Ya!Pizza S.L.

Eduardo Romero
Iker Pagola
Mercedes Arribas
Paula Castro

EOI Escuela de organización industrial
MBA FT 2013 – 2014
TUTOR: RICARDO BOOTELLO

INDICE

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 3

ANÁLISIS EXTERNO 5

- ANÁLISIS DEL MERCADO DE VENDING Y LA DEMANDA 5
- PERFIL DEL CONSUMIDOR OBJETIVO 7
- COMPETIDORES 8

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO 11

PLAN DE MARKETING: MARKETING MIX 13

- PRODUCTO 13
- PRECIO 14
- PUNTO DE VENTA 15
- PROMOCIÓN 16

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO 20

PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS 21

- DESCRIPCIÓN DE OFICINAS Y ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS 21
- LOCALIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS EXPENDEDORAS 22
- APROVISIONAMIENTOS 24
- DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS 28

PLAN DE RR.HH 33

- ORGANIGRAMA 33
- ANÁLISIS DEPARTAMENTAL 33
- PLANTILLA Y COSTES SALARIALES 35

PLAN JURÍDICO-FISCAL-LABORAL 36

PLANIFICACIÓN DE GASTOS E INVERSIONES 37

- INVERSIONES Y GASTOS INICIALES DE PUESTA EN MARCHA: 37
- GASTOS DERIVADOS DE LA EXPLOTACIÓN: 38
- COSTE DE LOS APROVISIONAMIENTOS: 39
- AMORTIZACIONES 40

PLANIFICACIÓN DE VENTAS ESTIMADAS: 40

PLANIFICACIÓN FORMAS DE FINANCIACIÓN 42

- CAPITAL SOCIAL: 42
- PRÉSTAMOS A L.P: 42
- FUTURAS AMPLIACIONES DE CAPITAL: 42
- TESORERÍA 42

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 43

BALANCE 44

ANÁLISIS DE VIABILIDAD 45

CONCLUSIONES 47

CALENDARIO GENERAL: 48

ANEXO1: PROCESO DE PIVOTAJE Y CANVAS 2

ANEXO 2: EXPLICACIÓN "EMAIL VIERNES" 7

ANEXO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: PARTNER PIZZAMETRY 11

ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL ALMACÉN - OFICINA 15

ANEXO 5: ANÁLISIS LOCALIZACIÓN MAQUINAS EXPENDEDORAS 18

ANEXO 6: COMPARACIÓN MAQUINAS EXPENDEDORAS 21

ANEXO 7: RR.HH Y COMPETENCIAS 24

ANEXO 8: SUBVENCIONES 27

ANEXO 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA 32

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS 34
CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS EN UNA PIZZA 36
HÁBITOS DE CONSUMO: HOGAR VS ESTABLECIMIENTO 38
INGREDIENTES PREFERIDOS 39
HORARIOS DE CONSUMO: 42
TIPO DE MASA Y TIEMPO DE ESPERA: 43
MEDIO DE REALIZACIÓN DEL PEDIDO: 46
VENDING 48

ANEXO 10: OTROS DOCUMENTOS DE INTERÉS 54

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ya!Pizza nace con el objetivo de revolucionar el mundo del vending de comida caliente en España, a través de un producto concreto, la pizza. Nuestra **propuesta de valor** se basa en proporcionar al cliente un producto de calidad las 24 horas/365 días al año, en un tiempo récord (inferior a los dos minutos) y con un precio ajustado; a través de una máquina expendedora de fabricación Italiana, inexistente hasta la fecha en nuestro país.

Ya!Pizza se compromete con sus clientes a ofertar un **producto de calidad y siempre fresco**. Pizza con una base fina y crujiente, gracias al horno infrarrojo del que dispone nuestra maquinaria, con el cual obtenemos resultados muy superiores a los de los hornos microondas que posee la competencia.

Ya!Pizza pone a disposición de sus clientes **tres productos diferentes**, con los que pretende satisfacer sus necesidades. Ofertamos pizza 4 quesos (apta para vegetarianos), pizza barbacoa y la tradicional de Jamón York y Bacon.

Pese a que el comienzo de la empresa se hará a pequeña escala, en **Ya!Pizza** tenemos **grandes planes de futuro**. Como decía el poeta Antonio Machado, *"se hace camino al andar…",* y es por esto que nos decidimos por comenzar con una pequeña inversión, minimizando los riesgos asociados al negocio.

Puesto que el equipo está formado por cuatro jóvenes emprendedores, con poca experiencia pero con muchas ganas, nos planteamos los tres primeros años, como un "camino por andar", a través del cual podremos adquirir todo el conocimiento del sector que necesitamos, para una futura expansión del negocio a nivel nacional.

Misión: Comercializar a través de nuestras máquinas expendedoras de pizza un producto que satisfaga las necesidades de nuestros clientes en cuanto a calidad, cercanía y rapidez; mediante un servicio permanente y satisfactorio. De esta manera, obtener rentabilidad para los socios y garantizar, gracias a nuestro afán de superación, nuestro futuro profesional como equipo humano.

Visión: Llegar a ser la opción favorita de consumidores para saciar el hambre, mediante distribución automática, generando el placer de una comida agradable.

Objetivo: expandirnos a nivel nacional, mediante operación propia y franquicia.

VALORES:

Compromiso: Significa ofrecer un producto de calidad los 365 días del año las 24 horas del día

Atención: Nuestro negocio gira entorno al cliente, por lo que su satisfacción será nuestro principal objetivo

Innovación: Signica la **revolución del vending incorporándoles** la última tecnología existente en el mercado. Nos esforzamos por la mejora continua e innovación contstante.

Placer: Pensar en Placer es pensar en pequeñas cosas que merecen la pena. Es parte de nuestro compromiso que los clientes disfruten de una deliciosa pizza en un entorno agradable y de fácil acceso.

PAR PRODUCTO/MERCADO

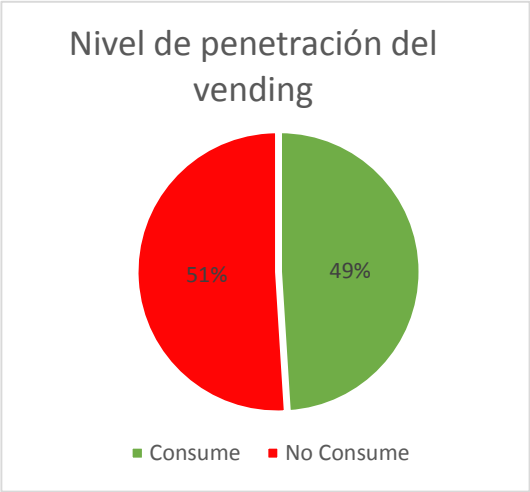
Par Producto / Mercado	Posicionamiento Competitivo	
	Presente	Futuro
Ámbito del Producto	Oficinas y lugares de trabajo	Aeropuertos, estaciones, hospitales, universidades…
Segmentación del Mercado por Clientes	Trabajadores de oficinas	Todos los públicos
Ámbito Geográfico	Madrid	Expansión a nivel nacional
Singularidades	Nuevo producto	Acuerdo de exclusividad con Pizzametry

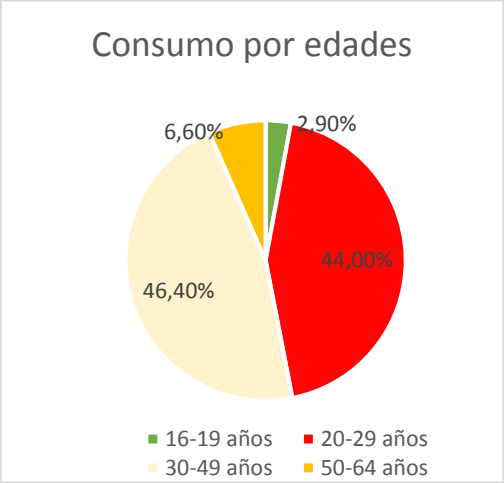
ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DEL MERCADO DE VENDING Y LA DEMANDA

En España existen unas 580.000 máquinas de vending, de las que alrededor del 60% corresponde a alimentos y el resto principalmente a máquinas de tabaco, alcanzando en 2013 una facturación alrededor de los dos millones y medio de euros.

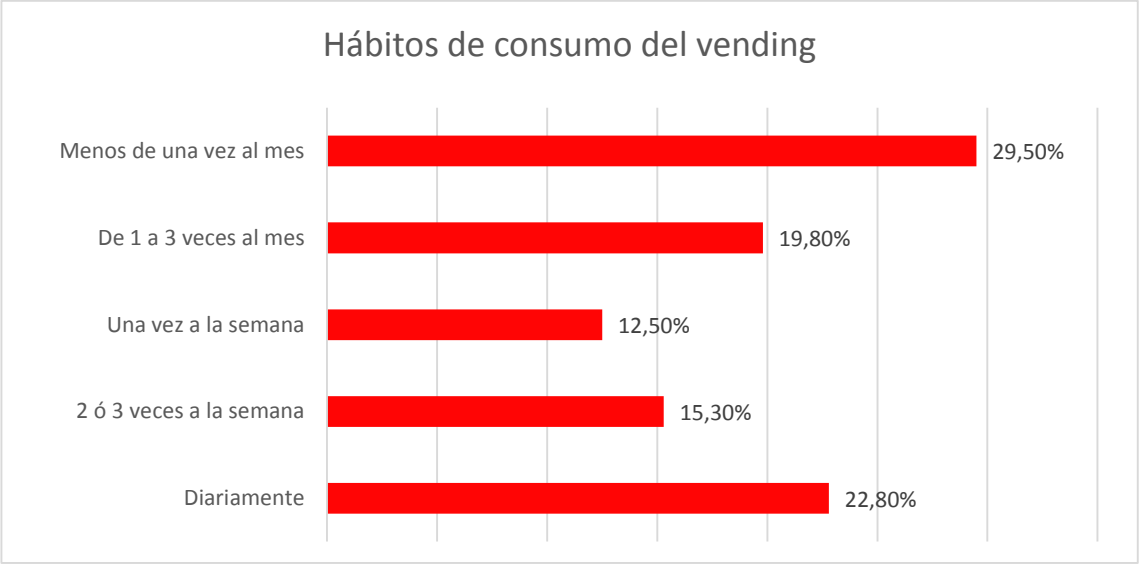
El vending en España está totalmente extendido y aceptado por la población, tal y como se puede en el gráfico adjunto. Su consumo se extiende a todas las edades siendo la población de entre 20-49 años donde alcanza una mayor penetración.





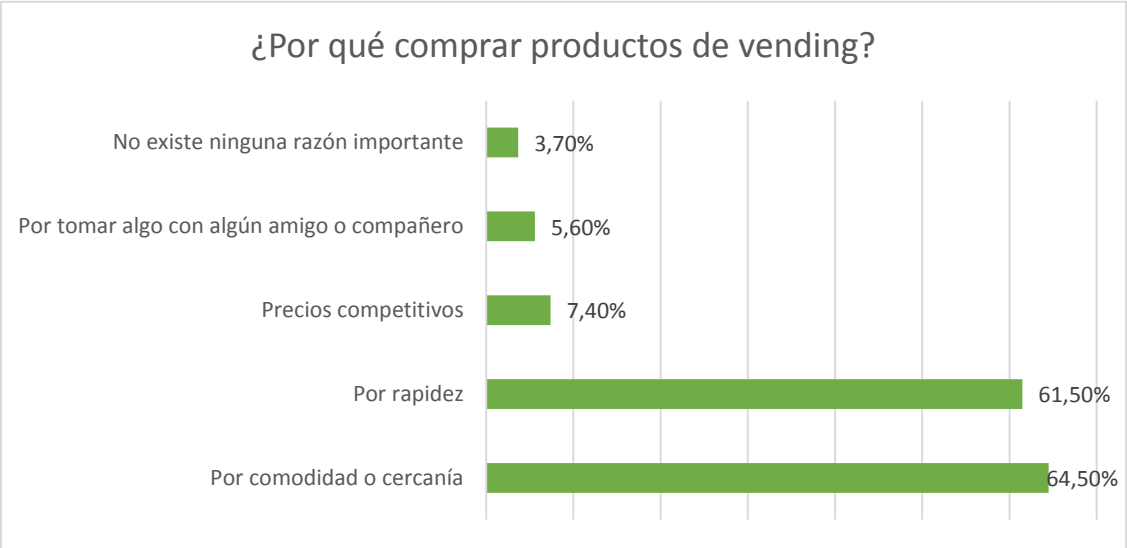
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANEDA del 2013

Si analizamos los hábitos de consumo del vending observamos que un 23% de la sociedad se declara consumidora habitual de este tipo de productos y alrededor de un 30% los consume al menos una vez a la semana.



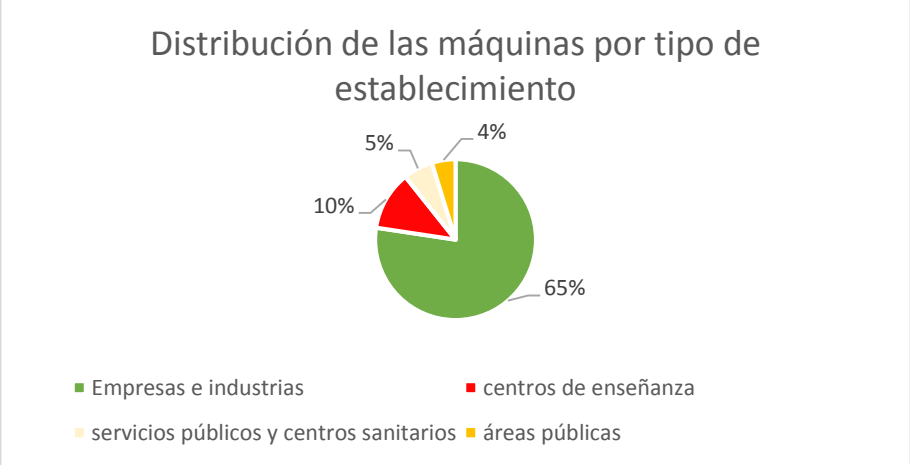
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANEDA del 2013

Una vez que conocemos el nivel de penetración en el mercado de las máquinas de vending y el uso que se les da resulta interesante analizar por qué la gente decide consumir este tipo de productos frente a otros sustitutivos. Analizando el gráfico adjunto, vemos que la mayor parte de la sociedad se declara consumidora de estos productos por dos factores clave: por comodidad y por rapidez. No obstante, cabe destacar que solamente un 7% de la muestra poblacional demanda estos productos por cuestiones económicas.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANEDA del 2013

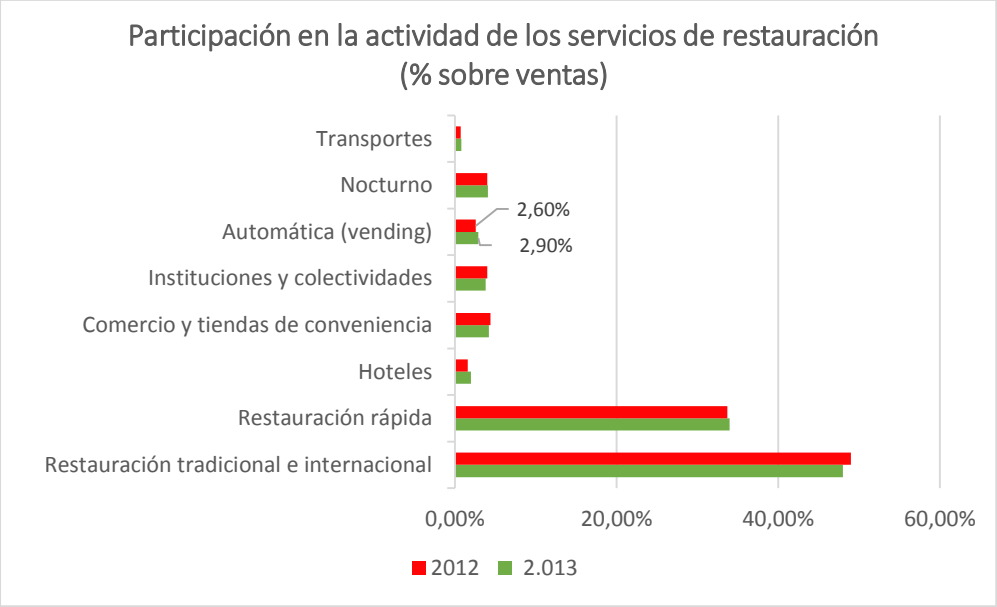
Las máquinas de vending, según el último estudio publicado por la Asociación Nacional Española de Distribuidores Automáticos (ANEDA), se encuentran repartidas de la siguiente manera: **empresas e industrias (65%)**, centros de enseñanza (10%), servicios públicos y centros sanitarios (5%) y áreas públicas (4%). De las máquinas que distribuyen productos alimenticios, subdividiendo el 65% que representa, observamos que el 35% se trata de café y otras bebidas calientes similares, el 15% de bebidas frías, y el 10% de alimentos, sobre todo aperitivos y snacks varios.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ANEDA del 2013

No obstante, un dato relevante a la hora de plantearnos nuestro negocio es que las predicciones futuras indican que el único crecimiento que se dará en el mercado de las máquinas de vending será en el grupo de los alimentos sólidos, donde se estima un crecimiento de alrededor del 3-5% anual. En este campo, los esfuerzos se centrarán en buscar nuevas ubicaciones poco explotadas aún, en gran medida en espacios públicos, donde al no existir todavía una gran masificación de ofertas de vending, existe mucho margen de crecimiento y sobre todo, nueva oferta de productos.

Si analizamos el sector del vending comparándolo con otros establecimientos de restauración vemos que esté ha ganado cuota de mercado en el 2013 en relación al 2012, situándose actualmente en un 2.90% de la facturación total.



Fuente: Elaboración a partir de datos del Barómetro NPD-CREST del 2013

Para los siguiente años, se estima que el vending de platos preparados cobre importancia debido a que la estructura laboral cada vez está más equilibrada entre hombres y mujeres, potenciando la demanda de alimentos preparados que cuentan con un valor añadido que suple la menor disponibilidad de tiempo para comprar, preparar y cocinar alimentos. Por otra parte, la preferencia por cubrir con actividades de ocio y esparcimiento el tiempo libre relega a un segundo plano la preparación y cocinado de alimentos; a cuatro de cada diez españoles no les gusta cocinar y dedican a la semana menos de una hora a esta actividad.

Según el Barómetro NPD-CREST, un estudio publicado anualmente por el grupo NPD que recoge las tendencias de la restauración comercial en España, en cifras absolutas, el consumo de platos preparados ascendió en el 2013 a cerca de 546 millones de kilos y el supera los 2.714 millones de euros. La familia de platos preparados destaca por su enorme variedad pero en cuanto a productos concretos, cabe destacar la pizza la cuál aglutina el 26.4% del gasto y el 17.4% del consumo y, en consecuencia, resulta ser el alimento preparado más significativo. Según esto, vemos que en este sentido, tenemos un punto fuerte al desarrollar nuestra idea con pizzas frescas envasadas.

PERFIL DEL CONSUMIDOR OBJETIVO

Por un lado, el perfil del consumidor al que se dirige este proyecto en su primera etapa de desarrollo, es de un trabajador, bien sea de oficina o de fábrica, cuyo espacio de trabajo se encuentra en un edificio de gran tamaño donde desarrollan sus tareas un gran número de empleados. Estos trabajadores

pertenecerán a grandes compañías, o a pequeñas empresas situadas en edificios donde se aglutinen muchos como ellos, donde el trabajo sea exigente y las horas de trabajo cuantiosas, por lo que pasará gran parte del día metido en el lugar de trabajo y en ocasiones no dispondrá, ni siquiera, de tiempo suficiente para desplazarse a un restaurante próximo. Por ello buscará algo de comer a un precio ajustado y que se lo ofrezcan en el menor tiempo posible con una calidad aceptable.

Por otro lado y contemplándolo a un plazo de tiempo más amplio cuando el cliente objetivo no esté tan condicionado por estar situadas las máquinas de vending en espacios de oficinas y sea posible que estas se encuentren en lugares públicos como vías o calles, en hospitales, universidades o estaciones de autobuses o trenes, el consumidor objetivo será una persona joven, de entre 15 y 40 años, que no sienta rechazo por consumir comida de una máquina de vending, y que se encuentre en una situación en el que necesite o le apetezca comer urgentemente, a un precio menor al de los alimentos encontrados en restaurantes, y que frente a otros competidores que no operen ininterrumpidamente, desee alimentarse sin perder tiempo en desplazamientos ni en esperas.

COMPETIDORES

Dentro del amplio grupo de los productos de comida, en el que existen muchísimas alternativas, detectamos algunos de ellos que nos supondrán una amenaza de competencia. Estos competidores los clasificamos en cuatro grupos:

- Restaurantes de pizza con envío a domicilio
- Otro tipo de alimentos disponibles en máquinas de vending
- Restaurantes de comida rápida con envío a domicilio
- Restaurantes al uso

RESTAURANTES DE PIZZA CON ENVÍO A DOMICILIO

Normalmente se tratan de grandes empresas dedicadas a la venta de pizza recién hecha, en ocasiones incluso operando a escala internacional. También se encuentran en este grupo pequeñas pizzerías de barrio, que en vez de funcionar a modo de cadena de restaurantes operan a escalas muchas veces de incluso un único establecimiento. A pesar de ello todos tienen en común el factor de que realizan entregas a domicilio de las pizzas recién hechas de forma que aquel cliente que realice un pedido lo reciba en el lugar donde se encuentre estando la pizza aún caliente.

PRINCIPALES MARCAS:

- TELEPIZZA: con una cuota de mercado superior al 57% supone la pizzería más popular a nivel nacional. Hacen un gran uso de promociones para destacar frente a la competencia, con ofertas de todo tipo, desde descuentos en el precio de pizzas al comprar más de una, hasta regalos como colchonetas de playa en verano o películas en DVD en invierno.
- DOMINO'S PIZZA: el último de los grandes en llegar al mercado español, la empresa americana basa su propuesta de valor en garantizar que sus pizzas se entregan en un máximo de 30 minutos, requisito que de no cumplirse, da derecho al consumidor a llevarse la pizza de forma gratuita.
- PIZZA HUT: su punto diferenciador consiste en la amplia variedad de masas que se pueden elegir. Suele lanzar productos de edición limitada que en función de su popularidad se establecen como permanentes o se dejan de ofertar pasado un tiempo.

TIEMPO DE ESPERA: Suele rondar los 30-40 minutos. Existen restaurantes como Domino's Pizza que aseguran la entrega en menos de media hora, pero en el resto es posible que se tenga que esperar un poco más. En ocasiones muy puntuales donde la demanda se dispara el tiempo de espera puede aumentar hasta incluso la hora de espera. Suele influir la distancia entre el restaurante donde se cocina la pizza y el

lugar de entrega, aunque si esta distancia es excesiva los restaurantes no aceptan pedidos. Considerando los edificios en los que situaremos nuestras máquinas de vending, esta distancia mencionada no supone un impedimento para realizar una entrega.

Puntos fuertes:	Puntos débiles:
• Pizza recién elaborada • Marcas muy consolidadas	• Elevado precio a pesar de las ofertas • Tiempo de espera

OTRO TIPO DE ALIMENTOS DISPONIBLES EN MÁQUINAS DE VENDING

A pesar de que la industria de las máquinas de vending sí que ha tenido una evolución mejorando las máquinas existentes e introduciendo innovaciones en cuanto a los productos ofrecidos así como a la variedad de la oferta, pero extrañamente ese desarrollo tecnológico no se ha visto reflejado en las máquinas que se pueden encontrar en la calle comúnmente. Por tanto a día de hoy en los lugares de trabajo donde venderemos nuestras pizzas se encuentran alimentos poco elaborados, u otros precocinados pero quienes o bien son para comerlos fríos o bien requieren de un microondas donde calentarlo.

PRINCIPALES PRODUCTOS: Sandwiches, ensaladas de pasta, comida precocinada al vacío como pasta o albóndigas…

TIEMPO DE ESPERA: Inmediato, siendo alimentos ya preparados y que se ofrecen fríos, por lo que no requieren de un proceso de calentamiento.

Puntos fuertes	Puntos débiles
• No hay tiempo de espera • Precio asequible	• O se comen fríos...o requieren de microondas. • Comida para quitar el hambre

RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA CON ENVÍO A DOMICILIO

Existen una amplia variedad de comidas que se entregan a domicilio y que los empleados de grandes oficinas suelen pedir. La variedad es amplísima, con alimentos de distintas cocinas del mundo… En este grupo no se encuentran grandes cadenas de comida rápida, porque estas no suelen hacer envíos a domicilio. Cada vez son más populares los restaurantes que componen este grupo gracias a la popularidad alcanzada por portales en internet como www.eltenedor.es. Normalmente suelen cobrar una cantidad extra por el envío a domicilio a menos que se llegue a un pedido mínimo, a partir del cual no se añade cargo por envío

PRINCIPALES PRODUCTOS: Comida china y asiática, kebabs, bocadillos, comida casera…

TIEMPO DE ESPERA: Alrededor de 30 minutos, a pesar de que puede variar mucho, tanto a menos tiempo como a más. Depende totalmente del establecimiento en el que se pida la comida.

Puntos fuertes	Puntos débiles
• Amplia variedad de alimentos • Precios competitivos	• Los restaurantes poco conocidos no aportan confianza • Tiempo de espera puede ser alto

RESTAURANTES AL USO

En las cercanías de los edificios donde se sitúan las grandes oficinas de servicios existen numerosos restaurantes que normalmente se especializan en dar servicio a los empleados de dichas empresas. Ofrecen cartas con menús del día y el servicio suele ser más rápido y eficiente que en restaurantes corrientes. A pesar de no ser una norma, en general la comida que ofrecen se basa en platos sencillos nacionales y el menú consta de primer plato, segundo y postre o café.

PRINCIPALES PRODUCTOS: No existen ni cadenas de restaurantes ni alimentos típicos, pero existe un elemento estrella: el menú del día, cuyo precio oscila entre 8,00 y 15,00 € dependiendo del establecimiento y del menú que oferten.

TIEMPO DE ESPERA: Si incluimos el tiempo dedicado al desplazamiento desde el puesto de trabajo hasta el restaurante y la vuelta, además de la espera antes de hacer el pedido, mientras se sirven los platos y cuando se paga la factura, fácilmente se puede alcanzar la hora y media.

Puntos fuertes	Puntos débiles
•La opción más saludable •Familiaridad con la comida	•Mucho tiempo perdido •Los precios dependen de localización del restaurante

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS

- Ofrecemos un alimento elaborado con ingredientes de calidad garantizada recién horneado.
- Da igual en qué momento desee un cliente comerse una de nuestras pizzas, nuestras máquinas de vending estarán en marcha siempre que la oficina o el lugar de trabajo donde estén situadas esté funcionando.
- Debido al carácter del negocio que llevaremos a cabo, las necesidades de personal son muy bajas, con lo que los gastos derivados de esto serán bajos.
- Introducimos un producto original en un mercado no muy desarrollado haciendo uso de tecnología no convencional.
- Llevaremos a cabo una idea de negocio que de cumplirse nuestras expectativas y las cosas ir bien, sería muy fácilmente escalable, donde lo que en un principio lo realizaríamos con cinco máquinas, más adelante podríamos hacerlo con un número mayor de ellas.
- Cada una de las máquinas de vending dispondrá de un sensor conectado por WiFi/GPRS con la centralita. por lo que dispondremos de información sobre necesidades de reposición, consumo por franjas horarias o la preferencia de los clientes entre las variedades ofertadas. De esta manera, las máquinas nunca estarán faltas de pizzas que ofrecer.

DEBILIDADES

- En el campo de la comida rápida muchas veces influyen factores a la hora de tomar una decisión distintas a la calidad de lo que se va a ingerir, como el precio, la comodidad por cercanía o el tiempo de espera. Esto hace que sea muy difícil que se cree fidelidad del cliente para con la marca.
- El hecho de no tener un alimento recién elaborado, a pesar de hornearlo al momento, le resta valor frente a otros posibles competidores.
- El carácter del negocio hace que sea necesario tener de un almacén donde guardar las pizzas obtenidas del proveedor, para tenerlas a disposición en cualquier momento para hacer frente a las máquinas que se vayan a quedar sin pizzas que ofrecer.
- Inicialmente colocaremos las máquinas en edificios de oficinas, por lo que el consumo que los usuarios vayan a hacer de nuestras pizzas dependerá de las horas de apertura de dichas oficinas. Por ello de noche o los fines de semana el consumo se congelará.

OPORTUNIDADES

- El mercado de las máquinas de vending y de los productos ofrecidos es uno estancado desde hace tiempo, donde a pesar de que sí ha habido una evolución en cuanto a las prestaciones de dichas máquinas, esto no se ha visto reflejado en el uso cotidiano, donde siguen existiendo las mismas pocas máquinas de siempre.
- Compra siguiendo impulsos habituales de este tipo de comida y no por razonamientos lógicos.
- En ciertos entornos y situaciones (como el de las grandes oficinas de consultoría y banca) a menudo no se dispone del tiempo suficiente para realizar una comida en condiciones adecuadas, y el abandonar el lugar de trabajo, desplazarse hasta un restaurante, comer y volver a la oficina requiere de un tiempo del que no se puede tiene.
- Auge de la demanda de comida de platos preparados, en los cuáles la pizza cobra una importancia relevante.

