son los siguientes:

Los gastos en Seguridad Social van incrementándose, esto es debido a la contratación de personal que vamos haciendo a lo largo de la actividad comercial.

En los dos primeros años los resultados financieros son negativos debido a la póliza de crédito de ese periodo.

Obtenemos beneficios en todos los años, este es creciente desde el año del inicio de la actividad empresarial, hasta el segundo año, después los beneficios descienden, esto es debido a la contratación de más personal, la subida de los salarios y a que en los dos últimos años no se producen ventas del Pack Innovador.

Tabla 9. Cuenta de Resultados

Conceptos	2018	% / Ventas	2019	% / Ventas	Variación	2020	% / Ventas	Variación	2021	% / Ventas	Variación	2022	% / Ventas	Variación
Ingresos por ventas	37.740	100,0%	67.370	100,0%	78,5%	96.530	100,0%	43,3%	117.630	100,0%	21,9%	139.470	100,0%	18,6%
Imputación de subvenciones	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
Ingresos	37740	100,0%	67370	100,0%	1	96530	100,0%	0	117630	100,0%	0	139470	100,0%	0
Costes variables (directos)	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
Margen Bruto s/Ventas	37740	100,0%	67370	100,0%	1	96530	100,0%	0	117630	100,0%	0	139470	100,0%	0
Gastos de Personal y Seg. Social	21.600	57,2%	38.640	57,4%	78,9%	63.835	66,1%	65,2%	79.664	67,7%	24,8%	96.767	69,4%	21,5%
Seguridad Social	6.000	15,9%	10.344	15,4%	72,4%	19.421	20,1%	87,8%	24.642	20,9%	26,9%	30.252	21,7%	22,8%
Otros Gastos Fijos	8.548	22,6%	8.597	12,8%	0,6%	8.768	9,1%	2,0%	8.944	7,6%	2,0%	9.123	6,5%	2,0%
Dotación Amortizaciones	440	1,2%	440	0,7%	0,0%	440	0,5%	0,0%	440	0,4%	0,0%	440	0,3%	0,0%
Total Gastos Explotación	36588	96,9%	58021	86,1%	1	92465	95,8%	1	113689	96,7%	0	136582	97,9%	0
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	1152	3,1%	9349	13,9%	7	4065	4,2%	-1	3941	3,3%	-0	2888	2,1%	-0
Ingresos Financieros	0	0,0%	0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%		0	0,0%	
Gastos Financieros	192	0,5%	103	0,2%	(46,4%)	0	0,0%	(100,0%)	0	0,0%		0	0,0%	
Resultado Financiero	-192	-0,5%	-103	-0,2%	-0	0	0,0%	-1	0	0,0%		0	0,0%	
Res. antes Impuestos (BAI)	960	2,5%	9247	13,7%	9	4065	4,2%	-1	3941	3,3%	-0	2888	2,1%	-0
Impuesto de Sociedades	240	0,6%	2.312	3,4%	863,1%	1.016	1,1%	(56,0%)	985	0,8%	(3,1%)	722	0,5%	(26,7%)
Resultado Neto	720	1,9%	6.935	10,3%	863,1%	3.049	3,2%	(56,0%)	2.955	2,5%	(3,1%)	2.166	1,6%	(26,7%)

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

7.6. BALANCE DE SITUACIÓN.

Tabla 10. Balance de Situación.

	enero de 2018		diciembre 2018		diciembre 2019		diciembre 2020		diciembre 2021		diciembre 2022	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Activos No Corrientes	3000,00	84,3%	2560,00	40,7%	2120,00	12,5%	1680,00	8,4%	1240,00	5,1%	800,00	2,9%
Inmovilizado Material	2.700	75,8%	2.700	43,0%	2.700	15,9%	2.700	13,4%	2.700	11,2%	2.700	10,0%
Amort. Acum. Inmov. Material	0	0,0%	(440)	(7,0%)	(880)	(5,2%)	(1.320)	(6,6%)	(1.760)	(7,3%)	(2.200)	(8,1%)
Inmovilizado Inmaterial	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Amort. Acum. Inmov. Inmaterial	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Inmov. Financiero Largo Plazo	300	8,4%	300	4,8%	300	1,8%	300	1,5%	300	1,2%	300	1,1%
Activos Corrientes	560	15,7%	3724,50	59,3%	14868,31	87,5%	18431,41	91,6%	22849,18	94,9%	26330,60	97,1%
Inmov. Financiero Corto Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Existencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	3.618	57,6%	7.030	41,4%	9.553	47,5%	11.755	48,8%	13.957	51,4%
H.P. Pagos y retenciones IRPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora I. Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora IVA	645	18,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tesorería	(84)	(2,4%)	107	1,7%	7.838	46,1%	8.878	44,1%	11.094	46,1%	12.373	45,6%
Total Activo	3.560	100,0%	6.284	100,0%	16.988	100,0%	20.111	100,0%	24.089	100,0%	27.131	100,0%

