



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

Alumno: Tomás Martínez Miranda

Julio, 2018

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1.Resumen/Abstract	4
1.2.Orientación de la empresa	6
1.3.Ventaja competitiva.....	7
1.4.Socios y empleados	7
1.5.Forma jurídica de la empresa	8
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
2.1.Análisis DAFO.....	13
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	13
3.1.Identificación del mercado de referencia	13
3.2.Identificación de los clientes: Selección del mercado meta y estrategia de selección .	16
3.3.Estimación de la demanda.....	16
3.4.Análisis de la competencia.....	19
3.5.Análisis de los proveedores.....	20
3.6.Estimación de la cuota de mercado	21
4. DISEÑO DE LA OFERTA.....	21
4.1.Determinación del tamaño	21
4.1.1. Equipamiento y maquinaria necesaria para producir	22
4.1.2. Costes variables y costes fijos.....	24
4.2.La localización: análisis y selección	30
4.3.Estructura organizativa.....	31
4.3.1. Descripción y diseño de los puestos de trabajo.....	31
4.3.2. Determinación de los niveles jerárquicos y relación entre unidades	33
4.3.3. Diseño del organigrama	34
4.4.Gestión de recursos humanos	35
5. PLAN DE MARKETING	35
5.1.Producto	36
5.2.Precio.....	36
5.3.Distribución.....	37
5.4.Comunicación.....	37
6. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	38

6.1.Viabilidad económica.....	38
6.2.Financiación del proyecto	40
6.3.Viabilidad financiera	41
6.3.1. Cuenta de resultados previsional.....	41
6.3.2. Cuadro de necesidades de capital circulante	42
6.3.3. Presupuesto de capital	45
6.3.4. Presupuesto de tesorería	46
6.3.5. Balance provisional	47
6.4.Ratios.....	48
7. ANEXOS	51
8. CONCLUSIÓN.....	55
9. BIBLIOGRAFÍA.....	56

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

En la actualidad, es común pensar que la pizza es un alimento típico de las cadenas de comida rápida y que a la gente no le suele importar mucho la calidad de este producto. Sin embargo, nosotros intentaremos dar otra perspectiva acerca de este alimento tan saludable como puede ser la pizza. Nuestro proyecto nace con la apertura de **Tuttopizza S.L.**, un restaurante-pizzería situada en la ciudad de Linares. Nuestro principal objetivo es dar a los clientes una pizza de calidad, elaborado con ingredientes frescos, gracias a nuestros proveedores locales.

El objetivo del proyecto es realizar un estudio completo sobre nuestra idea de negocio.

En primer lugar, se realizará un estudio del entorno y del mercado, centrándonos principalmente en nuestros posibles competidores, proveedores y clientes. Tras esto, habrá que diseñar nuestra oferta y calcular la inversión inicial necesaria compuesta por los diferentes equipos productivos y local, además de contar también con el equipo humano necesario para el buen funcionamiento del negocio. También será importante la realización de un plan de marketing, en la que se marcarán las pautas a seguir para dar a conocer nuestro negocio y productos a través de herramientas como la publicidad o las promociones.

Finalmente, se realizará un estudio sobre la viabilidad económico-financiera de nuestro proyecto. Este apartado es clave, ya que supondrá la materialización de la idea de negocio en cifras, haciendo más tangible el proyecto. Destaca la importancia de los estados y de los ratios financieros, los cuales nos proporcionan una imagen de la situación de la empresa, tanto en el momento inicial como en el futuro.

El proyecto se cerrará con una conclusión que recogerá los principales resultados obtenidos con este estudio.

ABSTRACT

Nowadays, It's common to think that pizza is a typical food of the fast food restaurants. In fact, normally, people don't care the quality of this product. However, we will try to give another perspective of this healthy food such as pizza. Our project was born with the opening of Tuttopizza S.L., a pizza-restaurant located in the city of Linares. Our main objective is to give customers a quality pizza, made with fresh ingredients, thanks to our local suppliers.

The objective of the project is a complete study about our business idea.

In the first place, a study of the environment and the market was carried out, focusing mainly on our possible competitors, suppliers and customers. After this, we will have to design our offer and calculate the initial investment necessary for the different productive and local teams, in addition to having the human team necessary for the proper functioning of the business. It is also important to carry out a marketing plan, in which guidelines are set to continue with the business and products through tools such as advertising or promotions.

Finally, a study on the economic-financial viability of our project will be carried out. This section is a very important section, because it will mean the materialization of the business idea in numbers, making the project more tangible. It highlights the importance of the states and the financial indexes, which provide us an image of the company's situation, both at the beginning and in the future.

The project will be closed with a conclusion that will include the main results obtained with this study.

1.2. Orientación de la empresa

Es muy importante que la empresa tenga claro una serie de conceptos básicos que les ayudará a definir su orientación y que utilizará como modelo de conducta. Estos conceptos son la misión, la visión y los valores empresariales.

“La misión refleja la identidad de la empresa, desde un punto de vista general, tanto en la actualidad como en el futuro” (Guerras y Navas, 2015). En Tuttopizza S.L., nuestra misión vendría reflejada en el fomento del consumo de pizzas artesanales, cambiando la percepción de la población de que este producto puede ser sano y de gran calidad..

“En cuanto a la visión, suele representar una percepción de lo que será o de lo que debe ser la empresa en el futuro. Para que una visión empresarial se defina de forma correcta no hay que caer en el error de pensar en una fantasía o una ilusión improbable de que suceda. También debe de ser clara, desafiante e inspiradora” (Navas et al., 2015). En nuestro caso, nuestra visión sería la de convertirnos en la pizzería de referencia en la ciudad de Linares.

Actualmente, los consumidores valoran positivamente que una empresa incluya en su guía de actuación, una ética y unos valores que respeten diferentes ámbitos de la sociedad, como por ejemplo puede ser el medio ambiente. Esto puede llegar a ser tan importante que puede llegar a influir en los resultados y a ayudar a formar en la mente de los posibles consumidores una buena imagen de la empresa. En Tuttopizza S.L., pensamos que esa buena imagen que los consumidores formen de la empresa, puede llegar a ser vital para poder entrar en el mercado con fuerza y posicionarnos como una de sus opciones predilectas. Entre los diferentes valores por los que apostamos, se encontrarían los siguientes:

- Respeto por el producto que ofrecemos y por ofrecer una calidad superior a la habitual en este tipo de productos.
- Apuesta por materiales biodegradables para nuestros embalajes, empaquetados o envases, que sean respetuosos con el medio ambiente.
- Apoyo a los negocios locales mediante el establecimiento de acuerdos comerciales, por los cuales nos proveerán productos de gran calidad.
- Fijación por una atención personalizada al cliente, preocupándonos por la satisfacción de estos.

1.3. Ventaja competitiva

“La ventaja competitiva de una empresa es aquella característica que consigue diferenciarla de sus competidores, colocándola en una mejor posición para competir” (Navas et al., 2015).

La ventaja competitiva de Tutttopizza S.L. reside en la calidad de los productos que ofrecemos, ya que cuentan con los ingredientes más frescos posibles.. También, el enfoque en la satisfacción del cliente hace que la empresa ofrezca una mejor imagen ante los consumidores, y esto repercute en su posición competitiva. Por último, la localización del local favorece a nuestra empresa, ya que se encuentra en una zona muy transitada del centro de la ciudad.

1.4. Socios y empleados

La plantilla de Tutttopizza S.L. cuenta con un socio-gerente, dos encargados o jefes de cocina, cuatro ayudantes de cocina, cuatro recepcionistas y dos repartidores. A continuación, desglosamos y analizamos los diferentes puestos:

- El socio y gerente del local, es un recién titulado en Administración y Dirección de empresas, que cuenta con las nociones suficientes para la dirección de un negocio. Es el encargado de llevar la contabilidad, las finanzas, los asuntos fiscales, del control logístico y de la administración en general.
- El encargado o Jefe de Cocina, tiene la responsabilidad de coordinar el trabajo de todos los integrantes de la cocina para que el trabajo se realice de la forma correcta.
- El ayudante de cocina, tiene la función principal de dar apoyo en la elaboración de los productos.
- El recepcionista se encarga de tomar los pedidos de los clientes, tanto de los que se encuentren en el local como los pedidos realizados a través del teléfono.
- El repartidor tiene la función de, cuando un cliente realice un pedido a domicilio, llevar los productos al hogar del cliente.

1.5. Forma jurídica de la empresa

La elección de la forma jurídica de la empresa dependerá de las características de esta, del número de socios o de las necesidades económicas del proyecto, entre otros criterios. En nuestro caso, Tuttopizza adoptara una forma jurídica de “Sociedad Limitada Nueva Empresa” debido a las siguientes razones:

- La rapidez de su constitución, pudiendo usar aplicaciones telemáticas para su creación.
- Los tramites con el Registro Mercantil también se hace de una forma rápida, debido a que la denominación social está compuesta por el nombre, apellidos y el ID-Circe (código alfanumérico) de uno de los socios.
- Se podrá modificar, de forma gratuita, la denominación social durante los tres meses posteriores a su constitución.
- No es obligatoria llevar un libro de registro de los socios
- Múltiples ventajas fiscales, como por ejemplo el aplazamiento de las deudas contraídas por el Impuesto de Sociedades durante los dos primeros periodos impositivos tras la constitución de la empresa.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

“La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Navas et al., 2015).

Para conseguir el éxito competitivo, hacer que una empresa crezca y mejorar su rendimiento, el papel de la estrategia es clave dentro de la empresa. Por eso, en los últimos años se ha dedicado mucho esfuerzo al estudio e investigación en este ámbito.

Toda estrategia de una empresa comienza con el denominado análisis del entorno. Para saber en el contexto en el que la empresa se desarrolla, se aconseja realizar un análisis tanto en el ámbito externo de la empresa como en el ámbito interno.

Debido a esto, y siguiendo el modelo de actuación de Navas y Guerras en su manual, el análisis estratégico de Tutopizza S.L. lo realizaremos de la siguiente manera:

- Primero realizaremos un análisis del entorno general.

- Y por último, realizaremos un estudio del entorno competitivo o específico.

El entorno general “*es aquel que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica*”. Por otro lado, el entorno específico “*es el entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa y que está relacionado con el sector al que esta pertenece*”. El entorno está compuesto de factores que lo hacen incierto. Es labor de la empresa interpretar las señales que se captan del entorno para poder responder de la mejor manera posible (Navas et al., 2015).