AMENAZAS

- El sector de la comida rápida cuenta con multitud de competidores tanto directos como indirectos.
- La comida es un producto perecedero, con todas las consecuencias que ello supone en cuanto a la conservación de los ingredientes.
- Cierto porcentaje del público objetivo siente un rechazo al consumo de alimentos comprados en una máquina de vending, por razones como la preocupación por el estado de las pizzas o la duda en cuanto a la calidad de los ingredientes. (véase Anexo: Encuestas)
- A la hora de situar las máquinas en algunos lugares específicos existen unas barreras de entrada fuertes, como en aeropuertos u hospitales, donde a una empresa que quiera establecer su máquina de vending se le exige un pasado exitoso de varios años. Sin embargo cuando la empresa tenga un cierto recorrido, abordaremos también ese mercado.

PLAN DE MARKETING: MARKETING MIX

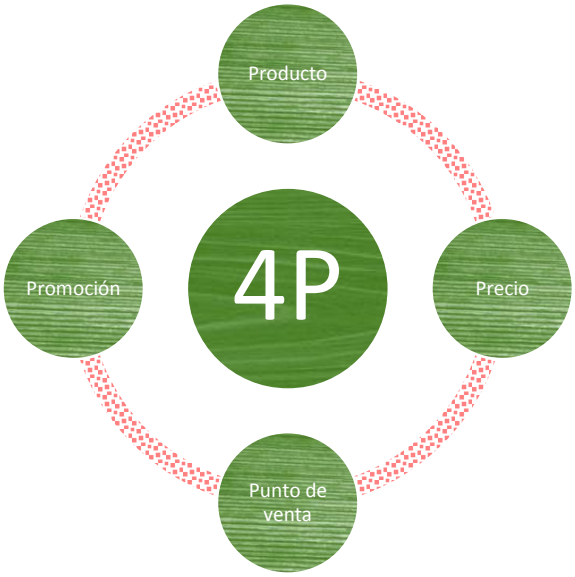
Una vez que hemos elegido el segmento de mercado en el que posicionar nuestros productos, debemos definir nuestro plan de marketing-mix alrededor de las ya conocidas "4P".

PRODUCTO

¿***POR QUÉ*** hacemos esto? Porque vemos que el negocio del vending cada vez tiene más peso en la sociedad y observamos que no hay máquinas expendedoras que ofrezcan un producto tan básico como una pizza de calidad.

¿***CÓMO*** pensamos satisfacer la necesidad? Nuestra principal mejora frente a las máquinas de productos calientes que encontramos actualmente en España es la utilización de un horno por infrarrojos, que es capaz de alcanzar temperaturas de hasta 300ºC durante el tiempo de cocción de la pizza. Esto permite obtener una masa crujiente, factor que a través de nuestras encuestas hemos identificado como "de éxito". Otros detalles diferenciadores, como un display que permita la interacción cliente – máquina, el refrigerador que permite mantener el producto a temperaturas entorno a los 0ºC, así como otras implementaciones que realizaremos como el pago a través de dispositivos móviles, nos permitirán además de satisfacer la necesidad, aportar valor a nuestro cliente.

¿***POR QUÉ*** a grandes empresas? Porque fue una sugerencia de algunos trabajadores, de grandes consultoras, que se quejaban de que muchas veces no tenían tiempo para comer y que estaban cansados de que las máquinas de vending de sus compañías no ofrecieran productos más elaborados. Por otro lado, los resultados de las encuestas realizadas, indicaban que muchos de ellos consumirían pizza a través de una máquina de vending en el trabajo o a la hora de comer, cuando no tuviesen mucho tiempo disponible. Debido a esto, decidimos orientar nuestra fase inicial de desarrollo del negocio hacia grandes compañías.



CARACTERÍSTICAS DE NUESTRO PRODUCTO

Nuestro producto está compuesto por pizzas frescas envasadas en atmósfera protectora de manera que sus cualidades y calidades no sufren variaciones a lo largo del proceso. Ofrecemos una gama de tres tipos de pizza de 25 centímetros de diámetro y un peso aproximado de 230 gramos.

Una pizza es la porción ideal para un adulto. Los tres tipos de pizza que ofrecemos al cliente y que hemos elegido basándonos en los datos proporcionados por la encuesta realizada a una muestra de 200 personas serán los descritos en la tabla adjunta.

PIZZA B-M-J

- Mozarella
- Bacon calidad extra
- Jamón York calidad extra
- Masa finísima crujiente

PIZZA CUATRO QUESOS

- Queso Edam
- Queso Cheddar
- Queso Mozarella
- Queso Gouda
- Masa fina cocida en horno de piedra

PIZZA BARBACOA

- Carne de ternera picada
- Salsa barbacoa (estilo Palacios)
- Bacon ahumado
- Masa finísima crujiente

VENDEMOS **TIEMPO**, UN FACTOR ESCASO ACTUALMENTE

VENDEMOS **DISPONIBILIDAD 24 HORAS**

VENDEMOS UN PRODUCTO DE **CALIDAD** A TRAVÉS DE LA **INNOVACIÓN**

PRECIO

Nuestra política de precios se basa en el valor y coste de oportunidad de disponer o no de nuestro producto y se fija de acuerdo al estudio y análisis de productos parecidos.

PRODUCTO	ESCALA DE PRECIOS
SANDWICHS-SNACKS	1,50€-4,00€
PRODUCTOS ELABORADOS (ensaladas, paella, etc.)	4,00€-6,00€
PIZZAS RECIÉN HECHAS (Telepizza, Dominos Pizza, etc.)	7,00€-12,00€

Una vez analizados los costes de los productos de la competencia y, analizando nuestros márgenes, hemos decidido que nuestro precio sea el mismo para las tres variedades de producto que ofrecemos: **4,50 euros.**

FORMAS DE PAGO

La principal forma de pago que se contempla es en **efectivo**. En el caso de pagos con dinero se aceptarán todas las monedas existentes de euro a partir del de 5 céntimos, y en cuanto a billetes, se aceptarán los de 5, 10 y 20 euros.

Esta limitación en cuanto a monedas y billetes se efectúa por razones de logística: las monedas menores a 5 céntimos no nos resultarán útiles por la cantidad de espacio que ocupan respecto a su valor, ya que la máquina de vending dispondrá de un lugar limitado para almacenar monedas, y al establecer precios muy redondos, estas pequeñas monedas no serán necesarias. La limitación para los billetes tiene una explicación similar: se debe contemplar siempre el caso de que la máquina tenga cambios para el tipo de billete que se introduzca.

Un billete de 50 euros para una pizza de un precio inferior a los 5 euros exigiría una reserva de billetes en el interior de la máquina demasiado alta. Consideramos que el número de clientes que se podrían perder por no poder pagar una pizza con un billete de 50 euros será menor al que se perderían por no poder comprar una pizza porque la máquina no tenga cambio.

Códigos QR promocionales. Los usuarios que consigan estos códigos QR podrán utilizarnos como medio de pago a través de la pantalla interactiva que presenta la máquina.

Pago a través de tarjeta de crédito. La tarjeta de crédito es una opción que gana adeptos entre determinados segmentos de la población, aquella que maneja un poder adquisitivo mayor y que prefiere controlar todo lo que gasta de manera sencilla accediendo a su cuenta desde Internet. El aumento en la seguridad de los dispositivos ha propiciado una generalización de su uso, habitual para pagos en supermercados, restaurantes, comercios de todo tipo, Internet, etc. Por ello consideramos adecuado que nuestras máquinas dispongan de éste método de pago, sobre todo, por su localización inicial y para llegar a aquel público que no suela llevar dinero en efectivo.

Pago a través de NFC. Puesto que nuestras máquinas no disponen de esta tecnología en auge, desde Ya!Pizza seguimos trabajando en la mejora constante de nuestros equipos y buscando innovaciones que hagan posible la implementación de este dispositivo.

PUNTO DE VENTA

Como hemos mencionado anteriormente, las pizzas llegarán a los usuarios a través de nuestras máquinas de vending.

La pizza estará lista en **dos minutos** una vez aceptado el pedido y, mientras tanto, el potencial cliente podrá jugar a algún juego para conseguir códigos promocionales a través de la pantalla interactiva de la máquina. La máquina entregará la pizza al consumidor en una bandeja de cartón.

LOCALIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS

Para que las pizzas lleguen a los usuarios necesitamos que éstas ocupen un lugar estratégico y que llamen la atención de los clientes. Tal y como hemos explicado anteriormente, nuestras máquinas van dirigidas a grandes empresas en una primera fase inicial.

Las características que deben de tener estas empresas son:

- Localización: Comunidad de Madrid
- Empleados: entorno a los 3.000.
- Jornada laboral: jornada laboral de al menos dos turnos o profesiones con gran carga de trabajo.

Una vez analizadas las empresas que cumplen estos requisitos pretendemos instalar nuestras máquinas en las grandes consultoras como Deloitte o KPMG y en grandes compañías fabriles como el centro de Madrid PSA Peugeot Citroën o grades compañías como Indra o Técnicas Reunidas.

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Será propia compañía la que se encargue de toda la cadena de suministro, desde la recepción del producto en su sede de Leganés hasta la reposición de las máquinas de vending. Esta reposición de las máquinas se hará en función del consumo y asegurándose de que se cumpla el stock de seguridad fijado tanto para el almacén como las propias máquinas. Las máquinas estarán conectadas de forma telemétrica con la compañía y, de esta manera, se tendrá acceso las 24 horas del día a todo lo que sucede en ella (ventas, averías, cambio disponible, etc.).

Nuestro proveedor de pizzas será Grupo Palacios. (Véase Plan de Operaciones)

PROMOCIÓN

Por la naturaleza del negocio en el que vamos a desarrollarnos nuestra promoción será por vías muy específicas. Pretendemos darnos a conocer lo más rápidamente posible y dirigiéndonos a aquellos que son nuestros clientes objetivos, de forma que no se malgasten recursos con una promoción mal dirigida. Se desarrollarán una serie de acciones teniendo en cuenta dos factores principales: El lugar donde se colocan (grandes compañías con jornadas laborales intensivas) y el público objetivo al que se dirigen (empleados de oficinas atareados).

Las acciones que se van a llevar a cabo son:

Merchandising: De cara a la comunicación directa con los diversos grupos de interés así como con los clientes, consideramos conveniente utilizar los siguientes objetos de promoción de:

- Tarjetas de visita: 1.000 unidades divididos entre los integrantes del equipo.
- Bolígrafos con el logo de Ya!Pizza: 500 unidades.

Degustación de porciones de pizza: Consideramos que la manera más eficaz de saber si un alimento le gusta a la gente es probándolo. Nosotros garantizaremos que todas las pizzas que ofrezcamos a través

de nuestras máquinas de vending tengan ingredientes de primera calidad y se encuentren en perfectas condiciones, pero asumimos que una simple afirmación no servirá para disipar el recelo de todas las personas hacia un producto novedoso en el mercado nacional.

Una vez colocada la máquina de vending en el lugar seleccionado dentro del edificio correspondiente, se establecerá un día en el que la afluencia esperada sea alta para realizar una pequeña celebración por su instalación. Ese día, los socios estaremos promocionando nuestra máquina y les ofreceremos porciones de pizza gratuita a los empleados.

El Mail del Viernes: En muchas de las oficinas de empresas de consultoría y de banca está terminantemente prohibido el reparto de publicidad dentro del edificio, y los ordenadores suelen estar configurados para no permitir el recibo de publicidad electrónica o spam. La única forma de comunicación posible en estos entornos es a través de correos electrónicos corrientes, pasados entre personas conocidas. Una de las vías para utilizar esta restricción a nuestro favor es la búsqueda de una colaboración con el responsable del "Mail del Viernes". Esto de por sí merece una explicación acerca de en qué consiste exactamente, que podrán encontrar en anexos.

El Mail del Viernes no hace uso de publicidad en su contenido, pero sí que suele reservar la parte baja del correo para promocionar libros o negocios en las primeras etapas de gente conocida al creador de este mail. En este sentido los integrantes de Ya!Pizza nos pusimos en contacto con el encargado de gestionar ese mail y pretendemos incluir una reseña de nuestras máquinas de vending al final de uno de estos correos, de forma que prácticamente la totalidad de nuestros posibles clientes recibirán una breve explicación sobre nuestras máquinas y dónde encontrarlas y así tuvieran conocimiento de ellas. Además vamos a incluir en alguna de sus ediciones alguna viñeta que muestre nuestra máquina y que despierte la atención del lector.

Promociones mediante códigos QR: Utilizaremos un sistema de códigos para realizar promociones entre los usuarios de nuestras máquinas de vending. El funcionamiento será el siguiente:

- Cuando se realice el pedido de una pizza, mientras el cliente espera a que su comida se caliente, aparecerá en la pantalla un código numérico y un código QR, y la dirección de la página web de Ya!Pizza.
- Para dirigirse a la web, podrá hacerlo a partir del código proporcionado o introduciendo la dirección que se indica en pantalla
- Una vez en la web, el en lugar indicado para ello el usuario introducirá el código proporcionado.
- Una vez introducido dicho número, podrán recibirse dos tipos de mensaje:
- Muchas gracias por consumir en Ya!Pizza. Lo sentimos, no has conseguido una pizza gratuita, sigue intentándolo.
- ¡Felicidades! ¡Has conseguido una pizza gratis en cualquiera de nuestras máquinas de vending! Tienes 30 días para hacer uso de la promoción introduciendo el código adjunto en la máquina deseada.

Cada mes se sortearán 30 pizzas gratuitas entre los clientes que envíen los códigos que reciban. Cualquiera puede ser el ganador, por lo que la única forma de conseguir el premio será participando. Con esta iniciativa pretendemos fomentar el consumo y a la vez entretener al consumidor mientras su pizza está horneándose.

Página web corporativa: La compañía va a poner a disposición del usuario su página web, donde además de encontrar información corporativa tendrá acceso a distintas promociones. La página web presenta información relacionada con:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

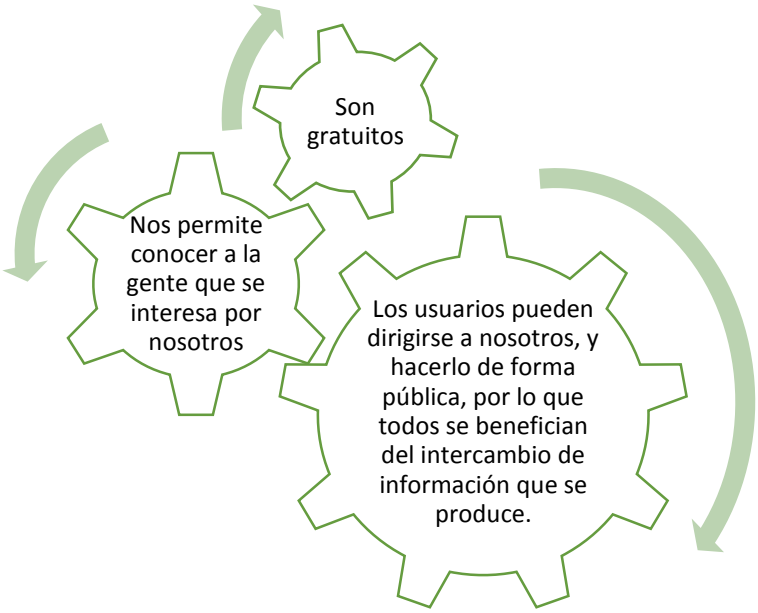
¿Cómo lo hacemos?

¿Dónde estamos?

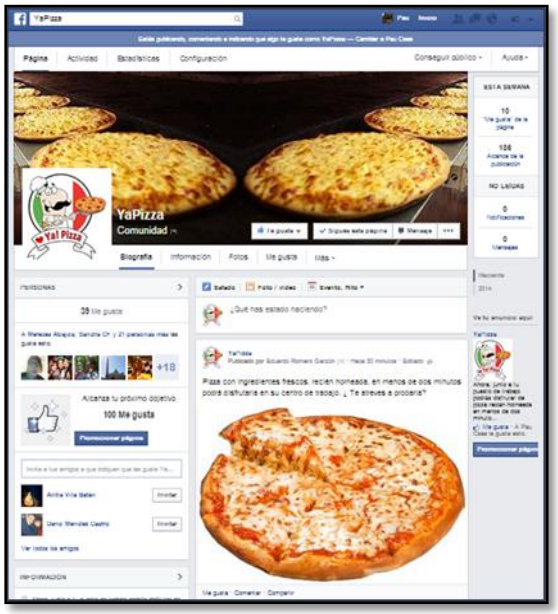
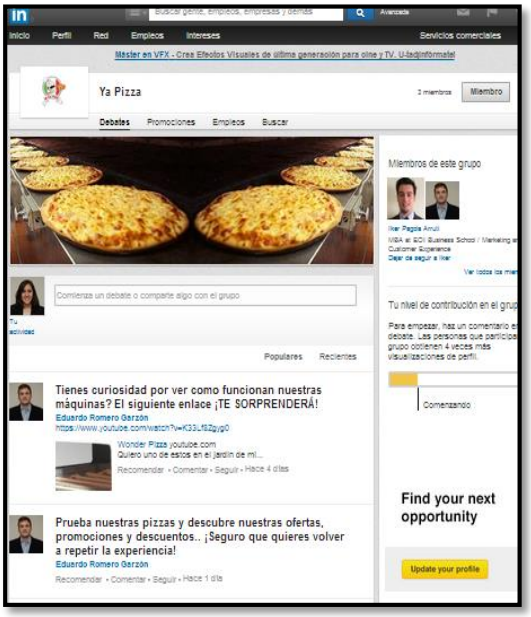
¿Cómo contactar?

Promociones

Redes Sociales: Los Social Media son una forma muy dinámica e interactiva de darnos a conocer, porque presentan varias ventajas;



Crearemos contenido específico de Ya!Pizza en dos plataformas por considerarlas las más adecuadas para la promoción por redes sociales.

facebook	Linked in
Una vía de comunicación para compartir novedades respecto a la empresa, fotos relacionadas con las máquinas y las pizzas, comentarios de los usuarios, artículos de prensa y contenidos varios.	Un canal para relacionarnos con gente y empresas interesadas de forma más profesional.
	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO

Nos vamos a introducir en un sector que presenta unas fuertes barreras de entrada para poder colocar las máquinas expendedoras en lugares públicos (hospitales, aeropuertos, estaciones de tren, universidades, etc.), ya que, se llevan a cabo a través de licitaciones. Por ello y, como hemos explicado a lo largo del todo el proyecto, vamos a empezar con cinco máquinas de vending ubicadas en grandes compañías para ir adquiriendo experiencia en el sector y empezar a generar imagen de marca.

No se prevén más inversiones en maquinaria durante los dos primeros años pero, vamos a estar colaborando con un partner estadounidense (Pizzametry) que está desarrollando una máquina expendedora que hace la pizza en el momento (para más información dirigirse a anexos) y que es una idea totalmente innovadora en el mercado. A esta máquina le queda todavía más de un año de desarrollo, por lo que en el tercer año de nuestra actividad pretendemos incorporar a este partner como socio de la compañía y nosotros seremos su único distribuidor en España.

La ampliación de capital supondrá un aumento de la flota de maquinaria, la cual, empezaremos a colocar en un primer momento en la Comunidad de Madrid para aprovechar las sinergias que se producen entre ambos tipos de máquinas. Asimismo, vamos a ampliar el abanico de nuestras localizaciones, ya que, a pesar de que seguiremos incorporando nuestras máquinas en compañías, también participaremos en los concursos públicos con la finalidad de intentar obtener la licencia para empezar a operar en otras localizaciones como aeropuertos o estaciones, que muestran una oportunidad en cuanto a rentabilidad muy alta.

A la vez que consolidamos el mercado madrileño con las nuevas máquinas nos planteamos la expansión nacional a través de la venta de maquinaria

PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

En primer lugar describiremos como hemos llevado a cabo la selección de la localización de nuestras oficinas y almacén, considerando las características básicas que deben cumplir, y los costes asociados a la misma. En segundo lugar, estudiaremos las diversas localizaciones en las que podemos situar nuestras máquinas, sopesándolas y haciendo una selección en función de los criterios que seleccionamos como "de éxito". En tercer, lugar haremos un análisis exhaustivo de los distintos proveedores tanto de producto principal como de productos auxiliares y explicaremos las principales conclusiones. Finalmente, presentamos todos los procesos que se llevarán a cabo durante la actividad normal de la empresa, así como el proceso de compra y el proceso interno que tiene lugar al operar la máquina.

DESCRIPCIÓN DE OFICINAS Y ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS

LOCALIZACIÓN

A la hora de seleccionar un local para realizar nuestra actividad comercial, lo primero que realizaremos es una descripción de las tareas que se llevarán a cabo en el mismo, y por tanto de las necesidades de la empresa. A continuación listamos las características básicas que debe presentar el local, las cuales son:

- Tamaño adecuado para albergar:
  - → Área adecuada conforme a la legislación vigente para la colocación de un espacio para almacenamiento en frio. Dispondrá de dos frigoríficos industriales para el stock mínimo de pizzas que se deben mantener de acuerdo a los cálculos realizados.
  - → Área destinada al almacenamiento de productos para el mantenimiento de la maquinaria, así como cajas de cartón u otros productos necesarios en la operativa diaria que no requieran almacenamiento en frío.
  - → Área de oficina que disponga de espacio necesario para la colocación de dos escritorios y muebles para el almacenamiento de documentos.
- Línea telefónica.
- Buen acceso a vías de comunicación.
- Facilidad de acceso para el camión de reparto del proveedor.
- Aparcamiento para trabajadores y furgoneta isoterma dedicada al reparto de las pizzas.

Tras tener en cuenta estas características y la oferta disponible actualmente en Madrid, hemos seleccionado un local situado en el polígono industrial Prado Overa, sito en Leganés, km 7, carretera de Toledo (A-42).

El local seleccionado está situado a pie de calle y tiene un tamaño de 44 m^2 con una distribución diáfana. Ha sido utilizado antes, pero se encuentra en buen estado. Por tanto, dispone de todas las acometidas necesarias para llevar a cabo cualquier actividad industrial y con la legislación vigente. Posee además un baño de reducidas dimensiones. En los anexos podrán encontrar cómo será la distribución en planta del local.

Se encuentra en un recinto cerrado, con vigilancia permanente por cctv y portería con vivienda en las propias instalaciones. Dispondremos de acceso al recinto y atención al cliente 24h/365 días al año.

El local dispone de aparcamiento para los trabajadores, así como de un espacio de acceso lo suficientemente amplio para el camión de proveedores, que permitirá la rápida descarga y almacenamiento de las pizzas sin que se pierda la cadena de frío.

Respecto a su localización, al estar situado en la A-42, se garantiza un acceso fácil y rápido a la M-40, M-45 y M-50, con un tiempo aproximado para llegar a la Plaza Elíptica de 3 minutos. El precio del local, incluyendo todos los costes derivados del mismo (IBI, Impuesto de basuras, etc.) y exceptuando los costes de suministros (agua y luz) se cifra en 350€ al mes, a razón de 8,75€ por metro cuadrado. A continuación se muestra un mapa de localización del mismo.

Imagen: Localización. Fuente: Google Maps, 2014

LOCALIZACIÓN DE LAS MÁQUINAS EXPENDEDORAS

Para el establecimiento de nuestras máquinas de vending se han barajado varias opciones como el aeropuerto de Barajas, la estación de tren de Chamartín y Atocha, universidades públicas, universidades privadas, hospitales, localizaciones abiertas a la vía pública, grandes compañías y centros de negocios. En los anexos se muestra un cuadro comparativo entre las distintas opciones.

Una vez analizados los pros y contras de las distintas ubicaciones y comparándolo con nuestras posibilidades, en cuanto a la obtención de licencias de explotación de las máquinas, hemos decidido orientar nuestro negocio a las grandes compañías y centros de trabajo.

En una primera iteración dentro de las empresas que entrar dentro de nuestro objetivo hemos seleccionado cinco, que son las que nos resultan más interesante tanto por sus horarios de trabajo como por número de empleados.

KPMG: Son un bufete integrado por abogados, que ofrecen servicios de asesoramiento fiscal y legal en el ámbito de la empresa. También ofrecen servicios de auditoría, ayudan a las empresas a gestionar su riesgo, a apoyar el crecimiento vía adquisiciones y mejorar el rendimiento en las operaciones de las empresas..

Sede: Paseo de la Castellana 95, más de 3000 empleados en el edificio.
Número de empleados en la empresa: 2000 empleados.
Horario de trabajo: entre las 08:00 y las 21:00

INDRA: Ofrecen Servicios de Consultoría, pasando por el desarrollo de proyectos, la integración e implantación de soluciones, hasta el outsourcing de sistemas de información y de procesos de negocio. Indra dispone de soluciones propias en todos los diversos sectores en los que opera: Transporte y Tráfico, Energía e Industria, Administración Pública y Sanidad, Servicios Financieros, Seguridad, Defensa..

Sede:
Horario de trabajo: entre las 08:00 y las 20:00.
Número de empleados en la empresa: 3700 empleados.

TECNICAS REUNIDAS: Es una empresa con actividad nacional e internacional que se dedica a la ingeniería, diseño y construcción de todo tipo de instalaciones industriales para una amplia cartera de clientes de todo el mundo que incluye además muchas de las principales compañías petroleras estatales y multinacionales, además de grandes grupos españoles. Además se dedica a temas de Energía (Plantas

Sede: Avenida Bruselas 35 Madrid
Horario de trabajo: entre las 08:00 y las 20:00
Número de empleados en la empresa: 3100 empleados**.**

DELOITTE: Los servicios que ofrece a Deloitte giran en torno diferentes áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría financiera y auditoría y además están especializados en otras áreas como sería el Asesoramiento Jurídico, Transacciones y Servicios de Riesgos.

Sede: Torre Picasso Madrid.
Horario de trabajo: entre las 08:00 y las 20:01
Número de empleados: 4000 empleados**.**

CITROEN: Con sus dos marcas de vehículos mundialmente conocidas, Peugeot y Citroën, (PSA Peugeot Citroën) es el segundo fabricante del automóvil en Europa. También cuenta con actividades de financiación y equipamiento.

Sede: Villaverde
Horario de trabajo: 3 turnos
Número de empleados: 4000 empleados**.**

APROVISIONAMIENTOS

A través de nuestra máquina de vending proporcionamos al cliente pizzas frescas envasadas al vacío en atmósfera protectora de manera que sus cualidades y calidades no sufren variaciones a lo largo del proceso. Por lo tanto la elección de un buen producto y proveedor serán decisivos en el éxito de nuestro negocio.

ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Para la compra del producto nos hemos puesto en contacto con varios proveedores nacionales e internacionales. Para decantarnos por uno o por otro hemos analizado conjuntamente las características de nuestro producto y las características de los productos que nos ofertaban.

CARACTERÍSTICAS QUE REQUERIMOS PARA NUESTRO PRODUCTO:

Producto	Tamaño	Variedad y calidad	Peso	Transporte incluido	Coste unitario	Reposición
"Ya!Pizza"	25 cm Ø máximo	3 tipos	230 gr. máximo	Sí	0.70€-1.20€	Semanal

CARACTERÍSTICAS PRODUCTOS OFERTADOS:

Proveedor	Tamaño	Variedad de pizzas	Peso	Precio de transporte incluido	Coste unitario	Reposición
Casa Tarradellas	✓	×	✓	✓	×	✓
Campofrío	×	✓	×	✓	×	✓
Palacios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wonder Pizza	✓	✓	✓	×	×	×
Abbondanza (Grupo Pescanova)	×	×	×	✓	✓	✓
Pizzas Aragon	✓	✓	×	×	×	✓

SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

El grupo Palacios S.A es una importante compañía de alimentación ubicada en La Rioja dedicada a la producción de diversos productos alimentarios (embutidos, pizzas, tortilla, repostería, etc.). No obstante, los productos que más ventas acaparan en el mercado son su "chorizo sarta" y sus pizzas.

La compañía presenta un crecimiento significativo en los últimos 10 años más allá de las fronteras españolas (véase gráfico x). Asimismo, sus productos bien sea bajo su marca o bajo la marca blanca del

cliente, se pueden encontrar en la mayoría de las cadenas alimentarias como Carrefour, Eroski, Alcampo, Supermercados El Árbol, etc.

Asimismo, cabe destacar otras ventajas que nos proporciona trabajar con Palacios como:

- No es necesario realizar ajustes en la máquina ya que el envase del producto cumple las especificaciones requeridas.
- El producto suministrado se encuentra envasado al vacío en atmósfera protectora, que asegura su correcta conservación durante un máximo de 28 días en temperaturas comprendidas entre 0ºC-5ºC.
- Puesto que el rango de temperaturas de funcionamiento del refrigerador integrado en la máquina está comprendido entre 0-4ºC y que durante el almacenamiento y el transporte de las pizzas existen los medios para evitar una rotura en la cadena de frío, se cumplen los requisitos necesarios para una correcta conservación del producto.