Patrimonio Neto	3.560	100,0%	4.280	68,1%	11.215	66,0%	14.263	70,9%	17.219	71,5%	19.385	71,5%
Capital Social	4.000	112,3%	4.000	63,6%	4.000	23,5%	4.000	19,9%	4.000	16,6%	4.000	14,7%
Reservas	(440)	(12,3%)	(440)	(7,0%)	280	1,6%	7.215	35,9%	10.263	42,6%	13.219	48,7%
Crédito de accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	720	11,5%	6.935	40,8%	3.049	15,2%	2.955	12,3%	2.166	8,0%
Pasivos No Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Acreedores L.P. Financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otros Acreedores L.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivos Corrientes	0,00	0,00	2004,51	31,90%	5773,60	33,99%	5847,93	29,08%	6870,26	28,52%	7745,49	28,55%
Acreedores C.P. Financieros	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crédito financiero C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	1.765	28,1%	3.462	20,4%	4.832	24,0%	5.885	24,4%	7.023	25,9%
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	0,0%	240	3,8%	2.312	13,6%	1.016	5,1%	985	4,1%	722	2,7%
Otros Acreedores C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Recursos Permanentes	3.560	100,0%	4.280	68,1%	11.215	66,0%	14.263	70,9%	17.219	71,5%	19.385	71,5%
Total Recursos Ajenos	0	0,0%	2.005	31,9%	5.774	34,0%	5.848	29,1%	6.870	28,5%	7.745	28,5%
Total Patrimonio Neto y Pasivos	3.560	100,0%	6.284	100,0%	16.988	100,0%	20.111	100,0%	24.089	100,0%	27.131	100,0%

Fondo de Maniobra	560	15,7%	1.720	27,4%	9.095	53,5%	12.583	62,6%	15.979	66,3%	18.585	68,5%
--------------------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	--------------

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

7.7. PUNTO DE EQUILIBRIO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, nos indica cual es el volumen de ventas que debe tener la empresa para cubrir tanto los costes fijos como variables en los que incurre la empresa, es decir, el volumen mínimo a partir del cual la empresa comienza a obtener beneficios.

Como podemos observar en la siguiente tabla, el punto de equilibrio se va incrementando, esto es debido al incremento que sufren los gastos con la contratación del nuevo personal. Podemos observar que, en todos los años, las ventas superan el punto de equilibrio lo que conllevan a la obtención de beneficios.

Tabla 11. Punto de equilibrio.

	Datos Año 0 2018	Datos Año 1 2019	Datos Año 2 2020	Datos Año 3 2021	Datos Año 4 2022	
Punto de Equilibrio (sin gastos financ.)	36.588	58.021	92.465	113.689	136.582	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	3.049	4.835	7.705	9.474	11.382	€/ mes de media
Punto de Equilibrio (con gastos financ.)	36.780	58.124	92.465	113.689	136.582	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	3.065	4.844	7.705	9.474	11.382	€/ mes de media
Ventas anuales previstas	37.740	67.370	96.530	117.630	139.470	€ / año de venta previstos
Venta mensual media prevista	3.145	5.614	8.044	9.803	11.623	€/ mes de media
Beneficio Bruto Estimado (B.A.I.I.)	1.152	9.349	4.065	3.941	2.888	€ / año
Beneficio Estimado (B.A.I.)	1.344	9.453	4.065	3.941	2.888	€ / año
Coef. de seguridad (sin gastos financ.)	1,03	1,16	1,04	1,03	1,02	= Prev. Ventas / Pto. Equilibrio
Coef. de seguridad (con gastos financ.)	1,03	1,16	1,04	1,03	1,02	
Incrementos de ventas necesarios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

7.8. RATIOS.

A continuación, pasaremos a interpretar los ratios obtenidos, durante los 5 años primeros años de la actividad comercial. Los ratios, tienen una gran importancia, ya que el estudio de estos, nos permite analizar la empresa con los índices obtenidos, y ver los aspectos favorables y desfavorables del proyecto.