Estudiando de forma general el entorno de TUTTOPIZZA, podemos sacar varias conclusiones:

- Se trata de un entorno estable, ya que no se producen una gran cantidad de cambios en el.
- Cuenta con un entorno simple, debido a que estos cambios son fáciles de comprender y no se necesitan grandes conocimientos.
- Estamos ante un entorno integrado, ya que cuenta con un reducido número de variables.
- Sin embargo, se trata de un entorno hostil, ya que el número de competidores es elevado, y esto hace necesario una gran capacidad de respuesta.

Mediante el perfil estratégico del entorno se puede conseguir un diagnóstico del entorno general. Este método consiste en realizar una lista de variables, agrupándolas después en unas dimensiones básicas. Tras esto, se valora la repercusión de cada una de las variables en la empresa, identificando así, sus diferentes oportunidades y amenazas. En nuestro caso con Tutttopizza S.L., vamos a seguir el ejemplo del modelo PESTEL:

- Dimensión político-legal:
 - Estabilidad del gobierno: Las tensiones entre el Gobierno y Cataluña por el desafío soberanista, la reciente crisis que acabamos de sufrir y los diferentes casos de corrupción en varios partidos políticos hace que haya incertidumbre sobre el futuro de España. Esto retrae las decisiones de inversión e incide de manera negativa al mercado.

- Política fiscal: Dentro de este aspecto destacan las ayudas y subvenciones otorgadas a las explotaciones ganaderas porcinas por parte del gobierno, como por ejemplo las ayudas a aquellas ganaderías que utilizan regímenes extensivos.
- Dimensión económica:
 - Ciclos económicos: Aunque venimos de una crisis financiera, actualmente los mercados están recuperándose. Esto se traduce en un mayor consumo y en un mayor atrevimiento de los consumidores a adquirir productos de calidad como los ibéricos.
 - Renta disponible: Un lastre para España sigue siendo el número de parados en la población. Esto afecta al nivel de renta, que repercute en las ventas. A pesar de esto, como se ha comentado anteriormente, los mercados parecen estar dando señales de recuperación.
- Dimensión socio-cultural:
 - Cambios en el estilo de vida: Actualmente, se ha generalizado en la sociedad la práctica de una alimentación saludable. Esto hace que las personas siempre busquen comprar productos que le ayuden a seguir este estilo de vida.
- Dimensión tecnológica:
 - Política de I+D+i: Tradicionalmente, España ha sido un país donde no destacan las inversiones en I+D+i y especialmente estos últimos años, con la crisis económica, se ha reducido este tipo de inversiones por parte del gobierno.
- Dimensión ecológica:
 - Política medioambiental: los diferentes programas medioambientales para la mejor conservación del entorno natural han tenido también su repercusión en el terreno de la ganadería. Por ejemplo, la introducción de técnicas para la reducción de emisiones procedentes de estas explotaciones.

- Consumo de energía: Muchas empresas apuestan por las energías renovables e introducen en sus instalaciones placas solares para poder reducir el impacto medioambiental y, a la vez, ahorrar parte del gasto de su energía.

Para concluir, vamos a traducir este estudio a una escala de Likert, valorada del 1 al 5 con la siguiente escala: Muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. Un valor de 1 significa que estamos ante una amenaza del entorno y donde un valor de 5 significa que estamos ante una oportunidad del entorno.



Imagen 1. Perfil Estratégico del Entorno de Tuttopizza. Elaboración propia.

Por otro lado, para analizar el entorno específico o competitivo podemos recurrir al conocido como modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter. *“Este modelo nos explica que el atractivo de una industria está determinada por las siguientes cinco fuerzas competitivas: la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes”* (Porter, 1980). A continuación vamos a estudiar cómo influyen estas distintas fuerzas en el caso de TUTTOPIZZA:

- Intensidad de la competencia actual: si nos fijamos en los tipos de productos a los que se va a dedicar la empresa, podemos encontrar que hay cierta competencia en este mercado, ya que existen tres empresas especializadas en pizza en la ciudad de Linares.
- Competidores potenciales: la entrada a esta industria es relativamente sencilla, ya que no se necesita de una gran inversión inicial para desarrollar el proyecto. Tampoco se requiere de una gran experiencia previa en el sector. A pesar de esto, es posible que la reputación y prestigio de Telepizza entre la población puede entorpecer la aparición de nuevas empresas especializadas.
- Productos sustitutivos: en cuanto a los productos sustitutivos que pueden amenazar a este tipo de industria, se encuentran las pizzas refrigeradas o congeladas. Estos productos, aunque no tengan la misma calidad que las elaboradas por establecimientos especializados, cubren la necesidad básica de alimentación que se busca al adquirir este tipo de producto.
- Poder negociador de proveedores: el poder negociador de los proveedores no será alto ya que se puede elegir entre una gran cantidad de proveedores para los ingredientes de nuestras pizzas.
- Poder negociador de clientes: Al contar los clientes con diferentes establecimientos en los que se ofrecen el mismo producto, podemos concluir que el poder negociador de los clientes es alto.

Tras este análisis de las distintas fuerzas, podemos sacar la siguiente conclusión: El sector al que queremos entrar se caracteriza por tener numerosos competidores en ella y por la facilidad de entrada que tienen las nuevas empresas a este. Además, existen productos sustitutivos pero sin el mismo valor que los nuestros. Por último, los proveedores cuentan con poco poder de negociación, mientras que el poder negociador de los clientes es alto.

2.1. Análisis DAFO

“El análisis DAFO es una herramienta la cual permite conocer los puntos fuertes y débiles de una empresa, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno” (Navas et al., 2015).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Localización del establecimiento. - Proveedores con productos de calidad. - Enfoque personalizado en el cliente.	- Poca experiencia en la actividad. - Recursos económicos limitados. - Alquiler del establecimiento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Recuperación económica. - Aumento de la demanda.	- Existencia de productos sustitutivos. - Posibilidad de aparición de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. Identificación del mercado de referencia

Una empresa tiene que tener claro a qué tipo de mercados quiere atender. Una forma de identificar este mercado de referencia es mediante el concepto de campo de actividad.

El campo de actividad se puede definir como “*el conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir*”. De forma coloquial, el campo de actividad de una empresa se define mediante el tradicional modelo de Abell (1980). Este modelo propone que el campo de actividad de una empresa se configura en base a tres dimensiones: las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se atiende y las tecnologías utilizadas.

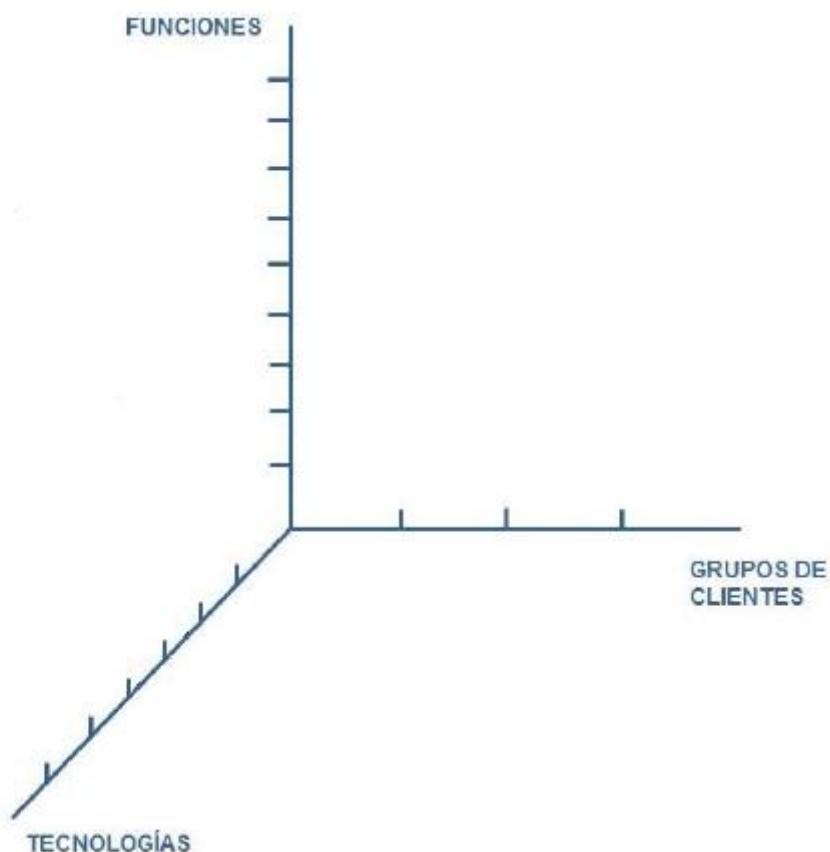


Imagen 2. Definición del campo de actividad. Elaboración propia.

Siguiendo el ejemplo del modelo de Abell, podemos utilizar este método para analizar el campo de actividad de TUTTOPIZZA:

- Funciones de los clientes: Nos referimos a las diferentes necesidades que se satisfacen con la venta de nuestros productos. La principal necesidad que se satisface es la de la alimentación.

- Grupos de clientes: Como el nombre indica, hay que definir los diferentes tipos de clientes a los que la empresa atiende. Aquí podemos diferenciar entre público infantil, adulto, vegetarianos o con alguna alergia especial, como por ejemplo los celíacos.
- Tecnologías: También habría que identificar las diferentes formas que tenemos de hacer llegar el producto al cliente. Destacan la venta directa en nuestro establecimiento o mediante el servicio a domicilio.

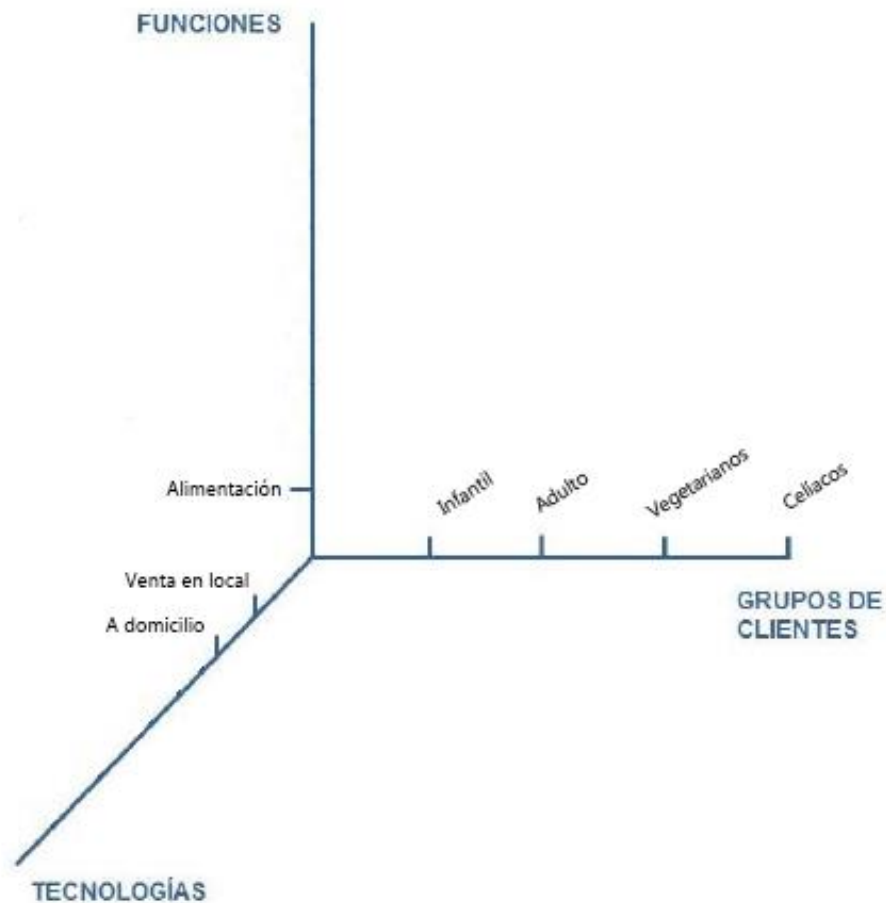


Imagen 3. Definición del campo de actividad de Tuttopizza. Elaboración propia.

En relación a la variedad de funciones, clientes y tecnologías cubiertas, se puede concluir que TUTTOPIZZA cuenta con un ámbito amplio en funciones, clientes y tecnologías.

3.2. Identificación de los clientes: Selección del mercado meta y estrategia de selección

Se puede definir el mercado meta como aquel conjunto de consumidores al que la empresa pretende atender. En nuestro caso, este será la población de Linares (que se encuentre en un rango de edad de entre 5-60). Como TUTTOPIZZA pretende alejarse de la tradicional imagen de establecimiento de comida rápida, también se pretende atraer a aquellas personas que busquen una opción más saludable y más artesana a la hora de comer una pizza.

Entre las razones o los factores por los cuales se ha elegido este mercado, destaca el interés del mercado en el producto ofrecido ya que la demanda durante estos años de recesión se ha mantenido, más o menos al mismo nivel. En cuanto a la estrategia elegida para seleccionar a este mercado será la diferenciación respecto a las características y gustos de los clientes (infantil, adulto, vegetariano o celíaco). Dependiendo del cliente al que se atiende, se buscará la mejor opción posible para satisfacer su necesidad.

3.3. Estimación de la demanda

3.3.1. Estimación inicial de la demanda

En el caso de TUTTOPIZZA que estamos estudiando, hemos analizado la demanda a partir de una encuesta para conocer los hábitos de consumo de pizza en la población linarense, pretendiendo con esto conocer aproximadamente la cuota de mercado con la que podríamos contar. En esta encuesta se han realizado cuestiones para saber la frecuencia con la que consumen este tipo de productos, que clase de pizza suelen consumir, entre otras preguntas.

3.3.2. Ritmo de crecimiento del mercado

Conociendo la previsión de ventas para este año (anexo) y considerando un incremento en nuestra facturación de un 5% anual, tendríamos la siguiente previsión de ingresos en ventas durante los próximos tres ejercicios:

	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	128.750,40 €	135.187,92 €	141.947,32 €

Tabla 1. Ingresos por ventas de Tuttopizza. Elaboración propia.

PREVISIÓN DE VENTAS		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Unidades	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	
Pizza familiar	Precio/unidad	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
	Total	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	2.934,00 €	35.208,00 €
	Unidades	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	
Pizza Mediana	Precio/Unidad	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	
	Total	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	2.220,00 €	26.640,00 €
	Unidades	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	
Pizza Pequeña	Precio/Unidad	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	
	Total	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	848,00 €	10.176,00 €
	Unidades	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	
Refresco grande	Precio/Unidad	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	
	Total	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	163,80 €	1.965,60 €
	Unidades	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	
Refresco mediano	Precio/Unidad	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	1,30 €	
	Total	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	188,50 €	2.262,00 €
	Unidades	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
Refresco pequeño	Precio/Unidad	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	
	Total	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	56,80 €	681,60 €
	Unidades	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Cerveza	Precio/Unidad	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	1,80 €	
	Total	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	181,80 €	2.181,60 €
	Unidades	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	
Menú Deluxe	Precio/Unidad	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
	Total	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	1.980,00 €	23.760,00 €
	Unidades	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	
Menú Normal	Precio/Unidad	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	12,00 €	
	Total	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	25.200,00 €
	Unidades	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	
Menú Infantil	Precio/Unidad	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	8,00 €	
	Total	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	760,00 €	9.120,00 €
TOTAL		11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	11.432,90 €	137.194,80 €

Tabla 2. Previsión de ventas de Tutttopizza. Elaboración propia

3.4. Análisis de la competencia

Conocer e investigar el comportamiento de los competidores directos, es un deber que toda empresa que pretenda tener éxito tendrá que realizar. Gracias a esta observación y estudio, la empresa podrá definir la mejor forma para hacer frente a sus competidoras. Este análisis comprende desde la recogida de información de los distintos competidores, analizar cómo se comportan actualmente, prever el futuro y estudiar la actuación más adecuada.

En el caso de TUTTOPIZZA, analizando el entorno competitivo donde se desenvolvería la empresa, podemos destacar los siguientes tipos de competidores.

Los competidores directos son aquellos que ofrecen al mercado el mismo o similar tipo de producto que nuestra empresa, y además, buscan satisfacer de forma parecida las necesidades de los clientes. Según nuestro análisis, nuestros principales competidores directos serían Telepizza, Pizzon Pizza y Pizzeria Minerva.

Se podría considerar a Telepizza como la líder del mercado, gracias a su modelo de franquicia y a su experiencia en el sector, ya que cuenta con más de 20 años de funcionamiento en la ciudad. Por otro lado, Pizzon Pizza ha intentado seguir al líder con una estrategia similar, pero sin tanto éxito. Por último, Pizzeria Minerva es un restaurante local, totalmente alejado del estilo de franquicia predominante en los dos competidores anteriores. Destaca por la gran variedad de productos disponibles, en un intento de satisfacer a la mayoría de clientela. Sin embargo, esto puede llegar a confundir al cliente al tratarse de un supuesto establecimiento especializado en pizzas.

Por otro lado los competidores indirectos son aquellos que con un tipo de producto alejado de los que nosotros y los competidores directos suelen ofrecer, intentan satisfacer la misma necesidad. Dentro de esta categoría podemos encontrar las pizzas refrigeradas o congeladas que se suelen encontrar en los grandes almacenes. Para los clientes menos exigentes estos productos pueden llegar a ser útiles para satisfacer sus necesidades.

Obviamente, nuestros esfuerzos deberían centrarse en contrarrestar la amenaza de los competidores directos, quienes son la verdadera amenaza para nuestra empresa. Analizando estas empresas, observamos que Telepizza cuenta con una gran imagen de marca gracias a su publicidad y a su experiencia en el sector. Sin embargo, Pizzon Pizza y Pizzeria Minerva no

cuentan con esta ventaja y por tanto, sería recomendable intentar ganar cuota de mercado principalmente de estos dos competidores. Mediante una focalización en la calidad de la materia prima, el hecho de realizar productos frescos alejados de las típicas cadenas de comida rápida y la diferenciación según el tipo de cliente, pretendemos colocarnos en la mente del consumidor como un restaurante de pizzas de calidad y cercano al cliente.

3.5. Análisis de los proveedores

El éxito de un negocio no solo reside en que los clientes compren nuestros productos o no. También existen otros agentes que la empresa tiene un gran peso en su funcionamiento. Este es el caso de los proveedores. Para una adecuada evaluación y análisis de estos, hay que tener en cuenta los siguientes criterios:

- Correspondencia entre lo que la empresa demanda y la calidad real del producto.
- Fiabilidad y cumplimiento de los plazos establecidos a la hora de la entrega de los productos.
- Flexibilidad suficiente que le permita adaptarse a las necesidades de la empresa.
- Suministrar información de forma clara en los distintos documentos que acompañan a las entregas, como por ejemplo las facturas.

Teniendo en cuenta el funcionamiento de TUTTOPIZZA, al ser una pizzería donde se busca una gran calidad, los proveedores se configuran como un elemento clave a la hora de conseguir estos buenos resultados. Podemos diferenciar a nuestros proveedores según la materia prima que nos ofrezca:

- El Amasadero: Tienda online especializada en harinas para pan y otros productos. Este proveedor nos ofrecerá la harina y la levadura necesaria para la preparación de las masas de pizza.
- Carnicería Rodri: Carnicería local donde podremos obtener las diferentes carnes y embutidos necesarios para nuestros productos: bacon, pollo, pepperoni, ternera, etc.
- Huerta Los Naranjos: Frutería y verdulería local que nos proveerá de las distintas frutas y verduras necesarias: tomates, champiñones, cebollas, etc.
- TresQuesitos: Tienda especializada en quesos de todo tipo y otros lácteos. Este establecimiento nos proveerá de los diferentes quesos necesarios para la elaboración de nuestro producto, así como otros productos derivados de la leche.

- Coca-Cola España: multinacional que ofrece diferentes tipos de refrescos como son Coca-Cola, Fanta o Nestea.
- Heineken España: Empresa internacional proveedora de distintas marcas de cerveza.

3.6. Estimación de la cuota de mercado

Para realizar una previsión de la cuota de mercado que puede tener nuestro negocio, lo primero que hemos realizado es un estudio para observar cuanta gente suele entrar en los locales de nuestros competidores. En los tres días que ha durado el estudio (un día por cada establecimiento), de media, alrededor de 199 personas pasan por delante de cada establecimiento cada día. De esas 199 personas, solo 50 llegaron a entrar al local, por lo que si tomamos en cuenta los tres días que ha durado el estudio, sería un total de 150 clientes que han entrado durante esos tres días de media.

A los 150 clientes que han entrado en los establecimientos, les hemos realizado una encuesta de intención de compra para conocer sus hábitos de consumo y si estarían interesados en ir a nuestra pizzería. Según los datos de la encuesta, el 56,34% de los encuestados estarían interesados en probar nuestras pizzas.

Tras esto, se ha consultado la base de datos del Instituto Nacional de Estadística para conocer la población que reside en Linares que se encuentra en dentro del rango de nuestro mercado meta (42.630 personas). Por lo que si de nuestra población objetivo cogemos el 56,34%, podemos concluir que 19.512 personas podrían estar interesadas en probar nuestros productos.

4. DISEÑO DE LA OFERTA

4.1. Determinación del tamaño

La delimitación y elección del tamaño empresarial es una decisión estratégica y estructural, ya que repercute en el largo plazo de la empresa. Existen diferentes criterios que afectan a la delimitación de este tamaño:

- El capital disponible por parte de la empresa.

- La cuota de mercado con la que espera contar la empresa.
- El número de empleados que forman la organización.

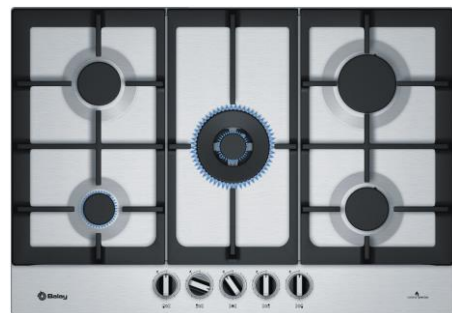
A partir de estas variables, se puede valorar qué tamaño empresarial es necesario para poder desarrollar la actividad de forma aceptable. En el caso de TUTTOPIZZA que estamos estudiando, podemos pensar que al ser una empresa de reciente creación, donde la cuota de mercado inicial no será muy grande, el capital inicial será limitado y la plantilla de empleados será la mínima necesaria, el tamaño empresarial será la típica de una pequeña y mediana empresa (PYME) con unas infraestructuras de acuerdo con esta valoración.

4.1.1. Equipamiento y maquinaria necesaria para producir

Entre el equipamiento o maquinaria necesaria para realizar nuestra actividad nos encontramos con:



Horno industrial para pizzas



Placa de gas



Armario frigorífico industrial



Baúl congelador



Frigorífico expositor

4.1.2. Costes variables y costes fijos

COSTES FIJOS			
PROVEEDORES	CONCEPTO	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Manuel	Alquiler local	1.400,00 €	16.800,00 €
Vodafone	Teléfono, internet	40,00 €	480,00 €
Endesa	Luz	320,00 €	3.840,00 €
Linaqua	Agua	100,00 €	1.200,00 €
Maphre	Seguro	70,00 €	840,00 €
Cadena Ser	Publicidad	65,55 €	786,58 €
TOTAL		1.995,55 €	23.946,58 €

Tabla 3. Costes fijos

De la anterior tabla hay que destacar que el contrato suministro de luz, agua y teléfono es de cuota fija.

COSTES FIJOS PERSONAL				
CARGO	Nº EMPLEADOS	SALARIO BASE	AUTÓNOMOS, SS	COSTE ANUAL
Gerente	1	1.152,47 €	337,67 €	17.881,72 €
Jefe de cocina	1	918,66 €	274,68 €	14.320,07 €
Ayudante de cocina	4	724,89 €	216,74 €	11.299,59 €
Cajero/a	4	881,89 €	263,69 €	13.746,90 €
Repartidor/a	2	600,00 €	179,40 €	9.352,80 €
TOTAL		4.277,91 €	1.272,18 €	66.601,08 €

Cotización Gerente (Autónomo)		Total
Contingencias profesionales (29,30%)		337,67 €
TOTAL		337,67 €

Cotización Jefe de cocina	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes (23,6%/4,7%)	216,80 €	43,18 €	259,98 €
Desempleo (5,5%/1,55%)	50,53 €	14,24 €	64,77 €
Fogasa (0,2%)	1,84 €		1,84 €
Formación profesional (0,6%/0,1%)	5,51 €	0,92 €	6,43 €
TOTAL	274,68 €	58,33 €	333,01 €

Cotización Ayudante de cocina	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes (23,6%/4,7%)	171,07 €	34,07 €	205,14 €
Desempleo (5,5%/1,55%)	39,87 €	11,24 €	51,10 €
Fogasa (0,2%)	1,45 €		1,45 €
Formación profesional (0,6%/0,1%)	4,35 €	0,72 €	5,07 €
TOTAL	216,74 €	46,03 €	262,77 €

Cotización Cajero/a	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes (23,6%/4,7%)	208,13 €	41,45 €	249,57 €
Desempleo (5,5%/1,55%)	48,50 €	13,67 €	62,17 €
Fogasa (0,2%)	1,76 €		1,76 €
Formación profesional (0,6%/0,1%)	5,29 €	0,88 €	6,17 €
TOTAL	263,69 €	56,00 €	319,69 €

Cotización Repartidor/a	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes (23,6%/4,7%)	141,60 €	28,20 €	169,80 €
Desempleo (5,5%/1,55%)	33,00 €	9,30 €	42,30 €
Fogasa (0,2%)	1,20 €		1,20 €
Formación profesional (0,6%/0,1%)	3,60 €	0,60 €	4,20 €
TOTAL	179,40 €	38,10 €	217,50 €

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTO	IMPORTE	% AMORTIZACIÓN	IMPORTE ANUAL
Inmovilizado Material	16.235,50 €	-	2.227,74 €
Maquinaria	5.628,00 €	12%	675,36 €
Uillaje	1.281,50 €	25%	320,38 €
Mobiliario	5.770,00 €	10%	577,00 €
Equipos proceso informa.	956,00 €	25%	239,00 €
Elementos transporte	2.600,00 €	16%	416,00 €
Inmovilizado Intangible	100,00 €	-	33,00 €
Aplicaciones informáticas	100,00 €	33%	33,00 €
Inmovilizado financiero	1.400,00 €	-	-
Fianza del local	1.400,00 €	-	-
TOTAL INMOVILIZADO	17.735,50 €	-	2.260,74 €

	2018	2019	2020
Compra de materia prima	49.712,94 €	52.198,59 €	54.808,52 €

Tabla 4. Inversión inicial, costes variables y cotizaciones a la Seguridad Social.

A consecuencia del incremento anual de las ventas de nuestros productos, nuestras compras también deberán incrementarse en el mismo valor para poder satisfacer toda la demanda.

PREVISIÓN DE COMPRAS		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Kilos	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	176,4	
Harina "El Amasadero"	Precio/Kg	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	1,20 €	
	Total	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	211,68 €	2.540,16 €
	Litros	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
AOVE	Precio/litro	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	3,40 €	
	Total	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €	734,40 €
	Kilos	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	
Levadura seca	Precio/Kg	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
	Total	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	63,00 €	756,00 €
	Kilos	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	88,2	
Tomate fresco	Precio/Kg	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	
	Total	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	123,48 €	1.481,76 €
	Kilos	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	31,5	
Cebolla	Precio/Kg	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	
	Total	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	28,35 €	340,20 €
	kilos	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	
Champiñon	Precio/Kg	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	2,10 €	
	Total	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	11,34 €	136,08 €
	kilos	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	
Aceitunas negras	Precio/Kg	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	
	Total	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	13,73 €	164,70 €
	kilos	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	6,3	
Espinacas	Precio/Kg	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	2,30 €	
	Total	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	14,49 €	173,88 €
	kilos	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	
Queso Mozzarella	Precio/Kg	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	6,40 €	
	Total	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	748,80 €	8.985,60 €
	kilos	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Queso Parmesano	Precio/Kg	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	
	Total	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	240,30 €	2.883,60 €
	kilos	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Queso Gorgonzola	Precio/Kg	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	
	Total	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	264,60 €	3.175,20 €
	kilos	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Queso Provolone	Precio/Kg	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	9,1	
	Total	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	245,70 €	2.948,40 €
	kilos	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	
Jamon cocido	Precio/Kg	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	
	Total	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	303,75 €	3.645,00 €
	kilos	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	
Bacon	Precio/Kg	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	8,2	
	Total	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	332,10 €	3.985,20 €
	kilos	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Carne picada	Precio/Kg	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	
	Total	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	91,80 €	1.101,60 €

	kilos	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Pechuga de pollo de corral	Precio/Kg	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	
	Total	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	172,80 €	2.073,60 €
	kilos	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	40,5	
Pepperoni	Precio/Kg	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	13,8	
	Total	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	558,90 €	6.706,80 €
	kilos	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	
Atún	Precio/Kg	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	10,2	
	Total	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	137,70 €	1.652,40 €
	Unidades	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	
Anchoas	Precio/Unidad	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	
	Total	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	17,55 €	210,60 €
	kilos	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	
Sal	Precio/Kg	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
	Total	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	3,15 €	37,80 €
	kilos	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	
Azucar	Precio/Kg	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
	Total	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	2,88 €	34,56 €
	Unidades	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
Orégano	Precio/unidad	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
	Total	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	97,20 €
	unidad	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	
Romero	Precio/unidad	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
	Total	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	10,80 €	129,60 €
	Unidades	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Albahaca	Precio/unidad	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	
	Total	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	6,30 €	75,60 €
	Unidades	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
Guindilla	Precio/unidad	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
	Total	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	13,50 €	162,00 €
	kilos	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	
Ajo	Precio/Kg	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	
	Total	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	41,85 €	502,20 €
	Litros	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	
Nata líquida	Precio/Litro	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	
	Total	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	69,75 €	837,00 €
	Litros	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	
Vino Blanco	Precio/Litro	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	
	Total	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	78,30 €	939,60 €
	kilos	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	13,5	
Jamon serrano	Precio/Kg	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	10,3	
	Total	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	139,05 €	1.668,60 €
	kilos	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Temera	Precio/Kg	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	
	Total	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	127,80 €	1.533,60 €
TOTAL		4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	4.142,75 €	49.712,94 €

4.2. La localización: análisis y selección

El lugar elegido para situar físicamente la empresa incide en muchas de las decisiones que tendrá que tomar la compañía. Es tal la importancia que tiene la localización que puede llegar a determinar el éxito o fracaso de la actividad empresarial.



Imagen 4. Localización del establecimiento, (Google Maps)

En nuestro caso, para TUTTOPIZZA la localización elegida es un local situado en la Plaza Colón, por lo que estamos cerca del centro de la ciudad donde transita gran cantidad de gente. Este establecimiento no requiere de una reforma inicial ya que anteriormente se dedicaba a una actividad similar. Por esta razón solo será necesario adquirir el mobiliario y la maquinaria que se requiere para nuestro proyecto.

Analizando los distintos factores clave a tener en cuenta para la localización empresarial, tenemos que:

- Con esta localización, la distancia entre nuestra empresa y los proveedores es relativamente cercana. Esto ayudara a mantener y cuidar la relación comercial, y también ayudará también a facilitar el transporte de las diferentes mercancías.
- Los accesos a la localización también son importantes. En nuestro caso, la existencia de una línea de transporte público que hace parada en la Plaza Colón es beneficioso

para nuestro negocio. También la localización cuenta con zonas de aparcamiento para diferentes vehículos, siendo un aspecto a destacar.

- La cercanía con el centro favorece la visibilidad del negocio hacia nuestro posible mercado.

En definitiva, podemos concluir que la localización elegida para establecer nuestro negocio cumple con los principales factores determinantes de una localización ideal.

4.3. Estructura Organizativa

4.3.1. Descripción y diseño de los puestos

A continuación, vamos a detallar los diferentes puestos de trabajo necesarios para realizar nuestra actividad, diferenciando entre departamentos:

- **Departamento de administración**

- Administrador/gerente del local
 - Competencias: Administración de negocios, contabilidad, gestión de finanzas, fiscalidad, recursos humanos, logística y tesorería.
 - Requisitos para el puesto: Grado/Licenciatura en Administración y Dirección de empresas.
 - Horario: Por las mañanas de 08:30 a 13:30 y por las tardes de 16:30 a 19:30.

- **Departamento comercial**

- Cajero/a
 - Competencias: Venta de cara al público, atención al cliente, control de almacén y limpieza.
 - Requisitos para el puesto: Recomendable experiencia previa y conocimiento de inglés.
 - Horario: Por la tarde de 12:00 a 16:00 y por las tarde/noche de 20:00 a 00:00.

- **Cocina**

- Jefe/Encargado de cocina
 - Competencias: Coordinador de equipos de trabajo, control de cocina, control de almacén y limpieza.
 - Requisitos para el puesto: Experiencia previa en puesto similar al menos dos años y conocimiento elevado en cocina.
 - Horario: Por la tarde de 12:00 a 16:00 y por las tarde/noche de 20:00 a 00:00.
- Ayudante de cocina
 - Competencias: Trabajo en equipo, apoyo en tareas de cocina, control de almacén y limpieza.
 - Requisitos para el puesto: Recomendable experiencia previa en puesto similar y conocimiento medio de cocina.
 - Horario: Por la tarde de 12:00 a 16:00 y por las tarde/noche de 20:00 a 00:00.

- **Departamento de distribución**

- Repartidor de pedidos
 - Competencias: Distribución de pedidos al cliente.
 - Requisitos para el puesto: Carnet de conducir B, fluidez en la conducción con ciclomotor, conocimiento del callejero de la ciudad.
 - Horario: Por la tarde de 12:00 a 16:00 y por las tarde/noche de 20:00 a 00:00.

Mediante la especialización del puesto de trabajo, el empleado aprende a dominar una parte del proceso productivo. Lo contrario de esta especialización, sería la amplitud de puestos en la que el empleado realiza diversas tareas, dejando de centrarse solo en una.

En cuanto a la formalización del comportamiento, hace referencia a la manera en la que controla la acción de los empleados dentro de la organización. En nuestro caso, la formalización se realiza según el puesto, atribuyéndole a este ciertas instrucciones básicas sobre los pasos a dar.

4.3.2. Determinación de los niveles jerárquicos y relación entre unidades

Tuttopizza se configura mediante tres niveles jerárquicos:

- En primer lugar, se colocaría el nivel más alto de la jerarquía donde se encuentra la dirección del negocio.
- En segundo lugar, el encargado de cocina quien tiene la responsabilidad de coordinar a todos los empleados del último escalón.
- Por último, se colocarían los empleados rasos quienes están subordinados a los encargados de los niveles superiores.

En cuanto a la relación entre los diferentes miembros de la organización, se observa la una adaptación mutua, habitual en las empresas más sencillas y pequeñas. Mediante este mecanismo, los trabajadores se coordinan a través de una comunicación informal. La adaptación mutua estaría presente en la relación entre los diferentes trabajadores que forman Tuttopizza.

Aparte de este mecanismo, también se podría destacar la existencia de supervisión directa en la relación que existe entre el gerente y los distintos subordinados de la empresa, e incluso, entre el encargado de cocina y sus distintos ayudantes. Mediante la supervisión directa, se define a una persona que se responsabiliza del trabajo de los distintos miembros de la organización.

4.3.3. Diseño del organigrama



Imagen 5. Organigrama de Tuttopizza SL

A través del anterior organigrama podemos observar los distintos niveles jerárquicos que antes hemos descrito:

- El principal responsable de la empresa es el Gerente, quien es socio y trabajador (gerente/administrador del negocio) a la vez.
- La cabeza visible de la empresa dentro del establecimiento sería el Jefe de Cocina, quien tiene la misión de coordinar a todo el equipo humano y hacer que la empresa funcione de la manera correcta.
- El último eslabón de la empresa estaría conformado por aquellos empleados tales como los ayudantes de cocina, los cajeros o los repartidores. A pesar de ser el último nivel de la empresa, su función y desempeño es clave para el éxito del negocio.

4.4. Gestión de Recursos Humanos

En anteriores apartados de este documento, hemos definido las necesidades de personal que tendría la empresa en su etapa inicial. Después de esto, hay que valorar las distintas opciones disponibles para reclutar al personal:

- Agencia pública de empleo.
- Anuncios en periódicos o revistas.
- Anuncios en internet.

En nuestro caso, recurrimos a diferentes páginas web especializadas en anuncios de puestos de trabajo como puede ser milanuncios o infojobs.

Tras haber recibido los currículos de los diferentes candidatos, habría que comparar los datos de estos con los requisitos que hemos solicitado para cada puesto, descartando a aquellos que no cumplan los requisitos y citando a los candidatos idóneos a una prueba de selección.

La prueba de selección será diferente dependiendo del puesto al que aspire el candidato. Por ejemplo, en el caso de los aspirantes a trabajar en la cocina, se les realizara una prueba donde tendrán que realizar una pizza con unas características específicas y en un tiempo determinado. Después de realizar todas las pruebas, habría que decidir quiénes son los elegidos para ocupar los puestos disponibles y quienes son los rechazados, además de comunicarles la decisión tomada. Es conveniente guardar los datos e información de los candidatos rechazados ya que pueden ser buenas opciones en un futuro o buenas opciones para otros puestos disponibles.

5. PLAN DE MARKETING MIX

Mediante el marketing mix, la empresa cuenta con cuatro variables para alcanzar sus metas comerciales. Estas cuatro variables son las comúnmente conocidas como 4Ps del marketing (por sus nomenclaturas anglosajonas): producto, precio, distribución y comunicación. Para que esta estrategia funcione y la empresa consiga sus objetivos, es necesaria la existencia de coherencia entre las variables y el mercado objetivo de la empresa (Lambín, Sicurello y Gallucci, 2008)

A continuación, vamos a analizar cada una de las cuatro variables y trasladarlas a nuestro caso.

5.1. Producto

El producto es aquel bien o servicio que la empresa ofrece al mercado para que este lo pueda adquirir, consumir o utilizar, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Este producto cuenta con tres dimensiones que corresponden a diferentes agregados de valor que se añaden al producto para ayudarle a cumplir con su función:

- El producto básico, que corresponde a la necesidad básica que el producto satisface. En el caso de Tutttopizza, nuestros productos satisfacen la necesidad básica de la alimentación.
- El producto esperado, se puede definir como el conjunto de características que el mercado espera recibir cuando adquieren el producto. En nuestras pizzas, el producto esperado vendría representado por la marca del establecimiento, la forma del producto, el envase, la calidad de las pizzas, etc.
- Por último, el producto aumentado correspondería a aquellas expectativas de los consumidores que son superadas por nuestro producto. El servicio a domicilio a través del teléfono o whatsapp, la posible personalización de las pizzas a gusto del cliente, Wi-fi gratis dentro del local, entre otros.

5.2. Precio

La estrategia llevada a cabo por la empresa consistente en la diferenciación de nuestros productos respecto a los de la competencia, nos lleva a tener que imponer un precio superior en nuestras pizzas para reflejar el valor añadido de la calidad de nuestras elaboraciones.

Sin embargo hay que tener cierta precaución estableciendo el precio de venta. Si el precio es superior al valor percibido por los consumidores, las ventas finales saldrán perjudicadas. En cambio, si el precio es inferior al valor percibido, los productos se venderán muy bien pero los beneficios disminuirían debido a que el precio no se encuentra en el nivel del valor percibido.

La clave se encuentra en ofrecer una combinación de calidad y buen servicio, a un precio razonable y justo. Con esto, la estrategia de fijación de precios por valor añadido sería una gran alternativa.

5.3. Distribución

La distribución se puede definir como aquellas actividades que se realizan desde que el producto es fabricado hasta que es comprado por el cliente. Es importante contar con una buena distribución para asegurar que el producto llegue en las mejores condiciones al cliente y en el plazo de tiempo establecido.

Nuestro canal de distribución consiste en un canal de bienes de consumo, compuesto por productos perecederos que tienen que llegarnos en las mejores condiciones y de manera rápida. Concretamente, en la mayoría de nuestras materias primas, hablamos de un canal indirecto y largo, ya que existen diferentes intermediarios durante el proceso.

5.4. Comunicación

La comunicación es una función del marketing que en los últimos años ha ganado mucha fuerza gracias a las nuevas tecnologías. Esta comunicación se produce en dos sentidos: en primer lugar, se difunde la oferta hacia el consumidor, y por otro lado, se obtiene la información sobre los distintos gustos y necesidades de los consumidores. Para la empresa es importante ofrecer un mensaje acorde con el mercado objetivo al que pretende atender. En nuestro caso, con una adecuada estrategia de comunicación, pretendemos cumplir los siguientes objetivos:

- Presentar el negocio ante nuestro posible mercado.
- Aumentar las ventas.
- Proporcionar información acerca de nuestros productos y servicios.
- Conseguir clientes fieles, que repitan experiencia y vuelvan a visitar nuestro local.

Dentro de la estrategia de comunicación, destacan la publicidad del negocio y las promociones de ventas.

Mediante la publicidad se intenta llegar al máximo número de cliente, dando a conocer nuestro negocio. Esto se realiza a través de un mensaje con el objetivo de influir en el proceso de compra de los consumidores. Para nuestro negocio, hemos pensado que la principal

publicidad la vamos a realizar a través de introducir una cuña en la “Cadena Ser Linares”, la emisora generalista más escuchada de la ciudad. Además de esta iniciativa, nuestra estrategia de publicidad se completa con las siguientes iniciativas:

- Amplia cobertura en redes sociales: Apertura de múltiples perfiles en las redes sociales más utilizadas por la población, donde se publicitarán nuestros productos y donde se darán información acerca de posibles ofertas, eventos, etc.
- Enviar panfletos publicitarios a los distintos hogares de la ciudad donde se especifiquen los diferentes productos, sus precios, teléfono de contacto y ubicación del establecimiento.
- Evento de apertura donde podrán asistir aquella gente interesada, junto a aquella a la que se le proporcionó la encuesta de intención de compra. Las invitaciones serán limitadas y se otorgarán mediante petición por correo electrónico.

Por otro lado, la promoción es una variable de la comunicación que tiene el objetivo de aumentar las ventas a través de ofertas o distintos descuentos. Inicialmente, hemos introducido las siguientes promociones para Tuttopizza:

- Descuento de un 10% para aquellos pedidos superiores a 30 euros.
- Comprando tres pizzas familiares, se realiza un descuento del 15% en cada pizza.
- Descuento especial al celebrar tu cumpleaños en Tuttopizza: 20% en tu pedido al entregar la documentación que verifique tu cumpleaños.
- Descuento especiales a grupos por la celebración de eventos. El descuento variará dependiendo del tamaño del grupo.

Destacar, que solo es posible utilizar un descuento por pedido.

6. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

6.1. Viabilidad económica

Lo primero que deberemos valorar es si la inversión que vamos a realizar es aceptable o si, por el contrario, no es rentable y debemos abandonar la idea de negocio. Para esto vamos a calcular el Valor Actual Neto (VAN), el Índice de Rentabilidad Neta y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

Inversión inicial (2018)	21.464,96 €	Valor Residual (2020)	13.297,21 €
Maquinaria	5.628,00 €	Maquinaria	2.814,00 €
Utillaje	1.281,50 €	Utillaje	640,75 €
Mobiliario	5.770,00 €	Mobiliario	2.885,00 €
Equipos proceso informa.	956,00 €	Equipos proceso informa.	478,00 €
Elementos transporte	2.600,00 €	Elementos transporte	1.300,00 €
Aplicaciones informaticas	100,00 €	Aplicaciones informaticas	50,00 €
Fianza del local	1.400,00 €	Fianza del local	1.400,00 €
NAC	3.729,46 €	NAC	3.729,46 €

Gasto medio diario	372,95
---------------------------	---------------

	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €
Compra de M. Prima	49.712,94 €	52.198,59 €	54.808,52 €
Gasto de personal	66.601,08 €	66.601,08 €	66.601,08 €
Otros gastos (fijos)	17.946,58 €	17.946,58 €	17.946,58 €
Cash-flow	2.934,20 €	7.308,29 €	11.901,09 €

Inversion	Q (2018)	Q (2019)	Q (2020)
- 21.464,96 €	2.934,20 €	7.308,29 €	25.198,30 €
TIR	21,39%		
Rentabilidad neta	4,63%		
VAN	45.168,41 €		

Tabla 6. Viabilidad económica de Tutttopizza.

En cuanto a la interpretación de los anteriores indicadores, podemos concluir lo siguiente:

- En caso de ser el VAN mayor que 0 podemos considerar la inversión como aceptable. Sin embargo, si el VAN es menor que 0, deberíamos abandonar la idea de negocio. En nuestro caso, como el VAN es superior a 0 podemos concluir que la idea de negocio es aceptable.

- En cuanto a la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), es aquel tipo de interés que anula el VAN de la inversión realizada. Si este TIR es superior a la tasa de actualización (K), estaremos en disposición de aceptar la idea de inversión. Por el contrario, si el TIR fuera inferior a la K, no sería viable la idea de negocio y habría que rechazarla. En nuestro caso, al ser el TIR mayor que la K, podemos aceptar la idea de inversión y continuar con el proyecto.
- Por último, si realizamos la diferencia entre la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y la tasa de actualización (K), obtendríamos la rentabilidad neta.

6.2. Financiación del proyecto

	2018	2019	2020
Capital Social			
Saldo inicial	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas (dividendos)	16,74 €	334,49 €	668,07 €
Amortización financiera			10.000,00 €
Prestamo			
Saldo inicial	11.464,96 €	7.811,01 €	3.991,85 €
Intereses	434,34 €	269,13 €	96,44 €
Amortización financiera	3.653,95 €	3.819,16 €	3.991,85 €
Saldo final	7.811,01 €	3.991,85 €	0,00 €

Financiación	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3
21.464,96 € -	4.105,03 € -	4.422,78 € -	14.756,36 €
Coste pasivo (K)	3%		

Tabla 7. Financiación del proyecto.

Obviamente, para llevar a cabo el proyecto empresarial, se necesita de algún tipo de financiación que posibilite atender a la inversión inicial. A continuación, se enumera las distintas fuentes financieras a las que la empresa ha recurrido para el desarrollo del negocio:

- Capital social, mediante la aportación por parte del socio principal de 10.000€ procedentes de su patrimonio personal.

- Un préstamo a largo plazo de 11.444,52€, amortizable a tres años, con cuotas pagaderas mensualmente a un tipo de interés 0,37% mensual. Para obtener más información sobre el cálculo y la operativa del préstamo, en el apartado Anexo se encuentra desarrollado.

6.3. Viabilidad financiera

En este apartado, vamos a analizar la viabilidad financiera de la empresa a través de los estados financieros más populares. Con estos, podremos realizar una planificación para conocer la situación económica y financiera de la empresa, dentro de un periodo determinado.

Los estados financieros que vamos a analizar son los siguientes:

- Cuenta de resultados previsional.
- Cuadro de necesidades del capital circulante.
- Presupuesto de capital.
- Presupuesto de tesorería.
- Balance provisional

6.3.1. Cuenta de resultados previsional

A través de esta cuenta de resultados previsional podemos obtener una previsión del resultado que la empresa obtendrá a partir de unos ingresos y unos gastos.

RESULTADOS PROVISIONALES			
	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €
Gastos de explotación	- 134.260,60 € -	136.746,25 € -	139.356,18 €
Amortización Técnica	- 2.260,74 € -	2.260,74 € -	2.260,74 €
BAIT	673,46 €	5.047,55 €	9.640,35 €
Intereses préstamo	- 434,34 € -	269,13 € -	96,44 €
BAT	239,12 €	4.778,43 €	9.543,91 €
Impuestos (30%)	✓ - 71,74 € -	1.433,53 € -	2.863,17 €
Beneficio Neto	167,39 €	3.344,90 €	6.680,74 €
Dividendos	- 150,65 € -	3.010,41 € -	6.012,66 €
Reservas	16,74 €	334,49 €	668,07 €
Autofinanciación	2.277,47 €	2.595,22 €	2.928,81 €

	2018	2019	2020
Previsión de ingresos			
Ingresos por ventas	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €

	2018	2019	2020
Previsión de gastos			
Compra materia prima	49.712,94 €	52.198,59 €	54.808,52 €
Mano de obra	66.601,08 €	66.601,08 €	66.601,08 €
Otros gastos (fijos)	17.946,58 €	17.946,58 €	17.946,58 €

Tabla 8. Cuadro de resultados provisionales.

Como podemos observar en la tabla anterior, en cada uno de los periodos estudiados, la empresa obtiene beneficios derivados de su actividad. En el año 2018, al ser el primer año de actividad, los beneficios son algo escasos, mientras que en los años siguientes se puede observar un asentamiento de la empresa dentro del mercado a través del incremento de los beneficios.

Otro dato relevante es la política de reservas y de dividendos seguida por la empresa. En cuanto a las reservas, se ha seguido una política del 10% del beneficio después de impuestos, mientras que el restante del beneficio irá a dividendos.

6.3.2. Cuadro de necesidades del capital circulante

La empresa también debe conocer cuáles son sus necesidades de capital circulante, es decir, aquellos elementos del corriente que se financian por fuentes financieras a largo plazo.

Clientes			
	2018	2019	2020
Saldo inicial	- €	- €	- €
Ventas	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €
Cobros	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €
Saldo Final	- €	- €	- €

Proveedores			
	2018	2019	2020
Saldo inicial	- €	2.071,37 €	2.174,94 €
Compras	49.712,94 €	52.198,59 €	54.808,52 €
Pagos	47.641,57 €	52.095,02 €	54.699,77 €
Saldo Final	2.071,37 €	2.174,94 €	2.283,69 €

Acreedores			
	2018	2019	2020
Saldo inicial	- €	997,03 €	1.046,88 €
Costes	17.946,58 €	18.843,91 €	19.786,10 €
Pagos	16.949,55 €	18.794,06 €	19.733,76 €
Saldo Final	997,03 €	1.046,88 €	1.099,23 €

CUADRO DE NECESIDADES DE CAPITAL CIRCULANTE			
	2018	2019	2020
Existencias finales MP	- €	- €	- €
Variación Materias Primas	- €	- €	- €
Tesorería objetivo	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Variación tesorería ob.	250,00 €	- €	- €
Total activo corriente	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Variación activo corriente	250,00 €	- €	- €
Proveedores	2.071,37 €	2.174,94 €	2.283,69 €
Variación proveedores	2.071,37 €	103,57 €	108,75 €
Acreedores	997,03 €	997,03 €	997,03 €
Variación acreedores	997,03 €	- €	- €
Impuestos a pagar	71,74 €	1.433,53 €	2.863,17 €
Variación	71,74 €	1.361,79 €	1.429,64 €
Dividendos a pagar	150,65 €	3.010,41 €	6.012,66 €
Variación	150,65 €	2.859,76 €	3.002,25 €
Total Pasivo Circulante	3.290,79 €	7.615,91 €	12.156,56 €
Variación	3.290,79 €	4.325,12 €	4.540,64 €
N.N.C.C.	- 3.040,79 € -	- 4.325,12 € -	- 4.540,64 €
N.N.C.C. Acumulado	- 3.040,79 € -	- 7.365,91 € -	- 11.906,56 €

Tabla 9. Cuadro de necesidades de capital circulante.

En primer lugar, habría que aclarar las diferentes políticas de cobros y de pagos que sigue la empresa:

- Debido a las características de nuestro negocio, la política de cobros a clientes es en efectivo y en el momento de la venta.
- En cuanto a la política de pago a nuestros proveedores, seguiremos una política de pago a 15 días.
- Por último, la política de pagos que seguiremos con nuestros acreedores serán a 20 días.

En cuanto al cuadro de necesidades del capital circulante, podemos observar que el total de activo corriente no cambia entre ejercicio y ejercicio, ya que nuestra idea es no mantener ninguna materia prima en almacén al final de cada ejercicio.

Sin embargo, en el caso del pasivo corriente, se puede observar un incremento año a año debido al aumento de las ventas que tiene su repercusión en el importe de proveedores, impuestos y dividendos.

6.3.3. Presupuesto de capital

A través del presupuesto de capital, una empresa puede hacer una valoración de la viabilidad del proyecto a través de las necesidades de inversión y a través de sus recursos a largo plazo. También nos permite determinar a cuánto ascenderá el proyecto empresarial y hacer una aproximación de las utilidades que se van a generar y de la cantidad de recursos disponibles.

PRESUPUESTO DE CAPITAL			
	2018	2019	2020
Inversión realizada	17.735,50 €	- €	- €
N.N.C.C.	- 3.040,79 € -	4.325,12 € -	4.540,64 €
Amortización financiera préstamo	3.653,95 €	3.819,16 €	3.991,85 €
Total empleos	18.348,66 € -	505,96 € -	548,80 €
Ampliaciones de capital	10.000,00 €	- €	- €
Préstamo l/p	11.464,96 €	- €	- €
Autofinanciación	2.277,47 €	2.595,22 €	2.928,81 €
Total recursos	23.742,43 €	2.595,22 €	2.928,81 €
Superavit/Déficit	5.393,77 €	3.101,18 €	3.477,61 €
Superavit/Déficit acumulado	5.393,77 €	8.494,96 €	11.972,56 €

Tabla 10. Presupuesto de capital.

En el cuadro anterior podemos observar tanto los empleos como los recursos de nuestro proyecto empresarial. Por un lado, dentro de los empleos destacan la inversión realizada en inmovilizado durante el primer año de actividad, las necesidades de capital circulante y la amortización financiera del préstamo solicitado.

Por otro lado, podemos ver que dentro de los recursos tenemos el capital aportado por el principal socio al inicio del proyecto, el montante de capital obtenido a través del préstamo y la cantidad destinada a la autofinanciación en cada ejercicio.

En conclusión, podemos observar un superávit en cada uno de los ejercicios estudiados. Este superávit se plasmará en la cuenta de tesorería y se puede interpretar como una existencia de un fondo de maniobra sobrefinanciado junto a un coste de oportunidad, ya que existe un exceso de circulante sin rentabilizar.

6.3.4. Presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería recoge los distintos movimientos de cobros y pagos previstos para una empresa en un periodo determinado. El objetivo de esto, es hacer una previsión de la liquidez de la empresa en cada momento para poder llevar a cabo las correcciones necesarias.

PRESUPUESTO DE TESORERIA			
	2018	2019	2020
Cobro de clientes	137.194,80 €	144.054,54 €	151.257,27 €
Pagos a proveedores	- 47.641,57 € -	52.095,02 € -	54.699,77 €
Pago de mano de obra	- 66.601,08 € -	66.601,08 € -	66.601,08 €
Pago a acreedores	- 16.949,55 € -	17.946,58 € -	17.946,58 €
Tesoreria de explotación	6.002,60 €	7.411,86 €	12.009,83 €
Cobros de capital	10.000,00 €	- €	- €
Cobros prestamo l/p	11.464,96 €	- €	- €
Amortización financiera prestamo	- 3.653,95 € -	3.819,16 € -	3.991,85 €
Pago por inversión	- 17.735,50 €	- €	- €
Tesoreria de operaciones de capital	75,51 € -	3.819,16 € -	3.991,85 €
Pagos por intereses de prestamos	- 434,34 € -	269,13 € -	96,44 €
Pagos por dividendos	-	150,65 € -	3.010,41 €
Tesoreria de coste de capital	- 434,34 € -	419,77 € -	3.106,85 €
Pago de impuestos	-	71,74 € -	1.433,53 €
Tesoreria de operaciones corrientes	- € -	71,74 € -	1.433,53 €
Tesoreria neta	5.643,77 €	3.101,18 €	3.477,61 €
Tesoreria neta acumulada	5.643,77 €	8.744,96 €	12.222,56 €
Tesoreria objetivo	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Superavit/deficit tesoreria	5.393,77 €	8.494,96 €	11.972,56 €

Tabla 11. Presupuesto de tesorería.

En la tabla anterior podemos ver el desglose de los cobros y los pagos realizados en nuestro proyecto. Entre los cobros destacan el cobro a los clientes por la venta de nuestro producto, el cobro del capital aportado y del préstamo recibido. Entre los pagos, podemos destacar el pago a los diferentes proveedores, empleados y acreedores, entre otros.

Destacar el hecho de que tanto los impuestos como los dividendos de cada ejercicio se pagan en el ejercicio siguiente al que se generan. Por ejemplo, podemos observar que los dividendos e impuestos generados en el ejercicio 2018 se pagan en el 2019.

6.3.5. Balance provisional

A través del balance provisional, se puede observar la situación de una empresa en un momento determinado a través de las diferentes masas patrimoniales que lo componen.

BALANCE PROVISIONAL			
	2018	2019	2020
Inmovilizado Material	16.235,50 €	16.235,50 €	16.235,50 €
Inmovilizado Inmaterial	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Inmovilizado Financiero	1.400,00 €	1.400,00 €	1.400,00 €
Amortización acumulada	- 2.260,74 € -	4.521,47 € -	6.782,21 €
Activo no corriente	15.474,77 €	13.214,03 €	10.953,30 €
Tesorería	5.643,77 €	8.744,96 €	12.222,56 €
Activo corriente	5.643,77 €	8.744,96 €	12.222,56 €
TOTAL ACTIVO	21.118,54 €	21.958,99 €	23.175,86 €
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Reservas	16,74 €	351,23 €	1.019,30 €
Patrimonio Neto	10.016,74 €	10.351,23 €	11.019,30 €
Prestamo l/p	3.991,85 €	- €	- €
Pasivo no corriente	3.991,85 €	- €	- €
Proveedores	2.071,37 €	2.174,94 €	2.283,69 €
Prestamo c/p	3.819,16 €	3.991,85 €	- €
Acreedores	997,03 €	997,03 €	997,03 €
Dividendos a pagar	150,65 €	3.010,41 €	6.012,66 €
Impuestos a pagar	71,74 €	1.433,53 €	2.863,17 €
Pasivo corriente	7.109,95 €	11.607,76 €	12.156,56 €
TOTAL PATRI. NETO + PASIVO	21.118,54 €	21.958,99 €	23.175,86 €

Tabla 12. Balance provisional.

De la anterior tabla, se puede destacar el hecho de la inexistencia de la partida de clientes, debido a que nuestro negocio el cobro a clientes es al contado y no a crédito. Sin embargo, podemos observar la existencia de la partida de proveedores y acreedores ya que el pago lo realizamos a crédito.

También es interesante observar la diferencia en la valoración del préstamo entre el largo plazo y el corto plazo

6.4. Ratios

Mediante el uso de los ratios, una empresa pretende llevar un control a priori del plan financiero para anticipar posibles problemas que se puedan presentar. Estos ratios muestran la evolución de determinados parámetros en el tiempo y pueden servir como elemento comparativo con otras empresas del sector.

A continuación, se muestran los ratios más populares junto a su respectiva interpretación:

	RENTABILIDAD ECONÓMICA		
	2018	2019	2020
	2,85%	16,46%	29,24%
Datos necesarios			
BAI	601,72 €	3.614,03 €	6.777,18 €
Activo total	21.118,54 €	21.958,99 €	23.175,86 €

Tabla 13. Ratio de rentabilidad económica.

El ratio de rentabilidad económica trata de conocer la rentabilidad que se ha generado por la inversión de la empresa, sin tener en cuenta la manera de financiarse ni los gastos ocasionados por los fondos ajenos. Cuanto mayor sea el ratio, mejor se estará aprovechando la inversión de la empresa. En nuestro caso, podemos decir que en 2018 de cada 100€ invertidos en el activo de la empresa se obtiene un beneficio de 2,85€ antes de impuestos. De igual manera, se interpretaría en los siguientes ejercicios.

	RENTABILIDAD FINANCIERA		
	2018	2019	2020
	1,67%	32,31%	60,63%
Datos necesarios			
Beneficio neto	167,39 €	3.344,90 €	6.680,74 €
Patrimonio neto	10.016,74 €	10.351,23 €	11.019,30 €

Tabla 14. Ratio de rentabilidad financiera.

El ratio de rentabilidad financiera, pretende medir el retorno de la inversión que obtienen los propietarios de la empresa. Cuanto más elevado sea el ratio, mejor será para los intereses de los propietarios de la empresa. En nuestro caso, podemos decir que en el 2018, de cada 100€

aportados por los socios de la empresa, se obtienen 1,67€ de beneficio neto. De igual manera, se interpretaría en los siguientes ejercicios.

	TEST ÁCIDO		
	2018	2019	2020
	0,79	0,75	1,01
Datos necesarios			
Disponible + Realizable	5.643,77 €	8.744,96 €	12.222,56 €
Pasivo corriente	7.109,95 €	11.607,76 €	12.156,56 €

Tabla 15. Ratio de test acido.

El test acido es un ratio que nos indica como es la liquidez de una empresa en el corto plazo. Cuando el valor este por encima de la unidad, es un indicador de que la empresa tiene una buena capacidad para hacer frente a pagos en el corto plazo. Sin embargo, un valor por debajo de la unidad, es un indicador de que la empresa se encuentra en una situación de debilidad para hacer frente a estos pagos. En nuestro caso, podemos observar que tanto en 2018 como en 2019, el valor se encuentra por debajo de la unidad por lo que no sería el mejor escenario posible para la empresa. Sin embargo, en el 2020 el indicador se encuentra por encima de la unidad, lo que indica una mejora de la situación de liquidez a corto plazo.

	RATIO ENDEUDAMIENTO		
	2018	2019	2020
	0,53	0,53	0,52
Datos necesarios			
Pasivo Corriente + Pasivo no corriente	11.101,80 €	11.607,76 €	12.156,56 €
Pasivo + Patrimonio Neto	21.118,54 €	21.958,99 €	23.175,86 €

Tabla 16. Ratio de endeudamiento.

El ratio de endeudamiento nos indica cual es la proporción de financiación ajena que tiene la empresa por cada euro de financiación propia, de forma que se podrá saber si el montante de las deudas de la entidad es el adecuado para la cuantía de los fondos propios que la empresa posee. En nuestro caso, el valor en el año 2018 indica que por cada 53€ de financiación ajena,

la empresa cuenta con 100€ de financiación propia. De igual manera, se interpretaría para los siguientes ejercicios.

	RATIO GARANTÍA		
	2018	2019	2020
	1,90	1,89	1,91
Datos necesarios			
Total activo	21.118,54 €	21.958,99 €	23.175,86 €
Total pasivo	11.101,80 €	11.607,76 €	12.156,56 €

Tabla 17. Ratio de garantía.

El ratio de garantía mide la solvencia global de la empresa, tratando de ver cómo responde la empresa a todas las obligaciones que tiene contraídas. En nuestro caso, en el ejercicio 2018, el ratio indica una situación favorable ya que el valor está cerca de 2, al igual que en los demás ejercicios.

	RATIO DISPONIBILIDAD INMEDIATA		
	2018	2019	2020
	0,79	0,75	1,01
Datos necesarios			
Disponible	5.643,77 €	8.744,96 €	12.222,56 €
Pasivo corriente	7.109,95 €	11.607,76 €	12.156,56 €

Tabla 18. Ratio de disponibilidad inmediata.

El ratio de disponibilidad inmediata expresa la capacidad inmediata que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas. Un valor aceptable estaría alrededor del 0,3. En nuestro caso, en los tres ejercicios estudiados, el valor se encuentra por encima de lo recomendado y esto es una señal de que la empresa tiene efectivo en exceso, por lo que es un síntoma de que se desaprovechan los recursos empleados.

7. ANEXOS

7.1. Préstamo

- Préstamo concedido por el Ministerio de Economía y Empresa a través de su programa “ICO Empresas y Emprendedores 2018”
- Principal del préstamo: 11.464,96€
- Interés mensual: 0,3692%
- Duración: 3 años/36 meses

Periodos	Cuota	Saldo inicial	Intereses	Amortización financiera	Saldo final
0	-	-	-	-	11.464,96 €
1	340,69 €	11.464,96 €	42,33 €	298,36 €	11.166,60 €
2	340,69 €	11.166,60 €	41,23 €	299,46 €	10.867,14 €
3	340,69 €	10.867,14 €	40,12 €	300,57 €	10.566,57 €
4	340,69 €	10.566,57 €	39,01 €	301,68 €	10.264,89 €
5	340,69 €	10.264,89 €	37,90 €	302,79 €	9.962,09 €
6	340,69 €	9.962,09 €	36,78 €	303,91 €	9.658,18 €
7	340,69 €	9.658,18 €	35,66 €	305,03 €	9.353,15 €
8	340,69 €	9.353,15 €	34,53 €	306,16 €	9.046,99 €
9	340,69 €	9.046,99 €	33,40 €	307,29 €	8.739,70 €
10	340,69 €	8.739,70 €	32,27 €	308,42 €	8.431,28 €
11	340,69 €	8.431,28 €	31,13 €	309,56 €	8.121,72 €
12	340,69 €	8.121,72 €	29,99 €	310,71 €	7.811,01 €
13	340,69 €	7.811,01 €	28,84 €	311,85 €	7.499,16 €
14	340,69 €	7.499,16 €	27,69 €	313,00 €	7.186,15 €
15	340,69 €	7.186,15 €	26,53 €	314,16 €	6.871,99 €
16	340,69 €	6.871,99 €	25,37 €	315,32 €	6.556,67 €
17	340,69 €	6.556,67 €	24,21 €	316,48 €	6.240,19 €
18	340,69 €	6.240,19 €	23,04 €	317,65 €	5.922,54 €
19	340,69 €	5.922,54 €	21,87 €	318,82 €	5.603,71 €
20	340,69 €	5.603,71 €	20,69 €	320,00 €	5.283,71 €
21	340,69 €	5.283,71 €	19,51 €	321,18 €	4.962,53 €
22	340,69 €	4.962,53 €	18,32 €	322,37 €	4.640,16 €
23	340,69 €	4.640,16 €	17,13 €	323,56 €	4.316,60 €
24	340,69 €	4.316,60 €	15,94 €	324,75 €	3.991,85 €
25	340,69 €	3.991,85 €	14,74 €	325,95 €	3.665,89 €
26	340,69 €	3.665,89 €	13,53 €	327,16 €	3.338,74 €
27	340,69 €	3.338,74 €	12,33 €	328,36 €	3.010,37 €
28	340,69 €	3.010,37 €	11,11 €	329,58 €	2.680,80 €
29	340,69 €	2.680,80 €	9,90 €	330,79 €	2.350,00 €
30	340,69 €	2.350,00 €	8,68 €	332,01 €	2.017,99 €
31	340,69 €	2.017,99 €	7,45 €	333,24 €	1.684,75 €
32	340,69 €	1.684,75 €	6,22 €	334,47 €	1.350,28 €
33	340,69 €	1.350,28 €	4,99 €	335,71 €	1.014,57 €
34	340,69 €	1.014,57 €	3,75 €	336,95 €	677,63 €
35	340,69 €	677,63 €	2,50 €	338,19 €	339,44 €
36	340,69 €	339,44 €	1,25 €	339,44 €	0,00 €

7.2. Estudio de afluencia en locales similares

Hora	Personas que pasan	Personas que entraron
13:00/14:00	39	12
14:00/15:00	18	6
15:00/16:00	11	2
19:00/20:00	27	1
20:00/21:00	48	14
21:00/22:00	26	8
22:00/23:00	19	5
23:00/24:00	11	2
TOTAL	199	50

Del total de personas que pasaron por los establecimientos objetos de estudio, solo en 50 casos se produjo la entrada en el establecimiento. A estos individuos que entraron en los locales, se les proporcionó una encuesta para conocer ciertos datos que pueden ser interesantes para la gestión del negocio. También se les invitó a la inauguración de nuestro negocio para empezar a fidelizar clientela.

7.3. Encuesta de hábitos de consumo

A través de esta encuesta nos dirigimos a usted para realizar un estudio sobre el hábito de consumo de pizzas en la ciudad de Linares. Le ruego conteste a las siguientes preguntas de la encuesta con la mayor veracidad posible.

Pregunta 1. ¿Ha consumido alguna pizza en este local?

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso de no haber consumido ninguna pizza, indique la razón.

Pregunta 2. ¿Con que frecuencia consume usted pizza?

- ☐ Cada día
- ☐ Varias veces por semana
- ☐ Una vez por semana

- En ocasiones especiales

Pregunta 3. Indique que tipo de establecimiento prefiere para el consumo de pizza

- Supermercados e hipermercados
- Restaurantes especializados
- Cadenas de comida rápida

Pregunta 4. Indique su preferencia a la hora de consumir pizza:

- Obtener mayor calidad de producto, a cambio de pagar un precio superior.
- Obtener una calidad suficiente, a cambio de un precio aceptable.
- Obtener una calidad mínima, a cambio de un precio muy asequible.

Pregunta 5. A la hora de consumir pizza, ¿Qué tipo de producto prefiere?

- Artesanal
- Refrigeradas
- Congeladas

Pregunta 6. Indique abajo, cuál es su clase de pizza favorita:

Pregunta 7. A continuación, valore del 1 al 5 los siguientes atributos en función de su preferencia a la hora de comprar pizzas.

	1	2	3	4	5
Calidad	☐	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐	☐
Sabor	☐	☐	☐	☐	☐
Variedad	☐	☐	☐	☐	☐

Pregunta 8. ¿Cuánto dinero suele destinar por semana al consumo de pizza?

- Menos de 10€
- Entre 10€ y 15€
- Entre 15 y 20€
- Más de 20€

Pregunta 9. Indique su lugar de residencia:

Pregunta 10. Indique su sexo y su edad

Sexo y edad	16/30	31/50	51/70	más de 70 años
Masculino	☐	☐	☐	☐
Femenino	☐	☐	☐	☐

8. CONCLUSIÓN

Una vez realizado un análisis en profundidad de nuestra idea de negocio, se puede concluir que, según nuestros datos, hay posibilidades de éxito.

Como hemos comentado, nuestro proyecto se basa en un restaurante-pizzería sustentado en unos productos de gran calidad, un trabajo responsable y un servicio al cliente. Con el objetivo de una fidelización de los clientes, pretendemos asentarnos como una de las referentes en el sector, dentro de la ciudad de Linares. Gracias a nuestro análisis de la competencia hemos observado que los negocios similares a nuestra idea, suelen seguir una estrategia de ahorro en costes, por lo que puede ser un punto positivo para nuestra estrategia de diferenciación con el objetivo de aprovechar ese nicho de mercado.

Otro aspecto clave es la localización de nuestro negocio. Gracias al alquiler de un establecimiento en el centro, nos aseguramos que el negocio tenga visibilidad ante nuestros posibles clientes y nos ahorramos el tener que realizar una gran inversión en la compra de un local. Además, con nuestra estrategia de marketing y publicidad, pretendemos llegar al público joven a través, por ejemplo, de las redes sociales.

Desde el punto de vista económico-financiero, los datos obtenidos nos permiten asegurar la viabilidad del negocio, con un TIR y un VAN que nos dan buenas perspectivas del posible funcionamiento del negocio. Además, de forma general, los ratios financieros reflejan una buena situación financiera de la empresa.

9. BIBLIOGRAFÍA

[LIBRO] Guerras Martín, L. (2015), La dirección estratégica de la empresa, 5ª edición, Navarra, Editorial Civitas

[LIBRO] De la Calle Durán, Mª del Carmen Marta Ortiz de Urbina Criado (2014), Fundamentos de Recursos Humanos, 2ª edición, Madrid, Editorial Pearson.

[LIBRO] Lambín (2008), Dirección de Marketing, 2008, Madrid, McGraw-Hill.

[LIBRO] Partal, A., Moreno, F., Cano, M. Gómez, P., (2013), Introducción a las Finanzas empresariales, 2ª edición, Madrid, Editorial Pirámide.

[LIBRO] Durban Oliva, S. (2008), Dirección Financiera, Madrid, Editorial McGraw-Hill.

[LIBRO] Ramón Jesús Ruíz Martínez (1990), La Viabilidad Financiera de la Empresa, Madrid, Editorial Hispano Europea.

- Centro de Información y Red de Creación de Empresas: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/Paginas/Emprendedor.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/>
- Seguridad Social: http://www.seg-social.es/Internet_1/index.htm
- Instituto de Crédito Oficial: <https://www.ico.es/>
- Coeficientes de amortización lineal (Agencia Tributaria): <https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>
- Bases y tipos de cotización 2018 (Seguridad Social): http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm