



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO EN IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
COSTES Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA IDEA DE NEGOCIO

PIZZA LIBRE IRUÑA

Naroa Etxarri Senar

DIRECTOR

Santiago Sánchez

PAMPLONA IRUÑA

13 de junio de 2014

RESUMEN

El objetivo fundamental de presente trabajo fin de grado es analizar la viabilidad de crear un nuevo negocio de restauración desde el punto de vista de la contabilidad de gestión. En concreto, la idea de negocio consiste en una pizzería, “pizza libre”, PIZZA LIBRE IRUÑA donde el cliente paga un precio único y puede comer las porciones de pizza que quiera.

El análisis llevado a cabo, me ha permitido conocer la estructura de coste de cada producto, así como el resultado obtenido por cada cliente. Además, he estimado la inversión necesaria, la forma de financiación y la tesorería generada por el negocio. La conclusión principal es que si se cumplen las previsiones el negocio podría ser rentable. Ya que se obtienen beneficios netos positivos todos los meses y además es una empresa que no necesita financiación externa.

PALBRAS CLAVE

Coste directo: costes que se imputan directamente a los productos

Coste indirecto: coste que no se puede imputar directamente a un producto sin usar un criterio de asignación

Vida útil: duración estimada de un objeto

Reparto primario: asignar todos los costes a las diferentes áreas del negocio

Reparto secundario: costes de cada área computando el coste del centro auxiliar a las demás áreas

Coste fijo: costes de no varían con los ingresos

Coste variable: costes que cambian dependiendo de los ingresos

Unidad de obra: es una medida por el cual se determinarán los costes

Relación económica: el valor económico de cada coste

Relación técnica: la cantidad de coste para cada producto

Ingreso: lo que obtiene con las ventas; $\text{ventas} \times \text{precio}$

Coste industrial productos vendidos: coste de los productos que se han vendido

Margen industrial: diferencia entre lo que obtienes con las ventas y lo que cuesta lo que se vende

Margen neto: lo que se obtiene después de restar a los ingresos todos los costes

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. COMPETIDORES.....	8
3. NEGOCIO.....	9
3.1. Idea.....	9
3.2. Local.....	9
3.2.1. Capacidad.....	10
3.3. Horarios	10
4. ESTIMACIONES.....	11
4.1. Camareros	12
4.2. Cocineros.....	13
5. PIZZAS.....	13
6. BEBIDA.....	15
7. INSTALACIONES.....	16
7.1. Cocina	16
7.2. Barra	17
7.3. Restaurante.....	17
8. PRESUPUESTO.....	17
8.1. Ingresos.....	17
8.2. Producción.....	18
8.3. Costes indirectos.....	18
8.3.1. Reparto primario.....	19
8.3.2. Costes fijos y variables.....	21
8.3.3. Reparto secundario.....	22
8.4. Costes directos.....	23
8.5. Resultados.....	24
8.6. Umbral de rentabilidad.....	24
9. BALANCE Y EFE.....	25
10. VARIACIONES EN MESES.....	26
11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	28
12. ALQUILAR/COMPRAR.....	30
12.1. Conclusión.....	30

13. CONCLUSIONES.....	32
13.1. Ideas rechazadas.....	32
13.2. Conclusiones finales.....	33
14. ANEXO.....	35
15. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36

1. INTRODUCCIÓN

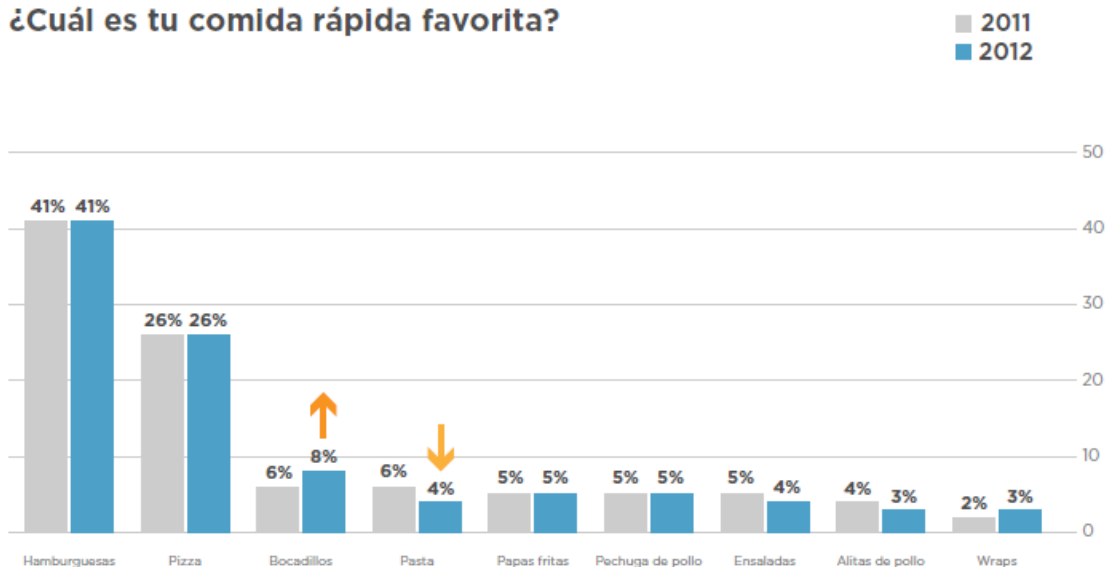
El objetivo del presente trabajo fin de grado es crear una “pizzería libre” en Pamplona, Pizza Libre Iruña. La oferta de servicios de este tipo en Navarra es muy variada pero no existe un negocio de este tipo. Para ello analizaremos todos los costes que tenemos y repartiremos entre los productos que venderemos. Pondremos un precio y se verá los ingresos que obtendremos. Todo el análisis se basa en estimaciones.

Antes de empezar explicaremos el por qué surge la idea de montar una pizza libre. Desde aproximadamente 2008 España está inmersa en una crisis económica que ha hecho que cierren muchos negocios. El sector hostelero está fuertemente castigado, en 2012 se cerraron 73 023 restaurantes en España. La prolongación de la citada crisis ha mermado la renta disponible de las familias y la demanda de los restaurantes de menor precio ha incrementado notablemente en los últimos años. A pesar de que la oferta de este tipo de restaurante también ha incrementado en Pamplona, creemos que nuestro negocio ofrece un servicio diferenciado, pizzas de calidad a precios asequibles y mucha cantidad.

Además según un estudio realizado en el año 2012 por feebbo, la pizza es la segunda “comida rápida” que más se consume en España.

1- Comida rápida preferida de los españoles.

¿Cuál es tu comida rápida favorita?



Fuente: www.feebbo.com

La demanda objetivo del establecimiento esperamos que sea gente joven, de entre 15 y 35 años. Este público es el más habitual en este tipo de restaurantes.

Para realizar el estudio, hemos diseñado un sistema de costes basados en centros de costes y hemos estimado todos los pasos de que componen un presupuesto maestro. En el primer paso, hemos estimado los ingresos que la empresa podría obtener. Para realizar la estimación nos hemos basado en los clientes que habría. En segundo lugar, hemos obtenido la producción necesaria y los costes de los factores productivos necesarios para poder atender a todos nuestros clientes. Este paso nos ha supuesto un importante trabajo de búsqueda de información. En tercer lugar, hemos imputado los costes, tanto indirectos como los directos, a cada servicio para obtener su coste unitario de producción. Finalmente, hemos calculado la cuenta de pérdidas y ganancias y, por tanto, el resultado esperado y la cuenta de resultados por cada cliente.

Los resultados obtenidos muestran que los costes fijos o variables son los más importantes en el coste de producción. Entre los fijos el más importante es el alquiler del local y entre los variables los costes relacionados con los trabajadores.

El estado de flujos de efectivo muestra que se trata de un negocio totalmente viable, ya que es capaz de hacer frente a todos los pagos sin necesidad de una financiación externa. Además el balance figura a una empresa “sana”, viable y con futuro. La empresa tiene una rentabilidad económica del 9.04% y una rentabilidad financiera del 6.33%.

Posteriormente hemos analizado los resultados que obtendríamos si en vez de alquilar el local lo comprásemos. Hemos llegado a la conclusión de que sería preferible comprar el local, ya que genera menos coste indirecto al mes. Además hemos realizado un análisis de sensibilidad frente a varios cambios en los precios y en las relaciones técnicas, hay una variación positiva de 11556.58€.