- Ratios de rentabilidad:** estos ratios nos permiten ver si la empresa está utilizando de manera efectiva sus activos. Los ratios de rentabilidad obtenidos en la simulación son los siguientes:

Tabla 12. Ratios de rentabilidad

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. (Retorno sobre Capital) ROE (Return On Equity)	Beneficio Neto / Patrimonio Neto x 100	16,8%	61,8%	21,4%	17,2%	11,2%
2. (Retorno sobre Inversión) ROI (Return On Investment)	Beneficio Antes Interes e Impuestos / Activo Total x 100	15,3%	54,4%	20,2%	16,4%	10,6%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	Beneficio Bruto / Ingresos de Explotación x 100	1,9%	10,3%	3,2%	2,1%	1,6%

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- Ratio de rentabilidad financiera o ROE: mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, compara el beneficio neto con los fondos propios. Podemos ver que en el año de la inversión este ratio tiene un valor del 16.8%, en el segundo año aumenta a un 61.8% y en el resto de años sufre una gran reducción, pero sigue siendo positivo. El motivo de esta reducción es por el contrato de personal que ocasiona más gastos y reduce el Beneficio Neto.
 - Ratio de rentabilidad económica o ROA: mide la rentabilidad de una empresa comparando el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total. Ocurre lo mismo que en el ratio anterior, y el motivo viene a ser el mismo, la reducción del beneficio, en este caso, del BAIT.
 - Ratio de margen sobre ventas o ROS: nos indica el rendimiento de las ventas, este ratio sufre la misma variación que los anteriores, el motivo sigue siendo el coste que conlleva la contratación de nuevos trabajadores que hace que el beneficio se reduzca.
- b) Ratios de eficiencia:** estos relacionan los ingresos de explotación con el activo de la empresa.

Tabla 13. Ratios de eficiencia

Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. Rotación del Activo	Ingresos de Explotación / Activo Total	6,01	3,97	4,80	4,88	5,14
2. Rotación del Circulante	Ingresos de Explotación / Activo Corriente	10,13	4,53	5,24	5,15	5,30

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- Rotación de activo: mide la eficiencia de los activos de la empresa para generar ingresos por ventas. Si la empresa obtiene beneficios bajos este índice será más alto e indicará una alta rotación de activo, por lo contrario, si los beneficios son altos, el índice de rotación de activo será menor.
 - Rotación del circulante: tiene la misma función que el anterior, pero se realiza con los activos corrientes de la empresa.
- c) **Ratios financieros:** miden los resultados que han generado la empresa, interesa que estos índices sean positivos y superen las expectativas de los accionistas.

Tabla 14. Ratios financieros.

Ratios Financieros	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. Liquidez	(Activo Corriente - Existencias) / Pasivo Corriente	1,86	2,58	3,15	3,33	3,40
2. Disponibilidad	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,86	2,58	3,15	3,33	3,40
3. Endeudamiento o Apalancamiento	Pasivo Exigible Total / Patrimonio Neto	0,47	0,51	0,41	0,40	0,40
4. Apalancamiento Financiero	(BAI/BAII x Activo Total/Patrimonio Neto)	1,22	1,50	1,41	1,40	1,40
5. Cobertura del Inmovilizado	(Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) / Activo No Corriente	1,67	5,29	8,49	13,89	24,23
6. Plazo Medio de Cobro (días)	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	14,46	23,84	25,91	27,32	28,58
7. Plazo Medio de Pago (días)	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
8. Capacidad máxima de crecimiento	$(\text{margex}(1-\%\text{dividendos}) \times \text{Activo/RR,PP.}) / 1/\text{rotación-margen}^*(1-\%\text{dividendos}) \times \text{Activo/RR,PP.})$	20,2%	162,0%	27,2%	16,9%	12,6%

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- Ratio de liquidez: indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con el activo corriente que posee, sin tener en cuenta las existencias. Si este valor es mayor que 1, como ocurre en nuestra empresa,

significa que podemos hacer frente a las deudas a corto plazo. Si el valor de este ratio es muy alto, hay peligro de recursos ociosos.