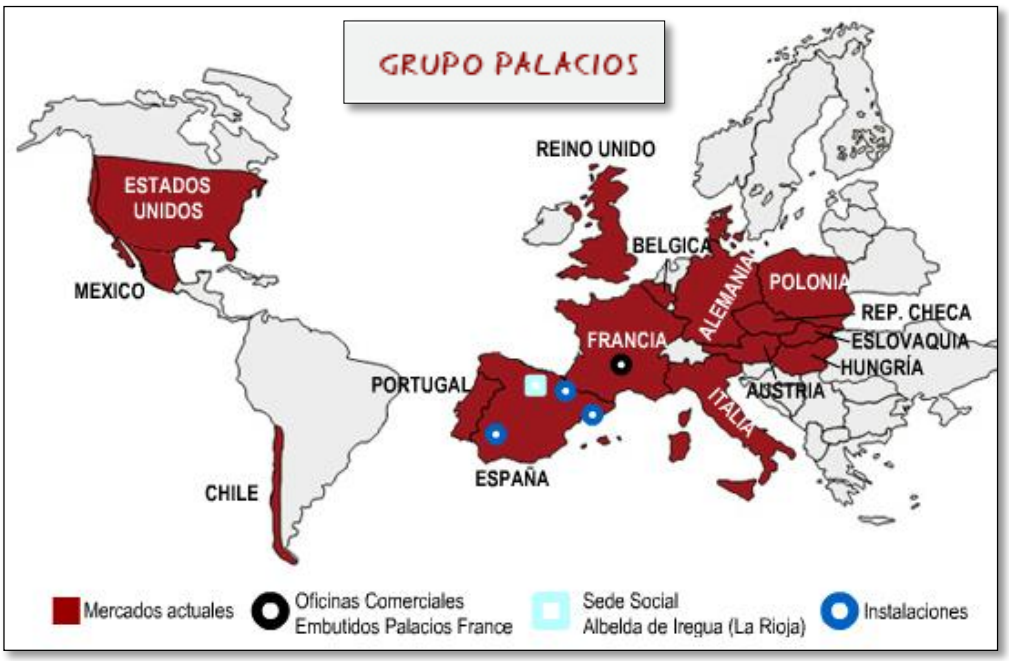


Imagen: Presencia internacional G. Palacios. Fuente. Página web Palacios S.A

SELECCIÓN DE PRODUCTOS

Una vez elegido el proveedor, debemos decidir que pizzas vamos a ofertar a nuestros clientes. Para ello vamos a comparar la gama de productos que nos ofrece Palacios S.A con las preferencias de nuestros potenciales clientes (véase anexo, resultados de encuesta). Una vez realizado el análisis comparativo, los tipos de pizza que vamos a incorporar en nuestra máquina pueden observarse en la tabla adjunta.

Categoría	Ingredientes	Producto
Prosciutto bacon formaggio	- Mozarella - Bacon calidad extra - Jamón York calidad extra - Masa finísima crujiente	
4 formaggi	- Queso Edam - Queso Cheddar - Queso Mozarella - Queso Gouda - Masa fina cocida en horno de piedra	
Barbecue	- Carne de ternera picada - Salsa barbacoa (estilo palacios) - Bacon ahumado - Masa finísima crujiente	

Tabla: Selección de productos y características principales

PROVEEDOR DE MATERIAL AUXILIAR: CAJAS

Tabla: Selección de productos y características principales

El embalaje para entregar el producto al consumidor nos lo va a proveer la empresa DIMOBA Suministros, ya que, es la que nos ofrece un producto más atractivo tanto en lo relacionado con las especificaciones técnicas como económicas. El pedido mínimo que nos exige es de 250 unidades a un precio de 12.50€ el lote (gastos de envío incluidos). El primer pedido será de unas 2.000 cajas, el cual se pagará al contado, junto con los dos siguientes pedidos. Una vez realizados tres pedidos, los restantes se pagarán a 45 días.

CARACTERÍSTICAS	
Cuadrado de cartón en color blanco, con tratamiento impermeable a la grasa. Ideal para servir porciones y comida para llevar.	
Apto para pizzas de hasta 25cm de diámetro	

PROVEEDOR DE MAQUINARIA: WONDERPIZZA

Tras un arduo análisis de las diferentes opciones existentes tanto en el mercado nacional como internacional (para más información consultar anexos), finalmente nos decantamos por la máquina WonderPizza para la primera etapa de nuestro proyecto.

Las razones que más peso tuvieron en esta elección fueron las condiciones del contrato (posibilidad de cambio de marca, precios…), el servicio técnico y la garantía de las máquinas pese a ser de segunda mano, la posibilidad de implementar la máquina con dispositivos innovadores como el pago con tarjeta o a través de NFC y sistema de telemetría, libertad de elección de proveedor, y características técnicas superiores a las proporcionadas en el mercado Español.

Las características generales de la máquina elegida se describen a continuación, para consultar las especificaciones técnicas, pueden dirigirse a los anexos de este documento.

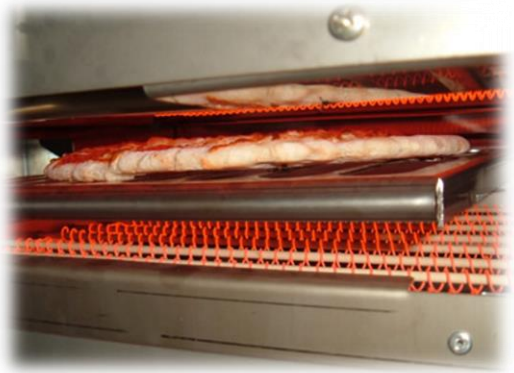
WonderPizza, es comercializada a través de la empresa Ironweld s.r.l, fabricante de la misma, y con sede en Turín, Italia. La máquina distribuye hasta tres tipos de pizzas en un tiempo inferior a los dos minutos desde el pago de las mismas, en función del tiempo de calentamiento, que puede ser personalizado por el cliente. Está fabricada con una estructura de acero recubierto, con aislamiento de espuma de poliuretano, y cuenta con una iluminación de 36W de potencia para atraer la atención del cliente. La máquina cuenta con cuatro áreas bien definidas;

1. Compartimento refrigerador donde se almacena la pizza: mantiene el producto a una temperatura entre los 0º y los 4ºC, mediante un compresor que utiliza gas ecológico para su funcionamiento (R 507). Las pizzas se almacenan en columnas (una por cada tipo), con una capacidad de 33 pizzas por columna.

2. Zona de horneado: el horno incorporado funciona con temperaturas de hasta los 300ºC, permitiendo obtener en poco tiempo una masa tostada y crujiente. A su vez, permite al cliente adaptar el tiempo de horneado a su gusto.

3. Bandeja de recogida: situada en la parte inferior, permite la recogida de la pizza, que se proporcionará al cliente sobre una bandeja de cartón.
4. Interfaz para la interacción usuario – máquina, y sistemas de pago: a través de la pantalla y los botones destinados a tal efecto (imágenes proporcionadas por el proveedor), el usuario podrá seleccionar la pizza deseada y conocer sus ingredientes, también podrá cambiar el idioma o aumentar el tiempo de horneado si así lo desease. Las futuras implementaciones que desarrollaremos en la máquina, le permitirán pagar en efectivo o con tarjeta, así como visualizar en pantalla códigos QR con los que acceder a promociones y ofertas en nuestra página web.

A continuación podemos ver algunas imágenes del interior de la máquina proporcionadas por el proveedor.



DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS

En este apartado se desarrollarán los procesos correspondientes a la línea de negocio de nuestra empresa, siendo éstos entendidos como el conjunto de actividades desarrolladas de forma secuencial desde la recepción de las materias primas por el proveedor (pizzas frescas envasadas al vacío) hasta la recolección de los beneficios existentes en la caja de caudales de las máquinas expendedoras. Para una mejor comprensión se adjuntan diagramas de flujo de dichos procesos.

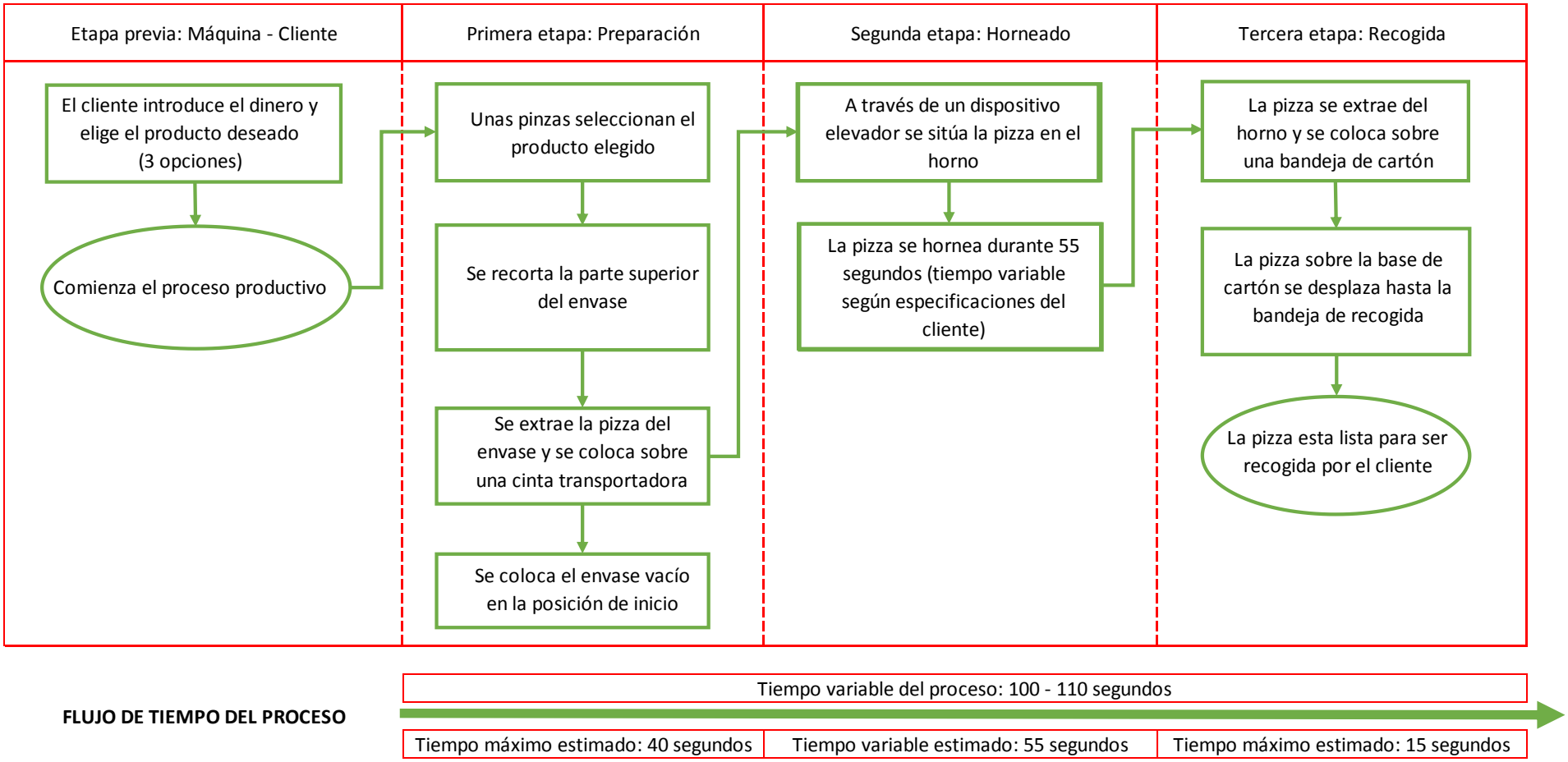
PROCESO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO DE LA MÁQUINA EXPENDEDORA

El proceso interno general de funcionamiento de la máquina desde que recibe el pedido hasta que se lo entrega al cliente se recoge en el diagrama que presentamos a continuación.

Respecto a la interacción propietario-máquina se utilizará a tal efecto un sistema de telemetría gestionado a través de un software integrado de gestión que permitirá al operario conocer en todo momento lo que sucede en la máquina.

Las funciones más relevantes de este sistema y que mayor valor añadido le aportan al propietario son la gestión de stocks, control del monedero y billetero en las máquinas, visualización de averías a distancia, aviso móvil e instantáneo de roturas de stock (la máquina nos avisa cuando queden 6 unidades de un tipo de producto) y posibilidad de obtención de estadísticas de todo tipo actualizadas de manera diaria.

PROCESO INTERNO DE LA MÁQUINA EXPENDEDORA



El funcionamiento de este sistema se caracteriza por:

- La información es extraída de la máquina a través de un sistema propio y es enviada a nuestros servidores a través de un módem.
- Conexión GPRS o Wifi si el edificio dispone deella y se puede conectar.
- Los servidores procesan la información que será visualizada por el usuario.
- Software online o "en la nube" para facilitar acceso al usuario.
- Visualización online a través de móvil, Tablet, portátil o pc desde cualquier sitio y en cualquier momento (información siempre disponible).

Por otro lado, este sistema permite la interacción entre el consumidor y la máquina. A través del display se proporcionan códigos promocionales al usuario. Durante el tiempo de espera de cocción de la pizza el usuario podrá acceder mediante el código bidi o enlace que aparece en el display a promociones y ofertas gestionadas por el departamento de marketing a través de la página web.

PROCESO DE REPOSICIÓN, LIMPIEZA, MANTENIMIENTO Y RECAUDACIÓN DE LAS MÁQUINAS EXPENDEDORAS:

Se lleva a cabo el pedido a nuestro proveedor (Palacios). Dicho pedido se reparte en Madrid para todos los usuarios los miércoles, debiéndose de efectuar el pedido con al menos dos días hábiles de antelación. Para evitar incidencias ocasionadas por la falta de suministro mantendremos un stock de seguridad de 30 unidades de pizzas en nuestro almacén y 6 unidades de cada tipo de pizza en las máquinas. Los tres primeros pedidos efectuados los tendremos que pagar al contado por las condiciones negociadas con el proveedor. Una vez superadas esas limitaciones, se efectuará el pago al proveedor a 45 días.

Las pizzas tienen una caducidad estimada de 28 días desde su fecha de fabricación. El control de existencias se realiza a través de un sistema de telemetría empleando la transmisión inalámbrica para el envío de información de producto consumido y remanente. Por tanto, la gestión de inventarios estará automatizada permitiendo un sistema de abastecimiento muy similar al Just in Time optimizando al máximo los inventarios. El volumen de pedido medio estará comprendido entre las 300 y 350 unidades.

El pedido es recibido en nuestras oficina / almacén en Leganés, donde se conservará en frío hasta su reposición. El operario de reposición / mantenimiento recibe vía telemétrica una señal de aviso cuando las existencias de la máquina están próximas a agotarse.

Se carga la furgoneta isoterma con las unidades de pizza necesarias para llevar a cabo la reposición de la máquina. El operario conduce hasta la localización de la máquina y repone aquellas unidades que fuesen necesarias. A su vez, se aprovecha el viaje para llevar a cabo las operaciones de limpieza y mantenimiento requeridas. Asimismo, se procederá a la recolección de la caja generada. Finalmente, el operario apuntará en la base de datos creada para tales efectos el número de pizzas que se han repuesto, los beneficios obtenidos y las tareas de mantenimiento y limpieza que se han llevado a cabo.

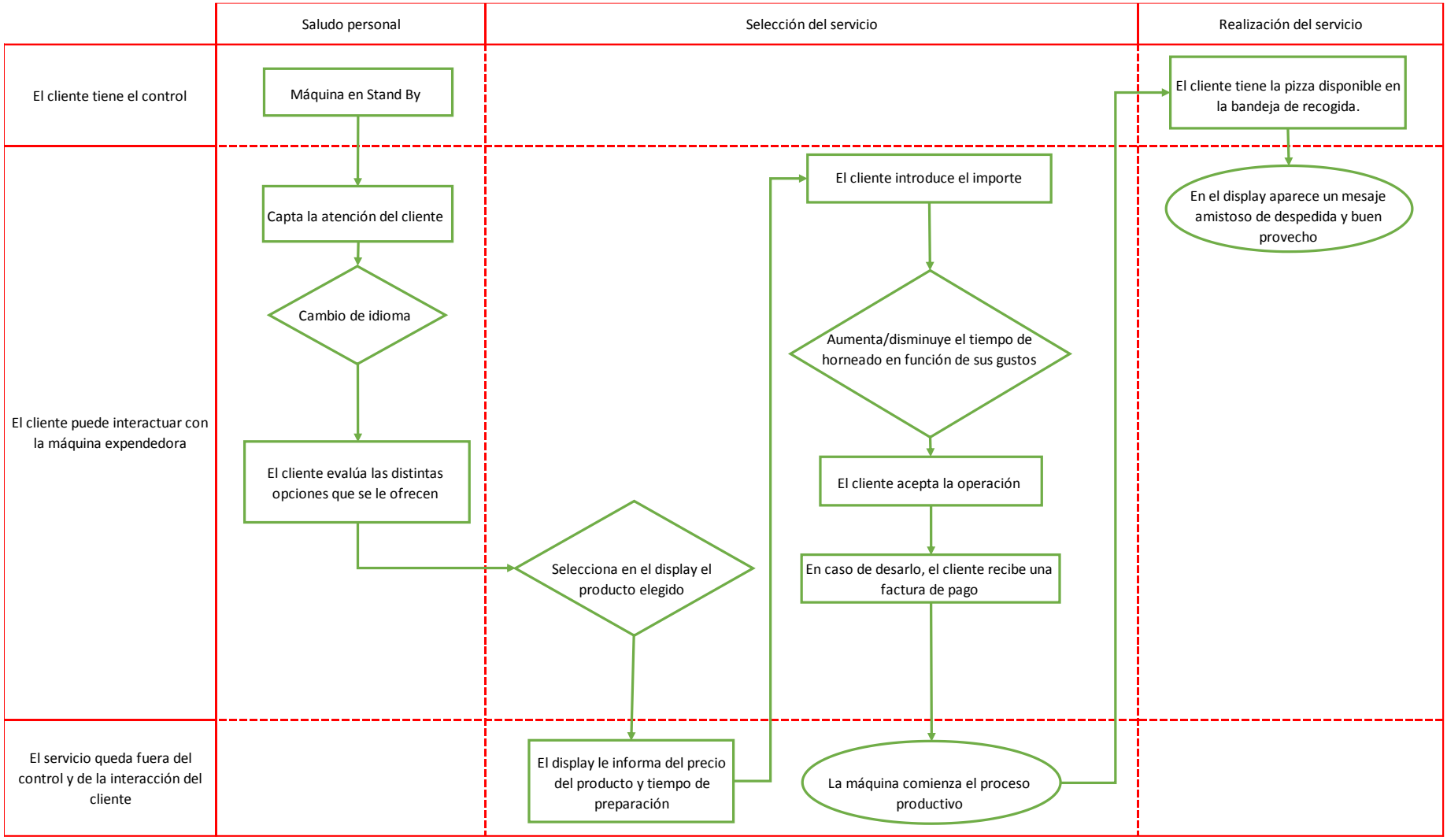
El tiempo estimado para la limpieza mantenimiento, reposición y recaudación de cada máquina está estimado en una hora máximo a la semana por máquina (sin tener en cuenta los tiempos de desplazamiento desde las oficinas / almacén hasta la localización de la máquina). Debido a las localizaciones de las máquinas, y a la posibilidad de realizar las operaciones de varias máquinas en el mismo día sin tener que volver al almacén, gracias a la amplia capacidad de la furgoneta adquirida para dicho menester; hemos designado un tiempo de dedicación total por semana/máquina de dos horas. Lo que supondría aproximadamente 10 horas semanales. A este tiempo, habría de añadirse otras 5 horas en concepto de actualización de bases de datos, limpieza y orden de las oficinas/almacén y otros trabajos que pudiesen surgir.

PROCESO DE COMPRA DEL CLIENTE

Partimos de la suposición de que a un individuo le apetece algo para comer y de que su tiempo es escaso, por lo que barajando las distintas opciones que se le plantean, se decide por una pizza de nuestra máquina. La máquina estará en “stand by” hasta que llegue el potencial cliente, una vez detectado el cliente la máquina se activará para que el usuario escoja el idioma en el que desea realizar su pedido. Una vez seleccionado el idioma se le ofertarán los tres tipos de pizza disponibles con sus respectivas características.

El cliente seleccionará la que más le guste e introducirá el importe del producto. Cuando el pago se haya realizado se le dará la opción de escoger el tiempo de horneado según sus preferencias y a continuación se iniciará el proceso de horneado. En el momento en el que la pizza esté hecha se le entregará al cliente a través de la bandeja de la máquina en una caja de cartón. Una vez que se retire el producto el display situado en el frontal de la máquina le deseará “buen provecho” al consumidor.

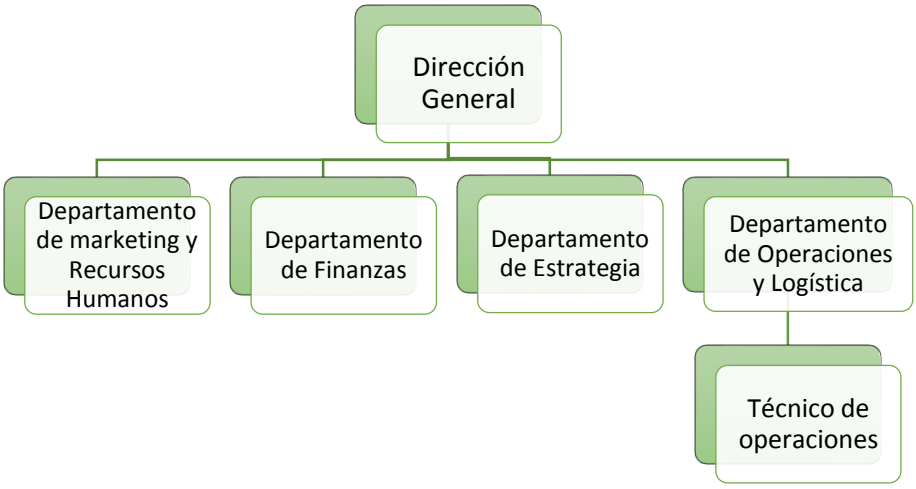
En el diagrama que se muestra a continuación se puede ver de forma esquemática como sería el proceso de compra del cliente.


Saludo personal
Selección del servicio
Realización del servicio
El cliente tiene el control
El cliente puede interactuar con la máquina expendedora
El servicio queda fuera del control y de la interacción del cliente
Máquina en Stand By
Capta la atención del cliente
Cambio de idioma
El cliente evalúa las distintas opciones que se le ofrecen
Selecciona en el display el producto elegido
El display le informa del precio del producto y tiempo de preparación
El cliente introduce el importe
Aumenta/disminuye el tiempo de horneado en función de sus gustos
El cliente acepta la operación
En caso de desarlo, el cliente recibe una factura de pago
La máquina comienza el proceso productivo
El cliente tiene la pizza disponible en la bandeja de recogida.
En el display aparece un mesaje amistoso de despedida y buen provecho

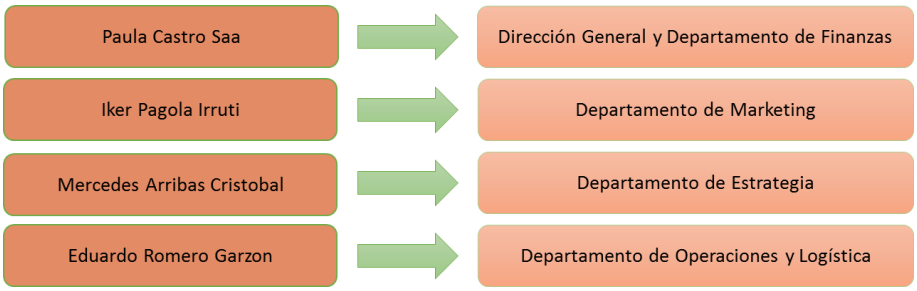
PLAN DE RR.HH

ORGANIGRAMA

La organización de la empresa deberá ir alineada y orientada con la estrategia para conseguir los objetivos de implantación de la misma, así se focalizará en unos objetivos determinados dependiendo del ciclo de implantación. Estos objetivos serán revisados al final de cada período, al lanzamiento y a los 5 años. Para su fase de desarrollo, la compañía se dividirá en cuatro Áreas funcionales presentando el siguiente organigrama:



Los cuatro socios tienen responsabilidades asignadas dentro de la empresa y, una vez analizados los perfiles de los cuatro, la distribución de las tareas será la siguiente:



Una vez identificado quien ocupará cada puesto, nos disponemos a analizar en detalle las tareas y las competencias requeridas para el desarrollo de las actividades.

ANÁLISIS DEPARTAMENTAL

DIRECTOR GENERAL Y FINANCIERO: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES

Los roles de director general y de finanzas serán desarrollados por Paula Castro, la cuál será la encargada de planear, desarrollar, organizar, implementar, dirigir y evaluar el rendimiento de la organización, administración y planteamiento financiero a largo plazo de la compañía. Las funciones a realizar son:

- *Inversiones:* Responsable de las inversiones de la compañía (diseño, plan e implementación de la estrategia de inversión).
- *Capitalización y flujo de capital:* Capitalización, préstamos y flujo de capital. Responsable del cumplimiento con las necesidades de caja cotidianas de la organización.

- *Contabilidad:* Debido al tamaño de la organización, debe ser él mismo quien asuma el rol del desarrollo de la contabilidad para poder llevar a cabo una buena dirección financiera de la empresa.
- *Planeamiento de estrategias financieras y presupuestarias:* Responsable de aprobar los presupuestos y de incorporarlos en el presupuesto general de la organización.

MARKETING Y RECURSOS HUMANOS: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES

Iker Pagola llevará a cabo las tareas de dos áreas distintas de la empresa. Por un lado se ocupará del establecimiento de las estrategias de marketing de la empresa, realizando las actividades de marketing y promoción. Asimismo, se encargará de la gestión del personal para el correcto funcionamiento del negocio. Las tareas a desarrollar en este departamento son:

- *Investigación de mercado*: Análisis continúo de los consumidores, competidores y el entorno general.
- *Planificación de marketing*: Desarrollo de nuevas estrategias de marketing para promocionar nuevos sabores de pizza, nuevas máquinas de vending o la imagen de la compañía. Evaluación y análisis de la eficacia de estas estrategias para ver el impacto que tuvieron en la cuota de mercado y en la percepción del consumidor. Identificación y explotación de nuevos canales de distribución.
- *Publicidad y promoción:* Gestión de los esfuerzos de publicidad y promoción propios de la empresa (publicidad impresa, online, planificación de eventos, marketing directo, etc.)
- *Oportunidades de negocio:* Seguimiento constante de las tendencias de mercado para identificar oportunidades de negocio futuras.
- *Gestión del personal:* Procesos de selección, contratación y formación. Evaluar el rendimiento del capital humano que demanda el negocio.
- *Sueldos y salarios:* Administrar la Estructura Organizacional, sueldos y compensaciones de los empleados.

ESTRATEGIA: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES

En colaboración con los diferentes departamentos, Mercedes Arribas será la encargada de formular la estrategia a seguir tanto a corto plazo como a largo plazo del crecimiento de negocio. Las funciones a llevar a cabo son:

- Análisis de las distintas formas de crecimiento: máquinas propias, franquicia, etc.
- Colaboración con proveedores (Pizzametry) en el desarrollo de la nueva máquina de vending.
- Desarrollo de nuevas vías de negocio.
- Captación de nuevos clientes conjuntamente con el departamento de marketing.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA: DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y FUNCIONES

Eduardo Romero será la persona encargada del manejo de las operaciones diarias de la empresa con el fin de encontrar modos para hacer a la compañía más productiva. Asimismo debe preparar presupuestos de programas, controlar el inventario, manejar la logística, y supervisar el correcto funcionamiento de las máquinas. Sus funciones se componen de:

- *Manejo del presupuesto:* Necesidad de saber constantemente cuánto dinero hay en el presupuesto de la compañía para proporcionar los productos y servicios que retengan a los clientes. Debe de tener siempre en mente la figura del cliente.
- *Planeamiento estratégico:* Participación en el plan estratégico de corto y largo plazo de la compañía.
- *Responsable de las decisiones:* Toma de decisiones efectivas que sirvan tanto para el correcto funcionamiento de la compañía como para evitar situaciones difíciles en el futuro.
- *Reglas institucionales:* Fijación de políticas en el lugar de trabajo para asegurar una efectiva implementación y adhesión entre los empleados de la compañía.
- *Entorno de trabajo:* Creación de un entorno de trabajo que genera energía positiva y sentimiento de equipo entre los empleados.

Asimismo, en la fase de desarrollo del negocio, Eduardo se encargará del mantenimiento y reposición de las máquinas. Para más información sobre capacidades de los socios, consultar anexos.

PLANTILLA Y COSTES SALARIALES

Empleado	Tipo de contrato	Jornada laboral	Horas semanales	Coste hora	Salario Bruto
Paula Castro Saa	Contrato de autónomo	Lunes, Martes, Jueves	12h	6€	288€
Eduardo Romero Garzón	Contrato de autónomo	Lunes a viernes	20h	5€	400€
Iker Pagola Arruti	Contrato de autónomo	Lunes, Miércoles	8h	5€	160€
Mercedes Arribas Cristóbal	Contrato de autónomo	Martes, Jueves	8h	5€	160€

Todos los socios hemos decidido darnos de alta por el régimen de autónomos y hemos establecido las jornadas laborales de cada uno de nosotros en función del trabajo estimado en cada departamento. Las cuotas de autónomos a pagar están sujetas a una serie de bonificaciones por tener menos de 30 años y por no tener trabajadores contratados. Por ello, no pagaremos la cuota mínima de autónomos de 261 euros, sino que nuestra aportación a la Seguridad Social será de 50 euros por socio los seis primeros meses y el resto del año, tendremos una bonificación del 50% sobre la cuota base.