Finalmente hemos llegado a la conclusión de que el negocio es viable y rentable. Luego podría ser una empresa del futuro.

2. COMPETIDORES



Las pizzerías competidoras de Pizza Libre Iruña son Pizza Hut, Telepizza, Domino's, Duomo's Pizza y Level 10, pizzerías que ofrecen calidad a un buen precio. Aunque ninguna de ellas ofrece la opción de comer diferentes porciones con diferentes ingredientes y sin límite de cantidad. Podríamos decir que Brasa y Leña podría ser competidora de Pizza Libre Iruña, ya que ofrece menús de un determinado precio, y se pueden comer diferentes comidas sin límite, no obstante se trata de un restaurante de carne. No ofrecen pizza. Por eso, podría ser competidora por el servicio que ofrecen pero no del tipo de comida que ofrecen.

Como se puede observar en la siguiente tabla, Telepizza es la pizzería que más locales tiene de España, seguido por Pizza Hut, que tiene menos de la mitad que la primera.

2- Principales establecimientos de comida rápida

Principales enseñas de FAST FOOD

Enseña	Nº Locales	Segmento	Explotadora
Burger King	121	Hamburguesas	Burger King España
Telepizza	116	Pizzas	Telepizza
Rodilla	74	Bocadillos	Grupo Rodilla
McDonald's	69	Hamburguesas	McDonald's España
100 Monaditos	47	Bocadillos	Restalia Grupo
Pizza Hut	32	Pizzas	Yum Restaurants España
Istanbul	22	Kebaps	Doner Kebap Istanbul
Pans & Company	22	Bocadillos	The Eat Out Group
Dollinas	19	Bocadillos	Casual Brands Group
Kentucky Fried Chicken-KFC	17	Pollo	Yum Restaurants España

Fuente: HOSTELMARKET

Llegamos a la conclusión de que aunque Pizza Libre Iruña tenga varias pizzerías competidoras en Pamplona, ninguna de ellas ofrece una variedad y cantidad tan grande como nuestro establecimiento. Podríamos decir que será una de las primeras pizzerías que ofrezca a un precio predeterminado una variedad de ingredientes y la cantidad sin límites de porciones de pizza.

Además contará con una ubicación inmejorable al estar en el centro de la ciudad, ya que muchas de las pizzerías se encuentran ubicadas en centros comerciales, nosotros pensamos que el centro es el sitio con mejor accesibilidad para todo tipo de clientes.

3. NEGOCIO

3.1. Idea

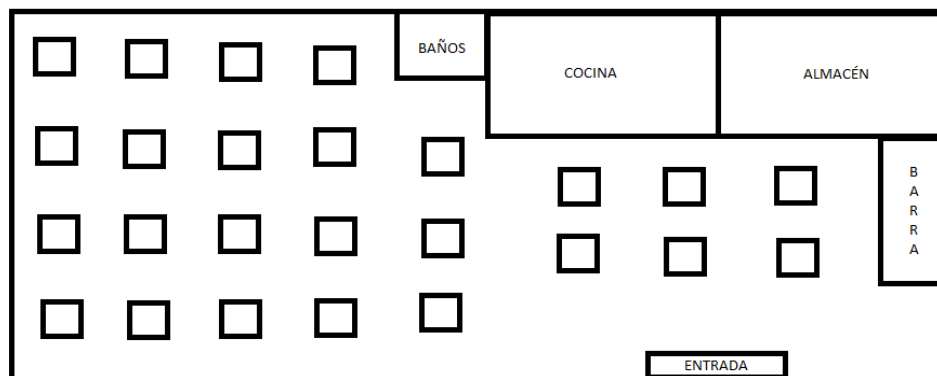
La idea es montar una pizzería libre, donde la gente pague un precio fijo y pueda comer las porciones de pizza que quiera, pizzas que irán saliendo de la cocina, y los camareros repartirán por las mesas. Consiguiendo así, que la gente coma diferentes tipos de pizzas y recién salidos de la cocina, es decir, no se enfriarán. En las pizzerías que serán competencia de Pizza Libre Iruña en un futuro, como Tele Pizza, Pizza Hut o Dominos entre otros, el cliente pide una determinada pizza con determinados ingredientes, en “pizza libre” el cliente podrá comer diferentes trozos de pizza, con diferentes ingredientes.

3.2. Local

El local está situado en la avenida Zaragoza de Pamplona, distrito 2º ensanche. Lugar cercano al centro de la ciudad donde más restaurantes y locales se sitúan. Lugar con muy buena accesibilidad para la gente que no conduce, como pueden ser los jóvenes menores de 18 años (habituales en el establecimiento) y para aquellos que vayan en coche, ya que no es zona peatonal, y podrán acceder hasta muy cerca.

El establecimiento constará de un bar pequeño, dado que dentro del menú, entra un refresco o una cerveza. No obstante, el bar no funcionará como tal, servirá solo para dar servicio a los que comen.

El local es de 225 m² distribuidos de la siguiente manera; cocina 30m²; almacén 30m²; baños 15m²; bar 20m² y restaurante 130m². La distribución de una manera sencilla, sería la siguiente:



En los meses de verano, en junio, julio y agosto, se monta una terraza con tres mesas en la que entran 18 personas.

3.2.1. Capacidad

La capacidad máxima es de 125 personas dentro del establecimiento, es decir, cuando no hay terraza. Según el código técnico de la edificación en las zonas de público en restaurantes de “comida rápida” (por ejemplo; hamburgueserías, pizzerías...) se necesitan 1.2m² por persona, el establecimiento disponible para la clientela es de 150m² que dividiendo entre 1.2m² sale un aforo máximo de 125 personas.

Lo mismo ocurre con la terraza que se monta en los meses de junio, julio y agosto, 22m² de terraza es equivalente a 18 personas como máximo.

3.3. Horarios

El restaurante abrirá todos los días a las 11:00 de la mañana, menos los lunes, que permanecerá cerrado todo el día por descanso semanal. Las dos primeras horas se aprovecharán para que los cocineros preparen las masas de las pizzas, dejarán preparadas las masas para cuando vengan los clientes, echen los ingredientes y las pizzas estén preparadas.

El establecimiento cerrará a las 00:00 de la noche para la clientela, aunque puede ser que haya días en los que no haya gente a esas horas y se tenga que cerrar antes o por el

contrario puede haber mucha gente, entonces se cerrará un poco después. Los horarios son muy estrictos a la hora de abrir el restaurante, pero el cierre puede variar, aunque la cocina dejará de funcionar a las 00:00 de la noche. De 16:00 a 20:00 también estará cerrado el restaurante, ya que en esa hora no es muy habitual ni comer ni cenar, así se da descanso a los trabajadores. Después de cerrar, dos personas limpiarán el establecimiento durante dos horas, aunque evidentemente estas horas también pueden variar, ya que a veces, según como este el local, limpiarán en poco tiempo. Como es sabido en la hostelería todo gira en torno a la clientela.

4. ESTIMACIONES

Todos los cálculos están realizados para una semana “normal” y un mes “normal”, es decir, lo que estimamos que pasará en un mes “normal”. No cabe duda que cuando sean las fiestas de San Fermín los ingresos aumentarán, por ejemplo, o que cuando se cierre la Pizza Libre en septiembre por vacaciones, en ese mes los ingresos disminuirán. Este efecto lo analizaremos más adelante.

Dicho esto, en la siguiente tabla he estimado la gente que habrá en cada hora cada día de la semana. Esta estimación es totalmente subjetiva.

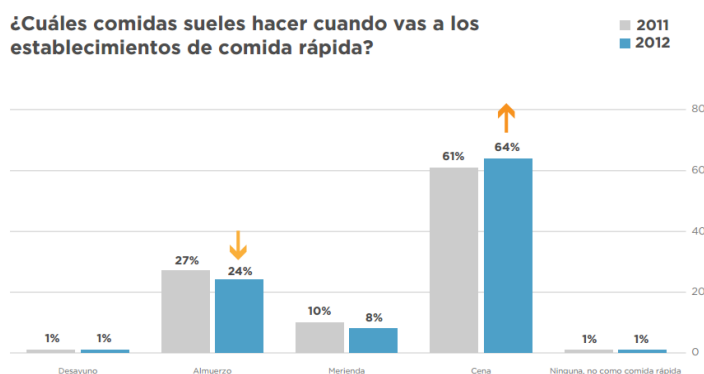
3-Estimación de clientes por día y horas

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
11:00-13:00	cerrado	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación
13:00-16:00	cerrado	36	36	36	48	84	84
16:00-18:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
18:00-20:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
20:00-22:00	cerrado	36	36	48	84	96	84
22:00-00:00	cerrado	36	36	72	96	120	96
00:00-02:00	cerrado	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza
TOTAL		108	108	156	228	300	264
						TOTAL	1164

Como se puede apreciar, el sábado será el día en con mayor afluencia de clientes, casi el triple de personas que van el martes o miércoles, que son los días con menos clientes. El jueves la clientela aumenta un 44% respecto del martes y miércoles, ya que se nota el llamado “jueves universitario” y el “juevintxo” que se hace en el casco antiguo de la ciudad.

Además cabe destacar que en la mayoría de los días hay más gente para cenar que para comer. Como se puede ver a continuación, un estudio realizado en 2012 por la feebbo pone de manifiesto que el 64% de los que comen comida rápida lo hacen en la cena.

4-comida habitual para los españoles cuando comen comida rápida



Fuente: www.febbo.com

4.1. Camareros

Los camareros que necesitaremos en cada hora dependerán de la gente que haya, por cada 10 clientes se necesita un camarero.

5-camareros necesarios por día y hora

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
11:00-13:00	cerrado	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación
13:00-16:00	cerrado	3	3	3	4	7	7
16:00-18:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
18:00-20:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
20:00-22:00	cerrado	3	3	4	7	8	7
22:00-00:00	cerrado	3	3	6	8	10	8
00:00-02:00	cerrado	2	2	2	2	2	2

Cada camarero cobra 8€ por hora trabajada, los fines de semana hay más camareros que entre semana. Estas son las horas y la cantidad de camareros que han de estar, ellos mismos se organizan las horas, siempre y cuando estén la cantidad exacta de camareros en la hora determinada.

4.2. Cocineros

Por otro lado, los cocineros dependerán de las pizzas que se tengan que hacer, evidentemente dependiendo de la gente que haya. Determino que cada persona come de media 8 trozos de pizza en cada comida o cena. Habrá personas que coman más y otras menos. Cada pizza tiene 8 trozos. Cada pizzero hace 12 pizzas en una hora, teniendo en cuenta que la masa ya está preparada. Luego los cocineros que necesitamos son los siguientes;

6-cocineros necesarios por día y hora

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
11:00-13:00	cerrado	2	2	2	2	2	2
13:00-16:00	cerrado	3	3	3	3	6	6
16:00-18:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
18:00-20:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado
20:00-22:00	cerrado	3	3	3	6	7	6
22:00-00:00	cerrado	3	3	5	7	8	7
00:00-02:00	cerrado	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza
TOTAL		22	22	28	39	52	47

Como anteriormente he comentado, de las 11:00 a la 13:00 del medio día, se hace la preparación de las masas.

La limpieza la realizan dos personas durante dos horas al día, una vez que se cierra el establecimiento, se limpia todo para que el día siguiente todo esté listo. En septiembre el restaurante se cierra dos semanas, para arreglar o hacer alguna reforma en las instalaciones, tales como pintar, limpiar a fondo el horno, la cocina en general, el almacén...

Después de que en San Fermín pase mucha gente las instalaciones de la pizzería se quedan dañadas, estas dos semanas servirán para mantener en buen estado el restaurante ya que es importante que los clientes se sientan en un ambiente seguro, limpio y cómodo.

5. PIZZAS

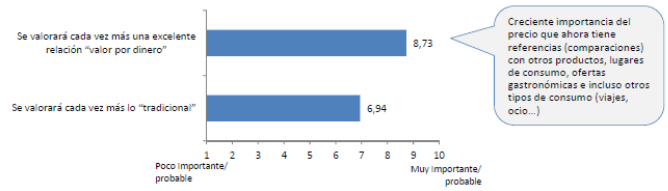
Las pizzas son la esencia del negocio, y como tal hay que centrarse en hacer bien las pizzas, la gente viene a buscar calidad a buen precio cuando va a este tipo de establecimientos.

Como se puede apreciar en los siguientes gráfico la gente cada vez le da más importancia al precio.

7-la importancia del precio en los restaurantes para los españoles

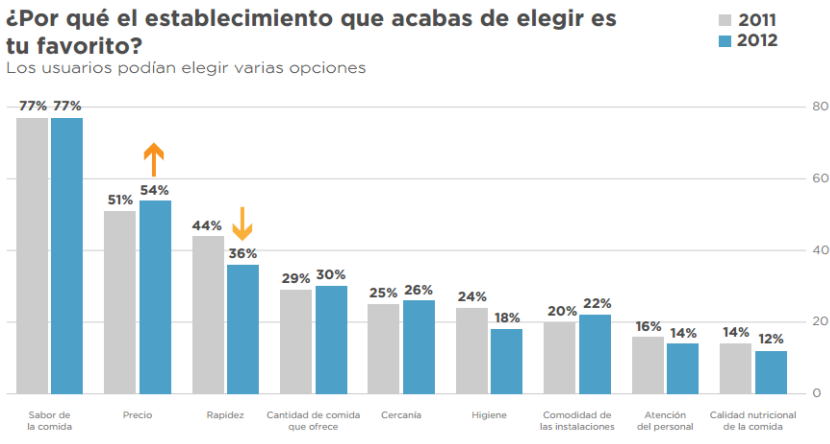
Primera inmersión en Tendencias
Análisis General de Tendencias

1 Nuevos Valores



¿Por qué el establecimiento que acabas de elegir es tu favorito?

Los usuarios podían elegir varias opciones



Fuente: www.febbo.com

Las pizzas se harán a medida que la gente vaya entrando al establecimiento. La masa ya estará lista, el cocinero tendrá que añadir distintos ingredientes y meter al horno para que estén listos para servir. Los ingredientes más frecuentes son el tomate y queso, se le puede añadir; champiñones, jamón, bacón, pimientos, aceitunas, pollo... entre otros.



Como he comentado anteriormente, cada persona come de media 8 trozos de pizza. Habrá gente que coma más o menos, pero la clave de este negocio es justamente que cada persona pague un precio fijo y que pueda comer todo lo que quiera.

En la siguiente tabla se pueden ver las porciones de pizza que se consumen en cada hora y día, partiendo de la gente que hay.

8-porciones de pizza por día y hora

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	TOTAL
11:00-13:00	cerrado	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación	preparación	
13:00-16:00	cerrado	240	240	240	320	560	560	
16:00-18:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	
18:00-20:00	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	cerrado	
20:00-22:00	cerrado	240	240	320	560	640	560	
22:00-00:00	cerrado	240	240	480	640	800	640	
00:00-02:00	cerrado	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	limpieza	
TOTAL		720	720	1040	1520	2000	1760	7760

6. BEBIDA

El menú incluye un refresco o una cerveza, si quieren una segunda bebida la tendrán que pagar un plus por ello. La idea de añadir un refresco o una cerveza en el menú viene dado a que la gente bebe mientras come y que estas bebidas son las más frecuentes según un estudio realizado por el ministerio de agricultura, alimentación y medioambiente.

9-Ranking productos con mayor gasto en compras



Fuente: www.magram.gob.es

7. INSTALACIONES

Como anteriormente he comentado, el establecimiento cuenta con 225m² que están repartidos en diferentes áreas.

7.1. Cocina

La cocina tiene 30m². En ella estarán los pizzeros amasando pizza, poniendo ingredientes y metiendo al horno. Una de las cosas más importantes que tenemos en la cocina es un horno de pizza de Solera que vale 15799.70€ IVA incluido, la cual se amortizará en 7 años.

Además necesitaremos frigoríficos para guardar la masa y los ingredientes, así como fregaderos, encimera etc. Lo necesario para que la cocina funciones bien viene dado en la siguiente tabla con los precios correspondientes así como los años de amortización.



9-mobiliario necesario en la cocina con su precio, cantidad y vida útil en años.

MOBILIARIO	Cantidad	Precio (IVA incl.)	Años vida útil
Lavavajillas	1	3570,71	7
Frigorífico	1	2399,55	7
Horno	1	15799,7	7
Encimera	2	213,26	7
Armarios	2	545,47	7
Estanterías	3	340,31	7
Fregadero	1	276,12	10

Menos el fregadero, lo demás, tiene una vida útil de 7 años, ya que son mobiliarios y electrodomésticos que se usan mucho en este tipo de establecimiento. El fregadero se amortiza en 10 años, porque entiendo que a pesar de su uso, durará más que el resto.

7.2. Barra

Lo importante de la barra, que sólo sirve para guardar las bebidas y dar servicio a los que están comiendo, son los frigoríficos y el tirador de cerveza. El tirador de cerveza tiene un valor de 1237.10€ y tiene una vida útil de 15 años mientras que hay dos cámaras, para guardar dicha bebida que se amortiza en 10 años. Su precio es de 949.45€.

7.3. Restaurante

Lugar en el que comerán o cenarán los clientes. Anteriormente he comentado que el lugar disponible para la gente es de 150m² y que se necesitan 1.2m² para cada persona. Por lo tanto, en el restaurante pueden haber 125 personas como máximo, luego tendremos que tener 125 sillas, más las 18 que necesitamos cuando hay terraza, sumamos 143 sillas. Las sillas las compraremos a 46.75€ cada unidad y se amortizarán en 5 años, porque entiendo que con tanto uso, se tendrán que renovar cada 5 años, para guardar la imagen del negocio. Lo mismo pasa con las mesas, teniendo en cuenta de que como máximo pueden haber 143 personas (dentro y en la terraza) y que en cada mesa pueden entrar 5 personas, necesitamos comprar 29 mesas. Las mesas las compraremos a 70.13€ la unidad y las amortizaremos igual que las sillas. Hay que comentar, que según los cálculos realizados que explicaré más adelante, en las fiestas de San Fermín, en Pamplona aumenta la población y por consiguiente las ventas en el sector hostelero aumentan, hasta llegar al punto que existe un exceso de aforo. Es decir, en esta semana de fiestas, Pizza Libre Iruña atenderá a más gente de la que puede, por eso habrá 40 sillas más, que serán de plástico (7.87€) y que se utilizarán en dichas fechas. Por consiguiente, habrá más gente por mesa, aunque todos se podrán sentar.

8. PRESUPUESTO

Como bien he comentado anteriormente partiremos de la base de que los cálculos están realizados para un mes “normal”, los consumos los he calculado para una semana y he multiplicado por 4 obviando que todas las semanas son iguales en cuanto a la gente que acude, aunque ya sabemos que esto no es así. En el sector de la hostelería casi nada es cierto y preciso.

8.1. Ingresos

Tal y como hemos estimado, venderemos 3880 menús cada mes, multiplicando por el precio, 12€, obtenemos unos ingresos de 46 560€

8.2. Producción

Al mes damos 3880 menús, equivalentes a 970 personas que comerán cada una 8 porciones de pizza. El precio que pagarán por ello será de 12€. Es decir, por un precio de 12€ podrán comer las porciones de pizza que quieran y una bebida.

Produciremos al mes las pizzas que necesitamos. No tenemos ni existencias iniciales ni finales, ya que se preparan, se producen, las pizzas en el momento. No se dejan pizzas preparadas para el mes siguiente. En este caso, haremos 3880 pizzas al mes, 31040 porciones de pizza.

8.3. Costes indirectos

En esta tabla se pueden ver los costes indirectos que explicaré a continuación.

10-costes indirectos mensuales

	Coste	Vida útil	Cte. Unitario	unidades	Total
Tiradores (ud. física)	1.237,10€	15	6,87 €	1	6,87 €
Cámara frigorífica (bar)	949,25€	10	7,91 €	2	15,82 €
lavavajillas	3.570,71€	7	42,51 €	1	42,51 €
frigorífico (cocina)	2.399,55€	7	28,57 €	1	28,57 €
hornos	15.799,70€	7	188,09 €	1	188,09 €
encimera	213,26€	7	30,47 €	2	60,93 €
armarios	545,47€	7	77,92 €	2	155,85 €
estanterías	340,31€	7	48,62 €	3	145,85 €
fregadero	276,12€	10	2,30 €	1	2,30 €
Mostrador/Barra (m ²)	738,10€	10	6,15 €	1	6,15 €
Sillas (ud. física)	46,75€	5	0,78 €	143	111,69 €
Extra sillas plástico	7,87€	5	0,13 €	40	5,24 €
Mesas (ud. física)	70,13€	5	1,17 €	29	33,51 €
Alquiler local m ² (mensual)	8,91€		8,91 €	225	2.004,75 €
Suministros (mensual)	1.100,00€		1.100,00 €	1	1.100,00 €
Camarero (por hora)	8,00€		8,00 €	221	7.072,00 €
Cocinero (por hora)	9,00€		9,00 €	208	7.494,00 €
Limpieza	8,00€		8,00 €	24	768,00 €
TOTAL					19.242,13 €

Los costes indirectos son aquellos que no se relacionan directamente con el producto que se vende. Es decir, los tendremos que repartir siguiendo un criterio. La vida útil de los objetos, son los años que estarán en funcionamiento. Los objetos que más se utilicen, las sillas o las mesas por ejemplo, durarán menos años que aquellos que no se utilicen demasiado, como pueden ser los armarios. Todos los costes son reales, en el anexo aparece la fuente de la información.

Todos estos costes, se dividen en los años de duración de cada objeto, cada año tenemos un coste de esos objetos. En este caso, el análisis está hecho en meses, luego lo de cada año repartiremos en 12 meses. Por ejemplo, cada mes tenemos un coste del horno de 188,09€.

El alquiler del establecimiento también el real, es un local situado en la avenida Zaragoza que costará 2004,75€ al mes, que sale a 8,91€ el m².

Dentro de los suministros, entran los costes de luz, agua, seguros, teléfono, wifi... he hecho una estimación de 1 100€ al mes. Este coste es variable, ya que cambia según el uso de la luz o del teléfono por ejemplo.

Además también tenemos los gastos del personal. Las personas que trabajan en Pizza Libre Iruña, cobran por horas. Los camareros cobran 8€ la hora, los cocineros 9€ la hora y los de la limpieza 8€, como los camareros. Después de calcular las horas que está abierto el establecimiento y de saber cuántos trabajadores hay en cada hora, multiplicando las horas por los trabajadores y por el precio/hora obtenemos lo que nos cuestan los trabajadores. En general gastaremos 15 334€ al mes en los trabajadores.

8.3.1. Reparto primario

Como bien he comentado anteriormente, estos costes no los podemos imputar directamente a los productos, para saber lo que nos cuestan los productos, en este caso a las pizzas o a las bebidas. Por eso es imprescindible elegir un criterio para repartir estos costes en diferentes áreas del negocio.

El restaurante tiene tres secciones, tres centros de costes; la cocina, donde se preparan las pizzas; servicio, los camareros sirven tanto pizzas como bebidas y una sección auxiliar que es el de la limpieza. Esta última sección sirve a las demás, es decir, no es independiente, ya que se limpian tanto la cocina y el bar, que da servicio. Todos los costes los repartiremos en los diferentes centros.

11-reparto primario de costes indirectos

	Cocina	Servicio	Limpieza	Total
Tiradores (ud. física)		100%		6,87
Cámara frigorífica (bar)		100%		15,82
lavavajillas			100%	42,51
frigorífico (cocina)	100%			28,57
hornos	100%			188,09
encimera	100%			60,93
armarios	100%			155,85
estanterías	100%			145,85
fregadero	100%			2,30
Mostrador/Barra (m ²)		100%		6,15
Sillas (ud. física)		100%		111,69
Extra sillas plástico		100%		5,24
Mesas (ud. física)		100%		33,51
Alquiler local m ² (mensual)	30%	60%	10%	2004,75
Suministros (mensual)	70%	20%	10%	1100,00
Camarero (por hora)		100%		7072,00
Cocinero (por hora)	100%			7494,00
Limpieza			100%	768,00
TOTAL				19242,13

Este criterio de repartición es totalmente subjetiva, aunque tiene lógica que el coste del horno sea imputado al 100% a la cocina, ya que este electrodoméstico sólo está en ella, por ejemplo. O como las sillas y mesas, que se imputan al centro de servicio, ya que no tienen nada que ver con la cocina. Los suministros se han imputado en la mayoría a la cocina, ya que es el sitio que más luz y agua se gasta.

Después de haber seguido el criterio de repartición, quedaría así el reparto de los costes:

12-reparto primario

	Cocina	Servicio	Limpieza	TOTAL
Tiradores (ud. física)	0,00	6,87	0,00	6,87
Cámara frigorífica (bar)	0,00	15,82	0,00	15,82
lavavajillas	0,00	0,00	42,51	42,51
frigorífico (cocina)	28,57	0,00	0,00	28,57
hornos	188,09	0,00	0,00	188,09
encimera	60,93	0,00	0,00	60,93
armarios	155,85	0,00	0,00	155,85
estanterías	145,85	0,00	0,00	145,85
fregadero	2,30	0,00	0,00	2,30
Mostrador/Barra (m ²)	0,00	6,15	0,00	6,15
Sillas (ud. física)	0,00	111,69	0,00	111,69
Extra sillas plástico	0,00	5,24	0,00	5,24
Mesas (ud. física)	0,00	33,51	0,00	33,51
Alquiler local m ² (mensual)	601,43	1202,85	200,48	2004,75
Suministros (mensual)	770,00	220,00	110,00	1100,00
Camarero (por hora)	0,00	7072,00	0,00	7072,00
Cocinero (por hora)	7494,00	0,00	0,00	7494,00
Limpieza	0,00	0,00	768,00	768,00
TOTAL	9447,01	8674,14	1120,98	19242,13

Como se puede ver, de todos los costes indirectos, 9447,01 se imputan al centro cocina, 8674,14 al servicio y 1120,98 a la limpieza. Cabe destacar que la cocina es el centro que más coste se le ha imputado, esto se debe a que se trata de un restaurante y la cocina es clave en este tipo de negocios.

8.3.2. Costes fijos y variables

A continuación repartiremos estos costes en dos grupos, costes variables y costes fijos, los que varían con las ventas y los que no varían respectivamente.

Costes variables: tiradores, cámara frigorífica (bar), lavavajillas, frigorífico (cocina), hornos, encimera, armarios, estanterías, fregadero, barra, sillas (normales y de plástico), mesas y alquiler del local.

Costes fijos: suministros y costes de los trabajadores.

13-costes fijos y variables

	Cocina	Servicio	Limpieza	Total
Fijos	1.183,01 €	1.382,14 €	242,98 €	2.808,13 €
Variables	8.264,00 €	7.292,00 €	878,00 €	16.434,00 €
Total	9.447,01 €	8.674,14 €	1.120,98 €	19.242,13 €

De todos los costes indirectos, el 85% son variables, mientras que solo el 15% son fijos.

8.3.3. Reparto secundario

El centro de limpieza, sirve a los demás centros; cocina y servicio. Por eso, el coste de limpieza lo tenemos que repartir entre estos dos centros. No todo el coste de este centro auxiliar irá a estos dos centros, la sección de limpieza también tiene una parte del coste.

Así, tomando un total de 16 unidades para el coste total de la limpieza, repartiremos 2 a ella misma, 10 a la cocina y 4 al servicio. Este es otro criterio subjetivo, para repartir el coste de la sección. Tenemos $1120.98€ = 14L$ (16-2) del total restamos 2, que se sirve a la misma sección. Tenemos que $L = 80.07$, multiplicando lo de cada centro por esta cantidad y sumando a los costes totales de las mismas, hacemos el reparto secundario. De lo que obtenemos dividiremos entre las unidades de obra. La unidad de obra es una medida que determinamos para sacar los costes de los centros. En el caso de la cocina, determinamos que la unidad de obra es la cantidad de porciones de pizzas y en el caso del servicio, la cantidad de bebida.

Dividiremos los costes de la cocina en la cantidad de porciones de pizza al mes, así nos da un coste unitario de 0.33€ por porción de pizza. Es decir, de todos los costes imputados a la cocina, imputamos 0.33€ a cada porción de pizza. Lo mismo ocurre con el centro de servicio, dividimos todos los costes entre la cantidad de bebida vendida en un mes más las pizzas vendidas, así nos da 0.26€ por bebida.

Además, tenemos gastos de administración que no se imputan a ningún centro, y que se añaden cuando calculamos los resultados finales. Son 4000€ anuales, 333.33€ al mes.

Una vez determinados y calculados los costes de los productos de los costes indirectos, determinaremos el coste unitario de los productos con los costes directos, costes que se imputan directamente a los productos.

8.4. Costes directos

En este caso, los costes directos son la materia prima de la pizza y el refresco y la cerveza en sí.

Para hacer una pizza, necesitamos 300gr de harina de fuerza, 20 gr de levadura, agua y diferentes ingredientes, como pueden ser, tomate, jamón, queso, bacón, pimientos, pollo, champiñones...

Un kilo de harina cuesta 0.9€ y un kilo de levadura, 7€. Haremos la estimación de que los ingredientes cuestan por pizza 2.5€.

Los refrescos y las cervezas cuestan 0.56€ la unidad.

14-costes directos e indirectos de cada producto.

Productos	Pizzas			Bebida		
	RE	RT	Total	RE	RT	Total
Costes directos						
harina	0,90 €	0,03	0,0270 €			- €
Levadura	7,00 €	0,002	0,01 €			
Ingredientes	2,5 €	1	2,50 €			
Bebida				0,56 €	1	0,56 €
Costes indirectos						
Cocina	0,33 €	8	2,64 €			- €
Servicio	0,26 €	8,00	2,06 €	0,26 €	1,00	0,26 €
Coste unitario			7,24 €			0,82 €

El coste directo unitario para cada pizza es de 7.24€ y 0.82€ para la bebida. Sumando al coste unitario de costes indirectos anteriormente calculados, tenemos que cada pizza de 8 porciones nos cuesta 7.24€ y que cada bebida nos cuesta 0.82€. En conclusiones, nos cuesta producir un menú 8.06€.

Hemos determinado un margen del 60% sobre el coste del menú para poder así calcular el precio del mismo. Así tendremos un precio de 12€ para cada menú que consta de una bebida y las porciones de pizza que uno quiera.

Producir una porción de pizza cuesta 7.24€/8, que es igual a 0.91€. Luego si una persona come más de 14 porciones (12€/0.91€), superaría los 12€ en costes, luego no sería rentable para el restaurante tener ese tipo de clientes.

8.5. Resultados

Los resultados mensuales serán los siguientes:

15-beneficios netos mensuales

menú				
	Uds. Vendidas	Precio	Total	TOTAL
Ingresos	3880	12 €	46.560,00 €	46.560,00 €
Coste industrial prod. Vendidos	3880	8,06 €	31.274,01 €	31.274,01 €
Margen industrial			15.285,99 €	15.285,99 €
Costes de Admón.				333,33 €
Margen Neto				14.952,65 €
Impuestos				4.485,80 €
Beneficios netos				10.466,86 €

Tenemos 3880 menús al mes que multiplicamos por 12€ para obtener los ingresos, 46560€. Le restaremos los costes que tiene producir las mismas, 3880 por 8.06€ (coste por menú), obteniendo así un margen industrial de 15285.99€. A este margen le restaremos los costes de administración, que como hemos comentado anteriormente no se imputan a los productos. Finalmente llegamos a un margen neto de 14952.65€ al mes, es decir, lo que ganamos antes de pagar los impuestos. Tenemos unos impuestos del 30% sobre los beneficios. Por lo que los beneficios netos, lo que la empresa obtiene cada mes, una vez retados los impuestos, son de 10466.86€.

8.6. Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad o punto de equilibrio es el número mínimo de menús que necesitamos vender para que el beneficio sea 0. A partir de este número los beneficios serán positivos, y obviamente, si vendemos menos que este número de menús, los beneficios serán negativos.

$$Q = \text{Costes fijos} / (\text{precio de venta} - \text{costes variables})$$

$$Q = 2808,13 / (12 - 8.06) = 713$$

Necesitamos vender como mínimo 713 menús al mes para poder obtener beneficios positivos. En nuestro caso, en todos los meses pasamos esta cantidad.

16-menús vendidos en cada mes

Menús vendidos			
ENERO	2716	JULIO	6984
FEBRERO	3104	AGOSTO	3104
MARZO	3880	SEPTIEMBRE	1940
ABRIL	3492	OCTUBRE	2716
MAYO	3880	NOVIEMBRE	2328
JUNIO	4656	DICIEMBRE	2328

9. BALANCE Y EFE

Balance: Partimos de un capital social de 65000€, ya que se trata de una sociedad limitada, y en este tipo de sociedades es necesario un capital mínimo de 60000€. Además hay que comentar que todos los clientes pagan al contado, ya que en este tipo de negocios es lo más habitual. Como se puede observar, este negocio genera mucho dinero efectivo.

17-Balance se situación 2014

BALANCE DE SITUACIÓN					
	01/01/2014	31/12/2014		01/01/2014	31/12/2014
Activo no corriente	37.484,69 €	27.040,72 €	Patrimonio Neto	65.000,00 €	165.398,77 €
Electrodomésticos	24.905,56 €	24.623,70 €	Capital	65.000,00 €	65.000,00 €
Muebles	12.579,12 €	12.057,60 €	Reservas		100.398,77 €
Amorti acumulada	0,00 €	-9.640,58 €			
			Pasivo no corriente	0,00 €	0,00 €
Activo corriente	27.515,31 €	138.358,04 €			
Efectivo	27.515,31 €	138.358,04 €	Pasivo corriente	0,00 €	0,00 €
			Deudas a corto plazo		
			Proveedores		
			Impuesto sociedades		
Total Activo	65.000,00 €	165.398,77 €	Total PN y pasivo	65.000,00 €	165.398,77 €

EFE: tenemos una tesorería mínima de 3500€, no necesitamos financiación ajena, ya que el negocio va lo suficientemente bien como para pagar todo a tiempo. Pizza Libre Iruña genera mucho dinero en efectivo.

18- Estado de flujos de efectivo 2014

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO					
	TRIMESTRES				AÑO
	1	2	3	4	
Ventas	116.400,00 €	144.336,00 €	144.336,00 €	88.464,00 €	493.536,00 €
	TRIMESTRES				AÑO
	1	2	3	4	
Saldo efectivo inicial	27.515,31 €	77.596,67 €	141.837,92 €	207.287,91 €	27.515,31 €
Cobros clientes	116.400,00 €	144.336,00 €	144.336,00 €	88.464,00 €	493.536,00 €
Total efectivo disponible	143.915,31 €	221.932,67 €	286.173,92 €	295.751,91 €	521.051,31 €
Materiales directos	7.519,93 €	9.324,71 €	9.324,71 €	5.715,14 €	31.884,48 €
Costes indirectos	9.314,25 €	9.314,25 €	9.314,25 €	9.314,25 €	37.257,00 €
Nóminas	39.151,00 €	47.372,20 €	47.372,20 €	33.758,60 €	167.654,00 €
Impuestos	10.333,47 €	14.083,59 €	12.874,85 €	5.736,13 €	43.028,04 €
Total desembolsos	66.318,65 €	80.094,75 €	78.886,01 €	54.524,12 €	279.823,53 €
Saldo mínimo de caja	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €
Total de efectivo necesario	69.818,65 €	83.594,75 €	82.386,01 €	58.024,12 €	283.323,53 €
Exceso (déficit) de efectivo	74.096,67 €	138.337,92 €	203.787,91 €	237.727,79 €	237.727,79 €
Saldo efectivo final	77.596,67 €	141.837,92 €	207.287,91 €	241.227,79 €	241.227,79 €

10. VARIACIONES EN MESES

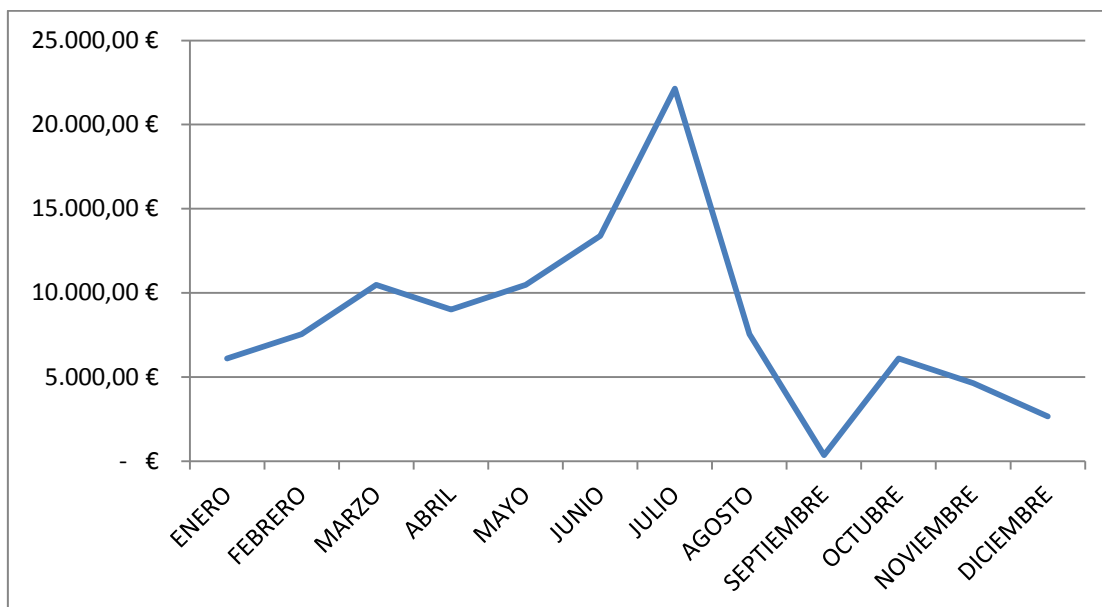
Los restaurantes dependen directamente de la gente, cuanto más gente, más ingresos. Por eso, cada mes, cada semana e incluso cada día son diferentes en cuanto al número de clientes. Los cálculos realizados anteriormente, se basan en una estimación subjetiva pensados para un mes “normal”. Pero hay que tener en cuenta que en verano se pone la terraza, que en julio son las fiestas de San Fermín en la ciudad y que en septiembre el establecimiento se cierra durante dos meses para reformar. Esto varía los ingresos. Por eso, después de hacer una estimación y teniendo en cuenta de que el 100% es el mes “normal”, cada mes variará de la siguiente manera:

17-variacion de cada mes

ENERO	70%
FEBRERO	80,00%
MARZO	100,00%
ABRIL	90,00%
MAYO	100,00%
JUNIO	120,00%
JULIO	180,00%
AGOSTO	80,00%
SEPTIEMBRE	50,00%
OCTUBRE	70,00%
NOVIEMBRE	60,00%
DICIEMBRE	60,00%

Los beneficios para cada mes se calcularían de la misma manera de la que se ha hecho el mes “normal”.

18-beneficios netos por meses



Como se puede ver en el gráfico, a partir de junio los beneficios aumentan por la terraza que se pone. En julio es donde más beneficios netos obtenemos, **22129.49€** en concreto. En las fiestas de San Fermín la población de Pamplona se puede llegar a quintuplicar, según el Diario de Navarra. Esto tiene una repercusión directa con las ventas del sector hostelero. Es por eso que hemos estimado que la gente que vaya a Pizza Libre Iruña será un 80% más que en un mes “normal”. No obstante cabe destacar que si esto ocurriese así, en algunas horas del día habría exceso de gente, exceso de aforo, lo cual nos obligaría a trabajar más. La capacidad máxima es de 143 personas, con terraza incluida, para San Fermín hemos previsto comprar más sillas, sillas de plástico para que ese exceso pueda sentarse, aunque tendrán que apañarse con las mesas que hay. Si de normal caben 5 personas por mesa, en estas fiestas, tendrán que comer más apretados.

19-beneficio neto mes de julio

	Menú			
	Uds. Vendidas	Precio	Total	TOTAL
Ingresos	6984	12,00 €	83.808,00 €	83.808,00 €
Coste industrial prod. Vendidos	6984	7,43 €	51.861,12 €	51.861,12 €
Margen industrial			31.946,88 €	31.946,88 €
Costes de Admón.				333,33 €
Margen Neto				31.613,55 €
Impuestos				9.484,07 €
Beneficios netos				22.129,49 €

Este mes se darán 6984 menús, un 80% más de lo habitual. Quedándonos con un beneficio neto de 22129.49€.

Además se puede ver que el mes con menos beneficios es el mes de septiembre. En este mes, el restaurante se cierra durante dos semanas por vacaciones, pero también para reformar y arreglar el local, ya que después de las fiestas de San Fermín y el verano, suponemos que el local sufrirá daños causados por el uso. Así mantendremos la imagen del establecimiento.

20-beneficio mes de septiembre

	Menú			
	Uds. Vendidas	Precio	Total	TOTAL
Ingresos	1940	12,00 €	23.280,00 €	23.280,00 €
Coste industrial prod. Vendidos	1940	11,56 €	22.431,47 €	22.431,47 €
Margen industrial			848,53 €	848,53 €
Costes de Admón.				333,33 €
Margen Neto				515,20 €
Impuestos				154,56 €
Beneficios netos				360,64 €

Beneficios después de impuestos son de 360.64€, un 50% menos que en un mes habitual.

11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Lo que hemos hecho hasta ahora es una estimación de lo que puede pasar, en la realidad pueden pasar diferentes situaciones. Ha habido los siguientes cambios: el precio del menú

ha sido de 15€, la relación técnica de los camareros ha cambiado de 10 a 15, por cada 15 clientes necesitamos 1 camarero, el precio de la harina ha aumentado a 1.5€ el kilo y ahora se necesitan 25gr de levadura en vez de 20gr (RT).

Después de esto, el coste de producir un menú es de 8.08€, los beneficios netos son de 18556.46€.

Después de realizar el análisis de sensibilidad, obtenemos una variación total positiva de 11556.58€, esto se debe a la desviación del presupuesto.

Dentro de la desviación del presupuesto tenemos variación en precio y en eficiencia.

21-variación en precio

	VARIACIÓN EN PRECIO				
	Precio real UD. PT.	Precio ppto. UD. PT.	Cantidad real UD. PT	VARIACIÓN UD. PT.	TOTAL
HARINA	1,50 €	0,90 €	0,03	-0,02 €	-69,84 €
LEVADURA	7,00 €	7,00 €	0,00	0,00 €	0,00 €
INGREDIENTES	2,50 €	2,50 €	1,00	0,00 €	0,00 €
BEBIDA	0,56 €	0,56 €	1,00	0,00 €	0,00 €
CIF VARIABLES					
COCINA	0,29 €	0,29 €	8,00	0,00 €	0,00 €
SERVICIO	0,22 €	0,22 €	8,00	0,00 €	0,00 €
TOTAL					-69,84 €

La variación es negativa de 69.84€, se debe al cambio de precio de la harina por kilo. Los demás costes directos no varían ni los indirectos. Necesitamos la misma harina, pero es más cara.

22-variación en eficiencia

VARIACIÓN EN EFICIENCIA					
	Cantidad real UD. PT.	Cantidad ppto. UD. PT.	Precio ppto. UD. PT.	VARIACIÓN UD. PT.	TOTAL
HARINA	0,030	0,030	0,90 €	0,00 €	0,00 €
LEVADURA	0,003	0,002	7,00 €	-0,00 €	-13,58 €
INGREDIENTES	1,000	1,000	2,50 €	0,00 €	0,00 €
BEBIDA	1,000	1,000	0,56 €	0,00 €	
CIF VARIABLES					
COCINA	8,00	8,000	0,29 €	0,00 €	0,00 €
SERVICIO	8,000	8,000	8,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL					-13,58 €
VARIACIÓN PRECIO DE VENTA					11.640,00 €
VARIACIÓN PRESUPUESTO TOTAL					11.556,58 €
VARIACIÓN VOLUMEN DE VENTAS					0,00 €
VARIACIÓN TOTAL					11.556,58 €

Como podemos observar en la tabla número 22, la variación en eficiencia viene dada por la levadura, por el cambio de relación técnica de la misma. Antes necesitábamos menos de esta materia prima para hacer lo mismo. Variación negativa de 13.58€.

Como hemos comentado anteriormente, hemos cambiado el precio del menú a 15€, esto trae una variación en el precio de venta de 11640€. Luego en total tenemos una variación positiva de 11556.58€. No tenemos variación en volumen de ventas, ya que vendemos la misma cantidad de menús.

12. ALQUILAR/COMPRAR

12.1. Conclusión

Unas de las dudas antes de empezar el trabajo es si el local ha de ser comprado o alquilado. Finalmente me decanto por la idea de que sea alquilado. No obstante, he calculado cuál sería la mejor opción.

El local encontrado en 2º ensanche (local con el que hemos hecho el estudio) no está a la venta, luego haremos los cálculos con otro local situado cerca de este que tiene 211m², con 190m² útiles y que sí está en venta.

Al tener menos sitio, el aforo máximo también cambiará así como la cantidad de sillas y mesas que necesitamos. Además, tendremos que calcular la amortización del local. El local vale 325 000€, de los cuales el 10% es el valor del terreno y el 90% el del local en sí. Los terrenos no se amortizan y determinaremos que el inmueble tiene una vida útil de 50 años.

Amortizando así el 2% anual. Después de haber realizado estos cambios, la tabla de los costes indirectos quedará de esta manera: 23-costes indirectos (opción compra)

	Coste	Vida útil	Cte. Unitario	unidades	Total
Tiradores (ud. física)	1.237,10 €	15	6,87 €	1	6,87 €
Cámara frigorífica (bar)	949,25 €	10	7,91 €	2	15,82 €
lavavajillas	3.570,71 €	7	42,51 €	1	42,51 €
frigorifico (cocina)	2.399,55 €	7	28,57 €	1	28,57 €
hornos	15.799,70 €	7	188,09 €	1	188,09 €
encimera	213,26 €	7	30,47 €	2	60,93 €
armarios	545,47 €	7	77,92 €	2	155,85 €
estanterias	340,31 €	7	48,62 €	3	145,85 €
fregadero	276,12 €	10	2,30 €	1	2,30 €
Mostrador/Barra (m^2)	738,10 €	10	6,15 €	1	6,15 €
Sillas (ud. física)	46,75 €	5	0,78 €	118	92,21 €
Extra sillas plastico	7,87 €	5	0,13 €	40	5,24 €
Mesas (ud. física)	70,13 €	5	1,17 €	24	27,66 €
Amortización local	292.500,00 €	50	5.850,00 €	1	487,50 €
Suministros (mensual)	1.100,00 €		1.100,00 €	1	1.100,00 €
Camarero (por hora)	8,00 €		8,00 €	221	7.072,00 €
Cocinero (por hora)	9,00 €		9,00 €	208	7.494,00 €
Limpieza	8,00 €		8,00 €	24	768,00 €
TOTAL					17.699,56 €

Como se puede observar como hay menos cabida, menos sillas y mesas necesitamos. La amortización del local supondrá 487,50€ al mes, teniendo así unos costes indirectos totales de 17699,56€, frente a 19242,13€ que tenemos si alquilamos el local.

Después de realizar tanto el reparto primario como el secundario de estos costes en los distintos centros, tenemos un coste unitario de 0,31€ en la cocina y 0.23€ en el centro de servicio.

Los costes de producir los menús han disminuido de 8.06€ a 7.66€.

No obstante, los cambios más significativos se dan en los costes fijos. Han disminuido hasta 12565.56€, así también disminuye el número de menús que necesitamos como mínimo para tener beneficios positivos. En este caso, necesitamos vender 169 menús en cada mes para poder obtener beneficios.

En conclusiones, si alquilamos el local tenemos unos beneficios netos de 10466.86€ y si compramos el local, 12253.87€, la diferencia es mínima. No ocurre lo mismo con el umbral de rentabilidad, en el primer caso, necesitamos vender 713 menús para obtener beneficios positivos. En el segundo, con más de 275 ya tenemos beneficios positivos. Además, en el

segundo caso, el de comprar el local, si queremos mantener el precio de 12€, tenemos un margen superior.

Luego sería mejor comprar el local, porque aunque tengamos los beneficios similares, obtenemos más margen y necesitamos menos menús para obtener beneficios positivos.

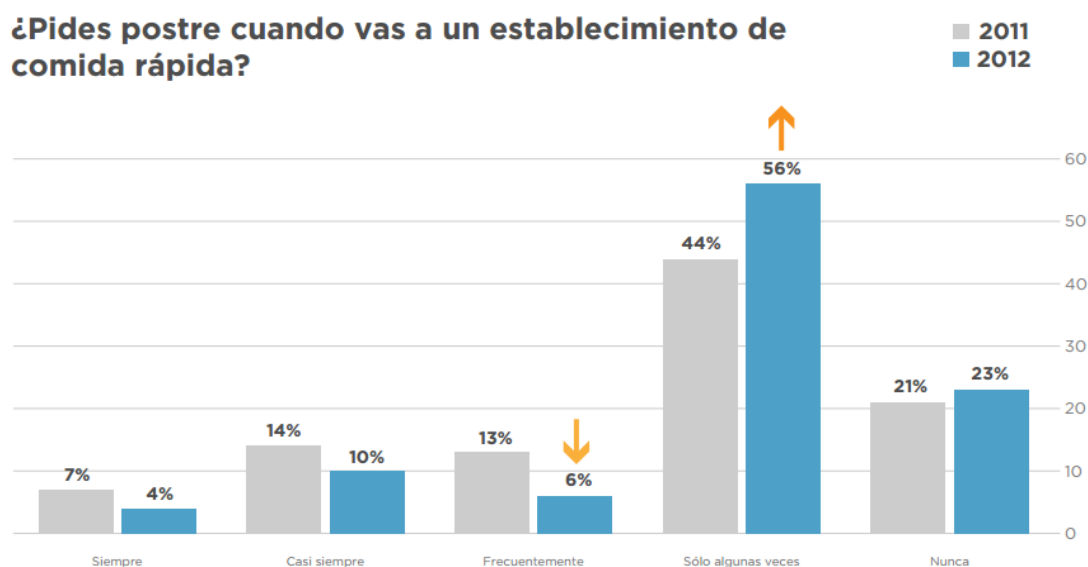
13. CONCLUSIONES

13.1. Ideas rechazadas

Antes de comenzar con el estudio del negocio, contaba con unas ideas que mientras ejecutaba el estudio fueron rechazadas. Otras en cambio fueron surgiendo con el paso del tiempo.

En un principio había pensado poner algún postres dentro del menú; pizza + bebida, pero después de investigar sobre esa posibilidad he llegado a la conclusión de rechazarlo. Según un estudio realizado por feebbo (estudios de mercado online) solo el 4% de los que acuden a establecimientos de comida rápida piden postre y 10% casi siempre. Viendo estos porcentajes, la idea del postre se queda en una idea rechazada.

24-consumo de postre en establecimientos de comida rápida en España



Fuente: www.feebbo.com

Otra de las ideas que se me ocurren la el negocio es dar servicio a domicilio. Es decir, hacer pizzas de unos ingredientes determinados, a gusto del cliente y llevar a la casa del mismo. Esta idea la rechazó porque sale de la esencia de lo que es “pizza libre”, comer trozos de

pizza con diferentes ingredientes recién hechos. Si acepto esta idea, la pizza sería de unos ingredientes determinados y sin der recién hecho.

13.2. Conclusiones finales

Como hemos comentado al principio, el objetivo de este estudio es analizar los costes que lleva abrir un restaurante, Pizza Libre Iruña, en Pamplona. Hacer una estimación de las ventas y ver si es o no viable. Para eso no hemos basado en unos costes reales, datos reales (ver anexo I), que nos ayudarán a analizar la viabilidad de una manera más eficiente.

Después de haber analizado todos los gastos posibles en este tipo de establecimientos, hemos realizado un reparto de estos y los hemos imputado a los productos. Así hemos calculado el coste de producir el menú del restaurante. Con un determinado precio hemos hallado el precio del menú y a partir de esto hemos calculado los resultados. Todo lo hemos analizado de un mes “normal”, siendo conscientes que no todos los meses son iguales en cuanto a ventas.

Hemos hallado unos resultado después de impuestos de 10466.86€, además hemos calculado el número de menús que necesitamos como mínimo para poder tener beneficios positivos. Necesitamos 713 menús como mínimo al mes para tener beneficios positivos, después de ver las variaciones de cada mes, verificamos que no vendemos menos de esa cantidad en ningún mes.

En cuanto al balance, cabe destacar que partimos de un capital de 65000€, como se puede observar se trata de un negocio que va bien, no tiene pasivos, es decir, no tiene deuda. Como se puede ver, Pizza Libre Iruña genera mucho dinero en efectivo. En conclusiones basándonos en el balance, se puede decir que se trata de un negocio capaz de pagar sus gastos sin necesidad de ayuda externa, en un negocio en equilibrio.

En cuanto al estado de flujos de efectivo, se puede ver también que se trata de un negocio con exceso de efectivo, sin necesidad de financiación externa.

Cabe destacar que en el mes de julio los beneficios aumentan por las fiestas de San Fermín y que en septiembre las ventas disminuyen, ya que solo se trabajan 2 semanas, las otras dos semanas el restaurante se cierra para reformas y demás mejoras. Aún y todo, en septiembre se venden los menús suficientes para que haya beneficios positivos.

Hemos realizado un análisis de sensibilidad para ver las variaciones que surgen cuando cambiamos el precio de venta, la relación técnica de los camareros, el precio de la harina y la relación técnica de la levadura. Tenemos una variación total positiva de 11556.58€. Que viene dada de una variación del precio de ventas positiva de 11640€, y variación negativa en precio de 69.84€, que por la subida del precio de la harina, más coste para la misma cantidad de menús y variación negativa en eficiencia, ya que ahora se necesita más levadura por pizza.

Después, hemos analizado si es mejor alquilar el establecimiento o por el contrario comprarlo. El local que alquilamos no está en venta por eso hemos buscado uno similar que sí está en venta. Tiene menos metro cuadrados útiles, por eso ha habido algún cambio en cuanto a capacidad. Hemos podido observar que los costes fijos disminuyen, además el umbral de rentabilidad también disminuye, esto nos da más para no tener beneficios negativos. Por eso concluimos que sería mejor comprar el establecimiento.

En cuanto a los competidores que hay en Pamplona, llegamos a la conclusión de que ninguno de ellos ofrece variedad, calidad y cantidad a un precio bajo. Es decir, no hay ninguna pizzería que venda menús de precio bajo que incluyan una bebida y las porciones de pizza que se deseen, sin límite.

Para finalizar, diremos que el negocio, Pizza Libre Iruña, es un negocio viable, que si se cumplen las estimaciones realizadas, podría ser un buen negocio futuro. Pizza Libre Iruña es rentable, porque es capaz de generar beneficios netos positivos cada mes y es capaz de pagar a sus proveedores sin necesidad de financiación externa.

14. ANEXO I

Todos los datos son reales. Han sido obtenidos en los siguientes enlaces.

- Límites aforo: <http://www.licenciasurbanisticaseclu.es/calculo-de-aforo-de-los-locales/>
- Tiradores: <http://www.expomaquinaria.es/grifos-cerveza/4675-grifo-cerveza-doelp100.html>
- Cámara frigorífica (bar): <http://www.lahostelera.com/botelleros/64-botellero-barra-3-puertas.html>
- Lavavajillas: <http://www.lahostelera.com/lavavajillas-de-capota/211-lavavajillas-de-capota-71-kw.html>
- Frigorífico (cocina): <http://www.lahostelera.com/camaras-frigorificas/359-armario-de-refrigeracion-gran-capacidad-de-panel-sandwich.html>
- Horno: <http://www.lahostelera.com/hornos-pizza/405-horno-pizza-de-solera-rotativa.html>
- Encimera: <http://www.expomaquinaria.es/encimeras/853-encimeras-f0080301.html>
- Armarios: <http://www.expomaquinaria.es/armarios/847-armario-f0240101.html>
- Estanterías: <http://www.expomaquinaria.es/mueble-estanteria-acero-inoxidable/4353-estanteria-frente-mostrador-ecmc35-100.html>
- Fregadero: <http://www.expomaquinaria.es/fregaderos/4908-fregadero-dit105331.html>
- Mostrador: <http://www.inoxamedida.com/encimera-barra/90-encimera-de-barra-frente-recto.html>
- Sillas: <http://www.expomaquinaria.es/sillas-aluminio-terraza/490-silla-aluminio-restauracion-170.html>
- Extra sillas plástico: <http://www.factoriacentral.com/SILLON%20LAGOS.html>
- Mesas: <http://www.expomaquinaria.es/mesas-interior-hosteleria/554-mesa-bar-restaurante-hosteleria-319.html>
- Local alquiler: <http://www.idealista.com/inmueble/27493619/>
- Local compra: <http://www.idealista.com/inmueble/27955599/>
- Precio levadura: <http://www.compraonline.grupoeroski.com/supermercado/buscador.jsp?q=levadura>
- Precio harina: <http://www.compraonline.grupoeroski.com/supermercado/buscador.jsp?q=harina%20de%20fuerza>
- Precio bebidas: <http://www.compraonline.grupoeroski.com/supermercado/buscador.jsp?q=coca%20cola>

- Población San Fermín:
http://www.diariodenavarra.es/noticias/san_fermin/2013/actualidad/2013/07/05/pamplona_podria_llegar_quintuplicar_poblacion_este_sabado_123162_2682.html

15. FUENTES DE INFORMACIÓN

- www.magram.gob.es
- www.febbo.com
- www.diariodenavarra.es