- Ratio de disponibilidad: coincide con el ratio de liquidez, debido a que en nuestra modelo de negocio carecemos de existencias. Si el valor de este ratio es mayor que 2, tenemos un exceso de tesorería y hay peligro de disponer de recursos ociosos. Este exceso de tesorería nos serviría para realizar inversiones financieras, comprar nuevo inmovilizado...
- Ratio de endeudamiento: nos indica como es la estructura financiera de la empresa, comparando el pasivo exigible total con los fondos propios, o lo que es lo mismo, la financiación ajena con la financiación propia. El valor de este ratio en nuestro caso, es menos que 1 con un ratio de endeudamiento menor que 1, lo que nos indica que nuestro nivel de endeudamiento es bajo y que tenemos más financiación propia que ajena.

d) Otros ratios y parámetros.

Tabla 15. Otros ratios y parámetros.

Otros ratios y parámetros	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
Fondo de Maniobra	Activo Corriente - Pasivo Corriente (Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) - Activo No Corriente	1.720	9.095	12.583	15.979	18.585
Nº medio de puestos de trabajo	(Empleados + socios)	2,00	3,00	5,00	6,00	7,00
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	36588,00	58020,56	92464,97	113689,41	136581,76
Coefficiente de seguridad	Ventas previstas / Punto de equilibrio	1,03	1,16	1,04	1,03	1,02
Previsiones de ventas		37740,00	67370,00	96530,00	117630,00	139470,00
Beneficio o pérdida brutos previstos (BAI)	margen medio x (Ventas - Punto Muerto)	959,53	9246,30	4065,03	3940,59	2888,24
Flujos de caja previstos (Cash Flow)	(Incr. Tesorería + Decr. Póliza crédito)	191	7.732	1.040	2.216	1.279

Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	1,41	VAN de la inversion a 5 años
Vida útil promedia prevista de la Inversión	Número de años de vida útil prevista de la inversión	6,85	
		7,00	
Valor Actualizado Neto (VAN)	Valor Actualizado de la inversión	7575,52	TIR de la inversion a 5 años
Tasa Interna de Retorno (TIR)	% inflación que hace 0 el VAN	77%	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

- Fondo de maniobra: es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir, se refiere a la capacidad que tiene una empresa para poder atender sus pagos a corto plazo y, a la vez, poder realizar inversiones o adquisiciones propias de cualquier actividad. Nuestro fondo de maniobra es positivo y va aumentando conforme pasan los periodos, desde un punto de vista de liquidez, está bastante bien, algo que confirma también nuestro ratio de liquidez.
- Los flujos de caja (Cash Flow): estos son positivos desde el inicio de la simulación, estos se reducen a partir del tercer año debido a la contratación del nuevo personal.
- Valor Actual Neto (VAN): es el valor actualizado de la inversión, este tiene un valor de 7.575,52€, el VAN lo hemos calculado teniendo en cuenta los flujos de caja de los primeros cinco años de actividad, con una tasa de descuento (k) del 6% y restándole la inversión inicial. Podemos observar que el VAN es mayor que cero, por lo que el proyecto es viable, además el plazo de recuperación de la inversión es de 1,41 años.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): es el porcentaje de inflación que hace el VAN 0, es decir, es el tipo de interés que me iguala los flujos de pagos a los de cobro y por tanto hace el VAN 0, obtenemos una TIR del 77%, está TIR es muy alta, lo que nos indica que el proyecto es atractivo y que recuperaremos la inversión en un periodo de tiempo muy reducido.

8. CONCLUSIONES.

Una vez que hemos analizado la empresa, hemos definido sus estrategias, sus objetivos y sus características pasaremos a realizar unas breves conclusiones sobre el proyecto:

Como hemos visto, el sector de la hostelería, es un sector que está creciendo, tras el declive que sufrió durante la crisis económica de 2008. También hemos visto como el sector cada vez va optando más por la tecnología para llevar la gestión de sus negocios. Todos estos factores, ofrecen un gran atractivo para comenzar esta actividad comercial, que ya hemos descrito anteriormente, y que se trata de comercializar un software de gestión para el sector de la hostelería.

En cuanto a la competencia, vemos que es un sector en el que hay un gran número de competidores, algunos de ellos consolidados a nivel nacional e incluso mundial, debido a

esta competencia, hemos decidido innovar en nuestra actividad y no ofrecer un simple software de gestión, además vamos a ofrecer cartas electrónicas y una app móvil, que mejorará el servicio de estos negocios a sus clientes.