En cuanto a los salarios, estos se mantendrán bajos en el primer año debido a la casuística del negocio y a las cortas jornadas laborales que se plantean. En el segundo año y, debido a la buena evolución de la compañía, los salarios se incrementarán en un 20%. Los ejercicios posteriores, los sueldos de los socios aumentarán un 10% cada año.

Las duraciones de la jornada laboral se revisarán a lo largo del tiempo para introducir las modificaciones y ajustes pertinentes. Al no haber estacionalidad el periodo de vacaciones no será fijo, aunque se intentará respetar al máximo las necesidades de los trabajadores con el objetivo de favorecer la conciliación familiar.

PLAN JURÍDICO-FISCAL-LABORAL

FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Ya!Pizza será una Sociedad Limitada de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

PUESTA EN MARCHA

- Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios
- Agencia Tributaria (AEAT): Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)
- Tesorería territorial de la Seguridad Social: Afiliación y número de la Seguridad Social
- Tesorería territorial de la Seguridad Social: Alta en el Régimen de la Seguridad Social de los socios trabajadores y/o administradores
- Tesorería territorial de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social - Trámites para el caso de contratación de trabajadores
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Inspección Provincial de Trabajo: Adquisición y legalización del libro de Visitas
- Ayuntamientos: Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral
- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo
- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal
- Ayuntamientos: Licencia de actividad

OBJETO SOCIAL

"Ya!Pizza S.L" tiene por objeto social la distribución y venta al público de pizzas frescas mediante máquinas automáticas.

SEDE SOCIAL

Polígono industrial Prado Overa, sito en Leganés, km 7, carretera de Toledo (A-42).

CAPITAL SOCIAL

El capital social con el que se constituirá la sociedad será de 4.000€, desembolsando 1.000 euros cada socio en su totalidad en la constitución de la sociedad.

Más adelante, cuando la empresa comience sus actividades comerciales, los socios aportaran a través de un préstamo a la sociedad, 20.000 euros cada uno, a partir del cual se financiarán las inversiones que se vayan a hacer.

SITUACIÓN LABORAL DE SOCIOS:

Los socios se darán de alta como autónomos "Régimen Especial de Trabajadores Autónomos".

PLANIFICACIÓN DE GASTOS E INVERSIONES

INVERSIONES Y GASTOS INICIALES DE PUESTA EN MARCHA:

Dentro de los gastos iniciales, deberemos incluir los gastos de constitución de la sociedad y de registro de la marca "Ya!Pizza". Los servicios de notaría nos serán proporcionados por la empresa AFIXCAL S.L. con un coste de 290€ más IVA, lo cual incluye todos los gastos relativos a la petición de nombre, Notaría, Registro Mercantil, Altas Censales, ITP, IAE, etc. Consideraremos también unos gastos de primer establecimiento, correspondientes a los pagos del alquiler, de la página web u otros gastos que pudiésemos tener desde la creación de la sociedad hasta el comienzo de la actividad comercial, por un total de 1600€.

Así mismo, incluiremos los costes derivados de la adquisición de aquellos activos que necesitaremos para llevar a cabo nuestra actividad. Entre estos incluiremos;

- Furgoneta isoterma para el transporte de pizzas (reposición de máquinas). Para adquirir este vehículo acudiremos al mercado de segunda mano. Según los actuales precios del mercado, estimamos un coste de 3.500 €, que incluye los pagos de matriculación del vehículo y otros documentos asociados.
- Cámara frigorífica para el almacenaje temporal de la pizza. Para la adquisición de esta máquina acudiremos al mercado de segunda mano. Según los actuales precios de mercado, estimamos un coste de 2.300€.
- Mobiliario y otras herramientas y menaje necesarios con un coste estimado de 1086€.
- Equipo informático y dispositivos móviles por valor de 1.200€.
- 400€ en concepto acondicionamiento de las instalaciones alquiladas.

Finalmente, adquiriremos 5 máquinas expendedoras de pizza caliente de la marca WonderPizza. La compra de estos equipos se realizará a la fábrica-distribuidora, con sede en Italia. Los equipos adquiridos cuentan con una rebaja del 50% en el precio al ser equipos de segunda mano. Sin embargo, las garantías ofrecidas por la empresa son equivalentes a las de un equipo de primera mano y se siguen incluyendo en el precio los cursos de formación en reparación, mantenimiento y reposición de la maquinaria impartidos por la empresa fabricante. Para obtener más información al respecto, consultar anexos.

El coste de las cinco máquinas de segunda mano es de 10.000 euros por máquina, a lo que hay que sumar el coste de transporte desde Italia. Los términos de venta son Ex Works, por tanto Ya!Pizza será responsable de todos los costes derivados del transporte de las máquinas desde la salida de fábrica hasta la llegada a Madrid. Dicho transporte se realizara mediante tráiler en un contenedor de 20 pies, a razón de un 0,8 €/km por 1500 km, que junto con los costes de seguro suman un total de 1.500 € por las 5 máquinas.

Tras su llegada a Madrid, la empresa I.M.E.A, S.L realizará la puesta a punto de las máquinas instalando un sistema de telemetría a través de red WIFI. Los costes estimados para este servicio se fijan con la empresa en 600 € por máquina. Esta cuantía incluye el software necesario para su control desde dispositivos móviles u ordenador, así como el mantenimiento y la resolución de las posibles incidencias que pudiesen surgir durante el primer año de operación; y se contabilizarán como gastos de I+D. A partir del primer año, estos servicios supondrán a la empresa un coste de 100 € anuales por máquina y año.

Finalmente, hemos de contemplar los gastos que suponen el transporte e instalación de las máquinas en su lugar de operación. Para ello se alquilará una camioneta por horas, con un coste total de 150 € por máquina. Se hace un pedido de 2000 cajas de cartón a la empresa DIMOBA Suministros, para los dos primeros meses de funcionamiento de las máquinas, que se almacenan como existencias.

GASTOS DERIVADOS DE LA EXPLOTACIÓN:

GASTOS DE PERSONAL:

Como se describe en el plan de Recursos Humanos, la actividad derivada de la explotación de las 5 máquinas no supone la necesidad de una mano de obra intensiva. Por tanto, es más que suficiente con la colaboración a tiempo parcial de los cuatro socios fundadores para llevar a cabo todas las tareas necesarias.

Los socios se comprometen a no percibir sueldo durante el desarrollo y puesta en marcha de la empresa, es decir, hasta que no se genere un volumen de actividad comercial suficiente para sostener los gastos fijos generados por dicha actividad. Según las estimaciones económicas realizadas, esperamos llegar a este punto al final del tercer trimestre del "año 0". Los socios serán dados de alta como autónomos, con cargo a coste de la empresa, en el momento en el que la primera máquina comience a operar, y será entonces (septiembre) cuando comiencen a percibir salario. La empresa estima que los socios podrán ir elevando sus sueldos a medida que la empresa se consolide, con la siguiente progresión:

1º AÑO	
Bruto mensual **(€)**	Neto Anual**(€)**
288	3.456
400	4.800
160	1.920
160	1.920

20%		**30%**	
2º AÑO		**3º AÑO**	
Bruto mensual (€)	Neto Anual **(€)**	Bruto mensual **(€)**	Neto Anual **(€)**
346	4.147	**449**	5.391
480	5.760	**624**	7.488
192	2.304	**250**	2.995
192	2.304	**250**	2.995

40%		**50%**	
4º AÑO		**5º AÑO**	
Bruto mensual (€)	Neto Anual **(€)**	Bruto mensual **(€)**	Neto Anual **(€)**
629	7.548	**943**	11.322
874	10.483	**1.310**	15.725
349	4.193	**524**	6.290
349	4.193	**524**	6.290

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN:

- Publicidad, propaganda y RR.PP.: para el primer mes de actividad, en el cual se llevará a cabo la mayor fuerza comercial, dotamos un gasto de 140€, correspondiente a las tarjetas de vista y el merchandising con el logo de la empresa. Por otro lado, debemos incluir los costes de degustación para los primeros meses (que estimamos en 300€). Como gasto fijo a lo largo del año, tendremos que tener en cuenta los gastos derivados de promociones y ofertas, que será de 30 €/mes.

- Servidores y servicios web: para la página web del proyecto, se contratarán los servicios de la empresa WIX, con un coste de 12,42€ al mes.

- Suministros (agua, luz y teléfono e internet): aquellos derivados del uso del almacén y las oficinas. Se estiman en 200 €.

- Tributos y tasas: Aquellos tributos y tasas correspondientes al almacén como pueden ser la tasa de recogida de basuras o I.B.I corren a cargo del propietario del mismo, quedando por tanto la empresa, exenta de pago.

- Gestorías y asesorías: dada la formación de los socios, las labores correspondientes a estos ítems las llevará a cabo la propia empresa, no suponiendo un coste.

- Material de oficina: se dota una provisión de 60 € mensuales por dicho concepto.

- Arrendamientos y cánones: Local almacén: el coste del local elegido será de 350€/mes.

- Transporte: Los gastos de transporte son aquellos derivados de los desplazamientos para la reposición, limpieza y recaudación de las máquinas. En función del consumo medio del vehículo y los km que se espera recorrer el gasto esperado ronda los 250 € mensuales

- Seguros: correspondientes al pago de un seguro para PYMES y el seguro a terceros del vehículo, contratados con CASER Seguros.

COSTE DE LOS APROVISIONAMIENTOS:

Tal y como se describe en el plan de operaciones, el proveedor que hemos elegido para suministrarnos las pizzas es PALACIOS ALIMENTACIÓN S.A. Según las conversaciones que aportará mantenidas con la empresa el coste de la pizza oscila entre los 0,7 y 0,9 € según volumen de pedido y las promociones existentes. Para llevar a cabo el plan financiero hemos establecido un precio de 0,85 €, que es coherente con los precios ofertados según el volumen de ventas que hemos previsto y que no tiene en cuenta las posibles ofertas promocionales.

El coste del cuadrado de cartón sobre el que se entrega la pizza al cliente, se compra en paquetes de 250 unidades, y tiene un coste de 12’5 €/paquete (DIMOBA Suministros), lo que supone un coste unitario de 0,05€, costes de envío incluidos; que se sumaran al coste unitario de la pizza y se contabilizarán como coste directo variable.

Por último, se tiene en cuenta un 10% de coste sobre ventas que atribuimos a los gastos que se pudiesen ocasionar en la localización de las máquinas, como podría ser el que nos cobrasen el consumo eléctrico.

DESCRIPCIÓN	IVA Repercutido	IVA Soportado	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Pizza Piccola (PALACIOS)	10%	21%	4,1 €	0,9 €	3,2 €	78,0%

AMORTIZACIONES

La amortización representa el coste en el que se incurre por el uso de los bienes de la empresa. La selección de bienes adquiridos amortizables así como su plazo de amortización se han definido según el plan general contable actual, y se pueden consultar en los anexos.

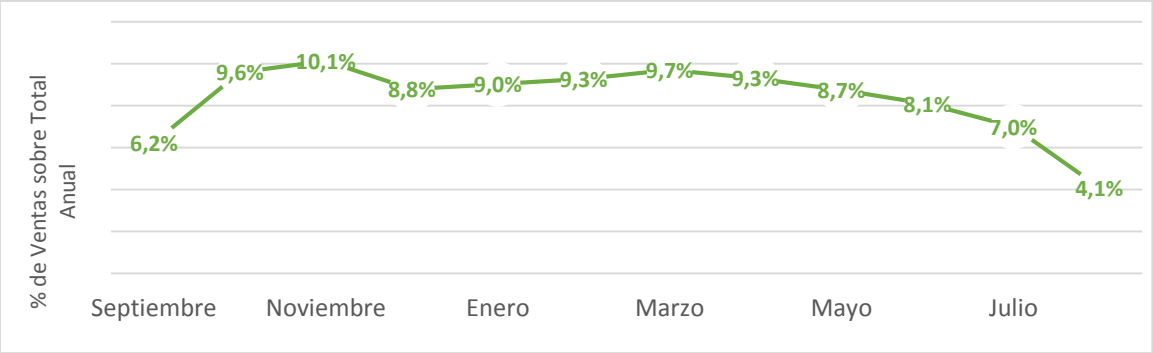
PLANIFICACIÓN DE VENTAS ESTIMADAS:

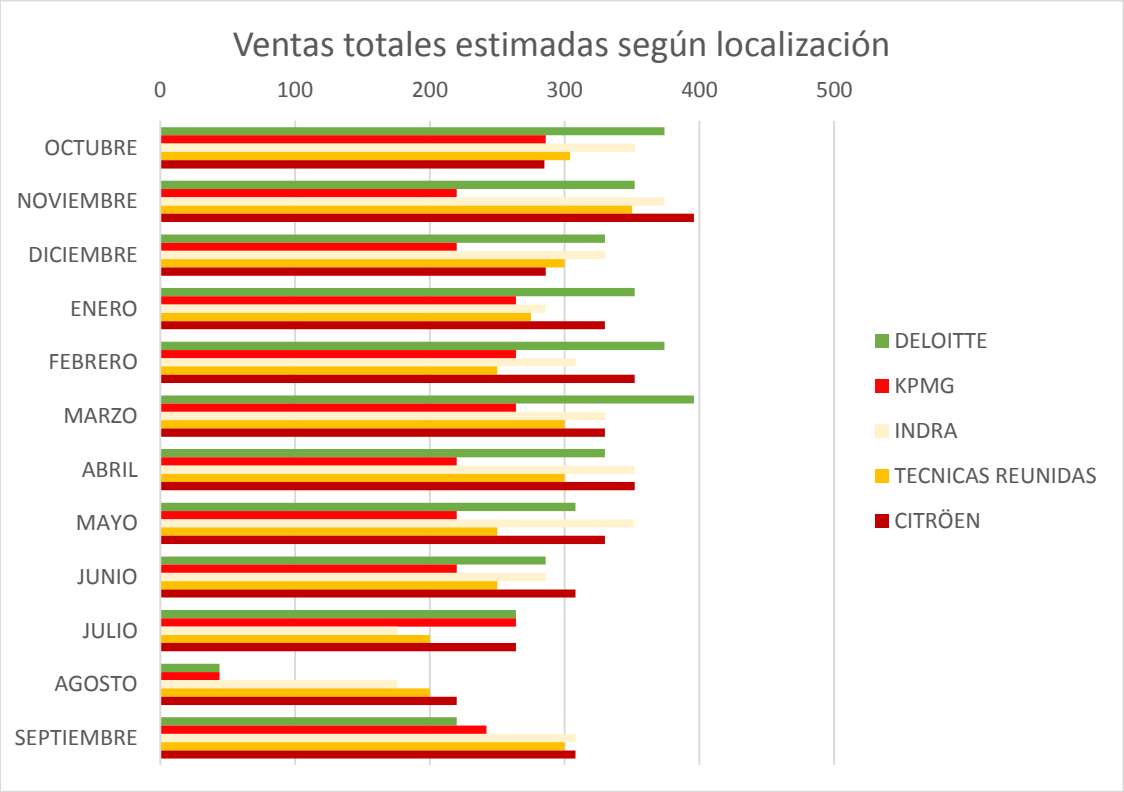
En función de nuestras hipótesis, hemos estimado una venta media diaria por máquina operativa según del número de trabajadores y los turnos de trabajo de aquellos centros en los que vamos a desarrollar nuestra actividad comercial. Tendremos que tener en cuenta, que durante el primer mes de operativa las ventas serán superiores, debido a la novedad del producto para disminuir ligeramente hasta situarse en la cifra antes mencionada. Por otro lado, en los centros de trabajo observaremos una disminución importante de las ventas en los meses de verano (agosto) y un ligero incremento en aquellos meses, en los que derivados de la actividad que se realiza en cada compañía, se supone una mayor carga de trabajo y por tanto, un mayor tiempo de permanencia del empleado en la oficina.

Es importante destacar que la implantación de las máquinas se hará de manera gradual, comenzando la actividad con tres máquinas en Deloitte, Indra y KPMG a las que se sumaran otras dos máquinas en Técnicas Reunidas y la fábrica de Citroën durante el mes de octubre.

TASA MEDIA VENTAS ESTIMADA (Pizza/Máquina/Día)	
Grandes compañías (2) (2 turnos, tamaño > 4000 trabajadores)	14 pizzas/día
Centros de negocio (2) (2 turnos, tamaño < 4000 trabajadores	10 - 11 pizzas/día
Empresas fabriles (2) (3 turnos, 3000-4000 trabajadores)	15 pizzas/día

Mediante las gráficas adjuntas podremos observar variación en ventas mensuales estimada a lo largo del primer ejercicio, tanto na nivel global como por localización de la máquina.





A partir del primer ejercicio estimamos un crecimiento constante en las ventas de todas nuestras máquinas del 5%, que corresponde con el crecimiento estimado en el sector del vending de alimentos calientes para los próximos años según ANEDA.

Puesto que para el tercer año pensamos duplicar el número de máquinas existentes, con la colaboración de nuestro futuro socio americano, hemos estimado un crecimiento de las ventas del 40% para dicho ejercicio, un 60% para el siguiente y un 10% en el quinto, logrando así al quinto año alcanzar duplicar la cifra de ventas respecto a los dos primeros años. Consideramos esta previsión conservadora, puesto que contamos con instalar las nuevas máquinas en localizaciones con mayor potencial que las actuales (como estaciones y aeropuerto)

Debido a la dificultad de estimar lo que puede ocurrir en el futuro, no hemos tenido en cuenta los posibles ingresos (ni los gastos asociados) que obtendríamos al comercializar la nueva máquina en España ni los derivados de una futura expansión a nivel nacional.

PLANIFICACIÓN FORMAS DE FINANCIACIÓN

CAPITAL SOCIAL:

El capital aportado por los socios en el momento de la constitución de la sociedad, será de 4.000 €, repartidos equitativamente entre cada uno y obteniendo cada socio de este modo un 25% de las participaciones de la compañía.

PRÉSTAMOS A L.P:

A su vez, para poder financiar la operativa de la empresa, cada socio ha conseguido reunir 22.000 €, que prestará a la empresa a 5 años con un 1% de intereses, y con un periodo de carencia de 8 meses. En el caso de que en el futuro entren nuevos inversores, se podrán transformar los préstamos impagados en aportaciones de capital social, por medio de la escritura de ampliación de capital. En el pasivo queda reflejado como un solo préstamo; dado el carácter privado del mismo no se establecen cargos de comisiones por gestión bancaria del mismo.

FUTURAS AMPLIACIONES DE CAPITAL:

Se ha establecido una relación directa con la empresa Estadounidense Pizzametry, que actualmente está desarrollando una máquina de prestaciones muy superiores a la que actualmente tenemos, pero que no estará disponible para su venta hasta dentro de 2 años.

Actualmente, estamos colaborando estrechamente con ellos, y se ha establecido entre las dos empresas un acuerdo de futuro, en el que Pizzametry pasará a ser socio de Ya!Pizza mediante una aportación al capital social de la empresa en forma no dineraria, que consistirá en 5 de sus nuevas máquinas, valoradas por 75.000€

Por otro lado, los socios prevén que en el largo se buscará la participación de otros socios, con objeto de llevar a cabo inversiones en nuevas máquinas que permitan el crecimiento y diversificación del negocio.

Inversión en Inmovilizado (Activo No Corriente)	**71,34%**
Inversión en Circulante (Activo Corriente)	**28,66%**
INVERSIÓN TOTAL (Inmovilizado + Circulante)	
=	**92.000,0 €**
FINANCIACIÓN TOTAL (Propia + Ajena)	
Recursos Propios (Patrimonio Neto)	**4,35%**
Recursos Ajenos (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	**95,65%**

TESORERÍA

Según las estimaciones financieras que se han llevado a cabo, y gracias, principalmente a que los pagos de materia prima se pagan a 45 días mientras que el cobro se realiza al contado, una vez a la semana, Ya!Pizza no prevé que sea necesario en principio, acudir a una entidad bancaria para solicitar una línea de crédito y poner gestionar su tesorería. Si bien es cierto, durante el tercer año de actividad, tal y como se puede ver en el balance, la cifra de tesorería baja bastante en relación a años anteriores; debido a la introducción de nuevas máquinas. Puesto que los resultados previos son buenos, consideramos que, en caso de ser necesario no tendríamos problemas a la hora de acudir a una entidad bancaria.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Cuenta de pérdidas y ganancias (€)	Cierre Ejerc. 2014/2015	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2015/2016	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2016/2017	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2017/2018	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre Ejerc. 2018/2019	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
Ventas (Ingresos)	68.289,5	100,0%	71.704,0	100,0%	5,0%	100.385,6	100,0%	40,0%	160.617,0	100,0%	60,0%	176.678,7	100,0%	10,0%
Pizza variedad 1, 2, 3	68.289,5	100,0%	71.704,0	100,0%	5,0%	100.385,6	100,0%	40,0%	160.617,0	100,0%	60,0%	176.678,7	100,0%	10,0%
Coste de Ventas (Costes Variables)	21.852,7	32,0%	22.945,3	32,0%	5,0%	32.123,4	32,0%	40,0%	51.397,4	32,0%	60,0%	56.537,2	32,0%	10,0%
Margen Bruto s/Ventas	46.436,9	68,0%	48.758,7	68,0%	5,0%	68.262,2	68,0%	40,0%	109.219,6	68,0%	60,0%	120.141,5	68,0%	10,0%
Sueldos y Salarios (Socios y Empleados)	12.096,0	17,7%	14.515,2	20,2%	20,0%	18.869,8	18,8%	30,0%	26.417,7	16,4%	40,0%	39.626,5	22,4%	50,0%
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp)	4.384,1	6,4%	8.768,2	12,2%	100,0%	8.855,9	8,8%	1,0%	8.944,4	5,6%	1,0%	9.033,9	5,1%	1,0%
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.400,0	3,5%	2.472,0	3,4%	3,0%	2.546,2	2,5%	3,0%	2.622,5	1,6%	3,0%	2.701,2	1,5%	3,0%
Material de Oficina	60,0	0,1%	61,8	0,1%	3,0%	63,7	0,1%	3,0%	65,6	0,0%	3,0%	67,5	0,0%	3,0%
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	918,9	1,3%	946,5	1,3%	3,0%	974,9	1,0%	3,0%	1.004,1	0,6%	3,0%	1.034,2	0,6%	3,0%
Primas de Seguros	1.200,0	1,8%	1.236,0	1,7%	3,0%	1.273,1	1,3%	3,0%	1.311,3	0,8%	3,0%	1.350,6	0,8%	3,0%
Arrendamientos y Cánones	4.200,0	6,2%	4.326,0	6,0%	3,0%	4.455,8	4,4%	3,0%	4.589,5	2,9%	3,0%	4.727,1	2,7%	3,0%
Transportes y Mensajería	4.500,0	6,6%	4.635,0	6,5%	3,0%	4.774,1	4,8%	3,0%	4.917,3	3,1%	3,0%	5.064,8	2,9%	3,0%
Resultado Operativo (EBITDA)	16.677,9	24,4%	11.798,1	16,5%	-29,3%	26.449,0	26,3%	124,2%	59.347,2	36,9%	124,4%	56.535,6	32,0%	-4,7%
Dotación Amortizaciones	9.367,8	13,7%	7.468,6	10,4%	-20,3%	14.968,6	14,9%	100,4%	14.568,7	9,1%	-2,7%	13.818,6	7,8%	-5,1%
Total Gastos de Explotación	39.126,8	57,3%	44.429,2	62,0%	13,6%	56.781,8	56,6%	27,8%	64.441,0	40,1%	13,5%	77.424,5	43,8%	20,1%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)	7.310,1	10,7%	4.329,5	6,0%	-40,8%	11.480,4	11,4%	165,2%	44.778,5	27,9%	290,0%	42.717,0	24,2%	-4,6%
Gastos Financieros	942,0	1,4%	816,1	1,1%	-13,4%	669,9	0,7%	-17,9%	535,8	0,3%	-20,0%	365,4	0,2%	-31,8%
Resultado Financiero	-942,0	-1,4%	-816,1	-1,1%	13,4%	-669,9	-0,7%	17,9%	-535,8	-0,3%	20,0%	-365,4	-0,2%	31,8%
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	6.368,1	9,3%	3.513,4	4,9%	-44,8%	10.810,5	10,8%	207,7%	44.242,7	27,5%	309,3%	42.351,7	24,0%	-4,3%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	6.368,1	9,3%	3.513,4	4,9%	-44,8%	10.810,5	10,8%	207,7%	44.242,7	27,5%	309,3%	42.351,7	24,0%	-4,3%
Provisión Impuesto sobre Beneficios	1.273,6	1,9%	702,7	1,0%	-44,8%	2.162,1	2,2%	207,7%	8.848,5	5,5%	309,3%	8.470,3	4,8%	-4,3%
Resultado Neto	5.094,5	7,5%	2.810,7	3,9%	-44,8%	8.648,4	8,6%	207,7%	35.394,2	22,0%	309,3%	33.881,3	19,2%	-4,3%
Cash-Flow Económico 1	14.462,3	21,2%	10.279,3	14,3%		23.617,0	23,5%		49.962,9	31,1%		47.699,9	27,0%	

BALANCE

Balance (€)	Apertura Ejerc. 2014/2015		Cierre Ejerc. 2014/2015		Cierre Ejerc. 2015/2016		Cierre Ejerc. 2016/2017		Cierre Ejerc. 2017/2018		Cierre Ejerc. 2018/2019	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	**65.635,2**	**71,3%**	**56.267,4**	**57,0%**	**48.798,9**	**58,1%**	**108.830,3**	**70,6%**	**94.261,6**	**51,2%**	**80.443,0**	**40,0%**
Inmovilizado Material	60.736,0	66,0%	60.736,0	61,5%	60.736,0	72,3%	135.736,0	88,0%	135.736,0	73,8%	135.736,0	67,5%
Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,0	0,0%	-6.718,6	-7,7%	-13.437,1	-17,2%	-27.655,7	-18,6%	-41.474,4	-23,3%	-55.293,0	-28,3%
Inmovilizado Intangible	3.000,0	3,3%	3.000,0	3,0%	3.000,0	3,6%	3.000,0	1,9%	3.000,0	1,6%	3.000,0	1,5%
Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,0	0,0%	-750,0	-0,8%	-1.500,0	-1,8%	-2.250,0	-1,5%	-3.000,0	-1,6%	-3.000,0	-1,5%
Gastos Amortizables Netos	1.899,2	2,1%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Activo Corriente ("Circulante")	**26.364,8**	**28,7%**	**42.472,6**	**43,0%**	**35.178,6**	**41,9%**	**45.336,7**	**29,4%**	**89.711,7**	**48,8%**	**120.634,4**	**60,0%**
Existencias	100,0	0,1%	100,0	0,1%	105,0	0,1%	147,0	0,1%	235,2	0,1%	258,7	0,1%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	13.804,4	15,0%	13.798,7	14,0%	14.488,6	17,3%	36.034,0	23,4%	32.454,5	17,6%	35.699,9	17,8%
Tesorería (Disponible)	12.460,4	13,5%	28.573,9	28,9%	20.585,0	24,5%	9.155,7	5,9%	57.022,1	31,0%	84.675,8	42,1%
Total Activo	**92.000,0**	**100,0%**	**98.740,0**	**100,0%**	**83.977,4**	**100,0%**	**154.167,1**	**100,0%**	**183.973,3**	**100,0%**	**201.077,4**	**100,0%**
Patrimonio Neto - Recursos Propios	**4.000,0**	**4,3%**	**9.115,5**	**9,8%**	**11.972,4**	**15,3%**	**95.667,5**	**64,5%**	**131.108,8**	**73,6%**	**165.037,7**	**84,5%**
Capital	4.000,0	4,3%	4.000,0	4,1%	4.000,0	4,8%	79.000,0	51,2%	79.000,0	42,9%	79.000,0	39,3%
Reservas Obligatorias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	5.094,5	6,1%	7.905,2	5,1%	16.553,6	9,0%	51.947,7	25,8%
Resultado del Ejercicio	0,0	0,0%	5.094,5	5,2%	2.810,7	3,3%	8.648,4	5,6%	35.394,2	19,2%	33.881,3	16,8%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**	**0,0**	**0,0%**
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	**88.000,0**	**95,7%**	**89.645,6**	**90,8%**	**72.072,3**	**85,8%**	**58.613,5**	**38,0%**	**53.025,6**	**28,8%**	**36.248,4**	**18,0%**
Acreedores Comerciales	0,0	0,0%	6.102,8	6,2%	6.407,9	7,6%	8.971,1	5,8%	14.353,7	7,8%	15.789,1	7,9%
C/c con Socios y Administradores	88.000,0	95,7%	82.269,2	83,3%	64.961,7	77,4%	47.480,3	30,8%	29.823,4	16,2%	11.989,0	6,0%
Administraciones Públicas (H.P. Acreedora y S.S.)	0,0	0,0%	1.273,6	1,3%	702,7	0,8%	2.162,1	1,4%	8.848,5	4,8%	8.470,3	4,2%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	**92.000,0**	**100,0%**	**98.740,0**	**100,0%**	**83.977,4**	**100,0%**	**154.167,1**	**100,0%**	**183.973,3**	**100,0%**	**201.077,4**	**100,0%**

Total Recursos Permanentes	92.000,0	100,0%	98.740,0	100,0%	83.977,4	100,0%	154.167,1	100,0%	183.973,3	100,0%	201.077,4	100,0%
Total Recursos Ajenos	92.000,0	100,0%	98.740,0	100,0%	83.977,4	100,0%	154.167,1	100,0%	183.973,3	100,0%	201.077,4	100,0%

ANÁLISIS DE VIABILIDAD

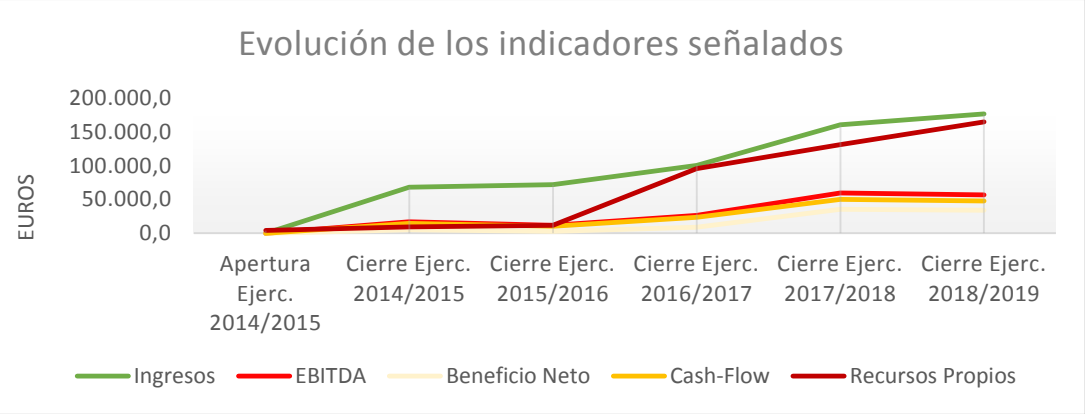
ANÁLISIS DEL ESCENARIO PROMEDIO

En virtud de los cálculos y estimaciones explicadas en los apartados anteriores, los ratios de rentabilidad obtenidos son:

Objetivos Económico-Financieros

Ventas, Márgenes, Beneficios y Cash-Flow

Año	Año 1º (1º ejercicio)		Año 2º (2º ejercicio)		Año 3º (3º ejercicio)		Año 4º (4º ejercicio)		Año 5º (5º ejercicio)	
Ventas Previstas (Ingresos)	68.289,5 €	100 %	71.704,0 €	100 %	100.385,6 €	100 %	160.617,0 €	100 %	176.678,7 €	100%
Crecimiento de las Ventas			5,0%		40,0%		60,0%		10,0%	
Margen Bruto s/ Ventas	46.436,9 €	68%	48.758,7 €	68%	68.262,2 €	68%	109.219,6 €	68%	120.141,5 €	68%
EBITDA	16.677,9 €	24%	11.798,1 €	16%	26.449,0 €	26%	59.347,2 €	37%	56.535,6 €	32%
EBIT (o BAII)	7.310,1 €	11%	4.329,5 €	6%	11.480,4 €	11%	44.778,5 €	28%	42.717,0 €	24%
Beneficio Neto s/ Ventas	5.094,5 €	7%	2.810,7 €	4%	8.648,4 €	9%	35.394,2 €	22%	33.881,3 €	19%
Cash-Flow Económico	14.462,3 €	21%	10.279,3 €	14%	23.617,0 €	24%	49.962,9 €	31%	47.699,9 €	27%



Indicadores Económico-Financieros

Liquidez, Garantía, Rentabilidad, Endeudamiento y Seguridad

Año	Año 1º (1º ejercicio)		Año 2º (2º ejercicio)		Año 3º (3º ejercicio)		Año 4º (4º ejercicio)		Año 5º (5º ejercicio)	
Saldo de Tesorería (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Activo)	28.573,9 €	29 %	20.585,0 €	25 %	9.155,7 €	6%	57.022,1 €	31 %	84.675,8 €	42 %
Recursos Propios (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Patrim. Neto + Pasivo)	9.094,5 €	9%	11.905,2 €	14 %	95.553,6 €	62 %	130.947,7 €	71 %	164.829,1 €	82 %
ROE Rentabilidad Financiera	56,02%		23,61%		9,05%		27,0%		20,6%	
ROI Rentabilidad Económica	7,4%		5,16%		7,45%		25,1%		21,9%	
Endeudamiento	90,79%		85,82%		38,02%		28,82%		18,03%	
Capacidad de Devolver Deuda Financiera	17,58%		15,82%		49,47%		100,0%		100,0%	
Punto de Equilibrio (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)	**58.924,67 €**		**66.537,31 €**		**84.487,84 €**		**95.554,21 €**		**114.396,86 €**	
Coeficiente de Seguridad (Ventas/Punto de Equilibrio)	**1,16**		**1,08**		**1,19**		**1,68**		**1,55**	
Plazo Recuperación de la Inversión					**3,31**	**Años**				

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	**Valor Actual, en términos absolutos, de un proyecto de Inversión**	**48.263,56**
	Tasa de Descuento	**7,00%**

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	**Tasa de Descuento que hace que el VAN del proyecto sea 0.**	**25,46%**
TIR Modificada		**19,51%**

CONCLUSIONES

En vista de los resultados obtenidos, podemos concluir este plan de negocio afirmando la rentabilidad del mismo y su escalabilidad en el largo plazo.

A partir del análisis y la planificación realizada en el texto anterior se indican a continuación varios aspectos fundamentales que tiene en cuenta la empresa para llevar a cabo su Plan de Empresa.

Quiere	Poner en marcha una máquina expendedora de pizza inexistente, hasta el momento, en España
Quiere	Ofrecer comida de calidad a un precio económico los 365 días del año las 24 horas del día
Puede	Proporcionar pizza recién horneada en menos de 2 minutos
Puede	Llevar a cabo la idea con unas inversiones iniciales bajas y altas perspectivas de crecimiento
Puede	Adaptarse a las tendencias del mercado a través de la innovación y colaborar con partners extranjeros
Debe	Entrar en el mercado a través de la localización de las máquinas en grandes compañías para consolidarnos en el mercado.
Debe	Esperar la reacción del mercado e introducir los cambios necesarios para el buen funcionamiento del negocio.
Debe	Consolidarse en el mercado madrileño y empezar su expansión nacional a través de franquicias

CALENDARIO GENERAL:

PLANIFICACIÓN HASTA COMIENZO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL			Programación Meses (Enero – Sept)								
Nº.	Acciones	Presupuesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Creación de la sociedad	+4.000€	X								
2	Contacto empresas proveedoras maquinaria	-	X	X	X	X	X	X	X	X	
3	Recepción formación proveedor maquinaria (pago viaje)	-1.500€							X		
4	Contacto empresas proveedoras mm.pp	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Acciones de marketing y pagina web	-12,4€*mes		X	X	X	X	X	X	X	X
6	Contacto empresas localización maquinaria	-		X	X	X	X	X	X	X	X
7	Préstamos a la sociedad (22.000€ por socio)	+88.000€					X				
8	Alquiler locales-oficinas y adecuación de los mismos	-(400€+350€*mes)						X	X	X	X
9	Compra de vehículos, herramientas y mobiliario	-8.700€						X			
10	Compra de maquinaria en Italia y coste de transporte	-51.500€							X		
11	Pago de servicios a I.M.E.A S.L	-3.000€								X	
12	Pago existencias a DIMOBA Suministros S.L	-100€								X	
	COMIENZO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL	-									X

Nº.	Acciones PLANIFICACIÓN A 5 AÑOS VISTA
AÑO 0	– Creación de la sociedad y puesta en marcha. – Acuerdos para localización máquinas y proveedores de mm.pp – Compra de maquinaria y puesta a punto.
AÑO 1	– Operación de 5 máquinas de vending – Consolidación de la compañía, mayor conocimiento del mercado – Búsqueda continua de nuevas oportunidades – Con los beneficios devolución de préstamo a los socios y dotación a reservas obligatorias
AÑO 2	– Operación de 5 máquinas de vending – Comienzo de los trámites necesarios en licitaciones para colocación de maquinaria en lugares públicos / otros lugares – Búsqueda continua de nuevas oportunidades – Con los beneficios devolución de préstamo a los socios y dotación a reservas obligatorias
AÑO 3	– Ampliación de capital (Socio Pizzametry) – Operación de 5 + 2 máquinas de vending – Promoción para venta de maquinaría en España – Búsqueda continua de nuevas oportunidades – Con los beneficios devolución de préstamo a los socios y dotación a reservas obligatorias
AÑO 4	– Operación de 5 + 4 máquinas de vending – Promoción y venta de maquinaria en España – Búsqueda continua de nuevas oportunidades – Con los beneficios devolución de préstamo a los socios y dotación a reservas obligatorias
AÑO 5	– Operación de 5 + 5 máquinas de vending – Promoción y venta de maquinaria en España – Búsqueda continua de nuevas oportunidades – Con los beneficios devolución de préstamo a los socios y dotación a reservas obligatorias

ANEXO 1: PROCESO DE PIVOTAJE Y CANVAS

PROCESO DE PIVOTAJE

ETAPA DE IDEACIÓN

Tras observar con detenimiento el sector de la comida rápida, en concreto, de la comercialización de pizzas observamos, pese a ser un sector ya maduro, deficiencias que se repetían en los todos los establecimientos de las cadenas más conocidas

Deficiencias a nivel empresa:

- Pérdidas originadas en las pizzerías por mano de obra ociosa durante largos periodos del día.
- Baja automatización en el proceso de elaboración y como consecuencia;
  - Falta de homogeneidad en el producto final.
  - Consumo excesivo de materias primas o mala utilización de las mismas.
  - Mayor probabilidad de incurrir en faltas de higiene durante el proceso.

Deficiencias a nivel cliente:

- Largos tiempos de espera a la hora de pedir una pizza a domicilio.

Partimos, por tanto, de la idea de automatizar la producción de pizzas en el punto de venta, para poder solventar las deficiencias que habíamos observado.

✓ DESARROLLAMOS LA IDEA POTENCIAL DE NEGOCIO

ETAPA DE VALIDACIÓN

Tomando como punto de partida la automatización de la producción de pizzas, intentando mantener altos estándares de calidad e innovación, empezamos a investigar sobre el mundo de la producción en línea de pizzas. Tras ponernos en contacto con varios proveedores de maquinaria específica así como con empresas de fabricación a medida, comprobamos que los costes asociados con el desarrollo y fabricación de una máquina de un tamaño adecuado para el punto de venta no eran acordes a los ingresos, y que por tanto, esa opción no era viable. Esto, junto con la falta de conocimientos muy específicos en ámbitos como la mecánica industrial o la producción automatizada de procesos a nivel industrial de los integrantes del equipo nos hizo abandonar la idea.

✗ PRODUCCIÓN AUTOMATIZADA DE PIZZA EN EL PUNTO DE VENTA

Como parte de esta investigación, descubrimos la existencia de máquinas expendedoras de pizza, de calidad muy superior a las existentes en el mercado español, tanto por sus características técnicas y diseño, como por la calidad del producto final encontrado.

Dentro es este grupo, encontramos dos jugadores destacados, WonderPizza y Let's Pizza. La diferencia principal entre ambas, radica en que la primera utiliza pizzas frescas envasadas al vacío mientras que la segunda parte de los ingredientes en crudo, realizando la pizza en el momento. La diferencia principal entre estas y las existentes en España se debe a su horno por infrarrojos, que alcanza temperaturas de hasta 300ºC, proporcionando una masa tostada y crujiente frente al resultado correoso que provocan los hornos microondas de la competencia.

Llegados a este punto, entramos en contacto directo con ambas empresas para informarnos del coste de las máquinas, materias primas y otros requisitos. Además, realizamos una encuesta sobre los hábitos de consumo de pizza de 27 preguntas a 190 personas de todas las edades para comprender mejor las necesidades de nuestros futuros clientes, así como numerosas entrevistas personales.

COMERCIALIZACIÓN DE PIZZAS POR MEDIO DE VENDING

En función de todos los datos recopilados (adjuntos en los anexos de este documento), nos decantamos por la máquina de WonderPizza, basándonos en dos factores fundamentales; los beneficios para el cliente, y los beneficios para la empresa. WonderPizza nos proporciona una mayor libertad para la elección de proveedor, por lo que podemos asegurar la calidad del producto. Además nos permite diseñar nuestra propia marca y realizar mejoras en las máquinas que las hagan más innovadoras y funcionales.

Cliente:
(Entrevistas y encuestas)

- Pese a que el concepto de Let's Pizza llama mucho la atención por lo innovador del mismo, la gente no percibe el producto resultante como de calidad, principalmente por que no se deja reposar a la masa.
- Al público le gustan las pizzas frescas refrigeradas, que se pueden hornear en casa (del estilo Dr.Oetker, Buitoni o Casa Tarradellas), siendo este, el tipo de producto que se comercializa a través de WonderPizza.

Empresa:
(Condiciones de proveedores)

- Los precios ofertados por Let's Pizza tanto para la máquinaria como en el suministro de materias primas, son muy elevados.
- Funcionan como una master franquicia, y no permiten cambiar la marca de la máquina ni hacer nuestras propias promociones.
- Elegir Let's Pizza supone una altísima dependencia del proveedor debido a las necesidades del packaging concreto que requiere la máquina. Tendríamos que importar (con los costes de transporte que ello supone) desde el agua y la harina hasta las cajas de cartón.

Una vez elegida la maquinaria que íbamos a adquirir, tuvimos que validar nuestras hipótesis sobre proveedores de pizza, en primer lugar por la calidad del producto, pero también por la necesidad de un formato de tamaño y embalaje específico, tiempos de entrega, condiciones de pago y precios. Tras una larga búsqueda, seleccionamos a Palacios por sus productos ricos y variados, precio ajustado con posibilidad de descuentos y corto tiempo de entrega entre otros factores.

A la hora de decidir donde localizar nuestras máquinas efectuamos una evaluación de las posibles opciones clasificándolas por las barreras de entrada que pudiesen tener y por el número de consumiciones que calculamos que podríamos obtener en base a los datos recopilados y al número de personas que estimamos que tendrían acceso a las máquinas. Nos decantamos finalmente por instalarlas en grandes compañías como un servicio extra a los trabajadores con largas jornadas o trabajos por turnos. Hemos conseguido ponernos en contacto con dos de ellas, y valoramos las conversaciones mantenidas como positivas, pese a no haber llegado a ningún acuerdo en firme. Por tanto, consideramos que nuestro equipo será capaz de llegar a acuerdos con las empresas implicadas para instalar las máquinas en sus instalaciones.

✓ INVERSIÓN EN MÁQUINARIA; PROVEEDORES Y DISTRIBUCIÓN

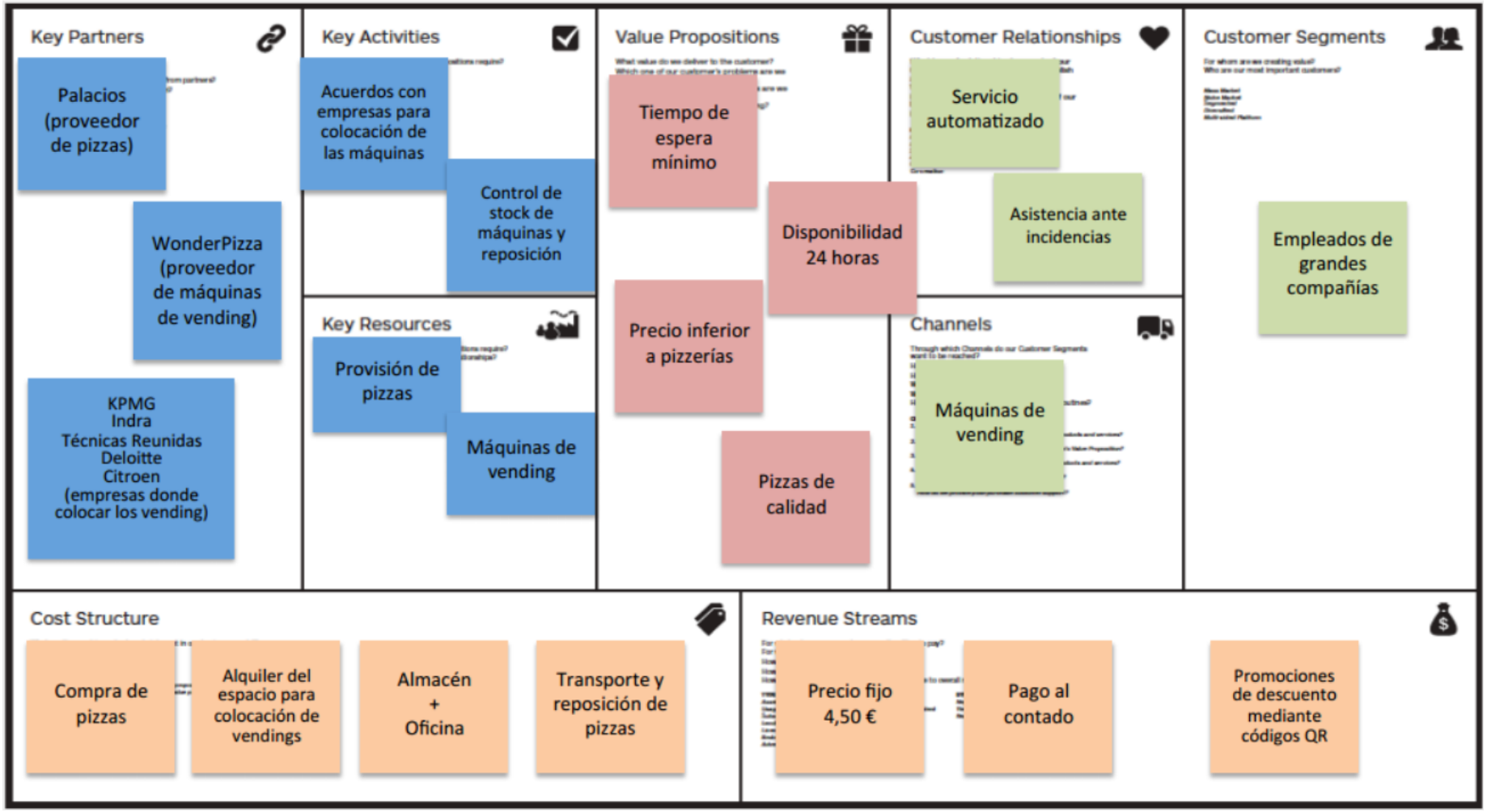
Finalmente, llevamos a cabo una búsqueda de local que se adecuase a las características que necesitábamos, y que no supusiese un alto coste en reformas. Diseñamos el espacio y calculamos todos los costes extra que supondría el establecimiento del negocio; desde la compra de mobiliario, vehículos, cámaras frigoríficas hasta los equipos informáticos. Calculamos las inversiones necesarias, testamos el precio y calculamos los ingresos esperados, evaluando así la viabilidad del proyecto.

✓ VIABILIDAD ECONÓMICA

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

Finalmente, tras haber definido la potencial idea de negocio, y haber validado el modelo contrastando nuestras hipótesis con la realidad, desarrollamos nuestro plan de negocio, que presentamos mediante el documento al que se adjuntan estos anexos.

CANVAS


Key Partners
Palacios (proveedor de pizzas)
WonderPizza (proveedor de máquinas de vending)
KPMG
Indra
Técnicas Reunidas
Deloitte
Citroen
(empresas donde colocar los vending)
Key Activities
Acuerdos con empresas para colocación de las máquinas
Control de stock de máquinas y reposición
Key Resources
Provisión de pizzas
Máquinas de vending
Value Propositions
Tiempo de espera mínimo
Disponibilidad 24 horas
Precio inferior a pizzerías
Pizzas de calidad
Customer Relationships
Servicio automatizado
Asistencia ante incidencias
Channels
Máquinas de vending
Customer Segments
Empleados de grandes compañías
Cost Structure
Compra de pizzas
Alquiler del espacio para colocación de vendings
Almacén + Oficina
Transporte y reposición de pizzas
Revenue Streams
Precio fijo 4,50 €
Pago al contado
Promociones de descuento mediante códigos QR

ANEXO 2: MARKETING MIX; EXPLICACIÓN “EMAIL DEL VIERNES”

El “email del viernes” surge allá por el 2008, cuando un ingeniero de telecomunicaciones de Pamplona que trabajaba en la sede de una gran consultoría comenzó a enviar todos los viernes por mail unos PowerPoint con fotos y cuestiones de actualidad abordadas de forma graciosa.

Con el tiempo su círculo de receptores fue aumentando exponencialmente y el formato del mail se perfeccionó para convertirse en un correo automatizado lleno de fotos, comentarios de Twitter y curiosidades varias que llega a más de 60 000 personas, principalmente trabajadores de las Big Four, de la banca y de bufetes de abogados. Tal es el éxito que ha tenido que incluso existe merchandising del mismo como camisetas y tazas de desayuno con el hashtag #mdv.

A continuación reproducimos un extracto de lo que es el “email del viernes” a modo de ejemplo ilustrativo, con la intención de que se comprenda el carácter cómico del mismo.

Si no puedes **visualizar correctamente** este e-mail, o no se te carga entero: PINCHA AQUÍ

Imágenes

Redes Sociales

Chistecillos...

EL TREN

Tres gallegos llegan a la estación de trenes cuando ya está partiendo el último tren del día, de Madrid hacia La Coruña.
Comienzan a correr porque el tren ya está en marcha.

El primero puede subir con ayuda del guarda, el segundo con mucho esfuerzo logra trepar, pero el tercero no puede alcanzarlos y queda en el andén.

Una persona ve esto y le dice al último:
- Bueno, buen promedio, de tres subieron dos

Pero el gallego que quedó de a pie le aclara:
- Sí, puede ser... pero el que tenía que viajar era yo. Ellos vinieron a despedirme...

Arturo Hernández

Mail Del Viernes CEO (y becario)
@maildelviernes
mdviernes@gmail.com
"Nunca discutas con un imbécil, te hará descender a su nivel y allí te ganará por experiencia"

Si te arrepientes de recibir estos mails, escribe un mail a mdviernes@gmail.com

ANEXO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; PARTNER PIZZAMETRY

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: PARTNER PIZZAMETRY

Puzant Khatchadourian, fundador y actual co-CEO de PizzaMetry, es un neoyorkino amante de las pizzas que hace algo así como quince años tuvo una idea de emprendimiento: que se pudiera adquirir una pizza fresca, recién hecha, sin ingredientes ni añadidos artificiales, en cualquier rincón de la ciudad. De esa primera idea surgió lo que hoy ya es una realidad: una máquina del tamaño de una máquina de vending que sea capaz de hacer pizza fresca al momento, sirviéndola recién hecha, y realizada solo con ingredientes naturales.

La otra cara visible de la empresa la constituye John Kavazanjian, quien es desde febrero de 2011 el Presidente y co-CEO de PizzaMetry. Antes de formar parte de esta empresa trabajó para diversas empress tecnológicas como Xerox Corporation, Data General Corporation y Digital Equipment Corporation.

LA MÁQUINA:

La pizzería automatizada que ha desarrollado la empresa americana PizzaMetry fabrica las pizzas al momento, a diferencia de las que en un primer momento venderá Ya!Pizza, que serán horneadas al momento pero elaboradas de antemano. Aún se trata de un prototipo en fase de desarrollo pero que en el plazo de un par de años se espera que despegue comercialmente.

Su carcasa exterior está realizada de acero inoxidable, y en su diseño se incluye una pantalla interactiva de 32 pulgadas (donde se puede exhibir publicidad en momentos de no uso) que sirve para realizar el pedido de la pizza y para mostrar información de la misma e incluso entretener mientras está siendo preparada. Además de ello, el aparato dispone de una ventana a través de la cual es posible observar todo el proceso de elaboración del alimento en tiempo real.

Actualmente trabajan en innovaciones que permitan ampliar el número de ingredientes disponibles (actualmente solo uno), hasta tres variedades diferentes.

INGREDIENTES:

Los ingredientes que utiliza la máquina de PizzaMetry son el queso, la masa y el pepperoni, y estos se deben conservar y distribuir en formato congelado. Rellenar la máquina con los ingredientes y limpiarla lleva aproximadamente 30 minutos, una vez que el personal haya recibido la formación necesaria. Una máquina con todas las existencias a nivel máximo prepara 150 pizzas. Los ingredientes se almacenan de la siguiente manera:

- 12 tubos de masa con 12-13 pizzas por tubo
- Dos recipientes de queso con cantidad para 75 pizzas por recipiente
- 6 tubos de pepperoni con 12-15 pizzas por tubo
- Una bolsa de salsa para 160-200 pizzas por bolsa

La variabilidad de los ingredientes no depende de cómo se empaqueten sino de cómo este programada la máquina; el pepperoni se puede cortar fino o grueso, poner más o menos salsa y queso, o masa fina o gruesa, pero una vez establecidos los parámetros de cara al mercado, no se va a dar al usuario la posibilidad de cambiar las características de la pizza.

Al comprar como materias primas, productos no acabados, como es el caso de la máquina actual, esperamos que el precio de las materias primas sea inferior al coste actual.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PIZZA:

Al igual que ocurre en cualquier pizzería tradicional, se comienza con una bola de masa refrigerada, que se sitúa en un plato y se le presiona por arriba mediante una plancha para que adopte una forma circular plana. En ese momento se comienza a rotar la pizza sobre sí misma, y mientras ocurre eso van cayendo los distintos ingredientes (salsa de tomate, queso, pepperoni) de manera que queden distribuidos por toda la superficie de forma aleatoria. Después se traslada la pizza al horno y allí se calienta hasta que adquiere la consistencia requerida, tras lo cual se coloca dentro de una caja de cartón y aparece por una ranura de la máquina.

Todo el proceso dura 3 minutos y medio, y al servirse la masa se encuentra crujiente y el queso fundido. Una vez que una pizza está en proceso de elaboración, la máquina es capaz de sacar una pizza nueva cada 90 segundos.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

El coste actual de la máquina es de 40.000 $ pero en un lapso de 3 años esperan reducirlo a unos 20.000. Está diseñada para tener una duración media de vida de entre 7 y 10 años con una cantidad muy reducida de componentes fungibles. Estos componentes que requerirá la máquina son baratos y fáciles de intercambiar: prensador, cuchillo para cortar carne, cuchillo para cortar la masa… La idea principal de la máquina es que se pueda confiar en su correcto funcionamiento sin necesidad de una atención constante.

Todo puede ser monitorizado a través de internet. La máquina requiere de conexión a internet que puede ser por cable, WiFi o por móvil (3G/4G). Para un consumo de 50-75 pizzas diarias utilizará aproximadamente 10 000 KW de electricidad al año.

ATENCIÓN DE LA MÁQUINA:

Se recomienda realizar una limpieza completa una vez cada 6 meses cambiando las partes intercambiables. Esa limpieza llevará entre una y dos horas y se necesitará solamente equipamiento normal de limpieza, bayetas antisépticas y una aspiradora. Las intercambiables no costarán más de 100 $.

VENTAJAS DE PIZZAMETRY:

Es verdad que existe otra máquina que realiza un servicio muy parecido al que propone la empresa americana, como puede ser LetsPizza. Por desgracia la opción de esta última se descartó por presentar algunos aspectos desfavorables. La máquina contaba con unas dimensiones algo excesivas, los ingredientes se debían transportar y colocar en el interior de la máquina en unos envases concretos, por lo que no se disponía de libertad para buscar proveedor y se debían transportar desde Italia.

Por todo ello, la máquina de PizzaMetry presenta una serie de aspectos positivos muy a tener en cuenta:

- Pizza recién hecha frente a una horneada que ya estaba elaborada y envasada
- Mayor autonomía en cuanto a necesidad de reposición, puesto que con una carga completa de materiales la máquina produciría alrededor de 150 pizzas
- Los ingredientes no requieren de envasado especial
- Libertad para buscar proveedor de materias primas
- La masa no se hace al momento sino que ya viene hecha, aspecto valorado por los clientes, ya que se considera que en menos de 3 minutos la masa no podría hacerse de forma que tuviera la consistencia deseada (véase Anexo: Encuestas)
- Máquina de dimensiones reducidas comparadas con otras opciones
- Ingresos extra por publicidad en pantalla

ANEXO 4: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL ALMACEN - OFICINA

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL ALMACÉN - OFICINA

A continuación, presentamos la distribución en planta más razonable para nuestra empresa así como su equipamiento, mediante imágenes tridimensionales que nos permitan tener una idea más concisa sobre el resultado final. Desglosando esta información por zonas tendremos;

Área de frío: de dimensiones 1,90 x 3,40 = 6,46 m2, estará compuesta por una máquina frigorífica de dimensiones 1,00 x 1,70 = 1,70 m2 que permitirán el almacenamiento de las pizzas a una temperatura comprendida entre los 0º y los 4ºC.

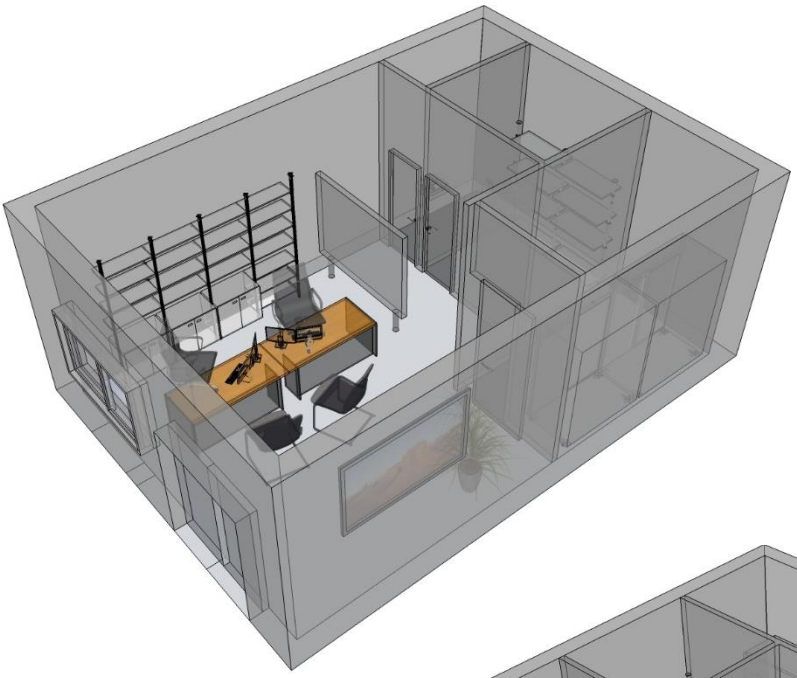
Área de almacenamiento: de dimensiones 2,40 x 2,10 = 5,04 m2, estará compuesta por una serie de estanterías básicas que nos permitirán almacenar todos aquellos productos de apoyo (no comestibles) como las cajas de cartón, los productos y herramientas necesarios para el mantenimiento y limpieza de las máquinas así como otros materiales que fuesen necesarios en la operativa diaria de la empresa.

Área de oficinas: de dimensiones 5,50 x 4,50 = 24,75 m^2, estará equipada por dos escritorios, con sus respectivas sillas de oficina, sillas destinadas a comerciales/visitas/clientes, estanterías para el almacenaje de documentos pertinentes, un ordenador, dos teléfonos y un router.

La iluminación de la sala así como su climatización cumplirá con la legislación vigente aplicable a tales efectos. Por otro lado el local cumple con la legislación vigente sobre normas de seguridad ante incendios y otro tipo de incidencias que puedan ocurrir en un local de estas características.

El diseño de las oficinas se ha llevado a cabo por el arquitecto Iker Pagola, socio de la empresa, de manera que las actividades se desarrollen de la forma más práctica y adecuada posible, sin coste alguno.

A continuación podemos ver otras imagenes virtuales que nos permitirá hacernos una idea del resultado final obtenido.



ANEXO 5: ANÁLISIS LOCALIZACIÓN DE MÁQUINAS EXPENDEDORAS

ANÁLISIS LOCALIZACIÓN MAQUINAS EXPENDEDORAS

Localización	Ventajas	Inconvenientes	Barreras de entrada
Aeropuertos, estaciones de tren e intercambiadores de transporte.	- Elevada rotación de potenciales clientes. - Compras impulsivas. - Actividad durante las 24 horas del día y los 365 días del año. - Posibilidad de obtención de márgenes superiores con el mismo producto.	-Alta competencia en restauración y otras máquinas de expendedoras.	- Necesidad de acudir a convocatoria para adjudicación (concurso público).
Hospitales	- Elevada rotación de potenciales clientes. - Jornada laboral por turnos las 24h. - Compras impulsivas. - Baja competencia en restauración (no hay servicio 24 horas).	- Bajo estado de ánimo de las personas.	- Necesidad de acudir a convocatoria para adjudicación (concurso público).
Localizaciones abiertas a la vía pública	- Elevada rotación de potenciales clientes. - Compras impulsivas. - Actividad durante las 24 horas del día y los 365 días del año.	- Alta competencia en restauración. - Necesidad de pagar alquiler del local. - Exposición a actos vandálicos.	- Necesidad de obtención de una licencia del ayuntamiento.
Universidades públicas	- Gente joven dispuesta a probar nuevos productos. - Posibilidad de fidelización.	- No abren las 24 horas del día. - Otros establecimientos de restauración con precios competitivos. - Baja afluencia de clientes potenciales en los meses de verano.	- Necesidad de acudir a convocatoria para adjudicación (concurso público).

Grandes compañías, empresas fabriles y centros de negocios.	- Volumen elevado de potenciales clientes. - Jornada laboral por turnos las 24 horas del día. - Tiempo para comer escaso. -Facilidad de fidelización.	- Cierre de las compañías en uno de los meses de verano. - Alimentos traídos de casa. - Ticket restaurante.	- Negociación de las condiciones del contrato con la compañía.
Universidades privadas	- Gente joven dispuesta a probar nuevos productos. - Posibilidad de fidelización.	- No abren las 24 horas del día. - Otros establecimientos de restauración con precios competitivos. - Baja afluencia de clientes potenciales en los meses de verano.	- Negociación de las condiciones del contrato con la compañía.

ANEXO 6: COMPARACIÓN DE MAQUINAS EXPENDEDORAS

COMPARACIÓN MAQUINAS EXPENDEDORAS

DATOS DE INTERÉS CUANTITATIVO:

TECHNICAL DATA	LET'S PIZZA	WONDERPIZZA
Dimensiones externas	1980x1280 x2000 mm.	1920x985x1920 mm.
Peso total	750 kg	560 kg.
Consumo eléctrico	7,5 kW	6 kW
Consumo promedio mensual (para 30 pizzas por día)	1.027 kWh	N.D. (6*24*365 = 4320 kWh)
Tiempo preparación pizza	165 – 180 seg (regulable)	110 – 120 seg (regulable)
Certificado	CE, APPCC	CE
PRODUCTO	***LET'S PIZZA***	***WONDERPIZZA***
Tipo producto	Elaboración en el acto	Pre-congelado horneado en el acto
Variedad producto	4	3
Capacidad máquina	200 (50 por tipo)	102 (34 por tipo)
Permite pago con tarjeta	Si	No
Imprime ticket	Si	Si
Permite consulta online	Si	No
CCTV	Si	No
Simplicidad interfaz usuario	Si	Si -
Mantenimiento	10' diarios, 45' semanales	No descrito
Dispensa caja cartón	Si (cap. 100)	Si (cap. no descrita)
Dispensa cubiertos	Si (cap. 55)	No
Tipo horno	Infrarrojos	Resistencias infrarrojas
CARACT. PIZZA	***LET'S PIZZA***	***WONDERPIZZA***
Diámetro medio	26,5 cm	23 cm
Peso medio	260 gr	200-220 gr
Ingredientes disponibles	Limitado (uno por pizza)	Al gusto
OTROS	***LET'S PIZZA***	***WONDERPIZZA***
Dependencia proveedor	Muy alta	Baja
Precio máquina	30.000 € - 28.000 € *	19.350–18.000 (10.000 2ªm)
Necesita cámara frigorífica	Si	Si
Necesita furgoneta isotermo	Si	Si
Coste medio MP (EW,sin IVA)	Mín. 1,4€ a máx. 1,6€	Aprox. 1,40 € (1,20 + caja)
Pedido mínimo	Equivalente a 2000 ud	No descrito
Dan formación para reparación y mantenimiento incluida en el precio	Si	Si
Dan garantía	Si (24 meses)	Si (24 meses)

*Asumiendo un descuento medio en ambas del 7%. Posibilidad de máquinas de segunda mano WonderPizza.

DATOS DE INTERÉS CUALITATIVO:

WONDERPIZZA

No tenemos manera de visitar la fábrica ni probar el producto.

No tienen acuerdos de colaboración. Solo distribuyen la máquina y temporalmente el producto. No hay posibilidad de obtener el producto "en exclusiva".

Las pizzas pueden comprarse en Italia y traerse en transporte refrigerado (con un coste aproximado de un € por kg, lo que supone un coste de 1€ por cada 4 pizzas).

El transporte de la máquina se realiza por trailer en un contenedor de 40 pies (INCOTERMS). En cada contenedor caben 10 máquinas. El coste de transporte estimado es de 1 €/km.

LET'S PIZZA

Podemos visitar la fábrica, ver la máquina y probar la pizza a través de nuestro contacto en Rovereto, Italia.

Comienzan la colaboración mediante la fima de un "memorándum" of Understanding. Esto nos permitirá comprarles algunas máquinas y probar el mercado con ellas, así como preparar el terreno para la distribución (nos permiten operar como franquicia, como distribuidores, como operadores o como un mix de las tres cosas). Este proceso dura entre 3 meses y un año (según nuestras necesidades). Durante este periodo Let's Pizza se compromete a no negociar con otras empresas Españolas. Después de este periodo de prueba se puede firmar un contrato de exclusividad.

Los ingredientes deben comprarse en la central en Italia (RO) debido a las especiales necesidades de packaging que supone. Los precios ofertados son EX WORKS y sin IVA.

El coste aproximado de transporte sería de 200 € por envío en frío y _?_ € para los ingredientes que no necesitan frío en el transporte (estamos concretando este coste).

El transporte de la máquina se realiza por trailer en un contenedor de 40 pies (INCOTERMS). En cada contenedor caben 10 máquinas. El coste de transporte estimado es de 1 €/km.

ANEXO 7: RR.HH Y COMPETENCIAS

RR.HH: COMPETENCIAS REQUERIDAS EN CADA DEPARTAMENTO

Departamento de Finanzas

- Capacidad de análisis, Capacidad de toma de decisiones, Estructurado, Visión global, Capacidad de negociación y contratación, capacidad de trabajo bajo presión, visión global, cultura organizacional

Departamento de estrategia

- Creatividad, Dinámico, Capacidad de análisis, Dotes comunicativas, Visión global, Pro actividad (visión para detectar oportunidades)

Departamento de marketing y RRHH

- Capacidad de toma de decisiones, Altos conocimientos de marketing, Orientación al cliente.

Departamento de operaciones y logística

- Liderazgo, Dotes comunicativas, Capacidad de adaptación a nuevos entornos, Capacidad de resolución de problemas, Capacidad de desarrollo del equipo, Orientación al cliente, Trabajo en equipo

RR.HH: COMPETENCIAS REQUERIDAS EN CADA PUESTO

PUESTO	COMPETENCIAS
Director General	Cultura organizacional, visión global, dotes comunicativas, capacidad de escucha activa.
Director de MK y RRHH	Creatividad, Dinámico, Capacidad de análisis Dotes comunicativas, Visión global, Pro actividad (visión para detectar oportunidades) Valentía para promover el cambio, Capacidad de toma de decisiones, Altos conocimientos de marketing, Orientación al cliente
Director Financiero	Capacidad de análisis, Capacidad de toma de decisiones, Estructurado, Visión global, Capacidad de negociación y contratación, capacidad de trabajo bajo presión, visión global, cultura organizacional
Director de Estrategia	Capacidad de análisis, Intuitivo, Creativo, Proactivo, Dinámico, Visión de futuro, Capacidad de adaptación al cambio, Flexibilidad, Escucha activa
Director de Operaciones y Logística	Liderazgo, Dotes comunicativos, Capacidad de adaptación a nuevos entornos, Capacidad de resolución de problemas, Capacidad de desarrollo del equipo, Orientación al cliente, Trabajo en equipo
Técnico de mantenimiento	Cocimientos técnicos, Compromiso e implicación con la compañía, Inquietud por la mejora continua, Organización y planificación

ANEXO 8: SUBVENCIONES

SUBVENCIONES

A continuación hacemos un breve resumen de las distintas ayudas y subvenciones a las que podemos acogernos. Sin embargo, no hemos querido tenerlas en cuenta al desarrollar nuestros cálculos financieros para poder demostrar la viabilidad del negocio sin depender de ayudas externas.

AYUDAS ICO:

Importe máximo por cliente: hasta 10 millones de euros, en una o varias operaciones.

Conceptos financiables:

- Liquidez
- Inversiones dentro del territorio nacional:
  - Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano (IVA incluido).
  - Vehículos turismos, cuyo importe no supere los 30.000 euros más IVA.
  - Adquisición de empresas.
  - Liquidez con el límite del 50% de la financiación obtenida para esta modalidad de inversión.
- Rehabilitación de viviendas y edificios.

Modalidad: préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.

Tipo de interés: fijo o variable, más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización.

Plazo de amortización y carencia:

- Si se financia 100% liquidez: 1, 2 y 3 años con la posibilidad de 1 año de carencia.
- Si se financia inversión: 1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia.

Comisiones: la Entidad de Crédito no puede cobrar comisión, salvo por amortización anticipada.

SUBVENCIÓN A LA CUOTA DE AUTÓNOMOS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Dirigida a: Autonomos jóvenes menores de 30 años y que cursen nueva alta en el RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autonomos)

Objeto de la Subvención: Bonificación en la Cuota de Autonomos

Cuantía de la Subvención: 50% durante 18 meses

AYUDAS DE APOYO FINANCIERO A PYMES

Éste programa de ayudas son subvenciones destinadas a proporcionar apoyo financiero y mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas que dispongan de un centro de actividad abierto en la Comunidad de Madrid. En 2014 se han abierto líneas de ayudas destinadas a mejorar la eficiencia y ahorro energético de las pequeñas empresas y gestionadas por la Consejería de Economía y Hacienda

- Plan Renove de Repartidores de Costes de Calefacción Central, abierto hasta el 31/12/14
- Plan Renove de Ventanas, abierto hasta el 31 /07/14
- Plan Renove de Instalaciones de Alumbrado de Emergencia, abierto hasta el 31/05/14

MICROCRÉDITO SOCIAL LACAIXA

Importe máximo: 25.000 €. Hasta el 95% del proyecto

Tipo de interés: fijo durante toda la vida de la operación

Plazo de amortización: 5 años (sin carencia o con hasta 6 meses de carencia)

Sin garantía real. Es necesario Plan de Empresa y un informe de viabilidad del proyecto empresarial emitido por una entidad colaboradora de MicroBank. Consulta las entidades colaboradoras de MicroBank y empieza tu proyecto.

LÍNEAS AVALMADRID

LÍNEA FINANCIERA PARA LA INVERSIÓN (GENÉRICO)

Objetivo: Son avales creados para otorgar a su empresa la mejor garantía posible para las entidades de crédito: el aval de Avalmadrid. Gracias a nuestro aval, las empresas acceden a la financiación de las entidades de crédito en las mejores condiciones del mercado (tipos de interés preferenciales, plazos largos, mínimos costes) y con instrumentos que toman en cuenta las necesidades de cada empresa, pudiendo financiarse hasta el 100% de la inversión.

Beneficiarios: Todas las pymes y autónomos que ejerzan su actividad y realicen la inversión objeto de la ayuda en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.

Tipo de financiación:

- Préstamos para adquisición de activos fijos (hasta 7 años y 15 años inmuebles).
- Leasing (hasta 5 años)

Condiciones financieras: Financiación concertada con entidades financieras

Tipo de interés: a partir de Euribor + 3,00%

Comisión de Apertura: 0,50% - 1,00%

Costes de AVALMADRID, S.G.R.:

- Gastos de Estudio: 1% (mínimo 60€)
- Coste de aval anual: 1,00% - 2,00%
- Modificación de contrato: hasta 1% (mínimo 100€)

Participaciones Sociales: Suscripción y desembolso de participaciones sociales de Avalmadrid, entre una participación y un 6% del importe de la operación, recuperables a la cancelación de la misma en los términos establecidos por Avalmadrid.

Importe máximo: 1.750.000 € por beneficiario (ampliable bajo autorización expresa del órgano competente).

- La revisión de los intereses es anual.
- Sin comisión por cancelación anticipada.
- Estas condiciones están sujetas a disponibilidad de fondos y pueden ser modificadas sin previo aviso

LÍNEA EMPRENDEDORES

Objetivo: Potenciar la creación de empresas en la Comunidad de Madrid, sobre proyectos empresariales viables y rentables, en términos de generación de riqueza y empleo. Avalmadrid cuenta para ello con una línea financiera que apoya a los emprendedores, promoviendo de esta manera la financiación y mejorando el acceso a préstamos para la ayuda en la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en nuestra región.

Beneficiarios: Todas aquellas Pymes y autónomos, que cumplan los siguientes requisitos:

1. Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.
2. La constitución de la sociedad o el alta de autónomos debe producirse, como máximo, en los 24 meses anteriores a la presentación de la solicitud.
3. Aportar recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión.
4. Se comprometan en su proyecto empresarial.

Tipo de financiación:

- Préstamo
- Leasing

Inversiones realizables:

1. Adquisición de activos fijos.
2. Activo circulante necesario para el desarrollo de la actividad.
3. Puesta en marcha de la sociedad.

Vigencia: 2014

Condiciones financieras: Condiciones Financieras pactadas con establecimientos de crédito y entidades financieras

Tipo de interés: a partir de Euribor + 3,00%

Comisión de Apertura: 0,50% - 1,00%

Costes de AVALMADRID, S.G.R.:

Gastos de Estudio: 1% (mínimo 60€)

Coste de aval anual: 1,00% - 2,00%

Modificación de contrato: hasta 1% (mínimo 100€)

Participaciones Sociales: Suscripción y desembolso de participaciones sociales de Avalmadrid, entre un 1,00% y un 6,00% del importe de la operación, recuperables a la cancelación de la misma en los plazos establecidos por Avalmadrid.

Plazo: Hasta 5 años.

Importe Máximo: 60.000 €

- La revisión de los intereses es anual.
- No existe penalización por cancelación anticipada.
- Sujeto a la condición de minimos de la Unión Europea.
- Condicionado a la disponibilidad de fondos.

PLAN IMPULSA PYME

Objetivo: El Plan Impulsa Pyme de Avalmadrid cuenta con productos financieros ajustados a las posibles necesidades de circulante y/o liquidez de las pymes de la Comunidad de Madrid con unos mayores plazos y mejores tipos de interés con la correspondiente ayuda a su financiación.

Beneficiarios: Todas la Pymes(1) y Autónomos que ejerzan su actividad en la Comunidad de Madrid. Para acceder a éste producto, es necesario la presentación de la propuesta de financiación. Avalmadrid valorará de manera individualizada cada una de las operaciones en función de sus criterios de riesgos.

Tipo de financiación:

1. Pólizas de Crédito. Cubrir desfases coyunturales de tesorería, entre cobros y pagos. (Hasta 3 años).
2. Préstamo de Tesorería. Financiación de circulante estructural o fondo de maniobra. (Hasta 5 años).
3. Préstamos de Reestructuración financiera. Mejora de la estructura financiera a través de unos mayores plazos y mejores tipos de interés. (Hasta 7 años).
4. Avales para el cobro anticipado de Subvenciones. Facilitar el cobro anticipado de subvenciones mediante la financiación.

Vigencia: 2014

Condiciones financieras: Financiación concertada con entidades financieras:

Tipo de Interés: a partir de Euribor + 3,00%

Comisión de apertura: 0,5% - 1%

En pólizas de crédito, comisión de disponibilidad por Entidad Financiera: 0,15% trimestral

Coste de Avalmadrid S.G.R.

Comisión de estudio: 1% (mínimo 60€)

Coste de Aval: (1,00% - 2,00% anual) cobro anual. En operaciones de reestructuración financiera, mínimo 2,00%

Modificación de contrato: hasta 1% (mínimo 100€)

Importe: hasta 400.000 € -ampliables-

Participaciones sociales: Suscripción y desembolso de participaciones sociales de Avalmadrid, entre una participación y un 6% del importe de la operación, recuperables a la cancelación de la misma en los plazos establecidos por Avalmadrid.

Sin comisión por cancelación anticipada.

Estas condiciones están sujetas a disponibilidad de fondos y pueden ser modificadas sin previo aviso.

ANEXO 9: RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA REALIZADA

La encuesta se realizó a 191 personas, escogidas aleatoriamente, que respondieron mediante la aplicación gratuita proporcionada por Google Drive para la creación de formularios.

Las preguntas realizadas y el resumen de los resultados son las siguientes:

- ¿Con qué frecuencia comes pizza?
- ¿Qué características valoras más en una pizza?
- ¿Sueles comer pizzas de restaurantes de cierta calidad como Tagliatella, Ginos...?
- ¿Sueles comer pizzas establecimientos de comida rápida como Telepizza, Domino´s..?.
- ¿Sueles comer pizzas establecimientos de venta de porciones individuales como Papizza?
- ¿Sueles comer pizzas frescas horneadas en casa como Casa Tarradellas?
- ¿Sueles comer pizzas congeladas horneadas en casa como Dr Oetker?
- ¿Qué ingredientes sueles elegir frecuentemente?
- ¿Consumes pizza por la mañana? (8:00-12:00)
- ¿Consumes pizza al mediodía? (12:00-16:00)
- ¿Consumes pizza por la tarde? (16:00-20:00)
- ¿Consumes pizza por la noche? (20:00-0:00)
- ¿Consumes pizza de madrugada? (0:00-8:00)
- ¿Qué tipo de masa prefieres?
- Cuando pides una pizza en un establecimiento, ¿cuánto estas dispuesto a esperar para poder comerlo?
- Y cuando pides una pizza a domicilio, ¿cuál es el tiempo que estás dispuesto a esperar hasta que te llegue?
- En caso de pedido a domicilio, ¿estás dispuesto a pagar por que te lleven la pizza a casa?
- Si la respuesta es sí, indica cuánto estas dispuesto a pagar
- ¿Has realizado alguna vez un pedido a domicilio a través de una web o app, en vez del teléfono?
- Si la respuesta es sí, ¿lo prefieres a hacerlo por teléfono?
- ¿Sueles pedir la pizza para ti solo o para más gente?
- Si la respuesta es que lo compartes con más gente, ¿normalmente entre cuántos sueles compartirlo (incluido tú)?
- ¿Consumirías pizza de una máquina de vending si estuviere recién horneada?
- Si la respuesta es sí, ¿en qué ocasiones lo harías?
- Si la respuesta es no, ¿cuáles son las razones?
- Indica tu sexo
- Indica tu edad

CÁLCULO DEL ERROR:

Cuando se trata de extrapolar los resultados a la población representada por una muestra hay que tratar de dos temas: el tipo de muestra y el número de sujetos. Cómo se obtiene la muestra tiene que ver con la representatividad de la muestra El tamaño de la muestra tiene que ver con los márgenes de error al extrapolar de la muestra a la población.

Muestra:

Menores de 40 años: 83,8% → n = 160

Muestra total: n=191

Utilizando la herramienta gratuita Sample Size Calculator (macorr.com) obtenemos que para;

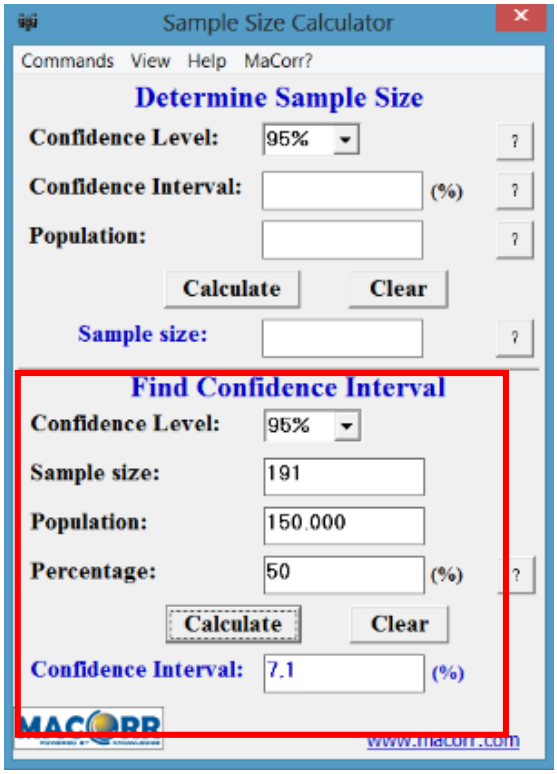
Nivel de confianza: 95%

Población a la que se va a extrapolar la encuesta: 150.000 personas

Q=P=0,5 → QP = 0,25

(*) P=Q= proporción de respuestas en una u otra categoría, elegimos un valor QP = 0,25 por ser el más desfavorable al no tener respuestas dicotómicas)

- Para N = 191: El intervalo de confianza (error) es del 7,1 %
- Para N = 160: El intervalo de confianza (error) es del 7,7 %



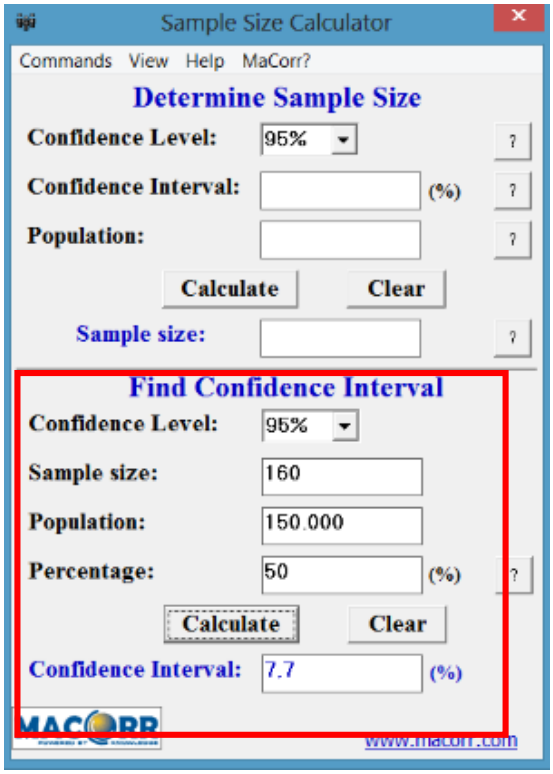


FIGURA 1: CAPTURA DE PANTALLA DEL PROGRAMA UTILIZADO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

DISTRIBUCIÓN POR SEXOS

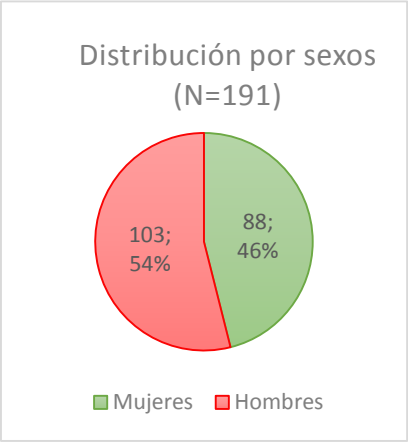


FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN POR SEXOS

DISTRIBUCIÓN POR EDAD

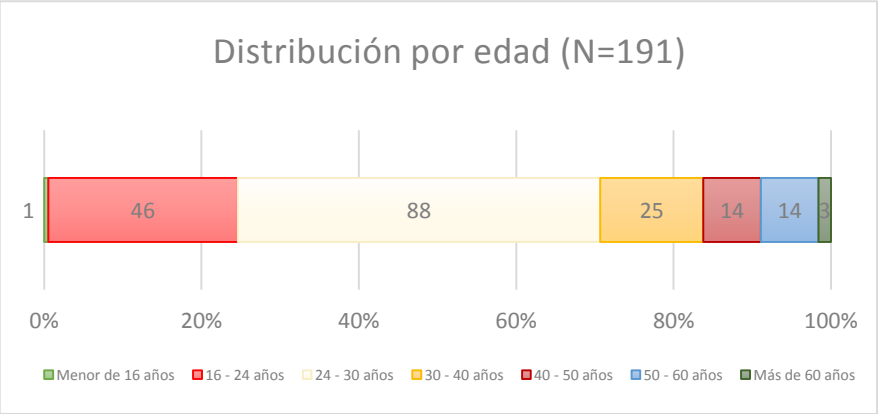


FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN POR EDAD

FRECUENCIA DE CONSUMO

Como hemos podido observar, son los menores de 40 los que consumen pizza con más frecuencia (con un promedio de 25 consumiciones al año). Para los mayores de 40, el promedio de consumo al año es de 15, y en general, es de 24 consumiciones.

En la figura 4 adjunta a continuación podemos ver el promedio de consumo según rango de edad y el promedio total de consumo para todos los encuestados.

Nº medio de consumiciones / año	0	1,25	2	6	12	24	30	36	48	60	Total nº respuestas (por rango de edad)	Media consumiciones (por rango de edad)
16 - 24 años			1	8	20		1		14	2	**46**	**24**
24 - 30 años	1		3	9	34	5		1	32	3	**88**	**27**
30 - 40 años			1	4	9	1		1	9		**25**	**25**
40 - 50 años		1	3	1	4	1			4		**14**	**20**
50 - 60 años			5	2	6				1		**14**	**10**
Total general	**1**	**1**	**13**	**24**	**73**	**7**	**1**	**2**	**60**	**5**	**187**	**24**
Total general (%)	**0,3%**	**0,3%**	**3,5%**	**6,4%**	**19,5%**	**1,9%**	**0,3%**	**0,5%**	**16,0%**	**1,3%**	PROMEDIO	25

Figura 4: Número medio de consumiciones/año, N= 187.

CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS EN UNA PIZZA

Las características más valoradas han sido la calidad y sabor de los ingredientes (que juntas suman el 67% de los votos) y en segundo lugar el precio. Deberíamos tener esto en cuenta a la hora de argumentar nuestro marketing mix.

El 82% eligieron sabor COMO PRIMERA OPCIÓN dentro de las características más valoradas y un 13% la calidad de los ingredientes. Las características más valoradas COMO SEGUNDA OPCIÓN son el precio y la calidad de los ingredientes.

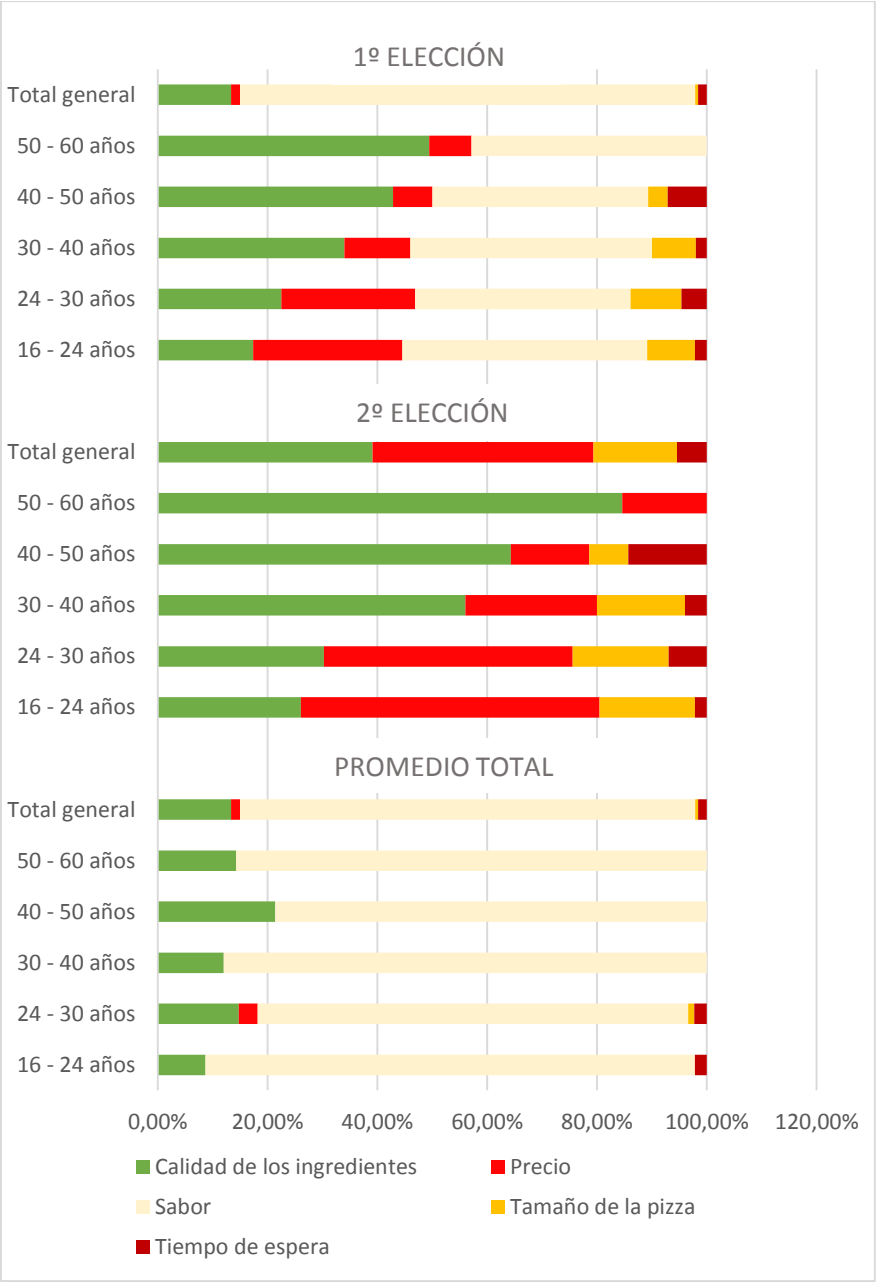


FIGURA 5: CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS SEGÚN ORDEN DE ELECCIÓN, n=187

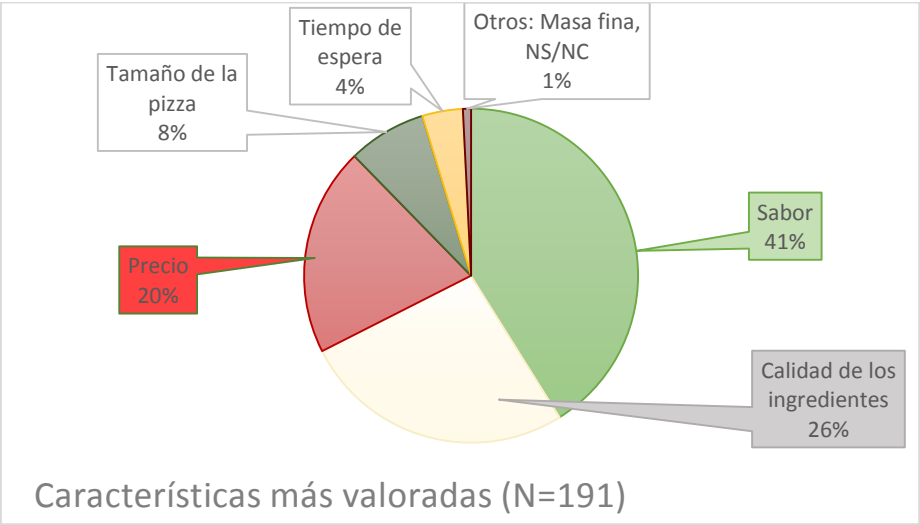
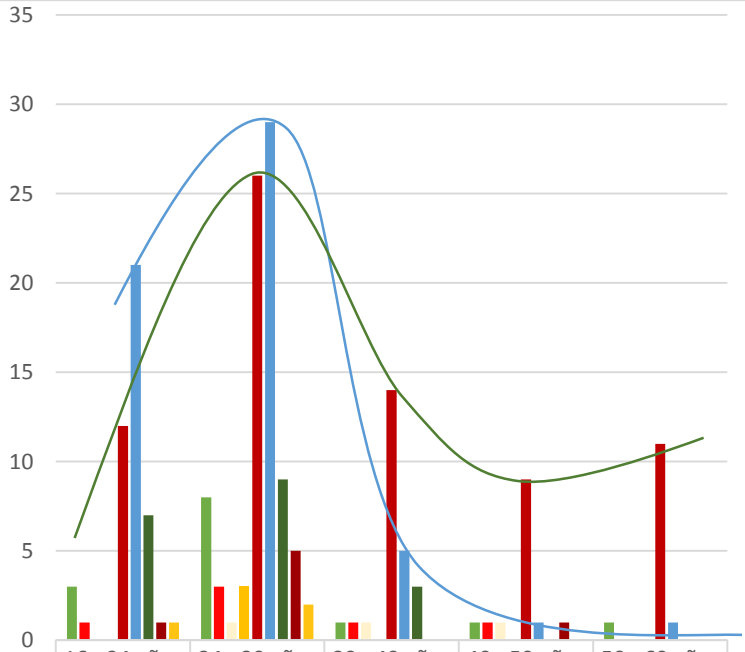


FIGURA 6: CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS (TOTAL RESPUESTAS)



	16 - 24 años	24 - 30 años	30 - 40 años	40 - 50 años	50 - 60 años
Calidad de los ingredientes - Precio	3	8	1	1	1
Calidad de los ingredientes - Tamaño de la pizza	1	3	1	1	
Calidad de los ingredientes - Tiempo de espera		1	1	1	
Precio - Tamaño de la pizza		3			
Sabor - Calidad de los ingredientes	12	26	14	9	11
Sabor - Precio	21	29	5	1	1
Sabor - Tamaño de la pizza	7	9	3		
Sabor - Tiempo de espera	1	5		1	
Tiempo de espera - Precio	1	2			

FIGURA 7: CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS, TENDENCIAS.

Como podemos observar en la figura 6 se observan ciertas tendencias que comentamos a continuación;

- Es importante el sabor vs precio. Se observa que esta importancia decrece fuertemente por encima de los 40 años
- El sabor vs calidad de los ingredientes tiene un máximo en el rango de los 20 a 30 años, para el resto de edades la segunda combinación en importancia
- En tercer lugar, destaca para los menores de 40 la combinación sabor vs tamaño de la pizza.

La clara deducción que podemos obtener de estos datos es que la importancia del precio decrece a medida que aumenta la edad, mientras que los requerimientos en cuanto a sabor y calidad aumentan.

Para nuestro público objetivo (menores de 40), debemos por tanto cuidar la relación calidad precio, puesto que este factor sí que tiene una mayor relevancia.

HÁBITOS DE CONSUMO: HOGAR VS ESTABLECIMIENTO

Los datos obtenidos no son muy relevantes. Destacan los establecimientos tipo Telepizza y Domino's y las pizzas frescas horneadas en casa; por lo que podría ser interesante explorar estas dos vías de distribución.

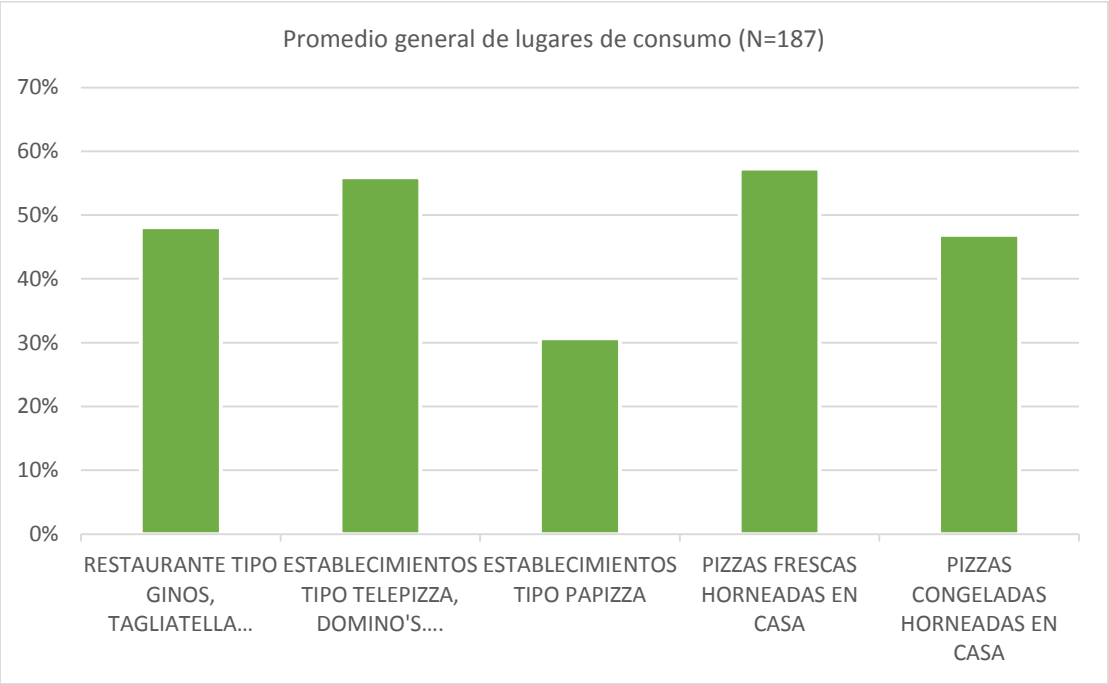


FIGURA 8: PROMEDIO GENERAL DE LUGARES DE CONSUMO.

Podemos observar en la figura 8 el resultado general de la encuesta por rangos de edad. En el eje de las Y, 1 significa NUNCA y 5 SIEMPRE.

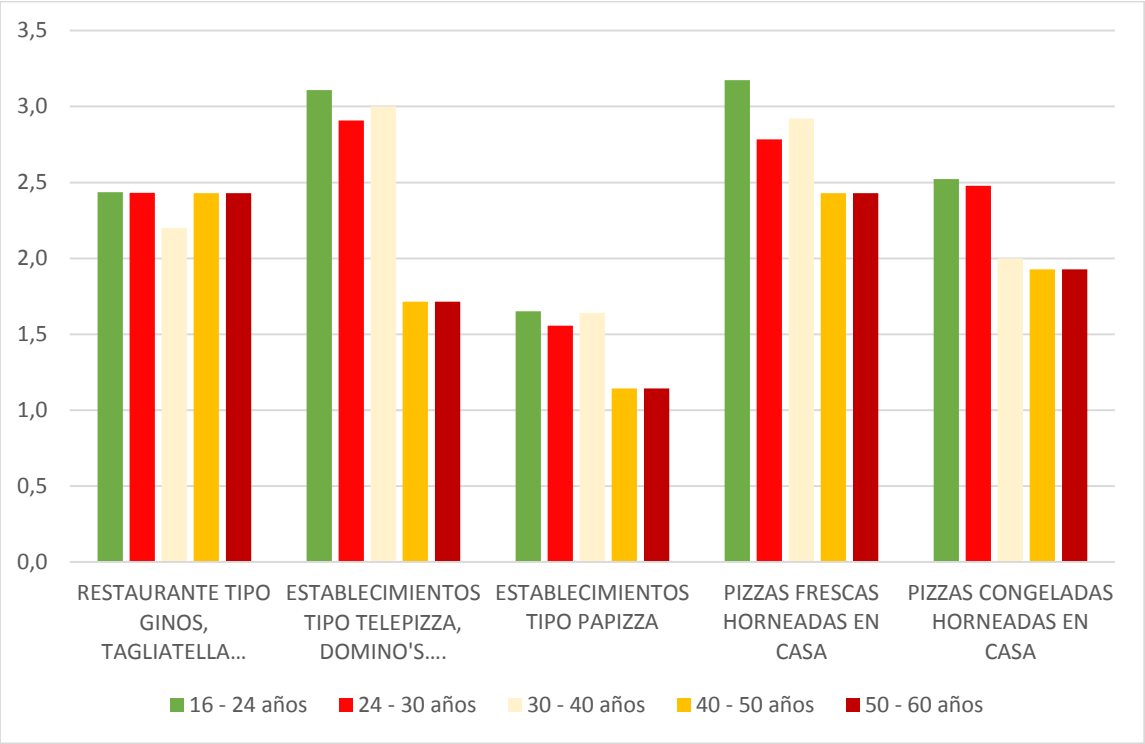


FIGURA 9: RESULTADO GENERAL POR RANGO DE EDAD Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO.

INGREDIENTES PREFERIDOS

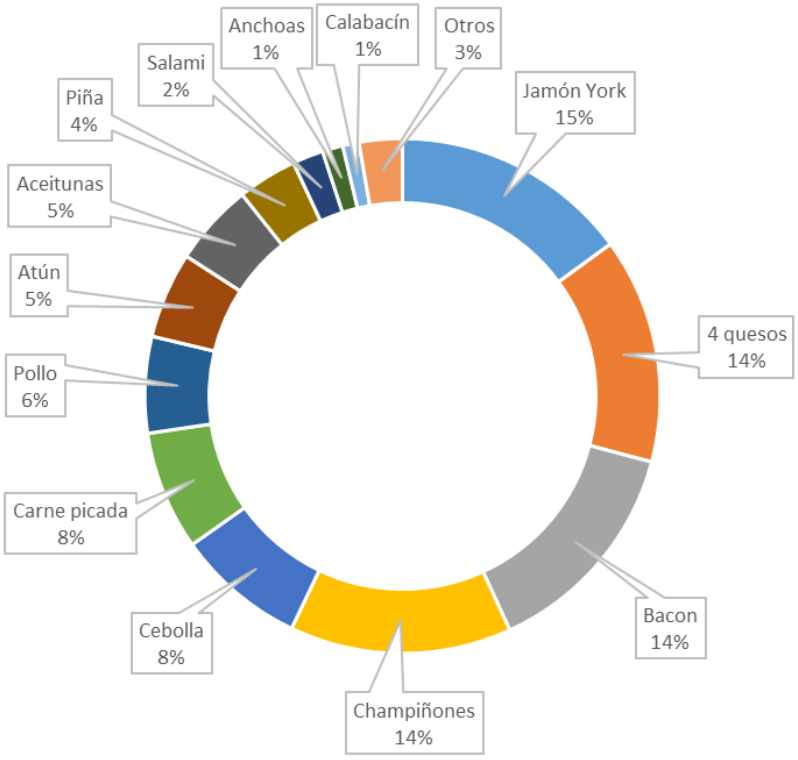


FIGURA 10: DISTRIBUCIÓN DE VOTOS POR INGREDIENTE (4 INGREDIENTES POR ENCUESTADO)

Los resultados obtenidos (Ingrediente, nº de votos, % que representa frente al total se pueden observar en la siguiente tabla:

INGREDIENTE	Nº votos	% QUE REPRESENTA
Jamón York	116	15%
4 quesos	110	15%
Bacon	109	14%
Champiñones	108	14%
Cebolla	63	8%
Carne picada	58	8%
Pollo	47	6%
Atún	42	6%
Aceitunas	40	5%
Piña	29	4%
Salami	15	2%
Anchoas	10	1%
Calabacín	8	1%
Otros	21	3%
Salsa barbacoa	3	0,4%
Huevo	2	0,3%
Pimiento	6	0,8%
Rúcula	1	0,1%
Salmón	1	0,1%
Pesto	1	0,1%
Gambas	1	0,1%
Maíz	1	0,1%
Espinacas	1	0,1%
Peperoni	1	0,1%
Merguez	1	0,1%
Tomate natural	1	0,1%
Queso mozzarella	1	0,1%

SEGÚN LAS ENCUESTAS LOS CUATRO INGREDIENTES MÁS DEMANDADOS SON, 4 QUESOS, BACON, JAMÓN YORK Y CHAMPIÑONES.

Sin analizamos los datos más en detalle, especificando para nuestro target de edad y según el sexo obtenemos:

HOMBRES, MENORES DE 40 AÑOS, QUE CONSUMEN AL MENOS UNA VEZ AL MES

4 quesos	46	26,1%
Bacon	46	14,9%
Champiñones	44	14,3%
Jamón York	42	13,6%
Cebolla	25	14,2%
Carne picada	23	13,1%
Aceitunas	20	11,4%
Pollo	19	10,8%
Atún	16	9,1%
Piña	11	6,3%
Salami	4	2,3%
Anchoas	3	1,7%
Salsa barbacoa	2	1,1%
Calabacín	1	0,6%
Huevo	1	0,6%
Maíz	1	0,6%
Merguez	1	0,6%
Pimiento	1	0,6%
Salmon	1	0,6%
Tomate natural	1	0,6%

MUJERES, MENORES DE 40 AÑOS, QUE CONSUMEN AL MENOS UNA VEZ AL MES

4 quesos	37	16,5%
Bacon	31	13,8%
Jamón york	31	13,8%
Champiñones	24	10,7%
Carne picada	16	7,1%
Cebolla	16	7,1%
Aceitunas	12	5,4%
Atún	12	5,4%
Pollo	11	4,9%
Salami	10	4,5%
Piña	8	3,6%
Anchoas	4	1,8%
Pimiento	4	1,8%
Calabacín	3	1,3%
Barbacoa	1	0,4%
Huevo	1	0,4%
Ninguno	1	0,4%
Peperoni	1	0,4%
Rúcula	1	0,4%

HOMBRES+MUJERES, MENORES DE 40 AÑOS, QUE CONSUMEN AL MENOS UNA VEZ AL MES

4 quesos	83	16%
Bacon	77	15%
Jamón york	73	14%
Champiñones	68	13%
Cebolla	41	8%
Carne picada	39	8%
Aceitunas	32	6%
Pollo	30	6%
Atún	28	6%
Piña	19	4%
Salami	14	3%

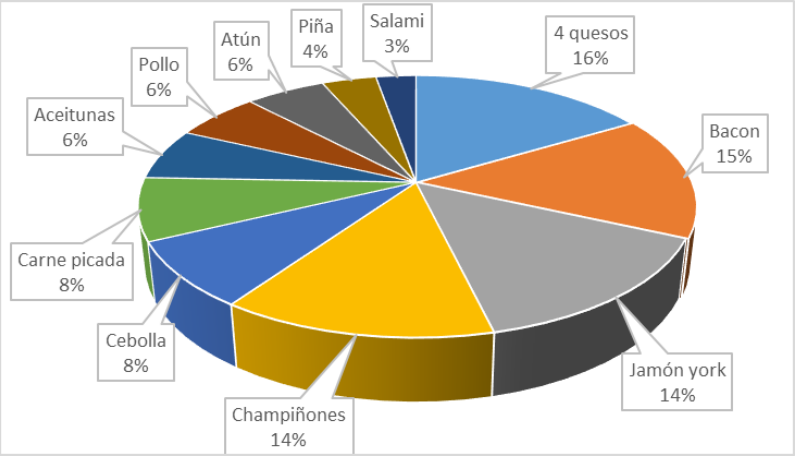


FIGURA 11: INGREDIENTES MÁS DEMANDADOS POR NUESTRO TARGET

HORARIOS DE CONSUMO:

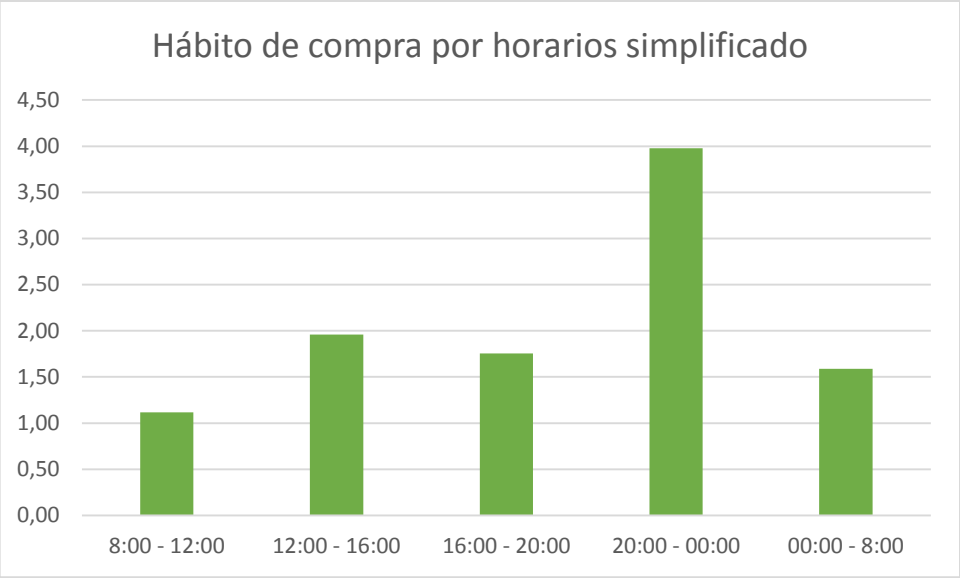


FIGURA 12: HORARIO DE CONSUMO, n = 191

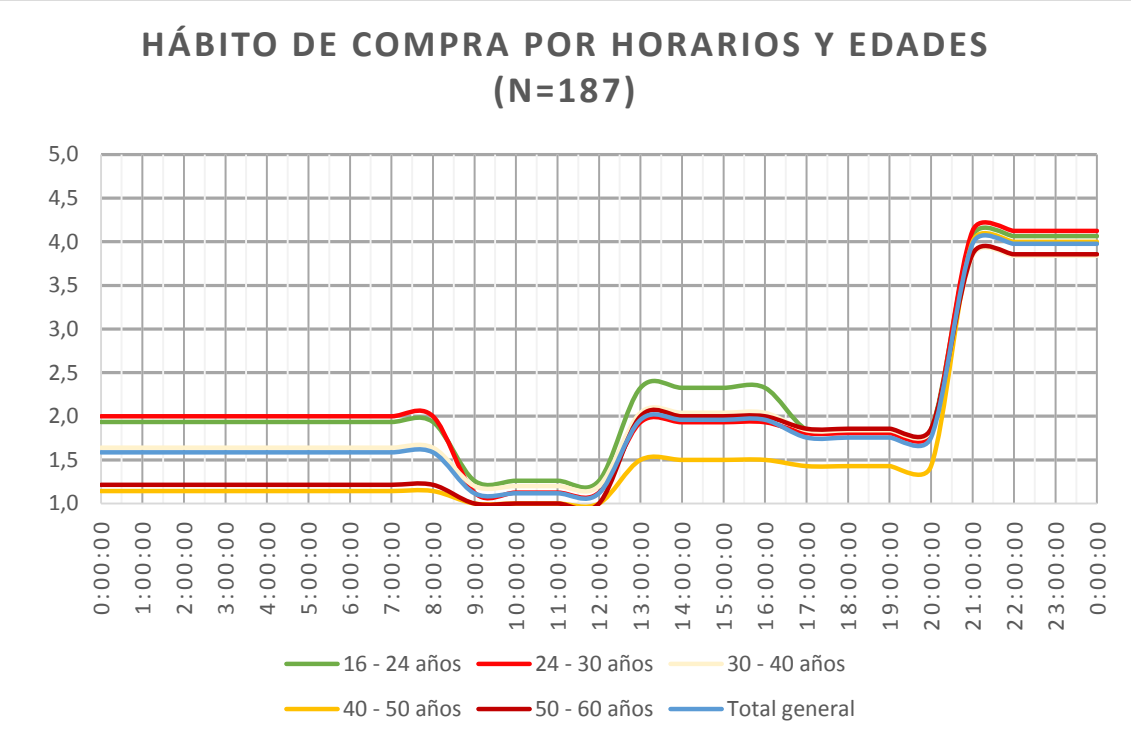


FIGURA 13: HORARIO DE COMPRA POR EDAD, N = 187

TIPO DE MASA:

Respecto al tipo de masa, en los menores de 40, hay una preferencia 75/25 a favor de la masa fina. En los mayores de 40 observamos una preferencia por la masa fina cercana al 100%.

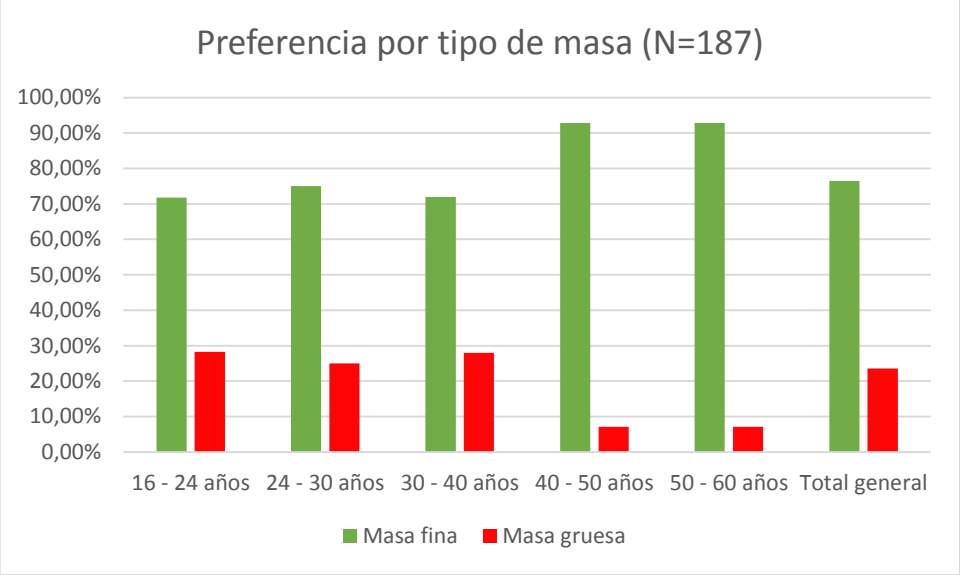


FIGURA 14: TIPO DE MASA, PREFERENCIA POR EDAD, N = 187

TIEMPO DE ESPERA:

En vista de las respuestas que podemos observar en las tablas 15 y 16, debemos optimizar nuestro proceso, de manera que tarde hasta 15 minutos (en caso de recoger en el establecimiento) y hasta 35 minutos (en caso de entrega a domicilio).

Esto también nos marcará un radio de reparto, que será el comprendido desde el establecimiento y aquella distancia que se pueda recorrer en un tiempo máximo de 10 a 15 minutos.

Cuando pides una pizza en un establecimiento, ¿cuánto estas dispuesto a esperar para poder comerlo?	Hasta 10 min	Hasta 15 min	Hasta 20 min	Hasta 25 min	Hasta 30 min	Tiempo medio de espera (min)
16 - 24 años	10,87%	43,48%	34,78%	4,35%	6,52%	17,6
24 - 30 años	6,98%	39,53%	38,37%	9,30%	5,81%	18,4
30 - 40 años	20,00%	40,00%	36,00%	4,00%	0,00%	16,2
40 - 50 años	7,14%	50,00%	35,71%	7,14%	0,00%	17,1
50 - 60 años	25,00%	41,67%	16,67%	0,00%	16,67%	17,1
Total general	**10,93%**	**41,53%**	**35,52%**	**6,56%**	**5,46%**	**17,70**

Cuando pides una pizza a domicilio, ¿cuál es el tiempo que estás dispuesto a esperar hasta que te llegue?	Hasta 20 min	Hasta 30 min	Hasta 40 min	Hasta 50 min	Hasta 60 min	Tiempo medio de espera (min)
16 - 24 años	15,56%	46,67%	28,89%	6,67%	2,22%	33,3
24 - 30 años	3,49%	40,70%	43,02%	9,30%	3,49%	36,9
30 - 40 años	12,00%	52,00%	20,00%	8,00%	8,00%	34,8
40 - 50 años	7,69%	69,23%	15,38%	7,69%	0,00%	32,3
50 - 60 años	8,33%	66,67%	8,33%	16,67%	0,00%	33,3
Total general	**8,29%**	**47,51%**	**32,04%**	**8,84%**	**3,31%**	**35,14**

FIGURAS 15 Y 16: TIEMPOS MÁXIMOS DE ESPERA TOLERADOS SEGÚN RANGO DE EDAD

ENVÍO A DOMICILIO Y PAGO:

FIGURA 17: % DE ENCUESTADOS DISPUESTOS A PAGAR POR ENTREGA A DOMICILIO, N = 191

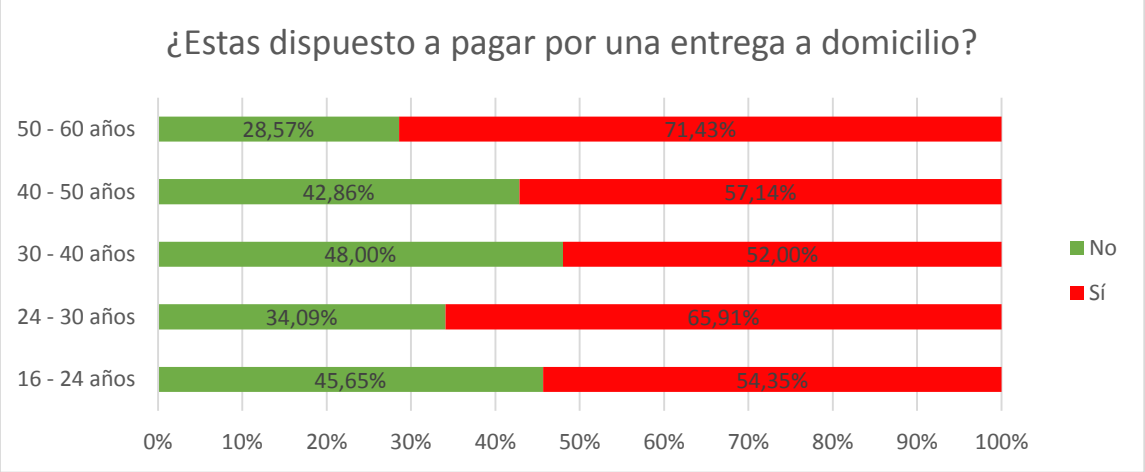


FIGURA 18: % DE ENCUESTADOS DISPUESTOS A PAGAR POR ENTREGA A DOMICILIO, SEGÚN RANGOS DE EDAD, N = 187

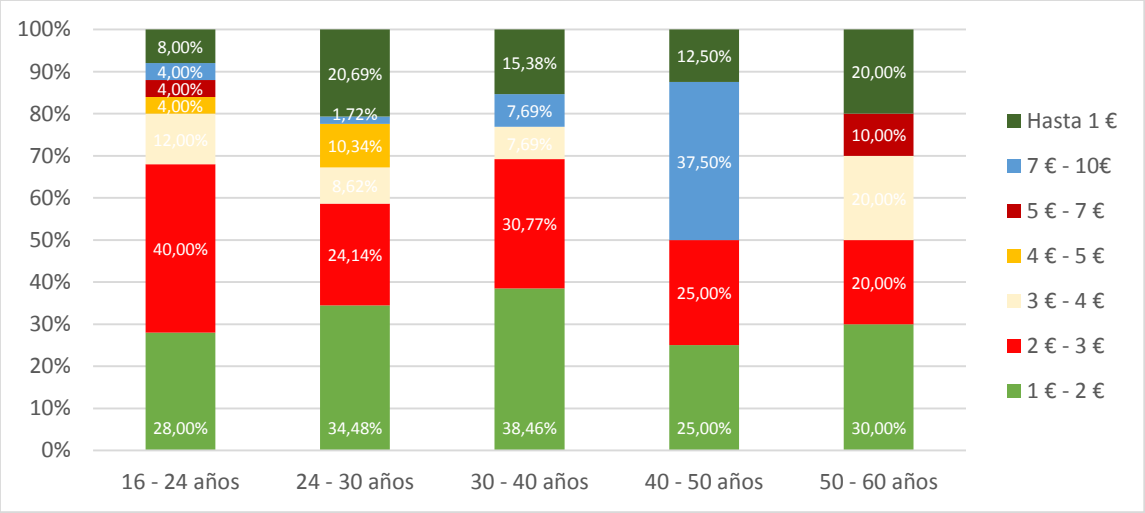


FIGURA 19: % SEGÚN PRECIO QUE LOS ENCUESTADOS ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR

MEDIO DE REALIZACIÓN DEL PEDIDO:

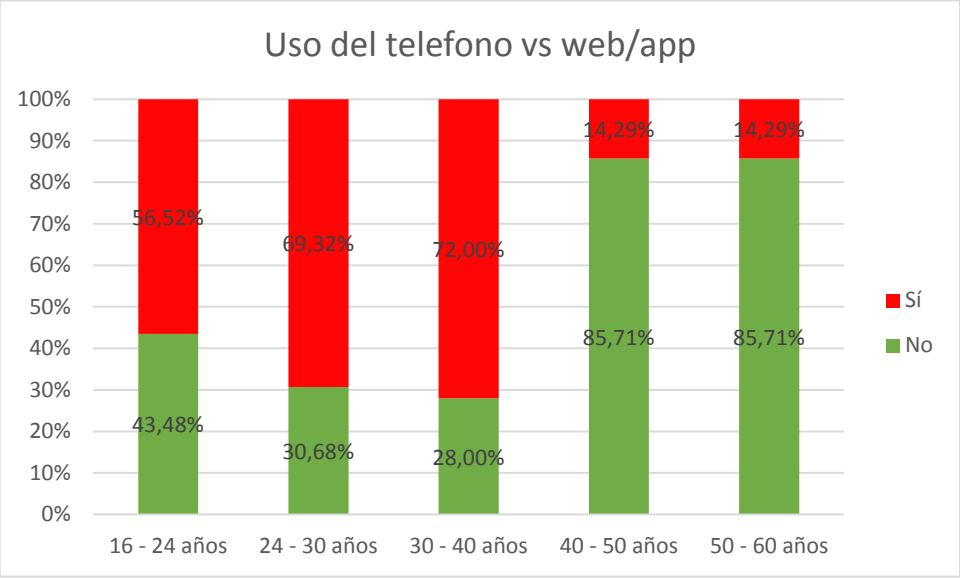


FIGURA 20: % DE USUARIOS QUE NO HAN UTILIZADO NUNCA UNA WEB/APP PARA REALIZAR UN PEDIDO SEGÚN RANGO DE EDAD, N = 187

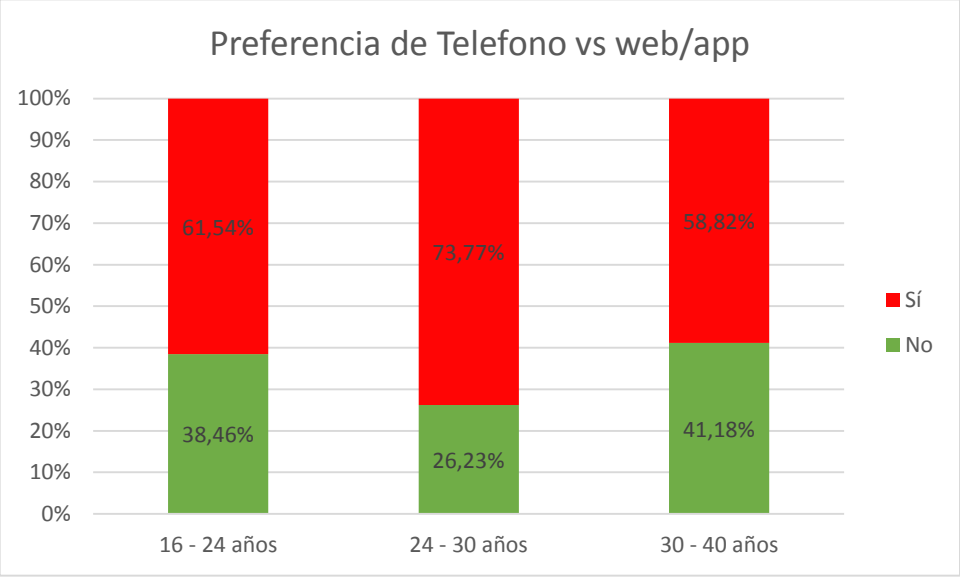


FIGURA 21: % DE USUARIOS QUE PREFIEREN REALIZAR SU PEDIDO POR TELEFONO FRENTE A UNA WEB O APP.

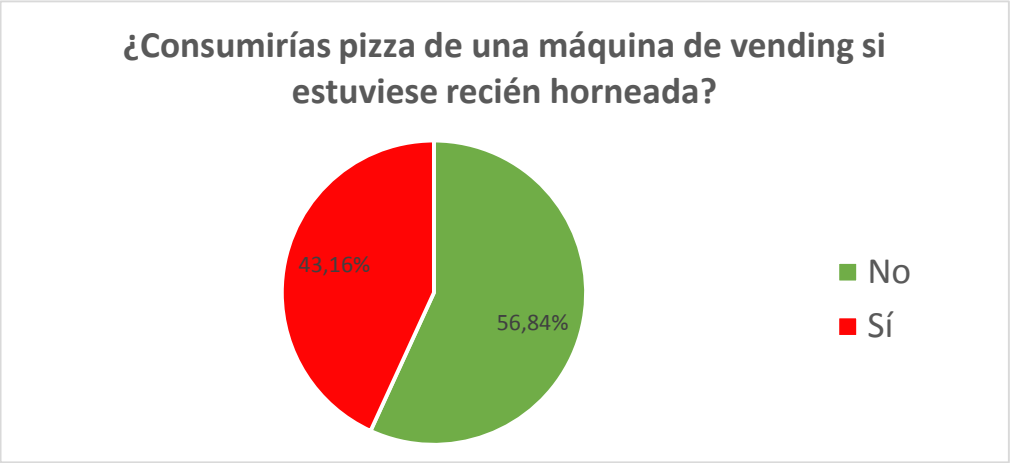
CONSUMO INDIVIDUAL FRENTE CONSUMO EN GRUPO

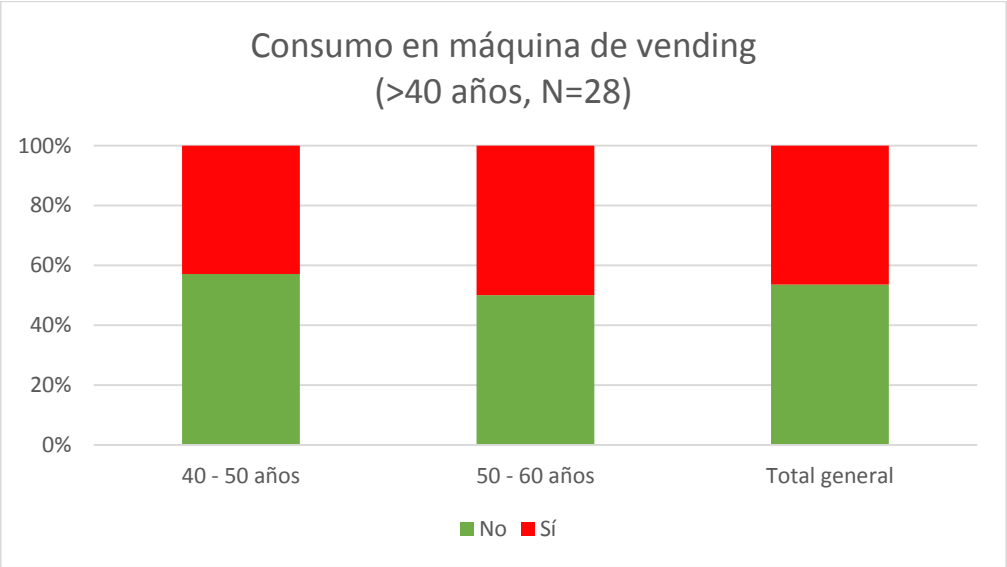
Para compartir	171	90%
Para consumo propio	20	10%

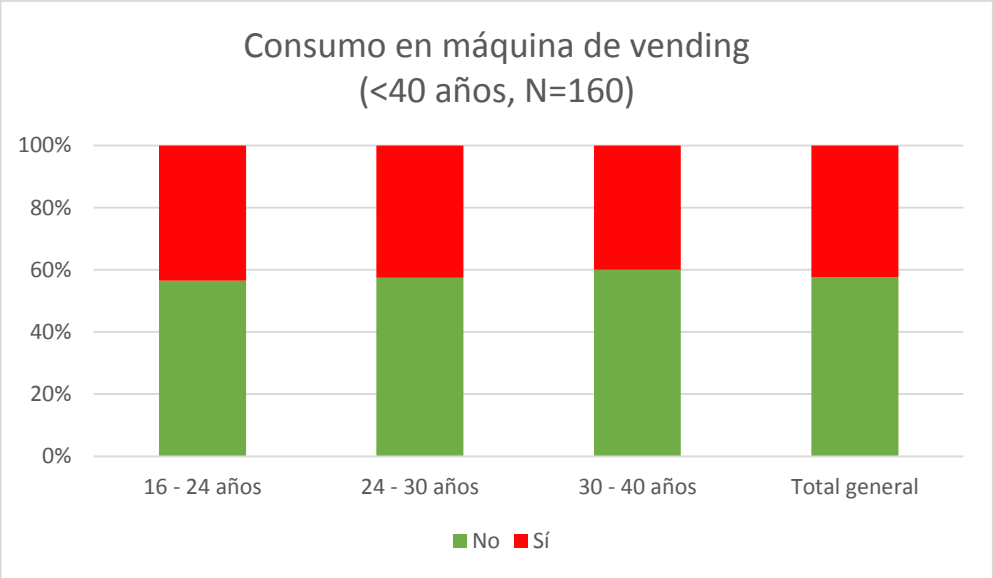
Rango de edad	Nº medio de personas por pedido (sobre el 90% que pide para compartir)
16 - 24 años	3,2
24 - 30 años	3,0
30 - 40 años	3,0
40 - 50 años	3,5
50 - 60 años	3,4
Promedio General	3,2

FIGURA 22: CONSUMO PROPIO VS CONSUMO COMPARTIDO PARA N = 191

VENDING


¿Consumirías pizza de una máquina de vending si estuviese recién horneada?
43,16%
56,84%
No
Sí


Consumo en máquina de vending
(>40 años, N=28)
100%
80%
60%
40%
20%
0%
40 - 50 años
50 - 60 años
Total general
No
Sí


Consumo en máquina de vending
(<40 años, N=160)
100%
80%
60%
40%
20%
0%
16 - 24 años
24 - 30 años
30 - 40 años
Total general
No
Sí

RESUMEN RESPUESTAS "SI";

ESTANDO DE VIAJE, ESTACIONES DE TREN AUTOBUS, ETC. EN EL TRABAJO O LA UNIVERSIDAD. CON PRISAS. SI ME QUEDA DE CAMINO. AL SALIR DE FIESTA O MOMENTOS DE OCIO. CUANDO NO HAYA OTRA OPCIÓN (LOS DEMAS ESTABLECIMEINTOS ESTEN CERRADOS). SI LA RELACIÓN CALIDAD PRECIO ES ACEPTABLE.

RESUMEN RESPUESTAS "NO";

DESCONFIANZA, CALIDAD, FRESCURA DE LOS ALIMENTOS, PERCEPCIÓN ARTIFICIALIDAD, POCO SALUDABLE Y NATURAL, CONSERVANTES, TIEMPO QUE LLEVA EN LA MÁQUINA. DIFICULTAD PARA COMERLA POR LA CALLE.

¿Consumirías pizza de una máquina de vending si estuviere recién horneada?
Si la respuesta es sí, ¿en qué ocasiones lo harías? (de 82 respuestas, 11 en blanco)
Después de salir o en momentos en que no tenga tiempo de cocinar
Cuando tuviera mucha prisa, o de esto que la ves y te apetece de repente
Por ejemplo, cuando estoy esperando el tren en la estación, puesto que se supone que sería más económico que en la cafetería.
De fiesta
Cuando tuviese ocasión
Cuando la maquina estuviese cerca de donde voy a comer
Cuando regrese de viaje o d salir
Seguramente un día a las 4 de la mañana
Al volver de fiesta con mis amigos, ya que es de lo poco que estaría abierto y lo veo poco saludable como almuerzo o cena.
Poco tiempo para cocinar
Si es barata, 3-4€ pues con la misma asiduidad que consumo comida rápida como kebabs o bocadillos, 1 o 2 veces en semana.
Hay veces que no sabes que cenar, y tener la opción de pedir una pizza y tenerla casi al momento sería una buena opción
De madrugada
En la Universidad, en un campo de futbol o en cualquier situación de ocio.
Si no hubiera otro establecimiento abierto a esa hora. Por ejemplo un sábado a la noche.
De noche, volviendo de fiesta por ejemplo, o si estuviera en una estación de trenes y tuviera muy poco tiempo para comer antes de coger el tren.
Vacaciones Momentos de ocio Para salir del paso
Cuando no tenga tiempo de preparar mi comida
Estando de turismo A la vuelta de una noche de fiesta Cenas Quizás como merienda si fueran económicas
En cualquier momento en el que decidiera comprar pizza en un establecimiento para llevar a casa.
Fines de semana por la noche
Trabajando de noche

A la vuelta de cachondeo o en las duras noches de trabajo.
Post-farra y no como primera opción.
Cuando no me queda otra opción para comer o no me apetece cocinar
La probaría y si estuviese buena repetiría
De fiesta
Cuando el resto de establecimientos están cerrados o la maquina está cerca del lugar donde me encuentre en el momento en que quiera comerme una pizza.
En caso de que me quede de camino a casa y no tome mucho tiempo
Maquina cerca de mi casa Maquina en un centro comercial (para cenar después de la compra)
Un fin de semana de madrugada antes de volver a casa.
Después de salir de fiesta. Si llego a casa tarde y no hay nada abierto.
En una ocasión de apuro. Si no fuese posible su adquisición en otro establecimiento.
Cuando me apeteciera.
Horas en que no están abiertos los restaurantes. Con prisas, falta de tiempo para comer sentada. Si el precio es inferior al restaurante y la calidad es buena Si está cerca de casa y ahorro lo que me cobran por traerla Si quiero llevarla a una fiesta de amigos
Si fuese accesible y rápido
Trabajo
Cuando las pizzerías no estuvieran abiertas
Con mucha hambre
Porque está recién hecha
De Madrugada
Cuando el resto de establecimientos estuviesen cerrado
Después de salir de fiesta
Antes de volver a casa de fiesta
A una hora poco común, a media mañana o por la noche de madrugada mientras estoy de fiesta.
Por la noche, volviendo de una discoteca, cuando todo está cerrado.
Sí necesitara comer rápido y no esperar
Comida rápida
Cuando estoy sin tiempo para cocinar
Si no tuviera otra opción
En un caso de comida rápida
En un momento que tengo hambre y prisa
En alguna que tuviera mucha prisa y no me quedara más remedio
4 veces al mes
Cuando tuviera mucha hambre
Al volver de fiesta o en el caso de que tuviese mucha hambre por la calle
Por la noche después de salir de fiesta
Si me encuentro la máquina casualmente en una estación de tren o autobús
Si es la pizza que quiero en el momento preciso en que no puedo conseguirla de otro modo.
Después de trabajar, algún día de fiesta

Cuando no hay nada más que comer.
A la salida de discoteca
de pedo
Después de fiesta (aún en estado de embriaguez). En ese momento probablemente no me fijara tanto ni en el dinero ni en el sabor, pero si apreciaría que fuese una porción de buen tamaño para volver a consumirla en otra ocasión, que me dejara satisfecho.
Ocasionalmente
Al volver de fiesta
Después de una farra
Cuando no pudiese encargarla y que me la trajesen a domicilio. Cuando estuvieran cerrados los otros establecimientos.
En el trabajo para una comida rápida
Estando de viaje
A mediodía, tarde y noche
Si la respuesta es no, ¿cuáles son las razones? (de 108 respuestas, 20 en blanco)
Baja calidad del producto
Percepción de producto poco saludable, no es fresco ni natural
No me fio de como pueda estar esa pizza
Seguramente tendrían mil conservantes y los ingredientes no frescos.
No me fiaría que estuviera todo el día en una máquina aunque la hornearan al instante.
Siempre da sensación de ser de menor calidad.
No estaría segura de cómo sabe. **Me daría inseguridad.**
No me inspira mucha confianza e higiene.
No me fio de la calidad, de la temperatura etc...
No Consumo Pizza.
no me gustan las máquinas de vending
Porque no me fiaría en qué estado estaría la maquina pero si tuviera mucho hambre sí.
Siempre que pido pizza es para estar con los amigos tomando unas cervezas en una casa.
Considero que el proceso es más industrial y menos sano
Qué asco
No fiable la calidad de la pizza
La calidad no me parece la adecuada
Como pizza casera
Porque no me gusta muchísimo la pizza, y cuando me gusta es en casa para poder estar tranquila, y normalmente la como cuando amigos están conmigo y la piden.

No me gusta
No me inspira confianza un formato así. Además no suelo consumir pizza de esa manera.
Me gusta sentarme a comer la pizza tranquilamente en lugar coger la comida para llevar
No creo que la calidad sea buena, ni el acabado, ni la relación calidad-precio. No me gusta comprar nada de máquinas de vending que necesite algún tipo de cocinado para poderse consumir.
No me fio de que las materias primas sean frescas
No creo que la calidad sea la misma
Porque no creo que tenga buen sabor y supongo que será de mala calidad. Aunque nunca se sabe...
Máquina de vending y recién horneado es un concepto que no asimilo o están en una máquina de vending o están recién horneadas las dos cosas es imposible
Falta de confianza en la procedencia de los ingredientes, la calidad del producto etc.
No considero que la calidad sea la misma que la ofrecida en el establecimiento
Incomodidad de comerla por tamaño
No me resulta fiable la calidad y frescura
La calidad no creo que sea muy buena.
Desconfío de las máquinas de vending y la calidad de sus productos.
No creo que la calidad sea la misma que cuando la pizza está preparada por una persona
Hay establecimientos 24h por todas partes
No me da confianza, seguramente no sea la misma calidad, es complicado que alcance la calidad que dan en una pizzería.
No me fio
Duración de la pizza en la máquina y el estado de los ingredientes.
Estado de los ingredientes.
Alergia alimentaria
no me gusta la comida salida de una maquina
Considero que el estado de esos ingredientes no estarían bien conservados.
No me llamaría la atención, no la consumiría.
No parece demasiado higiénico.
No me fio de una máquina de vending.
falta de confianza
La razón es la misma por la que no consumo café de máquina de vending. El sabor no es natural.
No sé qué es Vending
No me gustan mucho las pizzas, tienen que ser recién hechas y con ingredientes frescos
no me fio
¿Menos sano?
Las hago en casa. Horneo masa fresca
No la conozco

No saber cuánto tiempo lleva la pizza en la máquina
Me gusta comer pizza en compañía y en días de descanso o celebración en mi casa o la casa de algún amigo.
No me inspira confianza
Porque no me gustan
NO se sabe cuánto tiempo lleva allí
Prefiero un establecimiento donde la hagan en el momento.
Calidad
No me parece apetecible y muy saludable
La calidad y el trato es lo más importante.
Poca fiabilidad de higiene o de los productos
Mejor fresca y recién hecha, antes que prefabricada.
Por manías
Por la calidad, creo que será inferior
No me gusta comer por la calle. Aunque esté recién horneada, seguro que lleva muchos conservantes para estar en una máquina. Me parece muy artificial.
No me da confianza
No me gusta la comida de este tipo de máquinas.
No creo que sea la mejor de las opciones.
No me gustan
La considera de baja calidad
No la conozco
No es nada apetecible
No me resulta apetecible.
Como poca y así me da más asco
No me parece de buen respeto hacia la comida. Quiero comer o cenar mi pizza desde un restaurante
Falta de calidad
No me da confianza
No me da confianza
La calidad no sería la misma
No me da garantías sanitarias
No me gustan las pizzas de maquinas
Prefiero sentado en casa o restaurante
Demasiado artificial
Solo como pizza cuando no tengo ganas de cocinar y en una tarde de tele familiar. Entonces prefiero quedarme en casa y pedir la pizza para no tener que salir a la calle.
Desconfianza
No me gusta la idea de tener comida almacenada en una máquina

ANEXO 10: OTROS DOCUMENTOS DE INTERÉS

DATOS FINANCIEROS CLAVE

CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Cada socio desembolsará en forma de capital social 1.000€ y aportará en forma de préstamo a la sociedad 2.000€ con un tipo de interés del 1% y un plazo de 5 años.

Capital social	**4.000 €**
Préstamos de los socios	**88.000 €**

Año	Año 1º 1º ejercicio		Año 2º 2º ejercicio		Año 3º 3º ejercicio		Año 4º 4º ejercicio		Año 5º 5º ejercicio	
Ventas Previstas	68.289 €	-	71.704€	5%	100.385 €	40%	160.617 €	60%	176.678 €	10%
Margen Bruto (% s/ ventas)	46.436 €	68%	48.758€	68%	68.262 €	68%	109.219 €	68%	120.141 €	68%
EBITDA (% s/ ventas)	16.677 €	24%	11.798€	16%	26.449 €	26%	59.347 €	37%	56.535 €	32%
Beneficio Neto (% s/ ventas)	5.094 €	7%	2.810 €	4%	8.648 €	9%	35.394 €	22%	33.881 €	19%
ROE	56,0%		23,6%		9,1%		27,0%		20,6%	
ROI	7,4%		5,2%		7,4%		24,3%		21,2%	
Punto de equilibrio	58.924 €		66.537 €		84.487 €		95.554 €		114.396 €	

VAN (Valor Actual Neto)	48.263,5 €
TIR (Tasa Interna de Retorno)	25,46%
TIRM (Tasa Interna de Retorno Modificada)	**19,51%**
Plazo de retorno de la inversión	3,3 años
***Tasa de descuento**	7%

ESCALABILIDAD DEL NEGOCIO:

La consolidación en la Comunidad de Madrid y la creación de imagen de marca será una constante en nuestras operaciones. En el tercer ejercicio incorporaremos un nuevo modelo de máquina al negocio para continuar con nuestro crecimiento y aprovechar las sinergias que se produzcan. Una vez afianzada la reputación de la empresa, se estudiará la opción de expandirse nacionalmente a través de franquicias y participaremos en los concursos de licencia para la explotación del vending en lugares públicos y así poder aumentar nuestro abanico de localizaciones.

YA!PIZZA

RESUMEN EJECUTIVO

Eduardo Romero
Iker Pagola
Mercedes Arribas
Paula Castro

Ya!Pizza está formado por cuatro jóvenes emprendedores, procedentes de diversos ámbitos académicos...

...que deciden apostar por una idea en común. La idea de revolucionar el mundo del vending con pizzas recién horneadas

A través de nuestra exclusiva máquina expendedora importada desde Italia, y nuestras pizzas de alta calidad, proporcionaremos a nuestros clientes la oportunidad de saciar su apetito a un precio ajustado

Las 24 horas del día, 365 días al año...
y en menos de
2 minutos !!

Ya!Pizza S.L.

PRÓXIMAMENTE EN MADRID

CONSUMIDOR OBJETIVO

ETAPA DE DESARROLLO

Un trabajador de una gran compañía donde la jornada laboral sea exigente y las horas de trabajo cuantiosas, que busque algo de comer a un precio ajustado y que se lo ofrezcan en el menor tiempo posible con una calidad aceptable.

FASES POSTERIORES

Persona joven (trabajadora o no), de entre 15 y 40 años, que no sienta rechazo por consumir comida de una máquina de vending y que le apetezca comer algo de calidad, a un precio asequible y sin tiempos de espera.

COMPETIDORES

- Restaurantes de pizza con envío a domicilio
- Otro tipo de alimentos disponibles en máquinas de vending
- Restaurantes de comida rápida con envío a domicilio
- Restaurantes al uso

COMO NOS DAMOS A CONOCER

A nuestro público objetivo llegaremos a través de una serie de acciones de marketing como;

Merchandising	Degustaciónes	Mailing	Códigos QR	Página web y redes sociales
Tarjeta de visita y bolígrafos.	Daremos a probar porciones gratuitas de pizza en la etapa de lanzamiento.	Nos anunciaremos en “el mail del viernes” que circula en las grandes empresas y llegaremos a todos los trabajadores.	Promociones mediante códigos QR que permitirán la obtención de pizzas gratuitas a través de nuestra web.	Actualmente Ya!Pizza está presente en Facebook y Linkedin, y cuenta con una web propia.

PROVEEDORES

- MM.PP (PIZZA): Grupo Palacios
  - Distribución semanal
  - Masa fina y crujiente
  - 3 variedades
    - Cuatro quesos
    - Barbacoa
    - Jamón, mozarella y bacón
- MAQUINAS: importadas desde Italia
  - 5 unidades
  - IRONWELD S.R.L
- LOCALIZACIÓN: Está orientada a grandes empresas
  - Deloitte
  - KPMG
  - Indra
  - Técnicas Reunidas
  - Citröen

Eduardo Romero

28 años, MBA, licenciado en Empresariales, trayectoria internacional y experiencia laboral se encargará del Departamento de Operaciones y Logística

Iker Pagola

29 años, MBA, licenciado en Arquitectura, trayectoria internacional y experiencia laboral, es el encargado del Departamento de Marketing.

Paula Castro

23 años, MBA, graduada en Administración y Dirección de Empresas y con trayectoria internacional compaginará las tareas de la Dirección General y el Departamento de Finanzas.

Mercedes Arribas

27 años, MBA, licenciada en Ingeniería de Minas y con experiencia laboral será la encargada del Departamento de Estrategia.