Por último, como hemos podido ver en el apartado “7. Plan económico – financiero”, tras la simulación que hemos hecho durante 5 años, hemos obtenido resultados positivos. Tanto el VAN como la TIR son positivos, lo que nos indica que la inversión será rentable y es aconsejable llevarla a cabo. En mi opinión, el motivo de que esta inversión sea rentable y se recupere en un plazo de tiempo tan corto, es debido a la escasa inversión inicial que debemos de hacer, y que en nuestra plantilla contamos con que uno de los socios está capacitado para desarrollar el software.

9. ANEXOS.

9.1. TESORERÍAS ANUALES POR MESES.

Tabla 16. Tesorerías anuales por meses (Año 2018)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
COBROS													
Cobro de ventas	726	1.761	2.154	2.589	3.025	4.168	5.239	5.627	4.822	3.866	3.509	4.562	42.048
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	726	1.761	2.154	2.589	3.025	4.168	5.239	5.627	4.822	3.866	3.509	4.562	42.048
PAGOS													
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	3.169	3.049	3.049	3.049	4.259	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	3.049	37.918
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	0	13	19	24	26	33	27	23	10	1	9	7	192
Pagos IVA cuotas Leasing / Renting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de principal (préstamos y leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	0	0	0	21	0	0	1.358	0	0	2.367	0	0	3.746
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total PAGOS	3.169	3.062	3.068	3.093	4.285	3.082	4.434	3.072	3.059	5.418	3.058	3.056	41.857
Tesorerías mensuales	(2.443)	(1.301)	(914)	(504)	(1.260)	1.087	805	2.554	1.763	(1.552)	451	1.506	191
Dispuesto de póliza de crédito	2.527	3.828	4.743	5.247	6.507	5.420	4.615	2.061	298	1.850	1.399	0	
Tesorería acumulada	0	0	(0)	(0)	0	0	0	0	0	0	0	107	

Máximo dispuesto de póliza de crédito	6.507	mayo
Flujo de caja del periodo (Cash Flow)	191	
Máxima tesorería mensual	107	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 17. Tesorerías anuales por meses (Año 2019)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
COBROS													
Cobro de ventas	4.525	4.556	4.386	5.318	5.645	7.248	8.258	8.730	7.798	7.157	6.873	7.611	78.106
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	4.525	4.556	4.386	5.318	5.645	7.248	8.258	8.730	7.798	7.157	6.873	7.611	78.106
PAGOS													
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	4.846	4.846	4.846	4.846	6.080	4.846	4.846	4.846	4.846	4.846	4.846	4.846	59.386
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	0	10	11	14	22	24	12	11	0	0	0	0	103
Pagos IVA cuotas Leasing / Renting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de principal (préstamos y leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	1.765	0	0	2.035	0	0	2.859	0	0	3.986	0	0	10.645
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0			0		0	240			0		0	240
Total PAGOS	6.611	4.856	4.857	6.895	6.102	4.870	7.957	4.856	4.846	8.832	4.846	4.846	70.374
Tesorerías mensuales	(2.085)	(300)	(471)	(1.577)	(457)	2.378	301	3.874	2.952	(1.675)	2.027	2.765	7.732
Dispuesto de póliza de crédito	0	1.979	2.279	2.750	4.327	4.784	2.406	2.105	0	0	0	0	
Tesorería acumulada	107	0	0	0	0	0	0	1.769	4.721	3.046	5.073	7.838	

Máximo dispuesto de póliza de crédito	4.784	mayo
Flujo de caja del periodo (Cash Flow)	7.732	
Máxima tesorería mensual	7.838	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 18. Tesorerías anuales por meses (Año 2020)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
COBROS													
Cobro de ventas	7.938	7.968	7.817	8.639	8.869	10.333	11.090	11.398	10.454	9.874	9.583	10.315	114.278
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	7.938	7.968	7.817	8.639	8.869	10.333	11.090	11.398	10.454	9.874	9.583	10.315	114.278
PAGOS													
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	7.717	7.717	7.717	7.717	8.976	7.717	7.717	7.717	7.717	7.717	7.717	7.717	93.866
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos IVA cuotas Leasing / Renting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de principal (préstamos y leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	3.462	0	0	3.791	0	0	4.434	0	0	5.373	0	0	17.060
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0			0		0	2.312			0		0	2.312
Total PAGOS	11.179	7.717	7.717	11.508	8.976	7.717	14.463	7.717	7.717	13.091	7.717	7.717	113.238
Tesorerías mensuales	(3.242)	251	99	(2.869)	(107)	2.616	(3.373)	3.681	2.737	(3.217)	1.866	2.598	1.040
Dispuesto de póliza de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tesorería acumulada	7.838	4.596	4.847	4.946	2.077	1.970	4.587	1.214	4.895	7.632	4.415	6.281	8.878

Máximo dispuesto de póliza de crédito	0	
Flujo de caja del periodo (Cash Flow)	1.040	
Máxima tesorería mensual	8.878	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 19. Tesorerías anuales por meses (Año 2021)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
COBROS													
Cobro de ventas	10.279	9.922	10.249	10.902	11.314	12.251	13.274	13.371	12.657	12.100	11.743	12.070	140.130
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	10.279	9.922	10.249	10.902	11.314	12.251	13.274	13.371	12.657	12.100	11.743	12.070	140.130
PAGOS													
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	9.487	9.487	9.487	9.487	10.771	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	9.487	115.128
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos IVA cuotas Leasing / Renting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de principal (préstamos y leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	4.832	0	0	4.937	0	0	5.589	0	0	6.413	0	0	21.771
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0			0		0	1.016			0		0	1.016
Total PAGOS	14.319	9.487	9.487	14.424	10.771	9.487	16.092	9.487	9.487	15.900	9.487	9.487	137.915
Tesorerías mensuales	(4.040)	435	762	(3.522)	542	2.764	(2.818)	3.884	3.170	(3.800)	2.256	2.583	2.216
Dispuesto de póliza de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tesorería acumulada	8.878	4.839	5.274	6.036	2.514	3.056	5.820	3.002	6.886	10.055	6.255	8.511	11.094

Máximo dispuesto de póliza de crédito	0	
Flujo de caja del periodo (Cash Flow)	2.216	
Máxima tesorería mensual	11.094	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 20. Tesorerías anuales por meses (Año 2022)

Concepto	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
COBROS													
Cobro de ventas	12.481	12.124	12.451	13.104	13.516	14.453	15.476	15.573	14.859	14.302	13.945	14.272	166.557
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total COBROS	12.481	12.124	12.451	13.104	13.516	14.453	15.476	15.573	14.859	14.302	13.945	14.272	166.557
PAGOS													
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	11.396	11.396	11.396	11.396	12.705	11.396	11.396	11.396	11.396	11.396	11.396	11.396	138.058
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos IVA cuotas Leasing / Renting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución de principal (préstamos y leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	5.885	0	0	6.075	0	0	6.723	0	0	7.552	0	0	26.235
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0			0		0	985			0		0	985
Total PAGOS	17.281	11.396	11.396	17.471	12.705	11.396	19.103	11.396	11.396	18.947	11.396	11.396	165.277
Tesorerías mensuales	(4.800)	729	1.055	(4.367)	810	3.058	(3.628)	4.177	3.463	(4.645)	2.550	2.876	1.279
Dispuesto de póliza de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tesorería acumulada	11.094	6.294	7.023	8.078	3.712	4.522	7.580	3.952	8.129	11.592	6.947	9.497	12.373

Máximo dispuesto de póliza de crédito	0	
Flujo de caja del periodo (Cash Flow)	1.279	
Máxima tesorería mensual	12.373	diciembre

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

9.2. CUENTA DE RESULTADOS ANUALES POR MESES.

Tabla 21. Cuenta de resultados anuales por meses (Año 2018)

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos por ventas	1.305	1.580	2.140	2.300	2.895	4.130	4.850	4.735	3.545	3.100	2.770	4.390	37.740
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	1.305	1.580	2.140	2.300	2.895	4.130	4.850	4.735	3.545	3.100	2.770	4.390	37.740
Costes variables (directos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	1.305	1.580	2.140	2.300	2.895	4.130	4.850	4.735	3.545	3.100	2.770	4.390	37.740
Sueldos y salarios	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Seguridad Social	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Otros Gastos Fijos	739	619	619	619	1.619	619	619	619	619	619	619	619	8.548
Dotación Amortizaciones	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Total Gastos Explotación	3.076	2.956	2.956	2.956	3.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	2.956	36.588
Resultado antes Int. e Imp.	(1.771)	(1.376)	(816)	(656)	(1.061)	1.174	1.894	1.779	589	144	(186)	1.434	1.152
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	13	19	24	26	33	27	23	10	1	9	7	192
Resultado Financiero	0	(13)	(19)	(24)	(26)	(33)	(27)	(23)	(10)	(1)	(9)	(7)	(192)
Resultado del Periodo (B.A.I.)	(1.771)	(1.388)	(835)	(679)	(1.087)	1.142	1.867	1.756	579	143	(195)	1.427	960
Res. Acumulado Ejercicio	(1.771)	(3.159)	(3.994)	(4.673)	(5.760)	(4.618)	(2.751)	(995)	(416)	(273)	(468)	960	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 22. Cuenta de resultados anuales por meses (Año 2019)

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos por ventas	3.665	3.675	4.245	4.615	5.140	6.775	7.465	7.145	6.265	5.880	5.590	6.910	67.370
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	3.665	3.675	4.245	4.615	5.140	6.775	7.465	7.145	6.265	5.880	5.590	6.910	67.370
Costes variables (directos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	3.665	3.675	4.245	4.615	5.140	6.775	7.465	7.145	6.265	5.880	5.590	6.910	67.370
Sueldos y salarios	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	3.220	38.640
Seguridad Social	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	862	10.344
Otros Gastos Fijos	631	631	631	631	1.651	631	631	631	631	631	631	631	8.597
Dotación Amortizaciones	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Total Gastos Explotación	4.750	4.750	4.750	4.750	5.770	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750	4.750	58.021
Resultado antes Int. e Imp.	(1.085)	(1.075)	(505)	(135)	(630)	2.025	2.715	2.395	1.515	1.130	840	2.160	9.349
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	10	11	14	22	24	12	11	0	0	0	0	103
Resultado Financiero	0	(10)	(11)	(14)	(22)	(24)	(12)	(11)	0	0	0	0	(103)
Resultado del Periodo (B.A.I.)	(1.085)	(1.085)	(516)	(149)	(652)	2.001	2.703	2.384	1.515	1.130	840	2.160	9.246
Res. Acumulado Ejercicio	(1.085)	(2.170)	(2.686)	(2.835)	(3.487)	(1.486)	1.217	3.601	5.116	6.246	7.086	9.246	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 23. Cuenta de resultados anuales por meses (Año 2020)

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos por ventas	6.485	6.510	6.990	7.280	7.690	9.115	9.670	9.340	8.510	8.120	7.825	8.995	96.530
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	6.485	6.510	6.990	7.280	7.690	9.115	9.670	9.340	8.510	8.120	7.825	8.995	96.530
Costes variables (directos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	6.485	6.510	6.990	7.280	7.690	9.115	9.670	9.340	8.510	8.120	7.825	8.995	96.530
Sueldos y salarios	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	5.320	63.835
Seguridad Social	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	19.421
Otros Gastos Fijos	644	644	644	644	1.684	644	644	644	644	644	644	644	8.768
Dotación Amortizaciones	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Total Gastos Explotación	7.619	7.619	7.619	7.619	8.659	7.619	7.619	7.619	7.619	7.619	7.619	7.619	92.465
Resultado antes Int. e Imp.	(1.134)	(1.109)	(629)	(339)	(969)	1.496	2.051	1.721	891	501	206	1.376	4.065
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del Periodo (B.A.I.)	(1.134)	(1.109)	(629)	(339)	(969)	1.496	2.051	1.721	891	501	206	1.376	4.065
Res. Acumulado Ejercicio	(1.134)	(2.242)	(2.871)	(3.210)	(4.179)	(2.683)	(631)	1.090	1.981	2.482	2.689	4.065	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 24. Cuenta de resultados anuales por meses (Año 2021)

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos por ventas	8.400	8.070	9.010	9.150	9.725	10.770	11.450	10.860	10.200	9.905	9.575	10.515	117.630
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	8.400	8.070	9.010	9.150	9.725	10.770	11.450	10.860	10.200	9.905	9.575	10.515	117.630
Costes variables (directos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	8.400	8.070	9.010	9.150	9.725	10.770	11.450	10.860	10.200	9.905	9.575	10.515	117.630
Sueldos y salarios	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	6.639	79.664
Seguridad Social	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	24.642
Otros Gastos Fijos	657	657	657	657	1.718	657	657	657	657	657	657	657	8.944
Dotación Amortizaciones	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Total Gastos Explotación	9.386	9.386	9.386	9.386	10.447	9.386	9.386	9.386	9.386	9.386	9.386	9.386	113.689
Resultado antes Int. e Imp.	(986)	(1.316)	(376)	(236)	(722)	1.384	2.064	1.474	814	519	189	1.129	3.941
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del Periodo (B.A.I.)	(986)	(1.316)	(376)	(236)	(722)	1.384	2.064	1.474	814	519	189	1.129	3.941
Res. Acumulado Ejercicio	(986)	(2.301)	(2.677)	(2.913)	(3.635)	(2.250)	(186)	1.288	2.103	2.622	2.811	3.941	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

Tabla 25. Cuenta de resultados anuales por meses (Año 2022)

Conceptos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
Ingresos por ventas	10.220	9.890	10.830	10.970	11.545	12.590	13.270	12.680	12.020	11.725	11.395	12.335	139.470
Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ingresos	10.220	9.890	10.830	10.970	11.545	12.590	13.270	12.680	12.020	11.725	11.395	12.335	139.470
Costes variables (directos)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen Bruto s/Ventas	10.220	9.890	10.830	10.970	11.545	12.590	13.270	12.680	12.020	11.725	11.395	12.335	139.470
Sueldos y salarios	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	8.064	96.767
Seguridad Social	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	2.521	30.252
Otros Gastos Fijos	670	670	670	670	1.752	670	670	670	670	670	670	670	9.123
Dotación Amortizaciones	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
Total Gastos Explotación	11.292	11.292	11.292	11.292	12.374	11.292	11.292	11.292	11.292	11.292	11.292	11.292	136.582
Resultado antes Int. e Imp.	(1.072)	(1.402)	(462)	(322)	(829)	1.298	1.978	1.388	728	433	103	1.043	2.888
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del Periodo (B.A.I.)	(1.072)	(1.402)	(462)	(322)	(829)	1.298	1.978	1.388	728	433	103	1.043	2.888
Res. Acumulado Ejercicio	(1.072)	(2.473)	(2.935)	(3.256)	(4.085)	(2.787)	(809)	580	1.308	1.741	1.845	2.888	

Fuente: Elaboración propia, junio 2017.

10.BIBLIOGRAFÍA.

10.1. MATERIAL EMPLEADO.

Hoja de cálculo con formato Excel, de la Junta de Andalucía, facilitada por el tutor del proyecto, D. Pablo Arenas del Buey Torres. Esta hoja de cálculo procede de:

- MAGNET IÑIGUEZ, ALEJANDRO; PÉREZ SILVESTRE, MARÍA VICENTA. (2016). *Lean plan financiero*. Versión 2016. EOI formación.

10.2. MONOGRAFÍAS.

- PARTAL UREÑA, ANTONIO; MORENO BONILLA, FERNANDO; CANO RODRÍGUEZ, M.; GÓMEZ FERNÁNDEZ-AGUADO, P. (2013). *Introducción a las finanzas empresariales*. 2ª Edición. Madrid: Pirámide.
- MORENO BONILLA, FERNANDO; CANO RODRÍGUEZ, MANUEL; PARTAL UREÑA, A.; GÓMEZ FERNÁNDEZ-AGUADO, P. (2012). *Dirección financiera de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- GUERRAS MARTIN, LUIS ANGEL. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5ª Edición. Madrid: Thomson-Reuters Cívitas.

10.3. CONSULTAS ELECTRÓNICAS.

Análisis del sector.

<http://www.diegocoquillat.com/2016-el-ano-de-la-recuperacion-en-el-sector-de-la-hosteleria/#prettyPhoto>.

<http://www.elmundo.es/economia/2016/06/21/5769200a46163fd9108b4571.html>

Competidores.

<https://montarunbarysobrevivir.blogspot.com.es/2016/01/10-programas-de-gestion-para-tu-bar-2016.html>

App móvil (costes).

<http://www.34milideas.com/publicar-nuestra-app-google-play-app-store/>

Amazon Web Services.

<https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>

Formas Jurídica.

<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2015/04/Cuadro-Formas-jur%C3%ADdicas.pdf>

<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Costes formación Sociedad Limitada

http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf