



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de viabilidad de una crepería low cost
Viability plan of a low cost creperie

Autora

Paula Arnaldes Martínez

Directora

Mar Rueda

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

2019-2020

Autor del trabajo: Paula Arnaldes Martinez

Director del trabajo: Mar Rueda

Título: Estudio de viabilidad de una crepería low cost- Viability study of a low cost creperie

Titulación: Grado en administración y dirección de empresas.

Resumen

El presente trabajo consiste en el análisis de la viabilidad de un negocio. Concretamente un restaurante de comida rápida, cuyo producto principal son las crepes. El estudio comienza con el análisis del entorno general y específico, para lo que se utilizan dos herramientas diferentes, el análisis Pest y el análisis Porter, que han permitido clarificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del negocio. Posteriormente, se ha realizado un estudio de marketing, en el cual se analizan los competidores principales de la empresa y se especifican las acciones a seguir en cada ámbito del marketing mix. También se ha realizado un estudio legal donde se describen los pasos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Así como, un estudio económico-financiero que muestra de forma detallada los ingresos y gastos del negocio, además de la forma en la que se va a financiar la misma, el resultado y el balance previsional. Para finalmente, valorar la viabilidad de la empresa, mediante el cálculo de los flujos de caja y su evaluación con herramientas como el VAN y el TIR y un análisis de sensibilidad.

Abstract

The present thesis consists in the viability of a business plan. Concretely, a fast food restaurant whose principal products are crepes. The study starts with the analyses of the general and specific environment, for which two different tools have been used, Pest and Porter analysis. These allow us to clarify the Strengths, Weakness, Opportunities and Threats of the business. Moreover, a marketing study has been carried out, in which the company's main competitors are analysed, and the actions to be taken in each area of the marketing mix are specified. The thesis continues with a legal study where describes the steps required to open a business. Also, an economic-financial study which shows in detail the incomes and expenses of the company, as well as, the way in which the company is going to be financed, the provisional exercise result and balance sheet. Finally, to make it possible to evaluate the company viability some tools as NPV, IRR and a sensibility analyses are used.

Contenido

Introducción.....	7
1. Presentación de la idea de negocio	8
2. Análisis del entorno	10
2.1. Entorno general. Análisis Pest	10
2.1.1 Factores políticos.....	11
2.1.2. Factores económicos	11
2.1.3 Factores socioculturales.....	14
2.1.4 Factores tecnológicos	16
2.2. Entorno específico. Fuerzas de Porter.	17
2.2.1. Intensidad de la rivalidad en el sector	17
2.2.2. Amenaza de nuevos entrantes.....	17
2.2.3. Poder negociador de los proveedores	18
2.2.4. Poder negociador de los clientes	18
2.2.5. Presión de productos sustitutivos	18
2.3 DAFO	18
3. Análisis del mercado y estrategia de marketing	19
3.1. Análisis de los competidores	19
3.2. Marketing mix.....	21
4. Aspectos legales y fiscales	26
5. Análisis económico	28
5.1. Horizonte temporal del estudio.....	28
5.2. Inversión inicial	29
5.3. Previsión de ventas	30
5.4. Suministros de bienes y servicios	31
5.5. Recursos humanos	32
5.6. Plan de financiación.....	33
5.7. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	34
5.8. Balance previsional y ratios	34
6. Análisis de viabilidad	36
6.1. Flujos de caja previsionales	36
6.3. Coste del capital	36
6.4. Valoración económica del proyecto de inversión	37

6.5. Análisis de sensibilidad	38
7. Conclusiones.....	39
8. Bibliografía.....	40
Anexos.....	43
Anexo 1. Carta de productos	43
Anexo 2. Localización del local	44
Anexo 3. Precio de los productos	45
Anexo 4. Inversión inicial	47
Anexo 5. Previsión de ventas	49
Anexo 6. Suministros de bienes y servicios	52
Anexo 7. Recursos humanos	57
Anexo 8. Préstamo.....	59
Anexo 9. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.	61
Anexo 10. Balance de situación y ratios	62
Anexo 11. Flujos de caja	65
Anexo 12. Análisis de sensibilidad.....	67

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Plan de producción. Parte uno	10
Ilustración 2: Plan de producción. Parte dos.	10
Ilustración 3. Edad de los preparadores de comida rápida	12
Ilustración 4. Nivel formativo de preparadores de comida rápida.	12
Ilustración 5. Paro en Aragón por sectores.....	13
Ilustración 6. Gasto en alimentación fuera del hogar.	14
Ilustración 7. Composición de la cesta de alimentos fuera del hogar.....	14
Ilustración 8. Pirámide poblacional de Zaragoza	15
Ilustración 9. Medios más relevantes en la comunicación con el consumidor.....	16
Ilustración 10. DAFO	18
Ilustración 11. Umbral de rentabilidad	35
Ilustración 12. Carta de productos	43
Ilustración 13. Mapa del local.	44
Ilustración 14. Plano del local.	44
Ilustración 15. Condiciones del préstamo.....	59

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla comparativa de competidores.....	21
Tabla 2. Precio de los productos.....	25
Tabla 3. Trámites y licencias.....	28
Tabla 4. Desembolso inicial.....	29
Tabla 5. Gastos de personal.....	33
Tabla 6. Estructura de la financiación.....	34
Tabla 7. Flujos de caja de los escenarios.....	39
Tabla 8. Coste, precio y margen por producto. Parte 1.....	45
Tabla 9. Coste, precio y margen por producto. Parte 2.....	46
Tabla 10. Inversión en inmovilizado.....	47
Tabla 11. Tabla de amortización del inmovilizado.....	48
Tabla 12. NFR mensual de X1.....	49
Tabla 13. NFR anual.....	49
Tabla 14. Incremento mensual de las ventas de X1.....	49
Tabla 15. Ventas mensuales de X1.....	50
Tabla 16. Incremento anual de las ventas.....	51
Tabla 17. Ventas anuales.....	51
Tabla 18. Precios de materias primas. Parte 1.....	52
Tabla 19. Precio de materias primas. Parte 2.....	53
Tabla 20. Gasto en materias primas mensual en X1.....	54
Tabla 21. Gasto anual en materias primas.....	54
Tabla 22. Gasto anual en otros aprovisionamientos.....	54
Tabla 23. Gasto mensual de X1 en otros aprovisionamientos.....	55
Tabla 24. Gasto en suministro anual.....	55
Tabla 25. Gasto en suministros mensual de X1.....	56
Tabla 26. Propuesta de horario semanal.....	57
Tabla 27. Coste de personal por empleado.....	58
Tabla 28. Coste de personal mensual de X1.....	58
Tabla 29. Resumen anual cuadro amortización del préstamo.....	59
Tabla 30. Cuadro de amortización del préstamo.....	60
Tabla 31. Cuenta previsional de pérdidas y ganancias.....	61
Tabla 32. Balance de situación. Activo.....	62
Tabla 33. Balance de situación. Patrimonio neto y pasivo.....	62

Tabla 34. Fondo de maniobra.....	63
Tabla 35. Ratios de liquidez.....	63
Tabla 36. Acumulación de liquidez.....	63
Tabla 37. Ratios financieros a largo plazo.....	63
Tabla 38. Cuenta de resultados clasificado por costes variables y fijos.....	64
Tabla 39. Ratios económicos.....	64
Tabla 40. Umbral de rentabilidad por productos.....	64
Tabla 41. Flujos de caja mensuales de X1.....	65
Tabla 42. Flujos de caja anuales.....	66
Tabla 43. Análisis de sensibilidad.....	67
Tabla 44. Escenario pesimista.....	68
Tabla 45. Escenario optimista.....	68

Introducción

En este documento se presenta un estudio sobre la viabilidad de la instalación de una crepería low cost en Zaragoza.

El plan de negocio descrito en las siguientes páginas plantea el análisis de oportunidad de un negocio de una compañía de servicios de restauración basada en dos peculiaridades fundamentales que son:

1. Venta de Crepes.
2. Precios Low cost.

Este plan empresarial girará en torno a esta clara característica diferenciadora que es muy novedosa para la ciudad de Zaragoza al no existir establecimientos de hostelería con estas dos características.

Este estudio es de gran trascendencia para el empresario, ya que le permite estimar los resultados antes de comenzar su negocio, entre otras cosas.

El objetivo principal del trabajo, como su propio nombre indica, es determinar la viabilidad de la instalación de una crepería low cost en Zaragoza. Para esto se van a perseguir los siguientes objetivos:

- Conocer el entorno y la industria de la restauración, así como los principales competidores que van a estar presentes en el mercado. Para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y reaccionar ante estas.
- Cuantificar la inversión y los gastos necesarios para llevar a cabo el proyecto, así como los ingresos de manera realista y precisa para aproximarse a la realidad lo máximo posible. Esto permitirá el cálculo de herramientas necesarias para evaluar la viabilidad del negocio como el resultado y los flujos de caja.
- Llevar a cabo un plan de financiación que cubra los recursos necesarios para la apertura del negocio.
- Conocer la rentabilidad de la inversión, así como el tiempo de recuperación de la misma y el comportamiento del proyecto en los diferentes escenarios en los que la realidad difiere con las expectativas.

Para facilitar el seguimiento del trabajo realizado y conseguir los objetivos marcados anteriormente se ha dividido el informe en los siguientes apartados.

- Análisis del entorno. En este apartado se comienza analizando el entorno general mediante el análisis Pest y el entorno específico con el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Para poder determinar el DAFO de la empresa.
- Análisis del mercado y estrategia de marketing. Para conocer el mercado se procederá al análisis de los principales competidores y se analizarán las cuatro P's del marketing mix, explicando en cada una de ellas las acciones a llevar a cabo en cada área.
- Aspectos legales. Recoge todos los trámites y licencias necesarias para poner en marcha el negocio, así como los impuestos a los que tendrá que hacer frente la empresa.
- Análisis económico-financiero. Recoge la estimación total de ingresos y gastos durante el horizonte temporal de la inversión, es decir cuatro años. Se detalla la previsión de ventas, la inversión inicial, el plan de recursos humanos, el plan de financiación y el resultado el ejercicio y balance previsionales.
- Análisis de viabilidad. Muestra los flujos de caja de la inversión, sobre los que se aplicarán herramientas como el VAN y el TIR para la valoración de la misma. Además de un análisis de sensibilidad para identificar las variables más sensibles y estudiar diferentes escenarios en los que las ventas son mayores o menores a las previstas.

1. Presentación de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en un establecimiento de comida rápida, donde el producto principal son las crepes. La carta tendrá un número reducido de productos fijos y productos temporales que irán rotando a lo largo del año. Para agilizar el proceso de pedir y pagar se dispondrá de máquinas donde el cliente podrá realizar el pedido y pagar sin la necesidad de esperar a ser atendido. Aunque también habrá trabajadores a su disposición para solucionar cualquier tipo de problema y atender a aquellos que lo prefieran. Las crepes se servirán en bandejas con vajilla de cartón biodegradable si el cliente va a consumirlo en el establecimiento o en conos de cartón respetuosos con el medio ambiente para llevar fuera del establecimiento.

La cartera de productos del establecimiento se compone de 5 líneas de productos, crepes saladas y dulces, tortitas, ensaladas y bebidas. Se especifican la totalidad de los productos vendidos en el anexo 1.

La empresa vende sus productos directamente al consumidor final, business to consumer. Y para cubrir mejor las necesidades de sus clientes se va a especializar en un segmento del mercado. Concretamente en la población comprendida entre los 13 y 50 años en Zaragoza que buscan un sitio barato y saludable para comer. El público objetivo a su vez se puede dividir en tres segmentos:

- Adolescentes de 13 a 18 años que frecuentan el establecimiento con amigos debido a los bajos precios.
- Estudiantes y jóvenes trabajadores, entre 18 y 30 años, con rentas bajas o sin sueldo que acuden al establecimiento por sus bajos precios
- Adultos entre 30 y 50 años con rentas medias que acuden al establecimiento no solo por los precios sino por la calidad de los productos.

Localización

El local se sitúa en el centro de la ciudad aumentando así su clientela potencial a todos los barrios de Zaragoza, ya que es una zona muy concurrida hasta por las personas cuya vivienda se encuentra alejada del establecimiento. Además, cuenta con una gran ventaja, la cercanía a otros establecimientos de comida rápida como el Mcdonalds y el Burger King, lo cual beneficiará al restaurante al atraer a gran cantidad de clientes potenciales. Concretamente el local seleccionado está en la C/ El Coso 56. Según el registro del catastro de Zaragoza¹, el edificio fue construido en 1967, y cuenta con 220 m² construidos, de los 94 m² se encuentran en la planta calle, 100 m² en el sótano y 26 m² suponen elementos comunes. Está equipado con dos baños, calefacción, aire acondicionado, un almacén, salida de humos, una cocina completamente equipada y puerta de seguridad. Además, su certificación energética es A. Se estima que tiene capacidad para 124 comensales. Actualmente es un restaurante, por lo que no será necesario realizar una gran reforma, ya que cumple con todos los requisitos necesarios para la realización de la actividad. El inmueble se alquila por 2.500 €/mes a través de la inmobiliaria “Idealista”².

Se adjunta el mapa y planos del local en el anexo 2.

Proceso de preparación

¹ Sede electrónica del catastro de Zaragoza.

² <https://www.idealista.com/inmueble/40465950/>

El proceso de preparación de las crepes consta de dos partes, en la primera se realizará la masa, en el propio establecimiento, antes de la apertura del mismo. Para fabricar la masa se pesaran los ingredientes, y se pondrá en un bol la harina, el azúcar, y los huevos. A continuación se amasará y se incorporará poco a poco la leche y la mantequilla. Por último se dejará reposar media hora.

Ilustración 1. Plan de producción. Parte uno



Ilustración 1: Fuente propia

Una vez preparada las crepes se cocinaran y rellenaran cuando el cliente haga un pedido según el tipo de crepe que haya elegido con los ingredientes correspondientes.

Ilustración 2: Plan de producción. Parte dos.

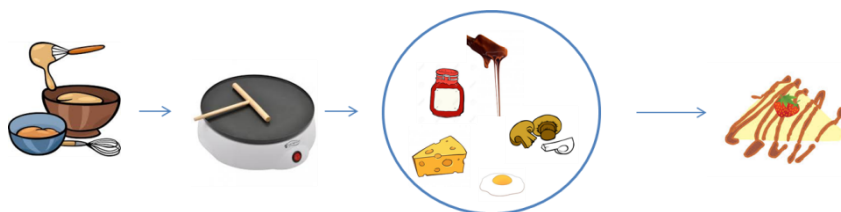


Ilustración 2: Fuente propia.

Distribución

La empresa distribuirá sus productos mediante dos canales de venta, el primero es el propio establecimiento y el segundo, a través de diversas plataformas como Globo o Just Eat que permiten el reparto a domicilio.

2. Análisis del entorno

2.1. Entorno general. Análisis Pest

A continuación se ha llevado a cabo un análisis de los factores políticos económicos sociales y tecnológicos que afectan a la instalación de una crepería low cost en Zaragoza.

2.1.1 Factores políticos.

En el ámbito político existen numerosas variables que pueden afectar al futuro desarrollo de la empresa. Entre dichas variables vamos a citar las más importantes.

Actualmente, España cuenta con un gobierno inestable, con mayorías muy exiguas que le impiden tomar las medidas económicas adecuadas debido a las exigencias particulares de cada partido político. Esto lleva a un momento de contracción de la demanda debido a la falta de confianza de la población en la situación económica.

Otra variable muy importante en la actualidad es la pandemia que se está sufriendo. Esto está generando un gran periodo de inestabilidad e incertidumbre debido a la convocatoria del estado de alarma por el COVID19, lo que ha supuesto el cierre de comercios que no son de primera necesidad y limitaciones a la movilidad de los ciudadanos. Dicha situación está desembocando en una gran pérdida de dinero para numerosas empresas, el despido de muchos trabajadores y una gran crisis económica que reducirá la capacidad adquisitiva y el consumo medio de los españoles. Ya que un ambiente de incertidumbre provoca en la población miedo a consumir y una mayor propensión al ahorro, lo que hará que las ventas de los establecimientos de restauración disminuyan considerablemente.

2.1.2. Factores económicos

Para clarificar los factores económicos que afectan a la empresa es necesario analizar la situación económica actual, el mercado laboral y la regulación impositiva que afecta a la empresa.

Situación económica actual

La crisis afectó gravemente al sector de la restauración y aunque desde 2013 el gasto en estos establecimientos ha aumentado considerablemente llegando casi a los niveles anteriores a la crisis, se ralentizó el crecimiento debido a la bajada de facturación de Cataluña por su inestabilidad. En 2017, según el estudio de KPMG y NPD³ la restauración representaba un 6,1% del PIB, el cual aumentó un 3%. En 2017, el paro disminuyó contribuyendo a incrementar las ventas del sector un 2,5%, llegando a 36.024 millones de euros, y las visitas un 1,3%. Con perspectivas de crecimiento para los próximos años.

³ Anuario de la restauración en España, 2017. KPMG y NPD.

Pero actualmente con gran parte de las empresas del país cerradas temporalmente por el COVID19 se espera una ralentización del crecimiento económico así como el aumento del paro. Dando lugar por tanto a un posible momento de recesión que perjudicará el desarrollo de la actividad de esta empresa. La gran incertidumbre que recae hoy sobre España hace que actualmente sea un mal momento para la constitución de una empresa de restauración, aunque la situación es muy cambiante, por lo que es necesario observar su evolución a diario y esperar la llegada de la estabilidad y la finalización del estado de alarma.

Por otro lado, la renta media de la población es un factor que afecta directamente al consumo en establecimientos de restauración, y en 2016 los españoles dedicaron un 14,8% de la renta a restaurantes, cafés, pubs y bares, el porcentaje más alto de Europa, lo que es un dato muy favorable para empresa.

Mercado laboral

Según el Instituto Aragonés de Empleo⁴, en Zaragoza hay 249 personas contratadas como preparadores de comidas rápidas. Se caracterizan por ser trabajadores jóvenes, siendo el 62,9% menores de 24 años, y poseer un bajo nivel formativo, el 45,5 % tiene estudios de educación primario o inferior. Además los contratos de este colectivo se caracterizan por ser a tiempo parcial, siendo el 50% de los contratos indefinidos a tiempo parcial, el 32,9% temporales a tiempo parcial y el 14% temporales a tiempo completo.

Ilustración 3. Edad de los preparadores de comida rápida

Ilustración 4. Nivel formativo de preparadores de comida rápida.

⁴ Informe de perfiles ocupacionales 2019. Instituto Aragonés de Empleo.

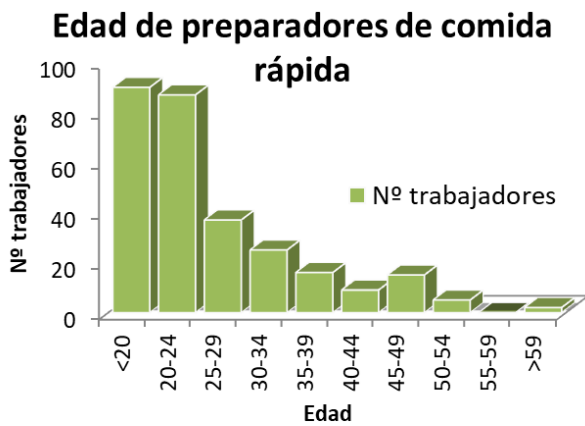


Ilustración 3. Fuente propia

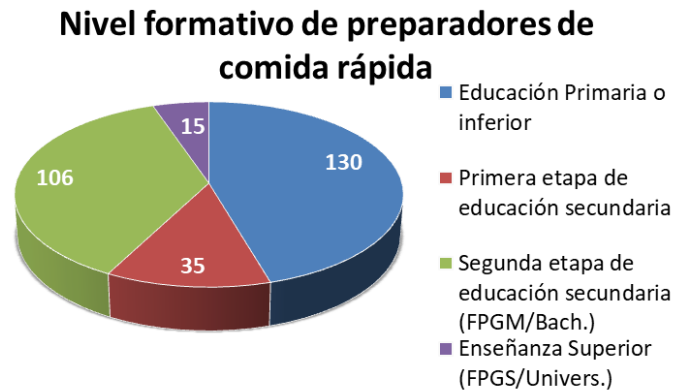


Ilustración 4. Fuente propia

Por otra parte, según el Instituto Aragonés de Estadística⁵, el paro registrado en Aragón en el mes de marzo de 2020 asciende a 72.481 personas, de las cuales el 69,3% se dedican al sector servicios.

Ilustración 5. Paro en Aragón por sectores.

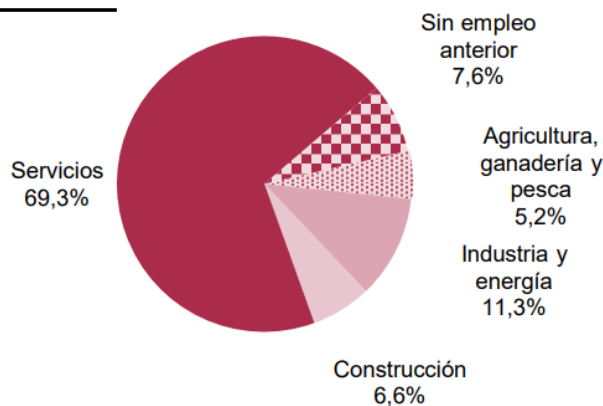


Ilustración 5. Fuente: Instituto Aragonés de Estadística.

La baja cualificación requerida para estos puestos y la alta tasa de paro facilitará el proceso de búsqueda de personal apto para el puesto, siendo uno de los principales requisitos estar en posesión del título de manipulador de alimentos.

Regulación impositiva

Los impuestos más importantes a los que va a hacer frente la empresa son el IVA, ya que tendrá que cargar a los productos un 10% que se destinará al estado, el IAE del cual

⁵ Paro registrado, febrero de 2020. Instituto Aragonés de Estadística.

esta empresa estará exenta⁶ mientras tenga un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. Y el Impuesto de Sociedades, que le supondrá un gasto del 15% en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, por ser de nueva creación, siendo a partir de entonces del 25%. Cualquier variación en estos impuestos influirá en los resultados de la empresa beneficiándola si la tasa impositiva se reduce y perjudicándola si aumenta.

2.1.3 Factores socioculturales

En relación a los factores socioculturales es importante destacar la cultura española a la hora de comer fuera del hogar. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación⁷, en 2018, el gasto medio del consumo de alimentos fuera del hogar por español ascendió a 1.029,15€ al año, cifra que va aumentando progresivamente. De este gasto el 40,9% son bebidas y el 59,1% comida. Además, el 58,7% de la población come o cena en un establecimiento de restauración una o más veces al mes.

Ilustración 6. Gasto en alimentación fuera del hogar.

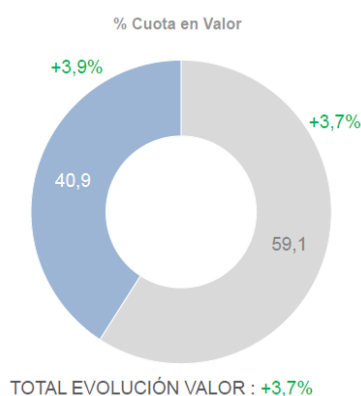


Ilustración 6. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Por otro lado los alimentos que más se consumen fuera del hogar son hortalizas y verduras, seguido de carne y pan. En cambio, en lo que a las bebidas se refiere, destacan la cerveza y el agua, datos que se han tenido en cuenta a la hora de realizar el menú, incluyendo estos alimentos en la carta, a la vez que se ha plasmado la creciente tendencia hacia la comida más saludable de los últimos años.

Ilustración 7. Composición de la cesta de alimentos fuera del hogar.

⁶ Artículo 35.4 de la Ley General Tributaria.

⁷ Informe del consumo alimentario en España 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

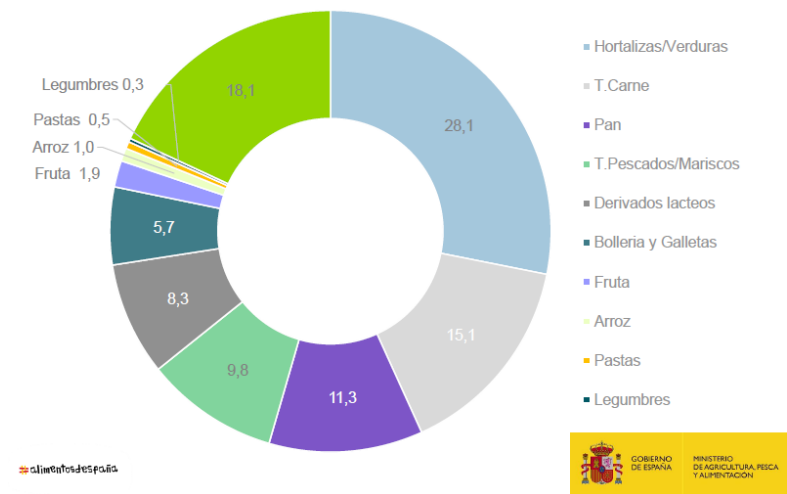


Ilustración 7. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Según el Instituto Aragonés de Estadística ⁸, la provincia de Zaragoza cuenta actualmente con 964.693 habitantes y con una población cada vez más envejecida, llegando a una tasa de envejecimiento del 151,10% con una edad media de 44,6 años. La empresa va dirigida a la población de Zaragoza entre 13 y 50 años, lo que supone el 45% de la población aproximadamente, e incluye al grupo de edad más numeroso, de 40 a 44 años. Esto supone un volumen de clientes potenciales muy favorable para la empresa.

Ilustración 8. Pirámide poblacional de Zaragoza

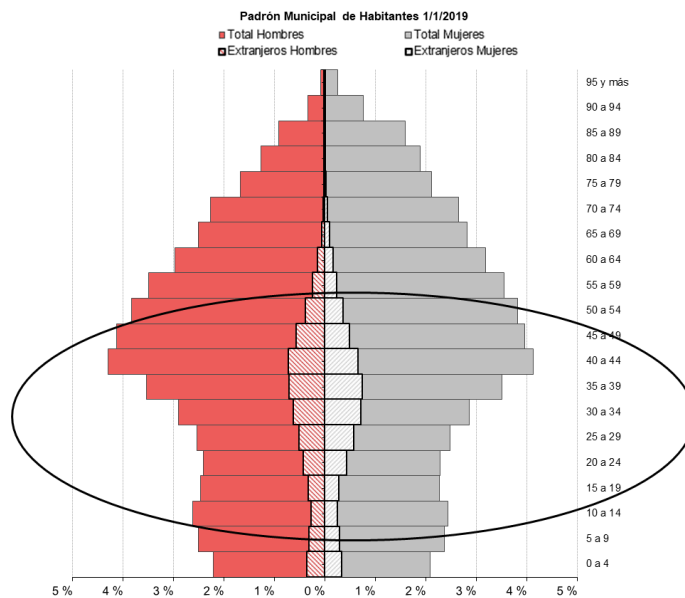


Ilustración 8. Fuente: Instituto Aragonés de Estadística.

⁸ Pirámides poblacionales. Instituto Aragonés de Estadística.

2.1.4 Factores tecnológicos

KPMG afirma en el estudio publicado en 2018⁹, que según los directivos encuestados de diferentes empresas de restauración la transformación digital ha influido sobretodo en el aumento de la influencia de las redes sociales y de los comentarios de clientes en otras personas, el servicio de reparto a domicilio y la mayor personalización de la oferta y los productos. Además, confirman que el medio más relevante en la comunicación con el consumidor son las redes sociales, con expectativas de aumentar su importancia, así como la página web, y el marketing en los locales, medio respecto del cual, al contrario se espera una pérdida de la relevancia del mismo.

Ilustración 9. Medios más relevantes en la comunicación con el consumidor.



Ilustración 9. Fuente: KPMG y NPD

Los factores tecnológicos son cada vez más imprescindibles a la hora de montar un negocio, gracias a la evolución de la tecnología e internet. La empresa dispondrá de un sistema de pedido a través de máquinas auto pago lo que permitirá una cuantiosa reducción de los gastos de personal. Así como una aplicación donde los clientes podrán descargar descuentos y servirá para recopilar información del cliente y poder remitirle notificaciones personalizadas y así mejorar el servicio.

Por otra parte, los avances tecnológicos actuales permitirán a los clientes realizar pedidos a domicilio a través de la página web o la app.

Finalmente, al negocio le afectará también el uso de las redes sociales como Instagram y Facebook que utilizará como principal canal de publicidad para darse a conocer y fidelizar clientes.

⁹ Anuario de la restauración organizada en España. 2018. KPMG y NPD.

2.2. Entorno específico. Fuerzas de Porter.

A continuación, se va a proceder a analizar el entorno específico, es decir, los factores que afectan únicamente al sector de la restauración. Para esto se van a utilizar las cinco fuerzas de Porter que permitirán estudiar la rivalidad entre las empresas y los competidores en la industria hostelera, los productos sustitutivos, la amenaza de nuevos entrantes y el poder negociador de los proveedores y consumidores.

2.2.1. Intensidad de la rivalidad en el sector

España es el país con mayor densidad de bares por persona, contando en 2018 con un bar por cada 175 personas.¹⁰ Sin embargo, el sector sigue creciendo, ya que tanto las ventas como el número de visitas incrementan cada año gracias a la recuperación económica. El número de competidores es extremadamente alto y, aunque sigue habiendo cabida en el mercado, la intensidad de la rivalidad es elevada.

Profundizando en la competencia directa se pueden distinguir dos grandes grupos estratégicos, que afectan directamente a la empresa, creperías y cadenas de comida rápida. En Zaragoza existen muy pocas creperías, por lo que en lo referido a ofrecer un producto diferenciado la rivalidad no es muy alta. En cambio sí hay numerosas cadenas de comida rápida como McDonalds, Burguer King, Telepizza... Estas comercializan productos sustitutivos a precios muy competitivos y llevan a cabo grandes campañas de promoción. Van a suponer competidores muy fuertes, ya que tienen un gran poder de marca, y recursos suficientes para expulsar a una nueva empresa del mercado. En atención a lo expuesto, se concluye que la intensidad de la rivalidad en el sector es alta.

2.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de la empresa al mercado supondrá el reparto de la cuota de mercado entre más compañías, lo que podría llegar a presionar los precios a la baja. Además, existen algunas barreras a la entrada en este grupo estratégico como la existencia de economías de escala de oferta y de demanda. A pesar de que los costes de cambio del consumidor son bajos, los productos aunque sean sustitutivos están diferenciados y no existen políticas gubernamentales restrictivas. A lo anterior, se añade que los actuales competidores, a pesar de poseer los recursos y capacidades para expulsar a una nueva empresa o bajar el precio, no han reaccionado mal ante la entrada de estas.

¹⁰ <https://mapalsoftware.com/>

Por lo que se puede decir que no existen grandes barreras a la entrada y la reacción de los competidores no supone una traba para nuevos entrantes.

2.2.3. Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores se puede considerar bajo, ya que no están concentrados, existiendo muchos proveedores que pueden cubrir la demanda de los alimentos requeridos por los restaurantes. Los proveedores no ofrecen productos diferenciados, lo que supone que la empresa pueda cambiar de proveedor fácilmente, con unos costes de cambio bajos. Además, conforme las ventas de la empresa aumenten y, por tanto, el volumen de compra aumentará también su poder negociador al consumir cantidades mayores. Por lo que la empresa contará con poder negociador frente a los proveedores.

2.2.4. Poder negociador de los clientes

Aunque existen numerosos clientes el poder negociador de estos es alto, debido a la gran oferta de restaurantes en Zaragoza, lo que supone que los costes de cambio sean bajos, y los consumidores no duden en cambiar de empresa. Además, los clientes serán sensibles al precio por lo que habrá que prestar especial atención a la hora de fijar esta variable.

2.2.5. Presión de productos sustitutivos

En este sector existen numerosos productos sustitutivos, ya que la necesidad básica de alimentación se puede cubrir con cualquier alimento, tanto en restaurantes como en supermercados. Pero además la empresa cubre también la necesidad de sociabilizar y del entretenimiento, ya que los clientes no acuden a los restaurantes solo por los alimentos. Sin embargo, hay numerosas empresas que cubren esta segunda necesidad, pues, a parte de los restaurantes, se encuentran también cines, boleras, discotecas, teatros... Ante la gran variedad de alternativas los costes de cambio son bajos y, por tanto, la presión de los productos sustitutivos alta.

2.3 DAFO

El estudio del entorno general y específico ha capacitado la realización del DAFO, es decir el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la empresa, que se muestran a continuación en la siguiente tabla.

Ilustración 10. DAFO



Ilustración 10. Fuente propia.

3. Análisis del mercado y estrategia de marketing

El marketing en la empresa es un aspecto muy importante ya que su competencia es muy intensa y debe hacerse un hueco en el mercado, por lo que se va a seguir la estrategia de penetración en el mercado. Para ello va a intentar alcanzar el liderazgo en costes, es decir, intentar reducir sus costes al máximo para poder fijar precios muy bajos y alcanzar un gran volumen de ventas. Con las acciones de marketing a implementar se perseguirá la consecución del siguiente objetivo: ser competitivos frente a los competidores sin descuidar la calidad de los productos, marcando precios asequibles para poder ser una opción viable entre los consumidores en la elección de establecimientos low cost.

Para lograr determinar las acciones necesarias para cumplir el objetivo marcado primero se van a analizar los competidores actuales.

3.1. Análisis de los competidores

Los principales competidores de la empresa a analizar se pueden dividir en dos tipos, como se ha indicado anteriormente, compañías que venden productos similares o iguales y establecimientos de comida rápida.

En Zaragoza no existen muchas empresas que comercializan crepes, siendo las principales son Frutolandia, Crepería la Flor, Dinos, Chocolates valor y La crepêrie. Sin

embargo, en el presente trabajo solo se van a analizar Frutolandia y Crepería la Flor ya que por su especialización en el producto y localización son los competidores más directos en este campo

Por otro lado, al tratarse de un establecimiento de comida rápida también competirá con este tipo de empresas aunque vendan productos diferentes como el McDonald, Burger King, Telepizza, Subway, TGB, 100Montaditos o Taco Bell. De todos los establecimientos de comida rápida se va a seleccionar el McDonald como representante principal de los establecimientos de esta clase.

Frutolandia cuenta con ocho líneas de productos, que son las crepes, tortitas, ensaladas y bebidas, como la crepería a analizar, y otras adicionales, sándwiches, wraps, gofres y helados. Tiene una gran variedad de productos, los cuales rondan los 5€. Además cuentan también con productos para celíacos. Atrae a un público joven durante todo el día teniendo, a diferencia de la crepería la Flor, una gran afluencia durante las horas centrales de la tarde. El horario es de 10:00 a 23:00 excepto los fines de semana que cierra una hora más tarde, ya que según las estadísticas de google a partir del viernes aumenta en gran medida su clientela, alcanzando sus puntos máximos los viernes y sábados a las 21:00 y los domingos a las 19:00. Durante el resto de la semana la afluencia desciende de forma considerada. Los clientes suelen estar en el establecimiento un promedio de 15 minutos a 1 hora. Está asociada con Glovo para repartir sus productos a domicilio. En 2018 su volumen de ventas ascendió a 972.880€ y su resultado del ejercicio a 28.107€

Crepería la Flor se centra en la venta de crepes, ofertando además diferentes platos de carne, pescado y ensaladas. Tienen crepes para celíacos. Los precios son elevados rondando los 11 € de media en los platos salados y los 6 € en los dulces. También disponen de un plato del día más económico por 12,5 €. Está dirigido a un público adulto con una capacidad adquisitiva alta, frecuentado especialmente en las comidas y cenas. Responde al modelo de negocio de un restaurante y tiene un horario de venta al público de 7:30 a 16:00 y de 20:30 a 23:00, con excepción de los domingos y lunes que abre solo por la mañana. A diferencia de Frutolandia consigue su máxima afluencia los fines de semana a las 22:00, y el promedio de permanencia está entre 1 y 2 horas. Crepería la Flor en cambio está asociada con Deliveroo para entregar sus productos a domicilio. Y permiten reservas a través de la web.

McDonald's está especializado en la venta de hamburguesas pero vende también ensaladas, wraps, patatas, nuggets, helados y otros complementos y postres. El precio medio de las hamburguesas es de 5 €, siendo de 7 € con el menú que incluye patatas y bebida. Sin embargo tiene ofertas con productos básicos muy económicos en los que destaca una hamburguesa pequeña por un euro. Su clientela es muy amplia dividiéndose en niños, atraídos por los juguetes del Happy meal, adolescentes y jóvenes estudiantes o en paro que tienen poca capacidad adquisitiva y adultos cuyo nivel adquisitivo suele ser medio alto. Su horario es de 9:00 a 00:00 siendo las horas más concurridas de 19:00 a 23:00 los fines de semana; sin embargo aunque la gente que frecuenta el local es menor entre semana, por la tarde tienen un gran volumen de clientes. Suelen pasar en el McDonald's de 15 minutos a 1 hora de media. Entrega pedidos a domicilio a través de Glovo y Deliveroo, siendo los clientes redireccionados a estas plataformas desde la propia web de McDonald's.

Tabla 1. Tabla comparativa de competidores.

Empresa	Productos	Precio	Horario	Publico	Maxima afluencia	Tiempo medio	Envio a domicilio
Frutolandia	Crepes Carta variada	5 €	10:00-23:00	Joven	Viernes y sabados a las 21:00 Domingos a las a las 19:00	15 min a 1 hora	Glovo
Creperia la flor	Crepes	Salado 11€ Dulce 6€	7:30-16:00 20:30-23:00	Capacidad adquisitiva media-alta	Viernes y sabados a las 22:00	1 a 2 horas	Deliveroo
McDonalds	Hamburguesas	5€ Menu 7€ Productos 1€	9:00-00:00	Niños Adolescentes Adultos	Viernes y sabados de 19:00 a 23:00	15 min a 1 hora	Glovo y Deliveroo

Tabla 1. Fuente propia

3.2. Marketing mix

Para explicar la estrategia de marketing se va a utilizar la herramienta del marketing mix, que permitirá desarrollar estrategias específicas de producto, promoción, distribución y precio.

Producto

La empresa va a comercializar un producto distinto al resto de cadenas de comida rápida, siendo a pesar de ello muy parecido el formato de venta. Esto implica que todos los productos se podrán pedir en un menú que incluya bebida y postre a un precio más económico.

- Menú infantil: Crepe salada pequeña + Crepe dulce pequeña + Bebida

- Menú mediano: Crepe salada mediana + Crepe dulce mediana + Bebida
- Menú grande: Crepe salada grande + Crepe dulce mediana + Bebida

Los productos son muy similares a otras creperías de Zaragoza, por lo que es necesario ofrecer un valor añadido al consumidor, mediante la experiencia creada durante su estancia en la empresa y la personalización del producto. Esto se conseguirá con las siguientes medidas:

- Un club infantil, llamado pequecrepe, abreviado como “Pepe” para facilitar la pronunciación de los más pequeños. Dirigido a niños de 0 a 12 años. Esto les permitirá consumir el menú infantil, que irá acompañado de un juguete que cambiará cada mes. Además, ellos o sus padres podrán recibir notificaciones de los nuevos productos y juguetes.
- Con la aplicación se podrá seleccionar las canciones que más gusten a los consumidores para que suenen en el establecimiento mientras consumen los productos.
- Al realizar el pedido se podrá seleccionar una palabra, como puede ser el nombre del consumidor o un emoticono que quede dibujado sobre la crepe con la salsa o sirope elegido.
- Producto sorpresa, es decir, cada 15 días se incluirá en el menú una nueva crepe o tortita por solo este periodo de tiempo, para aumentar la frecuencia de compra de los clientes.
- Permitir la reserva de mesas para la celebración de cumpleaños de 10 o más personas.
- Productos para vegetarianos, celíacos e intolerantes a la lactosa.

Por otro lado es muy importante cumplir ciertos estándares de calidad por lo que para que el producto este a la altura de los índices impuestos por la empresa deberá:

- Seleccionar las materias primas utilizadas, priorizando la calidad de los productos, siempre que se ajusten al presupuesto.
- Dar cursillos de formación de 8 horas a todos los trabajadores para asegurar la correcta y rápida elaboración de los alimentos.

Promoción

La promoción de la empresa va a jugar un papel clave en la obtención de los beneficios. Durante la primera mitad del año el objetivo de las acciones de promoción va a ir enfocado hacia la consecución de que los clientes potenciales conozcan el establecimiento. Mientras que la segunda mitad se intentará aumentar el número de descargas de la aplicación y la fidelización de los clientes. Para esto se van a utilizar los canales más efectivos que, según los estudios nombrados en el apartado 2.1.4 actualmente son las redes sociales.

Desde 15 días antes de la apertura, se crearán anuncios diarios en Facebook y en Instagram dirigidos a personas de Zaragoza y alrededores (40km a la redonda), de entre 13 y 50 años que tienen interés en la comida y los restaurantes.

Se organizará un evento para inaugurar el local abierto al público con crepes de muestra gratis a la entrada del establecimiento.

También sería interesante contemplar la opción de poner anuncios en plataformas de contenido streaming como Netflix, ya que las personas que piden a domicilio suelen consumir los alimentos viendo una serie o película en plataformas a la carta o en la televisión. Según el estudio de Just Eat¹¹, son jóvenes de entre 25 a 35 años o adultos de 35 a 44 años, trabajadores que viven y piden en pareja o en familia desde casa y suelen cuidar su alimentación. Pero actualmente estas plataformas no permiten anunciarse en sus páginas.

Se instalarán carteles publicitarios en el local. Incluirán fotos de los productos, el logo y el nombre de la empresa. Se destacará el precio con un tamaño de fuente mayor y colores vistosos para atraer al público joven y familias.

La aplicación contendrá promociones exclusivas para fidelizar clientes, aumentar el número de descargas y, en consecuencia, la presencia en el mercado. Será posible realizar pedidos a domicilio a través de la misma.

Por último se creará una base de datos en la que se recopile información de todos los clientes a través de la aplicación para poder personificar las ofertas, escuchar sus sugerencias, conocer al consumidor y estar en contacto con él a través del correo electrónico, la aplicación, las redes sociales de la empresa o la página web. Esto se hará

¹¹ Gastronómetro 2019. Estudio anual de comida a domicilio. Just Eat.

a través de un programa llamado Oracle¹², de uso gratuito, que recopila y analiza los datos.

Distribución

La empresa cuenta con dos canales de venta, el propio establecimiento y la venta por internet a través de páginas como glovo, deliveroo o just eat.

Según JustEat¹³, en 2018 de los 30.400 millones de euros que supone el sector de la restauración en España 2.400 millones (7,89%) son pedidos a domicilio, de los cuales el 25% se realizan por internet y el 75% por teléfono. Estas personas piden por comodidad y rapidez por lo que es muy importante la agilidad de la empresa intermediaria. Basándose en este estudio se estima que las ventas de la empresa a domicilio serán del 8%. Además, se espera que cada vez se hagan más pedidos por internet en vez de por teléfono, por lo que se espera que el 3% de las ventas sean a través de internet, el 5% por teléfono y el 92% en el establecimiento.

La mayor parte de los ingresos de la empresa provienen de las ventas en el establecimiento por lo que es de gran importancia la correcta ubicación del negocio, que como se ha explicado anteriormente, se establecerá en el centro de la ciudad.

La comida más pedida a domicilio en España es la china seguida de la italiana, americana y japonesa. Los tipos de cocina que más crecieron fueron la hawaiana, la vegana y las tapas. En concreto, en Zaragoza la cocina china es la más pedida y la Tex Mex la que más ha crecido respecto a 2017. Esto quiere decir que los consumidores prefieren pedir a domicilio comida diferente a la consumida diariamente, de otros países como las crepes. Y aunque la comida francesa no sea muy común a la hora de pedir a domicilio diferentes tipos de alimentos están incrementando sus ventas más de un 100%. Además, esto puede deberse a la escasez de restaurantes de este tipo. Por otra parte los españoles cada vez dan más importancia al cuidado del medioambiente y a llevar una dieta saludable por lo que es imprescindible mostrar la calidad de los productos, así como las formas saludables de cocinarlos e introducir comida vegetariana en el menú.

Además, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación¹⁴, en 2018, el 74,3% de las veces se consume en un establecimiento, el 8% en la calle, el 5,6% en el trabajo y

¹² www.oracle.com

¹³ Gastronometro 2019. Estudio anual de comida a domicilio. Just Eat.

¹⁴ Informe del consumo alimentario en España 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

el 3,2% en casa de otros. Por lo que la crepería se va a centrar en cubrir la demanda especialmente en el propio local, en la calle vendiendo productos para llevar y en la venta a domicilio. Por lo que, la comida consumida en el propio establecimiento se estima que ascenderá al 92% de las ventas, de las cuales el 8% se venderá para llevar y el 84% se consumirá en el propio establecimiento.

Precio

El precio es uno de los pilares principales sobre los que se basa el negocio, ya que se trata de un factor diferenciador clave respecto a las distintas creperías de Zaragoza. Por eso las decisiones tomadas sobre esta variable son de vital importancia. Para seguir la estrategia de liderazgo en coste se han fijado precios bajos, los cuales están influidos por factores internos como es el coste de fabricación y venta; y factores externos entre los que cabe destacar el precio de los productos de los competidores, analizado anteriormente. El precio medio de la totalidad de productos que se comercializan en la empresa asciende a 3,44 €. Este precio es realmente competitivo entre los establecimientos low cost, y notablemente menor comparado con los precios de otras creperías en Zaragoza, siendo 1,56€ de media por producto más económico que Frutolandia, y 5,06€ que Crepería la Flor. Además el gasto medio por comida por persona se estima en 5,22€, es decir aproximadamente 5€ menor que Frutolandia y 8,18€ que Crepería la Flor. Con estos precios se pretende aumentar las ventas y competir con establecimientos low-cost.

En la siguiente tabla se muestra el precio promedio de los diferentes productos, así como el precio del menú.

Tabla 2. Precio de los productos.

	COSTE PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO	MARGEN PROMEDIO
Crepes saladas pequeñas	0,46 €	1,44 €	0,98 €
Crepes saladas medianas	0,89 €	2,44 €	1,54 €
Crepes saladas grandes	1,34 €	3,44 €	2,09 €
Crepes saladas	0,90 €	2,44 €	1,54 €
Crepes dulces pequeñas	0,23 €	1,60 €	1,37 €
Crepes dulces medianas	0,46 €	2,58 €	2,12 €
Crepes dulces grandes	0,70 €	3,58 €	2,87 €
Crepes dulces	0,46 €	2,58 €	2,12 €
Tortitas	0,69 €	4,00 €	3,31 €
Ensaladas	1,12 €	4,00 €	2,88 €
Bebidas	0,48 €	2,30 €	1,84 €
TOTAL PLATOS	0,70 €	2,76 €	2,06 €
Menú infantil	1,32 €	2,99 €	1,67 €
Menú mediano	1,99 €	4,99 €	3,00 €
Menú grande	2,68 €	6,99 €	4,31 €
Ampliación menú	0,30 €	1,50 €	1,20 €
TOTAL MENÚS	1,57 €	4,12 €	2,54 €

Tabla 2. Fuente propia

Ver precios de los productos detallados en el anexo 3.

4. Aspectos legales y fiscales

En este apartado se van a especificar la forma jurídica de la empresa, los tramites y licencias necesarias para llevar a cabo el proyecto y los impuestos a los que tendrá que hacer frente la compañía.

Forma jurídica

Tras el estudio de las diferentes formas jurídicas se ha decidido constituir una sociedad limitada puesto que sus características son las más acordes con las necesidades a cubrir.

Se ha seleccionado este tipo de forma jurídica debido a que el capital mínimo a aportar asciende a 3.000€, la responsabilidad es limitada a lo aportado al contrario del empresario individual, y los gastos de la sociedad son más reducidos que en la sociedad anónima. Además este tipo de sociedad permite tener control sobre los socios que forman la empresa.

Trámites

Para ponerla en marcha es necesario seguir los siguientes trámites:

1. **Solicitar certificado negativo de denominación social** en el Registro Mercantil Central. Se puede hacer vía online a través de la página web registradores.org. Cuando confirmen que no existe ninguna sociedad con el mismo nombre, lo

reservarán en el registro durante 3 meses tras los cuales será necesario renovarlo por otros tres meses sino ha sido registrada la escritura en el notario. Pasado este tiempo, sino se han cumplimentado la creación de la sociedad el nombre volverá a estar disponible. Esto supondrá un coste de 15,94€.

2. A continuación se deberá **abrir una cuenta bancaria** a nombre de la empresa para aportar el capital social.
3. **Firmar la escritura pública de constitución** ante notario que incluirá entre otros datos, la identidad de los socios, sus aportaciones y los estatutos de la sociedad.
4. **Darse de alta en hacienda** para obtener el NIF provisional válido por 6 meses.
5. Durante esos meses tendrá que **inscribirse en el Registro Mercantil** de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social, Zaragoza, para obtener el NIF definitivo.

Licencias

Por otro lado también tendrá que solicitar y hacer frente al pago de diversas licencias.

En el ayuntamiento de Zaragoza deberá solicitar:

1. **La Licencia de actividad municipal** para lo que será necesario el proyecto técnico que asegure que el establecimiento cumple con los requisitos necesarios.
2. **La licencia de obra** en caso que haya que reformar el local.
3. **La licencia de apertura**

En el gobierno de Aragón tendrá que

4. En el Departamento de Sanidad se pedirá la **Autorización Sanitaria para comedores colectivos y establecimientos de comidas preparadas**. Se obtendrá una placa identificativa del negocio azul con una R blanca para los restaurantes que hay que colocarla fuera siempre en un lugar visible.
5. Solicitar **hojas de reclamación** al Servicio Provincial de Turismo, lo cual es gratis, ya que es obligatorio tenerlas, así como un cartel en el que se indique su disponibilidad.

En la seguridad social deberá proceder a

1. La **Inscripción del empresario en el régimen de trabajadores autónomos**.

2. **Dar de alta a los trabajadores en la seguridad social**, que no conlleva coste.

Tabla 3. Trámites y licencias.

	TRAMITE	COSTE	
TRAMITES	Registro de la domiciliación social	16,00 €	
	Abrir una cuenta bancaria	0,00 €	
	Redaccion de los estatutos sociales	0,00 €	
	Alta en hacienda	0,00 €	
	Inscripcion en el registro mercantil	41,60 €	
	Notario	228,00 €	
	TOTAL	285,60 €	
LICENCIAS	Licencia de actividad municipal	241,35 €	
	Licencia de obra	508,20 €	
	Licencia de apertura	241,35 €	
	Autorización Sanitaria	36,02 €	
	Hojas de reclamación	0,00 €	
	Inscripción del empresario en el régimen de trabajadores autónomos	0,00 €	
	Alta de los trabajadores en la seguridad social	0,00 €	
	Agencia de Protección de bases de datos personales	120,00 €	
		TOTAL	1.146,92 €
		TOTAL TOTAL	1.432,52 €

Tabla 3. Fuente propia.

Impuestos

La sociedad tendrá que pagar los siguientes impuestos:

1. Impuesto sobre el Valor Añadido, la sociedad abonará o recibirá el dinero recaudado o pagado mediante este impuesto a Hacienda.
2. Impuesto de Sociedades que ascenderá a un 15% del resultado el primer año que obtenga resultados positivos y el siguiente, por ser una empresa de nueva creación. El resto de años pagaría un 25%.
3. El Impuesto sobre Actividad Económica (IAE) del que la empresa estará exento mientras su cifra de negocios no supere el millón de euros.

5. Análisis económico

5.1. Horizonte temporal del estudio

El análisis económico de la empresa se va a realizar durante los próximos 4 años. Se ha seleccionado dicho periodo por considerarse tiempo suficiente para evaluar el proyecto

y ver su evolución, pero sin alejarse demasiado en el tiempo donde la incertidumbre es cada vez mayor y no se podría llevar a cabo el análisis con el igual grado de certeza.

5.2. Inversión inicial

Para poner en marcha el negocio se necesita un gran desembolso, concretamente de 49.763,65€ que recogerá la adquisición de los activos necesarios antes de empezar la actividad, mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 4. Desembolso inicial.

Gastos de constitución	1.432,52 €
Inversión en inmovilizado	39.300,19 €
Acondicionamiento del local	2.918,00 €
Fianza del alquiler	5.000,00 €
Formación del personal	245,35 €
Formalización del préstamo	270,00 €
Publicidad	570,00 €
Necesidades del fondo de rotación	27,59 €
TOTAL	49.763,65 €

Tabla 4. Fuente propia

A continuación se procede a la explicación de los gastos que componen el desembolso inicial.

- Gastos de constitución. Expuestos anteriormente en el apartado 4 y que ascienden a 1.432,52€
- Inversión en inmovilizado. Esta partida recoge los diferentes elementos del mobiliario que se requieren, así como la maquinaria necesaria para la elaboración de crepes y conservación de las materias primas. A su vez también considera el gasto en la creación de la aplicación y página web de la empresa. El inmovilizado asciende a 39.300,19€
- El acondicionamiento del local. Al ser un local cuya actividad actual es la restauración cumple todos los requisitos legales necesarios y tan solo se va a instalar un nuevo rótulo y pintar las paredes. Lo que asciende a 2.918€.
- La fianza por el alquiler corresponde a dos meses del mismo, es decir 5.000€.
- Formación del personal. Corresponde a ocho horas de trabajo remunerado por empleado y un cocinero profesional que impartirá el curso el cual supondrá un gasto de 17€ la hora.

- La formalización del préstamo. Ascende a 270€, de los cuales 150€, un 0,05%, corresponden a la comisión de apertura y 120€ a otros gastos de comisión.
- Publicidad. El coste de la publicidad explicado en el apartado 3.2 asciende a 18€ al día en los anuncios de Facebook, 20€ en Instagram, durante los 15 días previos a la apertura del local. En este periodo el esfuerzo en publicidad se doblará respecto al resto de meses para dar a conocer el local.
- Para calcular las necesidades del fondo de rotación se debe tener en cuenta los siguientes supuestos:
 - El periodo medio de aprovisionamiento es de 7 días, es decir se repone una vez a la semana.
 - El periodo medio de fabricación, venta y cobro es nulo, ya que se realiza en el mismo día.
 - El periodo medio de pago a los proveedores asciende a 30 días de media, sin embargo tan solo el 70% de las compras son a crédito.
 - La tesorería es un 1% de las ventas.

El gasto en necesidades del fondo de rotación del primer mes será de 27,59€.

Datos de los costes detallados en el anexo 4.

5.3. Previsión de ventas

La previsión de ventas de esta empresa se ha basado en las ventas históricas de negocios similares como Frutolandia.

Para calcularlo se han estimado las ventas por productos individuales, lo que supone un 20% del importe de ventas totales, así como el número de menús, que suponen el 70% de los ingresos. El primer año se van a vender 92.880,8 unidades, lo que da lugar a una cifra de negocios de 306.625,89€. Las ventas irán aumentando progresivamente, especialmente en mayo y junio por la llegada de temperaturas más elevadas. Basándose en el análisis de datos históricos de otras empresas, al igual que anteriormente, al aumentar el gasto en diferentes partidas como publicidad y personal, se estima que el segundo año las ventas aumentarán un 30%, el tercero un 40% y el cuarto un 50%.

En el anexo 5 se muestran las unidades vendidas y el importe total anual de los próximos cuatro años, así como las ventas mensuales del primer año.

5.4. Suministros de bienes y servicios

En este apartado se han recopilado los gastos en materias primas, otros aprovisionamientos y suministros de servicios corrientes.

Materias primas

Recoge el coste de todas las materias primas necesarias para la fabricación de los productos comercializados para hacer posible el cálculo del coste de los productos vendidos. Estos datos se han obtenido a través de la consulta a diferentes proveedores y supermercados, seleccionando siempre el producto con mejor relación calidad-precio. El gasto en materias primas del primer año asciende a 108.739,17€ e incrementa en la misma proporción que las ventas en los siguientes años.

Otros aprovisionamientos

A parte de las materias primas también son necesarios diversos productos para la venta de crepes, como la cubertería seleccionada de madera biodegradable respetuosa con el medio ambiente, envases para llevar o detergente. Esta partida asciende a 4.154,23€ el primer año. Y aumentará al igual que las materias primas de manera proporcional a las ventas.

Suministros de servicios corrientes

Al llevar a cabo la actividad se incurre en diversos costes que se pueden clasificar en las siguientes partidas:

- Gastos que se mantienen constantes a lo largo de los cuatro años independientemente del aumento en las ventas: seguridad, teléfono, revisión de extintores, estilización de baños, prevención de riesgos laborales, electricidad, seguro, asociación de empresarios de bares y alquiler del local.
- Gastos que aumentan proporcionalmente a las ventas: el agua, impuesto para el agua y gas.
- Gastos que aumentan en distinta proporción a las ventas en los que se incluyen los gastos en asesoría ya que su incremento es menor, y gastos en publicidad que aumentarán más que las ventas para atraer una mayor clientela.

Para ver todos los costes desglosados consultar el anexo 6.

5.5. Recursos humanos

Para llevar a cabo la actividad es necesario cubrir las necesidades de personal. Los empleados se dividirán en tres categorías: encargados, camareros/cocineros y ayudante de camarero/cocinero. Todos ellos van a realizar tareas tanto de cocinero, como de camarero en barra, sin embargo cada puesto requiere unas aptitudes y conocimientos.

- Encargado. Para acceder al puesto se requiere una experiencia mínima de 6 años en puestos de igual nivel de responsabilidad y el título de manipulador de alimentos. Se encargará de supervisar, dirigir y evaluar el buen funcionamiento del restaurante y de los empleados a su cargo, así como de cocinar y servir los productos. Deberá tener pleno conocimiento del menú, controlar los inventarios y elaborar los horarios de los empleados. Se buscarán personas con habilidades de comunicación, liderazgo, resolución de problemas, toma de decisiones y nivel alto de inglés.
- Camarero/cocinero. Se requiere una experiencia mínima de 1 año en establecimientos de comida rápida y el título de manipulador de alimentos, también, se valorará el conocimiento de otros idiomas. Sus tareas son cocinar y servir los productos, mantener limpio todas las áreas del establecimiento y realizar el inventario y pedidos a los proveedores. Deberá tener buenas habilidades comunicativas, saber manejar el estrés adecuadamente, pensar y actuar rápido y trabajar en equipo entre otras.
- Ayudante de camarero/cocinero. Para este puesto no se requiere experiencia, aunque está será valorada. Es necesario poseer el título de manipulador de alimentos. Se trata de puestos a tiempo parcial idóneos para estudiantes. Sus principales tareas son cocinar y servir las crepes, mantener limpias todas las áreas del restaurante y descargar las mercancías y mantener ordenado el almacén. Como el resto de las categorías, deberá tener buenas dotes comunicativas, energía, y controlar el estrés adecuadamente.

Para cubrir toda la demanda de los primeros ocho meses se contará con tres encargados y tres ayudantes de camarero/cocinero a tiempo parcial reforzando los momentos de la semana en los que el volumen de trabajo es mayor, es decir las comidas, cenas y los fines de semana. En septiembre, en previsión al aumento de las ventas, se aumentará la plantilla con un camarero/cocinero a tiempo completo junto con una y dos ayudantes a

tiempo parcial, con lo que se cubrirá la demanda y se conseguirá un servicio fluido y rápido de venta de crepes.

Todos los trabajadores recibirán un curso de formación en el propio establecimiento por un cocinero profesional antes de la apertura del local de ocho horas para asegurar la correcta elaboración de los alimentos vendidos. En las contrataciones posteriores a la apertura del local el curso de formación será impartido por uno de los encargados.

Los siguientes años el gasto en recursos humanos irá aumentando de manera proporcional a las ventas.

A continuación se muestra una tabla resumen del gasto en personal que va a soportar la empresa en los siguientes cuatro años según el convenio de hostelería. Estos se dividen en el salario del trabajador calculado como el salario base y los complementos, más un 5% del salario mínimo y la seguridad social a cargo de la empresa que supone un 32,6% del salario.

Tabla 5. Gastos de personal.

	AÑO X1	AÑO X2	AÑO X3	AÑO X4
Salario	99.114,03 €	128.848,24 €	180.387,54 €	270.581,31 €
Cargas sociales	32.311,18 €	42.004,53 €	58.806,34 €	88.209,51 €
TOTAL	131.425,21 €	170.852,77 €	239.193,88 €	358.790,82 €

Tabla 5. Fuente propia.

Para completar la información sobre el coste del capital humano ir al anexo 7.

5.6. Plan de financiación

Análisis financiero a corto plazo

Para llevar a cabo el proyecto se van a realizar aportaciones dinerarias por valor de 52.000 €, de las cuales el 58% se van a financiar mediante un préstamo de 30.000 € a siete años que se devolverá mensualmente. Se va a solicitar en Kutxsabank, ya que tras comparar diferentes alternativas ha resultado ser la más favorable para la empresa. Es un préstamo calculado por el sistema francés que cuenta con una comisión de apertura del 0,05% y otros gastos por valor de 120 €. El tipo de interés nominal es del 2,5%, y la TAE del 2,53%.

Por otro lado el 42% de la inversión, es decir 22.000 €, que incluye 3.000 € como requisito mínimo para montar una sociedad limitada y 19.000 € necesarios para afrontar las inversiones requeridas, los aportará el socio único y propietario de la sociedad de manera monetaria.

En la siguiente tabla se muestra la estructura de la financiación. Para ver todos los detalles del préstamo acudir al anexo 8.

Tabla 6. Estructura de la financiación.

	Importe	%
Financiación propia	22.000,00 €	42,3%
Financiación ajena	30.000,00 €	57,7%
TOTAL	52.000,00 €	100,0%

Tabla 6. Fuente propia.

5.7. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Tras calcular la cuenta de pérdidas y ganancias se puede concluir que el resultado esperado para el primer año es negativo, con unas pérdidas de 8.260,76 € por lo que no se pagará el impuesto de sociedades. Sin embargo a partir del segundo año al incrementar las ventas se empieza a obtener beneficios que irán incrementando con el paso del tiempo. Es posible verlo desglosado en el anexo 9.

5.8. Balance previsional y ratios

La elaboración del balance previsional mostrado en el anexo 10 ha posibilitado el cálculo de ratios para estudiar la situación financiera y económica de la empresa.

Análisis financiero

La empresa presenta una liquidez moderada los dos primeros años, que se concentra principalmente en el disponible, el 66% el primer año. El capital circulante es negativo y los ratios de liquidez menores que uno, lo que significa que con el activo corriente no pude hacer frente a la totalidad del exigible a corto plazo. Es decir, los recursos permanentes financian solo parte del activo no corriente, siendo el pasivo corriente el encargado de financiar la parte restante de este y el activo no corriente. Esto podría indicar problemas de liquidez. Sin embargo los ratios mejoran a partir del año tres presentando liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas a corto plazo con holgura.

Aunque disponga de poca liquidez la empresa es solvente a largo plazo en todo el periodo analizado. El ratio de solvencia es mayor que uno, es decir los activos de la empresa son mayores que el pasivo y puede hacer frente a sus deudas a largo plazo.

Por otro lado, posee un ratio de endeudamiento muy elevado siendo el primer año los recursos ajenos casi cinco veces los propios. Sin embargo a lo largo de los cuatro años el ratio de endeudamiento disminuye considerablemente llegando a ser mayores los recursos propios que los ajenos en el cuarto año. No obstante, el endeudamiento no

supone un problema debido a que puede hacer frente a sus cargas financieras llegando en el cuarto año a poder pagar hasta 154 veces dichas cargas y, si la empresa sigue con el ritmo de generación de resultados aunque en el segundo año tardaría en devolver la deuda 11 años, con el ritmo del tercer año le costaría devolverla menos de dos años.

Análisis económico

Se ha calculado el umbral de rentabilidad que indica que la empresa empezará a obtener beneficios a partir de un volumen de ventas de 376.304,61 €, cifra en la que los costes se igualan a los ingresos. Las previsiones del volumen de ventas para el primer año son de 306.625,89 € un 22,72% menor de lo necesario para obtener beneficios por lo que no será hasta el segundo año cuando los ingresos de la empresa superen sus costes. En el siguiente gráfico se representan los ingresos, los costes fijos, variables y el beneficio de la empresa, para los diferentes volúmenes de ventas.

Ilustración 11. Umbral de rentabilidad

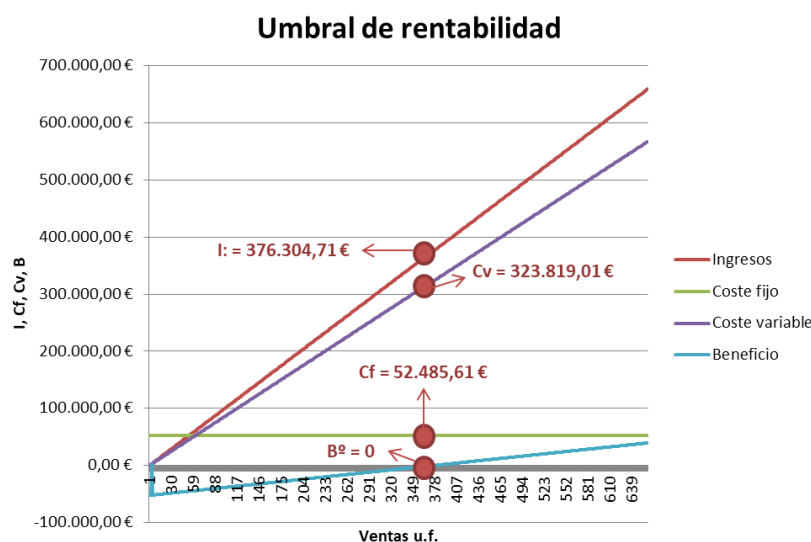


Ilustración 11. Fuente propia

Teniendo en cuenta la participación de cada tipo de producto en las ventas se ha estimado las unidades monetarias y físicas anuales que hay que vender el primer año de cada producto para obtener beneficio. Esto asciende a 110.958,45 unidades entre las que destaca la venta de 24.913,32 unidades del menú infantil y 19.377,03 unidades del menú mediano.

Tanto la rentabilidad económica y financiera son negativas el primer año, debido a que el resultado del ejercicio es menor que cero. Sin embargo, evoluciona progresivamente llegando en el cuarto año a tener un ROI del 74,08% y una rentabilidad financiera antes

de impuestos del 61,52%. Aunque la rentabilidad financiera podría aumentar al aumentar la deuda ya que no ha alcanzado aún el endeudamiento óptimo, es decir el coste de la deuda es menor que el ROI.

Por último, la empresa tiende a autofinanciarse dejando el resultado del ejercicio en la propia empresa en forma de reservas los cuatro primeros años.

Consultar los datos específicos en el anexo 10.

6. Análisis de viabilidad

6.1. Flujos de caja previsionales

Para estudiar el estado liquidez en la que se encuentra la empresa y por tanto determinar si va a ser viable o no, se han calculado los flujos de caja de los próximos cuatro años.

Para el cálculo de los flujos de caja se ha procedido a realizar la diferencia entre las entradas y salidas de caja del año correspondiente. El beneficio neto, calculado a su vez en la cuenta de pérdidas y ganancias es igual en ambas herramientas. Sin embargo existen diferencias entre los cálculos financieros y contables por lo que es necesario realizar ciertas correcciones. La primera consiste en incluir las amortizaciones, ya que es un gasto, y por tanto disminuye el resultado pero no implica desembolso. Lo mismo sucede con el valor residual o el valor neto contable de los activos y la recuperación de las necesidades del fondo de rotación. Sin embargo, sucede lo contrario tanto con el desembolso inicial y el incremento de las necesidades del fondo de rotación.

Los flujos de caja resultantes aplicando lo explicado anteriormente conlleva a un desembolso de dinero en el año 0 de 22.951,73 €. El flujo de caja del año 1 es negativo, pero va mejorando en los años consecutivos al igual que el resultado del ejercicio, pasando a cifras positivas en el año dos e incrementando progresivamente.

Consultar los flujos de caja en el anexo 11.

6.3. Coste del capital

Para evaluar el proyecto económicamente hablando es imprescindible determinar el coste del capital. Esta tasa se puede calcular con diferentes métodos, por lo que se ha seleccionado uno de los más comunes, llamado WACC. La tasa se obtiene del promedio del coste efectivo de las diferentes fuentes financieras ponderadas según su participación en el pasivo.

El coste efectivo de la financiación ajena se va a asumir que es igual al tipo de interés pagado por el préstamo. Sin embargo se va a suponer que el propietario de la empresa quiere tener una rentabilidad del 5%, siendo por lo tanto este el coste efectivo del capital propio.

Por lo que con las hipótesis anteriores, siendo los recursos propios 22.000 € y los ajenos 30.000 €, el coste del capital asciende a 3,27%.

6.4. Valoración económica del proyecto de inversión

Para la valoración del proyecto se han utilizado tres herramientas, el payback descontado, el VAN y el TIR.

El payback descontado permite saber en qué momento se va a recuperar el desembolso inicial, teniendo en cuenta el momento en el tiempo en que se producen los flujos de caja. Para descontar cada uno se utilizará el coste del capital, es decir 3,27%. Tras realizar los cálculos pertinentes se ha llegado a la conclusión de que la inversión se recuperará en tres años y diez días. Aunque el horizonte temporal del análisis sea de cuatro años, se espera mantener la empresa en funcionamiento durante un periodo mucho mayor, por lo que el inversor está dispuesto a aceptar el periodo de recuperación del dinero. Sin embargo como este método no tiene en cuenta el valor de los flujos de caja generados después de la recuperación del desembolso inicial se va a complementar con otros métodos poder valorar el proyecto correctamente.

El VAN es el valor actual de los flujos de caja de la inversión. Para su cálculo hay que tener presente que la rentabilidad mínima exigida a la inversión es del 3,27%, es decir el coste del capital calculado en el apartado anterior. En este proyecto el VAN es positivo por lo que los flujos de caja valorados en el año cero superan el desembolso inicial concretamente en 59.509,81 €. Lo que indica que la inversión es aceptable y según este método de valoración el proyecto se llevaría a cabo.

La TIR es la tasa de descuento para el cual el VAN es cero, es decir la mayor rentabilidad mínima exigida para la cual se acepta el proyecto, en este caso el 42,86%. Lo que supone que el proyecto se aceptará si se le exige una rentabilidad menor al 42,86%, actualmente se le está exigiendo el 3,27% de rentabilidad, por lo que por este método también se llevaría a cabo la inversión.

6.5. Análisis de sensibilidad

En este apartado se ha realizado un análisis de sensibilidad para estudiar las variables que pueden poner en peligro la aceptación de la inversión si varían, y determinar cuáles son más sensibles. También se han simulado diferentes escenarios ya que se trata de una decisión en ambiente de riesgo y por tanto se debe tenerlo en cuenta a la hora de valorar el proyecto, para lo que se utilizará la herramienta del beneficio monetario esperado.

Sensibilidad de las partidas

El análisis de sensibilidad consiste en calcular cuánto pueden variar las diferentes partidas sin rechazar el proyecto, para determinar así la sensibilidad de estas.

Se ha comenzado analizando la cifra de negocios mínima del primer año necesaria para aceptar el proyecto, es decir que iguale el VAN a 0. Como resultado se ha concluido que la inversión solo se aceptará si la cifra de negocios del primer año es superior a 306.625,89 €. Actualmente es de 363.215,11 €, es decir las ventas pueden caer hasta un 27,47% cada año y aun así se aceptaría el proyecto. Datos muy favorables, ya que la inversión seguiría siendo rentable aunque las ventas cayeran en gran medida.

A continuación se han analizado la sensibilidad de las diferentes salidas de dinero que contribuyen a la consecución del resultado.

El desembolso inicial podría ascender hasta 523.580,35 € si el resto de las partidas permanecen constantes, es decir aumentar un 952,72% y el proyecto se seguiría aceptando.

El gasto en materias primas, otros aprovisionamientos, costes de personal y ganancias y pérdidas patrimoniales variables pueden aumentar 78.285,76 € sin que se rechace el proyecto entre los cuatro años analizados. Entre estas variables habrá que poner especial atención en el gasto de materias primas y gastos de personal, ya que supone un aumento del 10,53% y 8,70% respectivamente. Es decir, tan solo podrían aumentar 943 € al mes aproximadamente en el primer año para que el proyecto se aceptará. Lo que supone que el primer año el precio medio por producto de las materias primas no puede aumentar más de un 4%, es decir 0,12 €. Y solo se podría contratar a un trabajador más con una jornada menor de dieciocho horas a la semana.

Por otro lado, los suministros fijos, ganancias y pérdidas patrimoniales fijas y los intereses de la deuda podrían aumentar en 75.145,13€. Entre estas la partida más sensible es el alquiler del local al ser la más cuantiosa, el cual solo puede aumentar

1.565,52 € al mes durante el primer año para que el proyecto no se rechace. Esto supone un aumento del 62,62% por lo que no se prevé que ponga en riesgo el proyecto.

Finalmente, se puede determinar que las partidas más sensibles son las compras de materias primas y gastos de personal. Un aumento en el precio o coste de una de ellas o en el volumen requerido para la misma cifra de negocios podría poner en riesgo la aceptación del proyecto. El aumento del resto de partidas no supone una gran amenaza para el proyecto.

Beneficio monetario esperado

Al ser un proyecto de inversión en ambiente de riesgo pueden desencadenarse distintos acontecimientos que varíen la cifra de ventas aumentándola o disminuyéndola, por lo que se han simulado los flujos de caja que se obtendrían en un escenario pesimista, es decir si las ventas disminuyen un 20% y en un escenario optimista, si las ventas aumentan un 20%. En ambas posibilidades el VAN es positivo y se llevaría a cabo el proyecto. Esto permite aplicar métodos de valoración del proyecto en ambiente de riesgo. En este caso se va a calcular el beneficio monetario esperado teniendo en cuenta que la posibilidad de que se dé el escenario pesimista es de un 30%, el optimista de un 20% y el normal del 50%. El BME asciende a 52.944,78€ por lo que según este criterio también se aceptaría el proyecto.

Tabla 7. Flujos de caja de los escenarios.

	Probabilidad	X0	X1	X2	X3	X4
Escenario pesimista	30%	-23.232,69 €	-14.136,84 €	-6.364,20 €	10.189,20 €	55.370,91 €
Escenario normal	50%	-22.951,73 €	-6.642,92 €	4.584,99 €	21.242,74 €	71.662,24 €
Escenario optimista	20%	-22.670,76 €	851,00 €	14.327,50 €	33.257,87 €	87.953,58 €
E(FC)		-22.979,82 €	-7.392,31 €	3.248,74 €	20.329,71 €	70.033,11 €

Tabla 7. Fuente propia

Consultar el anexo 12 para ver el análisis de sensibilidad desarrollado.

7. Conclusiones

El sector de la restauración en España se caracteriza por su crecimiento continuo soportado por la cultura que caracteriza a los ciudadanos siendo el porcentaje de la renta que dedican a esta partida el más alto de Europa. Aunque actualmente no sea un momento apropiado para la apertura de un restaurante debido al COVID19, el establecimiento del negocio analizado puede ser desarrollado con éxito tras la finalización del estado de alarma, aprovechando sus oportunidades como el carácter

novedoso del negocio que junta la venta de crepes y el concepto de comida rápida en un mismo establecimiento.

La empresa deberá llevar a cabo diversas acciones de marketing para darle valor añadido al producto consiguiendo la diferenciación respecto a sus competidores. Además, se realizarán grandes esfuerzos de promoción para darse a conocer y aumentar su presencia en el mercado. Los productos se distribuirán en el propio establecimiento y a través de la venta a domicilio, lo que supondrá el aumento de los clientes potenciales y sobretodo se fijarán precios bajos, menores que el resto de establecimientos de crepes en Zaragoza y competitivos respecto a las cadenas low cost.

El análisis económico de la empresa se ha realizado en un horizonte temporal de cuatro años durante los cuales se han estimado todos gastos e ingresos que va a soportar de manera fiel a la realidad. Esto ha permitido el cálculo del resultado y del balance de la empresa, llegando a las conclusiones de que la empresa estará notablemente endeudada los primeros años aunque no supondrá un problema al tener capacidad para hacer frente a sus pagos, es solvente y cuenta con liquidez. A lo largo del proyecto la deuda disminuye y los ratios, tanto de liquidez como de solvencia, progresan. Por otro lado, el resultado del primer año de la empresa es negativo y no será hasta el segundo cuando empiece a obtener beneficios.

Finalmente, en el análisis de viabilidad se ha mostrado los flujos de caja para los diferentes años y en diversos escenarios con lo que se ha concluido que la valoración del proyecto es muy positiva, siendo el beneficio monetario esperado de 59.650,70 €. Aunque habría que tener extremado cuidado con los gastos de personal y materias primas intentando que el gasto de estas partidas no aumente en gran proporción.

Después de la elaboración del análisis completo de la empresa se puede concluir que el proyecto es viable.

8. Bibliografía

- NAVAS LÓPEZ, E Y L.A. GUERRAS MARTIN (2007): Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Civitas.
- PORTER, M. (1992) Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Cecsca.

- MARTÍN CERDEÑO, V. (2018) El sector de la restauración en España. Universidad Complutense de Madrid.
- JUST EAT (2019) VII Edición Gastrometro Just Eat Estudio Anual del sector de la comida a domicilio. Recuperado el 3 de marzo de 2020, de territoriogastronomico.com
- KPMG (2018). Anuario de la restauración organizada en España. Recuperado el 10 de enero de 2020 de assets.kpmg
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2019) Informe del consumo alimentario en España 2018. Recuperado el 20 de diciembre de 2019 de www.mapa.gob.es
- RODRIGUEZ SIRGADO, M y LAMAS, A (2011). EAE Business school. El consumo de comida rápida. Recuperado el 21 de diciembre de 2019 de www.abc.es
- OBSERVATORIO MUNICIPAL DE ESTADISTICA (2018). Excmo. Ayuntamiento de Zaragoza. Revista sobre datos de población provisionales de la provincia de Zaragoza. Recuperado el 21 de diciembre de 2019 de www.zaragoza.es
- INSTITUTO NACIONAL ARAGONÉS DE EMPLEO (2019). Preparadores de comida rápida. Recuperado el 5 de marzo de 2019 de inaem.aragon.es
- AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA (2019) Datos demográficos del padrón municipal de Zaragoza. Recuperado el 2 de abril de 2020 de www.aragon.es
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADISTICA (2020) Paro registrado marzo 2020. Recuperado el 2 de abril de 2020 de www.aragon.es

Webs

Descripción	Dirección	Fecha de consulta
Instituto Nacional de Estadística	www.ine.es	Marzo de 2020
Instituto aragonés de empleo	inaem.aragon.es	Abril de 2020
Instituto aragonés de estadística	www.aragon.es	Abril de 2020
Ayuntamiento de Zaragoza	www.zaragoza.es	Abril de 2020
Seguridad Social	www.seg-social.es	Abril de 2020
Boletín oficial de estado	www.boe.es	Abril de 2020

Boletín oficial de Aragón	www.boa.aragon.es	Abril de 2020	
Tasa sanidad	www.servicios3.aragon.es	Abril de 2021	
Sede electrónica del catastro	www1.sedecatastro.gob.es	Marzo de 2020	
Mapas de google	www.google.com/maps	Diciembre de 2019	
Kutxabank	www.kutxabank.es	Marzo de 2020	
Acreedores	www.expomaquinaria.es	Febrero de 2020	
	www.inoutmobiliario.es	Febrero de 2020	
	www.cronoshare.com	Febrero de 2020	
	www.licuadorasindustriales.com	Febrero de 2020	
	camarasfrigorificas.fricontrol.eu	Febrero de 2020	
	www.hosteleria10.com	Febrero de 2020	
	www.cuantocuestamiweb.com	Febrero de 2020	
	www.spanish.alibaba.com	Febrero de 2020	
	www.preciogas.com/tarifas	Febrero de 2020	
	www.tarifasgasluz.com	Febrero de 2020	
	www.habitissimo.es	Febrero de 2020	
	www.pintorist.es	Febrero de 2020	
	Proveedores	www.mercadona.com	Febrero de 2020
		www.alcampo.es	Febrero de 2020
Buscador de inmuebles	www.idealista.com	Diciembre de 2019	
Seguro	www.zurich.es	Marzo de 2020	
Plataformas publicitarias	www.facebook.com	Marzo de 2020	
Frutolandia	www.frutolandia.com	Diciembre de 2019	
Mcdonalds	www.mcdonalds.es	Diciembre de 2019	
Creperie la flor	www.creperieflor.es	Diciembre de 2019	
Cuentas anuales de competidores	www.sabi.bvdinfo.com	Febrero de 2020	
Recetas	www.recetasdeescandalo.com	Febrero de 2020	
	www.lococinare.com	Febrero de 2020	
	www.directoalpaladar.com	Febrero de 2020	
	www.manekin.pl	Febrero de 2020	
	www.teremok.ru	Febrero de 2020	

Anexos

Anexo 1. Carta de productos

Ilustración 12. Carta de productos

CREPES SALADAS

1. Mixta: Jamón york y queso
2. Completa: Jamón york, queso, huevo, tomate, salchichas
3. Champiñones y queso y pollo
4. 4 quesos: Enmental, azul, philadelphia y cheddar
5. Vegetal: Lechuga, tomate, aguacate, salmón, cebolla, atún, pollo y queso
6. Verduras a la plancha con queso
7. Salmón ahumado, crema de queso, aguacate y huevo a la plancha
8. Espinacas, cherries y piñones con salsa de queso

TAMAÑO DE LAS CREPES

Pequeña	10 cm
Grande	20 cm
Mediana	35 cm

CREPES DULCES

1. Azúcar
2. Chocolate blanco/negro/leche
3. Nutella
4. Mermelada fresa/melocotón/albaricoque
5. Leche condensada
6. Chocolate, plátano y fresa.
7. Manzana, canela y caramelo
9. Chocolate, helado, oreo, lacasitos, nata, cookis.

TORTITAS

1. Nutella, lacasitos y nata
2. Cacahuets, caramelo y nata
3. Mermelada y nata

ENSALDAS

1. Cesar
2. Clásica
3. De rulo de cabra

BEBIDAS

Agua 0,5L
Cocacola normal
Cocacola zero
Cocacola light
Fanta de Naranja
Fanta de Limón
Aquarius naranja
Aquarius limón
Nestea

Zumos

Zumo naranja
Zumo de piña
Zumo de melocotón

Batidos

Milkshake de oreo
Milkshake de chocolate
Milshake de fresa

Smoothies

Smoothie de naranja, zanahoria y pera
Smoothie de manzana, piña y fresa
Smoothie de lima, piña y manzana
Smoothie de naranja, limón y jengibre

Tés

Te verde
Te negro
Te de frutos del bosque

Cafés

Capuchino
Café con leche
Cortado
Espresso
Latte

Vino

Copa de Care blanco S/LIAS 2019
Copa de Care tinto 2018
Copa de Viña Oria T/Rosca tinto
Copa de Viñas del Vero tinto

Cerveza

Ambar Radler 1/3
Ambar especial 1/5
Ambar Lemon 1/3
Alhambra especial
Alhambra radler
Heineken
Ladron de Manzanas
Jarra Ambar especial 0,5L

Ilustración 12. Fuente propia

Anexo 2. Localización del local

Ilustración 13. Mapa del local.

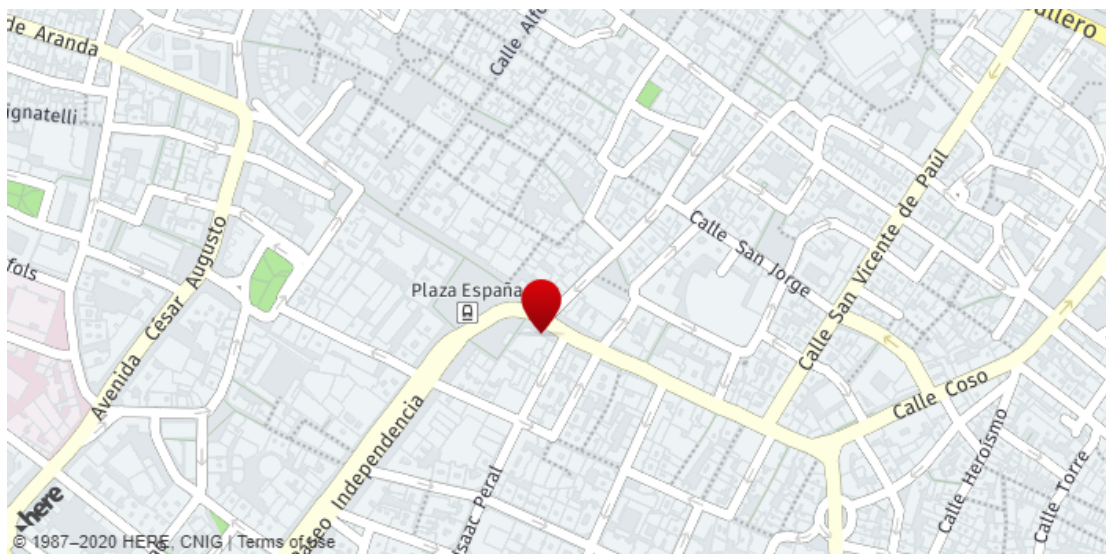


Ilustración 13. Fuente propia

Ilustración 14. Plano del local.

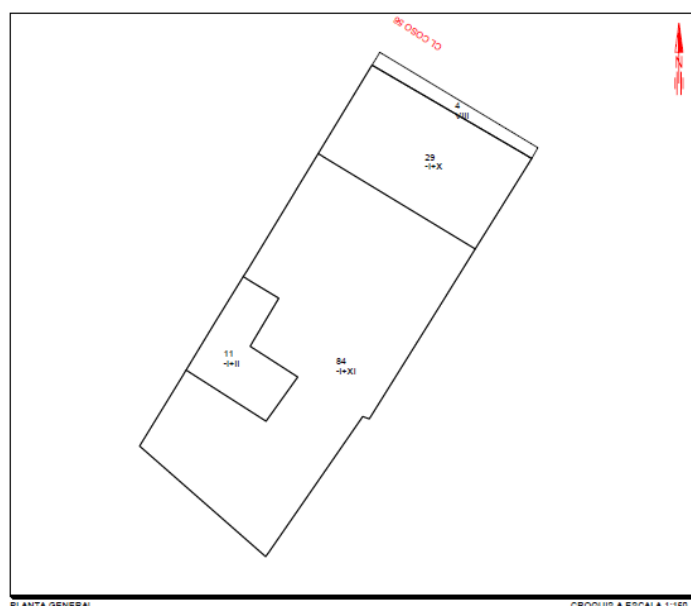


Ilustración 14. Fuente: Sede electrónica del catastro.

Anexo 3. Precio de los productos

Tabla 8. Coste, precio y margen por producto. Parte 1.

		PRODUCTO	COSTE MP	PRECIO	MARGEN	
CREPES SALADAS	PEQUEÑAS	1. Mixta: Jamón york y queso	0,24 €	1,00 €	0,76 €	
		2. Completa: Jamón york, queso, huevo, tomate, salchichas	0,43 €	1,50 €	1,07 €	
		3. Champiñones y queso y pollo	0,40 €	1,50 €	1,10 €	
		4. 4 quesos: Enmental, azul, philadelphia y cheddar	0,52 €	1,50 €	0,98 €	
		5. Vegetal: Lechuga, tomate, aguacate, salmón, cebolla, atún, pollo y queso	0,73 €	1,50 €	0,77 €	
		6. Verduras a la plancha con queso	0,38 €	1,50 €	1,12 €	
		7. Salmón ahumado, crema de queso, aguacate y huevo a la plancha	0,82 €	1,50 €	0,68 €	
		8. Espinacas, cherries y piñones con salsa de queso	0,15 €	1,50 €	1,35 €	
	PROMEDIO CREPES SALADAS PEQUEÑAS			0,46 €	1,44 €	0,98 €
	MEDIANAS	1. Mixta: Jamón york y queso	0,48 €	2,00 €	1,52 €	
		2. Completa: Jamón york, queso, huevo, tomate, salchichas	0,78 €	2,50 €	1,72 €	
		3. Champiñones y queso y pollo	0,79 €	2,50 €	1,71 €	
		4. 4 quesos: Enmental, azul, philadelphia y cheddar	1,03 €	2,50 €	1,47 €	
		5. Vegetal: Lechuga, tomate, aguacate, salmón, cebolla, atún, pollo y queso	1,47 €	2,50 €	1,03 €	
		6. Verduras a la plancha con queso	0,76 €	2,50 €	1,74 €	
		7. Salmón ahumado, crema de queso, aguacate y huevo a la plancha	1,54 €	2,50 €	0,96 €	
		8. Espinacas, cherries y piñones con salsa de queso	0,30 €	2,50 €	2,20 €	
	PROMEDIO CREPES SALADAS MEDIANAS			0,89 €	2,44 €	1,54 €
	GRANDES	1. Mixta: Jamón york y queso	0,73 €	3,00 €	2,27 €	
		2. Completa: Jamón york, queso, huevo, tomate, salchichas	1,14 €	3,50 €	2,36 €	
		3. Champiñones y queso y pollo	1,20 €	3,50 €	2,30 €	
		4. 4 quesos: Enmental, azul, philadelphia y cheddar	1,57 €	3,50 €	1,93 €	
		5. Vegetal: Lechuga, tomate, aguacate, salmón, cebolla, atún, pollo y queso	2,22 €	3,50 €	1,28 €	
		6. Verduras a la plancha con queso	1,15 €	3,50 €	2,35 €	
7. Salmón ahumado, crema de queso, aguacate y huevo a la plancha		2,28 €	3,50 €	1,22 €		
8. Espinacas, cherries y piñones con salsa de queso		0,46 €	3,50 €	3,04 €		
PROMEDIO CREPES SALADAS GRANDES			1,34 €	3,44 €	2,09 €	
PROMEDIO CREPES SALADAS			0,90 €	2,44 €	1,54 €	
CREPES DULCES	PEQUEÑAS	1. Azúcar	0,05 €	1,00 €	0,95 €	
		2.1 Chocolate blanco	0,22 €	1,50 €	1,28 €	
		2.2 Chocolate negro	0,17 €	1,50 €	1,33 €	
		2.3 Chocolate con leche	0,19 €	1,50 €	1,31 €	
		3. Nutella	0,11 €	1,50 €	1,39 €	
		4. Mermelada fresa/melocotón/albaricoque	0,09 €	1,50 €	1,41 €	
		5. Leche condensada	0,12 €	1,50 €	1,38 €	
		6. Chocolate, plátano y fresa.	0,24 €	2,00 €	1,76 €	
		7. Manzana, canela y caramelo	0,59 €	2,00 €	1,41 €	
	9. Chocolate, helado, oreo, lacasitos, nata, cookis.	0,51 €	2,00 €	1,49 €		
	PROMEDIO CREPES DULCES PEQUEÑAS			0,23 €	1,60 €	1,37 €
	MEDIANAS	1. Azúcar	0,09 €	2,00 €	1,91 €	
		2.1 Chocolate blanco	0,44 €	2,50 €	2,06 €	
		2.2 Chocolate negro	0,33 €	2,50 €	2,17 €	
		2.3 Chocolate con leche	0,38 €	2,50 €	2,12 €	
		3. Nutella	0,23 €	2,50 €	2,27 €	
		4. Mermelada fresa/melocotón/albaricoque	0,18 €	2,50 €	2,32 €	
		5. Leche condensada	0,25 €	2,50 €	2,25 €	
		6. Chocolate, plátano y fresa.	0,49 €	2,75 €	2,26 €	
		7. Manzana, canela y caramelo	1,19 €	3,00 €	1,81 €	
	9. Chocolate, helado, oreo, lacasitos, nata, cookis.	1,02 €	3,00 €	1,98 €		
	PROMEDIO CREPES DULCES MEDIANAS			0,46 €	2,58 €	2,12 €
	GRANDES	1. Azúcar	0,15 €	3,00 €	2,85 €	
		2.1 Chocolate blanco	0,67 €	3,50 €	2,83 €	
2.2 Chocolate negro		0,51 €	3,50 €	2,99 €		
2.3 Chocolate con leche		0,58 €	3,50 €	2,92 €		
3. Nutella		0,36 €	3,50 €	3,14 €		
4. Mermelada fresa/melocotón/albaricoque		0,28 €	3,50 €	3,22 €		
5. Leche condensada		0,38 €	3,50 €	3,12 €		
6. Chocolate, plátano y fresa.		0,74 €	3,75 €	3,01 €		
7. Manzana, canela y caramelo		1,80 €	4,00 €	2,20 €		
9. Chocolate, helado, oreo, lacasitos, nata, cookis.	1,54 €	4,00 €	2,46 €			
PROMEDIO CREPES DULCES GRANDES			0,70 €	3,58 €	2,87 €	
PROMEDIO CREPES DULCES			0,46 €	2,58 €	2,12 €	

Tabla 8. Fuente propia

Tabla 9. Coste, precio y margen por producto. Pate 2.

	PRODUCTO	COSTE MP	PRECIO	MARGEN	
TORTITAS	1. Nutella, lacasitos y nata	0,56 €	4,00 €	3,44 €	
	2. Cacahuets, caramelo y nata	1,23 €	4,00 €	2,77 €	
	3. Mermelada y nata	0,30 €	4,00 €	3,70 €	
	PROMEDIO TORTITAS	0,69 €	4,00 €	3,31 €	
ENSALADAS	1. Cesar	1,33 €	4,00 €	2,67 €	
	2. Clásica	0,87 €	4,00 €	3,13 €	
	3. De rulo de cabra	1,15 €	4,00 €	2,85 €	
	PROMEDIO ENSALADAS	1,12 €	4,00 €	2,88 €	
REFRESCOS	Agua 0,5L	0,52 €	1,65 €	1,13 €	
	Cocacola normal	0,50 €	2,35 €	1,85 €	
	Cocacola zero	0,50 €	2,35 €	1,85 €	
	Cocacola light	0,50 €	2,35 €	1,85 €	
	Fanta de Naranja	0,45 €	2,35 €	1,90 €	
	Fanta de Limón	0,45 €	2,35 €	1,90 €	
	Aquarius naranja	0,45 €	2,35 €	1,90 €	
	Aquarius limón	0,45 €	2,35 €	1,90 €	
	PROMEDIO REFRESCOS	0,48 €	2,26 €	1,78 €	
	ZUMOS Y BATIDOS	Zumo naranja	1,12 €	2,80 €	1,68 €
		Zumo de piña	1,12 €	2,80 €	1,68 €
		Zumo de melocotón	1,12 €	2,80 €	1,68 €
		Nestea	0,45 €	2,35 €	1,90 €
		Milkshake de oreo	0,81 €	3,00 €	2,19 €
		Milkshake de chocolate	0,55 €	3,00 €	2,45 €
Milshake de fresa		0,90 €	3,00 €	2,10 €	
Smoothie de naranja, zanahoria y pera		0,18 €	3,00 €	2,82 €	
Smoothie de manzana, piña y fresa		0,51 €	3,00 €	2,49 €	
Smoothie de lima, piña y manzana		0,43 €	3,00 €	2,57 €	
Smoothie de naranja, limón y jengibre		0,50 €	3,00 €	2,50 €	
PROMEDIO BATIDOS Y ZUMOS		0,70 €	2,62 €	2,02 €	
CAFÉ		Capuchino	0,50 €	1,20 €	0,70 €
		Café con leche	0,48 €	1,20 €	0,72 €
		Cortado	0,50 €	1,20 €	0,70 €
	Espresso	0,50 €	1,00 €	0,50 €	
	Latte	0,50 €	1,20 €	0,70 €	
	PROMEDIO CAFÉS	0,50 €	1,16 €	0,66 €	
TÉ	Te verde	0,11 €	2,35 €	2,24 €	
	Te negro	0,11 €	2,35 €	2,24 €	
	Te de frutos del bosque	0,10 €	2,35 €	2,25 €	
	PROMEDIO TÉS	0,11 €	2,35 €	2,24 €	
CERVEZA	Ambar Radler 1/3	1,19 €	2,35 €	1,16 €	
	Ambar especial 1/5	0,64 €	2,35 €	1,71 €	
	Ambar Lemon 1/3	0,98 €	2,35 €	1,37 €	
	Alhambra especial	0,58 €	2,35 €	1,77 €	
	Alhambra radler	0,78 €	2,35 €	1,57 €	
	Heineken	0,69 €	2,35 €	1,66 €	
	Ladron de Manzanas	0,50 €	2,50 €	2,00 €	
	Jarra Ambar especial 0,5L	0,72 €	2,50 €	1,78 €	
PROMEDIO CERVEZA	0,76 €	2,39 €	1,63 €		
VINO	Copa de Care blanco S/LIAS 2019	0,36 €	3,00 €	2,64 €	
	Copa de Care tinto 2018	0,37 €	3,00 €	2,63 €	
	Copa de Viña Oria T/Rosca tinto	0,20 €	3,00 €	2,80 €	
	Copa de Viñas del Vero tinto	0,54 €	3,00 €	2,46 €	
PROMEDIO VINO	0,37 €	3,00 €	2,63 €		
PROMEDIO BEBIDAS	0,48 €	2,30 €	1,84 €		
PROMEDIO DE PLATOS TOTAL		3,66 €	15,33 €	11,68 €	
Menú infantil		1,32 €	2,99 €	1,67 €	
Menú mediano		1,99 €	4,99 €	3,00 €	
Menú grande		2,68 €	6,99 €	4,31 €	
Plus por bebida diferente al refresco		0,49 €	2,00 €	1,51 €	
PROMEDIO MENÚS		1,62 €	4,24 €	2,62 €	
Plus por añadir un ingrediente		0,12 €	1,00 €	0,88 €	
PROMEDIO TOTAL		1,80 €	6,86 €	5,06 €	

Tabla 9. Fuente propia

Anexo 4. Inversión inicial

Inversión en inmovilizado

Tabla 10. Inversión en inmovilizado

	Producto	Q	P	CT	Imagen	Nombre	Proveedor
Mobiliario	Sillas	84	24,10 €	2.024,40 €		Silla Hosteleria is duna	Expomaquinaria IRC S.L.
	Sillones	21	225,00 €	4.725,00 €		Banco Chic Basic	In&Out mobiliario S.L.
	Mesas 2 personas	12	94,00 €	1.128,00 €		Mesa Beck Compacto (80x80)	In&Out mobiliario S.L.
	Mesas 4 personas	25	120,00 €	3.000,00 €		Mesa Beck Compacto (110x70)	In&Out mobiliario S.L.
	Utillaje	1	300,00 €	300,00 €		Cubiertos, cuchillos, paletas metal	
	Rótulo	1	250,00 €	250,00 €		Precio promedio rotulos	Tridea Labs SL
	Elementos decorativos			1.000,00 €		Elementos varios	
TOTAL				11.427,40 €			
Maquinaria	Cafetera	1	2.554,20 €	2.554,20 €		Máquina de café profesional G10 3 grupos display	Expomaquinaria IRC S.L.
	Licuada	2	305,00 €	610,00 €		Licuadora Bull WB5700	Licadoras industriales SL
	Lavavajillas	1	1.238,20 €	1.238,20 €		Lavavajillas industrial hosteleria CLCOR50	Expomaquinaria IRC S.L.
	Cámara frigorífica	1	1.221,69 €	1.221,69 €		Camara frigorifica a medida	Fricontrol Sistemas de Refrigeración S.L.
	Creperas	6	560,20 €	3.361,20 €		Mainho Crepera ELC-82G Gas - Doble - Diámetro 35 cm	Toma10 SLU
	Amasadora	1	1.096,90 €	1.096,90 €		Amasadora espiral CLIF33	Expomaquinaria IRC S.L.
	Peso	1	126,20 €	126,20 €		Balanza industrial GRRZ	Expomaquinaria IRC S.L.
	Congelador	1	400,40 €	400,40 €		Congelador 176L interior INOX. HF240AL	Expomaquinaria IRC S.L.
	Caja registradoras	1	1.725,00 €	1.725,00 €		TPV hosteleria -TPV avanzado	Expomaquinaria IRC S.L.
	Sowtware caja reg.	1	96,00 €	96,00 €		TPV facil bar	Expomaquinaria IRC S.L.
	Página web	1	1.953,00 €	1.953,00 €			YeePLY Mobile, S.L.
	Aplicación móvil	1	10.800,00 €	10.800,00 €			YeePLY Mobile, S.L.
	Maquinas autopago	5	538,00 €	2.690,00 €		Quiosco de pago de autoservicio de pantalla táctil Lcd	Shenzhen Dscreen Technology Co., Ltd.
	TOTAL				27.872,79 €		
TOTAL				39.300,19 €			

Tabla 10. Fuente propia

Tabla 11. Tabla de amortización del inmovilizado

TABLA DE AMORTIZACIÓN														
	Coste total	Coef.	Años	Nº años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
		Máx	máx	seleccionados										
Sillas	2.024,40 €	10%	20	8	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €	253,05 €
Sillones	4.725,00 €	10%	20	8	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €	590,63 €
Mesas de 2	1.128,00 €	10%	20	8	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €	141,00 €
Mesas de 4	3.000,00 €	10%	20	8	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
Utillaje					No se amortiza, se deprecia									
Rótulo	250,00 €	10%	20	8	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €
Elementos decorativos	1.000,00 €	10%	20	8	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €
TOTAL INMOBILIZADO	12.127,40 €				1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	1.515,93 €	- €
Cafetera	2.554,20 €	12%	18	10	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €	255,42 €
Licudadora	610,00 €	12%	18	10	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €	61,00 €
Lavabajillas	1.238,20 €	12%	18	10	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €	123,82 €
Cámara frigorífica	1.221,69 €	12%	18	10	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €	122,17 €
Creperas	3.361,20 €	12%	18	10	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €	336,12 €
Amasadora	1.096,90 €	12%	18	10	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €	109,69 €
Peso	126,20 €	12%	18	10	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €	12,62 €
Congelador	400,40 €	12%	18	10	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €	40,04 €
Caja registradoras	1.725,00 €	12%	18	10	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €
Software caja reg.	96,00 €	33%	6	4	24,00 €	24,00 €	24,00 €	24,00 €						
Página web	1.953,00 €	33%	6	6	325,50 €	325,50 €	325,50 €	325,50 €	325,50 €	325,50 €				
Aplicación	10.800,00 €	33%	6	6	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €				
Maquinas autopago	2.690,00 €	12%	18	10	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €	269,00 €
TOTAL MAQUINARIA	27.872,79 €				3.651,88 €	3.651,88 €	3.651,88 €	3.651,88 €	3.627,88 €	3.627,88 €	1.502,38 €	1.502,38 €	1.502,38 €	1.502,38 €
TOTAL INM + MAQ.	40.000,19 €				5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.143,80 €	5.143,80 €	3.018,30 €	3.018,30 €	1.502,38 €	1.502,38 €

Tabla 11. Fuente propia

Necesidades del fondo de rotación

Tabla 12. NFR mensual de X1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
+Saldo medio de Materias Primas	93,74 €	98,43 €	108,27 €	124,51 €	145,68 €	174,81 €	183,55 €	183,55 €	242,75 €	211,08 €	254,89 €	293,12 €
+Saldo medio de Tesorería	135,94 €	142,74 €	157,01 €	180,56 €	211,26 €	253,51 €	266,19 €	266,19 €	352,03 €	306,11 €	369,63 €	425,08 €
-Saldo medio de Proveedores	202,09 €	214,72 €	236,20 €	271,09 €	317,81 €	381,37 €	400,44 €	400,44 €	527,00 €	463,09 €	556,07 €	639,48 €
=Necesidades de Fondos de Rotación	27,59 €	26,44 €	29,08 €	33,99 €	39,12 €	46,95 €	49,30 €	49,30 €	67,78 €	54,11 €	68,45 €	78,72 €
Incremento de las NFR	-27,59 €	1,15 €	-2,64 €	-4,91 €	-5,14 €	-7,82 €	-2,35 €	0,00 €	-18,48 €	13,67 €	-14,35 €	-10,27 €
Recuperacion de las NFR												78,72 €

Tabla 12. Fuente propia

Tabla 13. NFR anual

	AÑO X0	AÑO X1	AÑO X2	AÑO X3	AÑO X4
+Saldo medio de Materias Primas		2.114,37 €	2.748,68 €	3.848,16 €	5.772,24 €
+Saldo medio de Tesorería		3.066,26 €	3.986,14 €	5.580,59 €	8.370,89 €
-Saldo medio de Proveedores		-6.585,45 €	-8.561,08 €	-11.985,52 €	-17.978,27 €
=Necesidades de Fondos de Rotación		-1.404,82 €	-1.826,26 €	-2.556,77 €	-3.835,15 €
Incremento de las NFR	1.404,82 €	421,44 €	730,50 €	1.278,38 €	
Recuperacion de las NFR					-3.835,15 €

Tabla 13. Fuente propia

Anexo 5. Previsión de ventas

Tabla 14. Incremento mensual de las ventas de X1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	105%	110%	115%	115%	117%	120%	105%	100%	115%	115%	105%	115%

Tabla 14. Fuente propia

Tabla 15. Ventas mensuales de XI

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
Crepes saladas	221,00	475,50 €	232,05	499,28 €	255,26	549,20 €	293,54	631,58 €	343,45	738,95 €	412,13	886,74 €
Crepes dulces	246,00	578,50 €	258,30	607,43 €	284,13	668,17 €	326,75	768,39 €	382,30	899,02 €	458,76	1.078,82 €
Tortitas	54,00	216,00 €	56,70	226,80 €	62,37	249,48 €	71,73	286,90 €	83,92	335,68 €	100,70	402,81 €
Ensaladas	30,00	120,00 €	31,50	126,00 €	34,65	138,60 €	39,85	159,39 €	46,62	186,49 €	55,95	223,78 €
Bebidas	351,50	1.194,80 €	584,33	1.254,54 €	642,76	1.379,99 €	739,17	1.586,99 €	864,83	1.856,78 €	1037,80	2.228,14 €
TOTAL PLATOS	902,50	2.584,80 €	1162,88	2.714,04 €	1279,16	2.985,44 €	1471,04	3.433,26 €	1721,11	4.016,91 €	2065,34	4.820,30 €
Menú infantil	900,00	2.691,00 €	945,00	2.825,55 €	1039,50	3.108,11 €	1195,43	3.574,32 €	1398,65	4.181,96 €	1678,38	5.018,35 €
Menú mediano	700,00	3.493,00 €	735,00	3.667,65 €	808,50	4.034,42 €	929,78	4.639,58 €	1087,84	5.428,31 €	1305,40	6.513,97 €
Menú grande	500,00	3.495,00 €	525,00	3.669,75 €	577,50	4.036,73 €	664,13	4.642,23 €	777,03	5.431,41 €	932,43	6.517,70 €
Ampliación menú	204,15	635,85 €	214,36	667,64 €	235,80	734,40 €	271,17	844,56 €	317,27	988,14 €	380,72	1.185,76 €
TOTAL MENÚS	2304,15	10.314,85 €	2419,36	10.830,59 €	2661,30	11.913,65 €	3060,49	13.700,69 €	3580,78	16.029,81 €	4296,93	19.235,77 €
TOTAL VENTAS	4820,89	8.773,21 €	5061,94	9.211,87 €	5568,13	10.133,05 €	6403,35	11.653,01 €	7491,92	13.634,02 €	8990,31	16.360,83 €
	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
Crepes saladas	432,74	931,08 €	432,74	931,08 €	497,65	1.070,74 €	572,30	1.231,35 €	600,92	1.292,92 €	691,05	1.486,86 €
Crepes dulces	481,69	1.132,76 €	481,69	1.132,76 €	553,95	1.302,68 €	637,04	1.498,08 €	668,89	1.572,98 €	769,23	1.808,93 €
Tortitas	105,74	422,95 €	105,74	422,95 €	121,60	486,39 €	139,84	559,35 €	146,83	587,32 €	168,85	675,42 €
Ensaladas	58,74	234,97 €	58,74	234,97 €	67,55	270,22 €	77,69	310,75 €	81,57	326,29 €	93,81	375,23 €
Bebidas	1089,69	2.339,55 €	1089,69	2.339,55 €	1253,14	2.690,48 €	1441,11	3.094,05 €	1513,17	3.248,75 €	1740,14	3.736,06 €
TOTAL PLATOS	2168,60	5.061,31 €	2168,60	5.061,31 €	2493,89	5.820,51 €	2867,98	6.693,59 €	3011,38	7.028,27 €	3463,08	8.082,51 €
Menú infantil	1762,30	5.269,26 €	1762,30	5.269,26 €	2026,64	6.059,65 €	2330,64	6.968,60 €	2447,17	7.317,03 €	2814,24	8.414,59 €
Menú mediano	1370,67	6.839,66 €	1370,67	6.839,66 €	1576,28	7.865,61 €	1812,72	9.045,46 €	1903,35	9.497,73 €	2188,86	10.922,39 €
Menú grande	979,05	6.843,58 €	979,05	6.843,58 €	1125,91	7.870,12 €	1294,80	9.050,64 €	1359,54	9.503,17 €	1563,47	10.928,64 €
Ampliación menú	399,76	1.245,05 €	399,76	1.245,05 €	459,72	1.431,81 €	528,68	1.646,58 €	555,11	1.728,91 €	638,38	1.988,25 €
TOTAL MENÚS	4511,78	20.197,56 €	4511,78	20.197,56 €	5188,55	23.227,20 €	5966,83	26.711,28 €	6265,17	28.046,84 €	7204,94	32.253,87 €
TOTAL VENTAS	9439,82	17.178,87 €	9439,82	17.178,87 €	10855,80	19.755,70 €	12484,17	22.719,05 €	13108,38	23.855,00 €	15074,63	27.433,25 €

Tabla 15. Fuente propia

Tabla 16. Incremento anual de las ventas

Incremento de las ventas en X2	1,3
Incremento de las ventas en X3	1,4
Incremento de las ventas en X4	1,5

Tabla 16. Fuente propia

Tabla 17. Ventas anuales

	AÑO X1				AÑO X2			
	CANTIDAD	COSTE	IMPORTE X1	MARGEN	CANTIDAD	COSTE	IMPORTE X1	MARGEN
Crepes saladas pequeñas	2278,14	1.019,11 €	3.225,48 €	2.206,37 €	2961,58	1.324,84 €	4.193,12 €	2.868,29 €
Crepes saladas medianas	1804,46	1.614,70 €	4.398,38 €	2.783,68 €	2345,80	2.099,11 €	5.717,90 €	3.618,79 €
Crepes saladas grandes	902,23	1.212,45 €	3.101,42 €	1.888,97 €	1172,90	1.576,18 €	4.031,85 €	2.455,67 €
Crepes saladas	4984,83	3.846,26 €	10.725,29 €	6.879,03 €	6480,28	5.000,13 €	13.942,87 €	8.942,74 €
Crepes dulces pequeñas	2548,81	614,15 €	4.172,82 €	3.558,68 €	3313,45	798,39 €	5.424,67 €	4.626,28 €
Crepes dulces medianas	1939,80	923,80 €	5.046,86 €	4.123,06 €	2521,74	1.200,94 €	6.560,92 €	5.359,98 €
Crepes dulces grandes	1060,12	781,33 €	3.828,85 €	3.047,52 €	1378,16	1.015,73 €	4.977,50 €	3.961,78 €
Crepes dulces	5548,73	2.319,27 €	13.048,53 €	10.729,26 €	7213,35	3.015,05 €	16.963,09 €	13.948,04 €
Tortitas	1218,01	844,56 €	4.872,05 €	4.027,49 €	1583,42	1.097,93 €	6.333,67 €	5.235,74 €
Ensaladas	676,67	757,13 €	2.706,70 €	1.949,57 €	879,68	984,27 €	3.518,71 €	2.534,44 €
Bebidas	12552,31	6.520,03 €	26.949,68 €	20.429,64 €	16318,00	8.476,04 €	35.034,58 €	26.558,54 €
TOTAL PLATOS	24980,56	14.287,25 €	58.302,25 €	44.015,00 €	32474,72	18.573,43 €	75.792,92 €	57.219,50 €
Menú infantil	20300,23	26.877,23 €	60.697,68 €	33.820,45 €	26390,29	34.940,40 €	78.906,98 €	43.966,58 €
Menú mediano	15789,06	31.422,38 €	78.787,43 €	47.365,05 €	20525,78	40.849,10 €	102.423,66 €	61.574,56 €
Menú grande	11277,90	30.245,23 €	78.832,54 €	48.587,31 €	14661,27	39.318,80 €	102.482,31 €	63.163,51 €
Ampliación menú	20532,55	5.907,08 €	30.005,99 €	24.098,91 €	26692,32	7.679,20 €	39.007,79 €	31.328,59 €
TOTAL MENÚS	67899,75	94.451,92 €	248.323,64 €	153.871,73 €	88269,67	122.787,49 €	322.820,74 €	200.033,24 €
TOTAL VENTAS	92880,30	108.739,17 €	306.625,89 €	197.886,72 €	120744,39	141.360,92 €	398.613,66 €	257.252,74 €
	AÑO X3				AÑO X4			
	CANTIDAD	COSTE	IMPORTE X1	MARGEN	CANTIDAD	COSTE	IMPORTE X1	MARGEN
Crepes saladas pequeñas	4146,21	1.854,77 €	5.870,37 €	4.015,60 €	6219,31	2.782,16 €	8.805,56 €	6.023,40 €
Crepes saladas medianas	3284,13	2.938,76 €	8.005,06 €	5.066,30 €	4926,19	4.408,13 €	12.007,58 €	7.599,45 €
Crepes saladas grandes	1642,06	2.206,66 €	5.644,59 €	3.437,93 €	2463,09	3.309,99 €	8.466,89 €	5.156,90 €
Crepes saladas	9072,40	7.000,19 €	19.520,02 €	12.519,84 €	13608,59	10.500,28 €	29.280,03 €	18.779,75 €
Crepes dulces pequeñas	4638,83	1.117,74 €	7.594,54 €	6.476,80 €	6958,24	1.676,62 €	11.391,81 €	9.715,19 €
Crepes dulces medianas	3530,43	1.681,31 €	9.185,29 €	7.503,98 €	5295,65	2.521,97 €	13.777,93 €	11.255,97 €
Crepes dulces grandes	1929,42	1.422,02 €	6.968,50 €	5.546,49 €	2894,14	2.133,03 €	10.452,76 €	8.319,73 €
Crepes dulces	10098,69	4.221,07 €	23.748,33 €	19.527,26 €	15148,03	6.331,61 €	35.622,50 €	29.290,89 €
Tortitas	2216,78	1.537,11 €	8.867,14 €	7.330,03 €	3325,18	2.305,66 €	13.300,71 €	10.995,05 €
Ensaladas	1231,55	1.377,97 €	4.926,19 €	3.548,22 €	1847,32	2.066,96 €	7.389,28 €	5.322,32 €
Bebidas	22845,20	11.866,46 €	49.048,41 €	37.181,95 €	34267,80	17.799,69 €	73.572,62 €	55.772,93 €
TOTAL PLATOS	45464,61	26.002,80 €	106.110,09 €	80.107,29 €	68196,92	39.004,20 €	159.165,14 €	120.160,94 €
Menú infantil	36946,41	48.916,55 €	110.469,77 €	61.553,22 €	55419,62	73.374,83 €	165.704,66 €	92.329,83 €
Menú mediano	28736,10	57.188,74 €	143.393,13 €	86.204,39 €	43104,15	85.783,11 €	215.089,69 €	129.306,58 €
Menú grande	20525,78	55.046,32 €	143.475,23 €	88.428,91 €	30788,68	82.569,48 €	215.212,85 €	132.643,37 €
Ampliación menú	37369,24	10.750,88 €	54.610,90 €	43.860,02 €	56053,86	16.126,32 €	81.916,35 €	65.790,03 €
TOTAL MENÚS	123577,54	171.902,49 €	451.949,03 €	280.046,54 €	185366,30	257.853,74 €	677.923,55 €	420.069,81 €
TOTAL VENTAS	169042,15	197.905,29 €	558.059,13 €	360.153,83 €	253563,22	296.857,94 €	837.088,69 €	540.230,75 €

Tabla 17. Fuente propia

Anexo 6. Suministros de bienes y servicios

Materias primas

Tabla 18. Precios de materias primas. Parte 1

Productos	€/kilo o litro	1 Und.	Proveedor
Harina	0,02 €		Harinera Riojana, S.A.
Sal Marina	1,00 €		Mercadona, S.A.
Mantequilla Pascual	6,30 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Azúcar Mocay Blanco	0,78 €		Qualianza Ser Int Distri, S.L.U.
Aceite capicua esp.	1,87 €		Moncayo Estrella Services, S.A.
Leche	0,55 €		Alcampo, S.A.
Leche sin lactosa	0,73 €		Alcampo, S.A.
Levadura	12,25 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Jamón york sandwich locheado El Pozo	6,08 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Huevos	1,846 €	0,12 €/huevo	Coaliment Aragón, S.A.U.
Tomate Rosa barbastro	3,49 €		Mercadona, S.A.
Salchichas	2,25 €		Alcampo, S.A.
Champiñones	3,89 €		Mercadona, S.A.
Pechuga de pollo congelada	5,52 €		Charcuteria Mariano Muño, S.L.
Queso fundido en lonchas	4,50 €		
Queso Elmental	6,14 €		Mercadona, S.A.
Queso Azul	10,20 €		Mercadona, S.A.
Queso cheddar	5,12 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Salsa roquefort MC	3,37 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Crema de queso	3,10 €		Alcampo, S.A.
Mozz. Pura especial p. tacos	2,29 €		TGT Ebro, S.A.
Lechuga	0,33 €		Alcampo, S.A.
Aguacate	3,99 €		Mercadona, S.A.
Solom Salmón Ahumado nor bal	36,60 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Cebolla	0,42 €		Mercadona, S.A.
Atún	8,23 €		Mercadona, S.A.
Berenjena	1,79 €		Mercadona, S.A.
Pimiento verde	1,89 €		Mercadona, S.A.
Pimiento Rojo	1,95 €		Mercadona, S.A.
Pimiento asado tiras	5,99 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Calabacin	7,25 €		Mercadona, S.A.
Espinacas	1,19 €		Mercadona, S.A.
Tomatess Cherries	2,98 €		Mercadona, S.A.
Picatostes tostados	7,22 €		Mercadona, S.A.
Salsa cesar	1,50 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Aceitunas	4,00 €		Mercadona, S.A.
Cebolla frita	7,70 €		Alcampo, S.A.
Mayonesa millas doypack	1,90 €		Makro Autoservicio Mayorista, S.A.
Aceite oliva	3,17 €		Alcampo, S.A.
Vinagre vino cosecha MTAR	10,54 €		Qualianza Ser Int Distri, S.L.U.
Vinagre de modena	12,20 €		Qualianza Ser Int Distri, S.L.U.
Queso rulo de cabra	4,75 €		Mercadona, S.A.
Chocolate Negro para uso culinario	4,70 €		Alcampo, S.A.
Chocolate blanco para uso culinario	6,44 €		Alcampo, S.A.
Chocolate con leche para uso culinario	5,47 €		Alcampo, S.A.
Crema de cacao con avellanas	2,94 €		Alcampo, S.A.
Mermelada de fresa	2,12 €		Alcampo, S.A.
Mermelada de melocotón	2,12 €		Mercadona, S.A.
Mermelada de albaricoque	2,12 €		Mercadona, S.A.
Leche condensada La Lechera Nestle	3,24 €		Nestle España, S.A.
Plátano	0,85 €		Alcampo, S.A.

Tabla 18. Fuente propia

Tabla 19. Precio de materias primas. Parte 2

Productos	€/kilo o litro	1 Und.	Proveedor
Fresa	2,38 €		Alcampo, S.A.
Caramelo DIA	19,99 €		Dist. Int. de Alimenciaón, S.A. (DIA)
Manzana	0,85 €		Alcampo, S.A.
Canela en polvo CASIA	14,25 €		Nestle España, S.A.
Chocolatina pequeña Nestlé Extrafino	3,40 €		Mercadona, S.A.
Helado de vainilla	1,34 €		Alcampo, S.A.
Helado de chocolate	1,79 €		Alcampo, S.A.
Helado de fresa	1,98 €		
Oreo	6,34 €		Alcampo, S.A.
Lacacitos imitación	2,10 €		Mercadona, S.A.
Nata	4,50 €		Mercadona, S.A.
Cookis	6,45 €		Alcampo, S.A.
Cacahuets tostados	2,94 €		
Agua mineral 0,5 L		0,17 €/botella	Mercadona, S.A.
Coca-Cola VR237 C24		0,504 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Coca-Cola zero VR237 C24		0,504 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Coca-Cola light VR237 C24		0,504 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Fanta Naranja VR237 C24		0,446 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Fanta Limon VR237 C24		0,446 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Nestea		0,45 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Aquarius Naranja		0,45 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Aquarius Limón		0,45 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Tónica 200R, 28U		0,47 €/botella	Coca-Cola Parnets Iberia, S.L.U.
Te verde hornimans		0,11 €/té	Super Comprador de Consumo, S.L.
Te negro hornimans		0,11 €/té	Super Comprador de Consumo, S.L.
Te frutos del bosque Ponpadour		0,1 €/té	Super Comprador de Consumo, S.L.
Zumo naranja Zumosol		1,12 €/botella	Super Comprador de Consumo, S.L.
Zumo piña Zumosol		1,12 €/botella	Super Comprador de Consumo, S.L.
Zumo melocoton Zumosol		1,12 €/botella	Super Comprador de Consumo, S.L.
Café Espresso 80/20	3,23 €		Cafés Orus, S.A.
Ladron de Manzanas 1/5 rt		0,5 €/botellin	Zaragozana de Distribución, S.L.
Alhambra especial 1/3 24 botellas retornable		0,58 €/botellin	Bodegas Javier, S.L.
Alhambra radler 1/3 24 botellas retornable		0,78 €/botellin	Bodegas Javier, S.L.
Lata Heineken 1/3		0,69 €/lata	Zaragozana de Distribución, S.L.
Estrella Damm 1/3		0,43 €/botellin	Moncayo Estrella Services, S.A.
Ambar Radler 1/3 ret 24 botellas		1,19 €/botellin	Bebinter, S.A.
Ambar especial 1/5 30 botellines rn leb		0,64 €/botellin	Bebinter, S.A.
Ambar Lemon 1/3 24 bot. Led		0,98 €/botellin	Bebinter, S.A.
Estrella Damm Barril 30 Litros	1,20 €	0,6 €/vaso 0,5L	Moncayo Estrella Services, S.A.
Barril 50 litros Ambar especial	0,72 €	0,36 €/vaso 0,5L	Bebinter, S.A.
Hielo picado BOLSA 2 Kg	0,39 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Zanahoria	0,68 €		Alcampo, S.A.
Naranja campo c-2/4 CJ 9 Kilos	0,85 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Pera bolsa 5 kg	1,09 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Manzana	1,79 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Piña	4,07 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Limon	1,69 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Jengibre	4,80 €		Coaliment Aragón, S.A.U.
Care blanco S/LIAS 2019	2,40 €	0,36 €/copa	Bodegas Javier, S.L.
Care tinto 2018	2,46 €	0,369 €/copa	Bodegas Javier, S.L.
Viña Oria T/Rosca tinto	1,35 €	0,203 €/copa	Bodegas Javier, S.L.
Viñas del Vero tinto	3,62 €	0,543 €/copa	Bodegas Javier, S.L.

Tabla 19. Fuente propia

Tabla 20. Gasto en materias primas mensual en X1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	4.820,89 €	5.061,94 €	5.568,13 €	6.403,35 €	7.491,92 €	8.990,31 €	9.439,82 €	9.439,82 €	10.855,80 €	12.484,17 €	13.108,38 €	15.074,63 €

Tabla 20. Fuente propia

Tabla 21. Gasto anual en materias primas

	AÑO X1	AÑO X2	AÑO X3	AÑO X4
Total	108.739,17 €	141.360,92 €	197.905,29 €	296.857,94 €

Tabla 21. Fuente propia

Otros aprovisionamientos

Tabla 22. Gasto anual en otros aprovisionamientos

PRODUCTO	PRECIO	UND	€/UND, L,kg	AÑO X1		AÑO X2		AÑO X3		AÑO X4	
				CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE	CANTIDAD	IMPORTE
Servilleta Aro 1 capa 32*32 500 unidades	3,69 €	500 und	0,01 €	18642,37	137,58 €	24235,09	178,85 €	33929,12	250,40 €	50893,68	375,60 €
Saco higienico domestico 40 mts 2h amoss 96 unidades	29,86 €	96 und	0,31 €	617,37	192,03 €	802,57	249,63 €	1123,60	349,49 €	1685,41	524,23 €
GEL NACARADO MANOS Y CUERPO 5 L 18x13x29 CM	16,00 €	5 l	3,20 €	123,88	396,41 €	161,04	515,33 €	225,46	721,46 €	338,19	1.082,20 €
PLATO DE CARTON REDONDO BLANCO 100 MM 450G/M2	106,00 €	2000 und	0,05 €	10574,08	560,43 €	13746,30	728,55 €	19244,82	1.019,98 €	28867,23	1.529,96 €
Vaso Cartón 12 Oz/360 ml "Enjoy" Ø8,0cm	122,60 €	2000 und	0,06 €	12926,71	792,41 €	16804,72	1.030,13 €	23526,61	1.442,18 €	35289,91	2.163,27 €
Tapa Plana Cruz Vasos 8, 9, 12 Oz y 375 ml Ø8,0cm	45,76 €	2000 und	0,02 €	12926,71	295,76 €	16804,72	384,49 €	23526,61	538,29 €	35289,91	807,43 €
Vaso Cartón 6 Oz/180ml Blanco Ø7,0cm	114,66 €	3000 und	0,04 €	1776,27	67,89 €	2309,15	88,26 €	3232,81	123,56 €	4849,22	185,34 €
Tapa Plana Cerrada PS Transparente Ø7cm	123,46 €	3000 und	0,04 €	1776,27	73,10 €	2309,15	95,03 €	3232,81	133,04 €	4849,22	199,56 €
Pajita Recta de Papel Kraft Ø6mm 20cm	148,56 €	6000 und	0,02 €	12926,71	320,07 €	16804,72	416,08 €	23526,61	582,52 €	35289,91	873,78 €
Tenedor de Madera Natural 160mm	132,20 €	3000 und	0,04 €	11598,16	511,09 €	15077,61	664,42 €	21108,66	930,19 €	31662,99	1.395,28 €
Cuchillo de Madera Natural 160mm	108,80 €	3000 und	0,04 €	11598,16	420,63 €	15077,61	546,81 €	21108,66	765,54 €	31662,99	1.148,31 €
Cucharilla de Madera para Cafe 120mm	42,48 €	1000 und	0,04 €	1776,27	75,46 €	2309,15	98,09 €	3232,81	137,33 €	4849,22	205,99 €
Cucurucho de Hojuela de Pino 80mm	73,20 €	1000 und	0,07 €	397,74	29,11 €	517,06	37,85 €	723,89	52,99 €	1085,83	79,48 €
Cucurucho de Hojuela de Pino 125mm	92,40 €	1000 und	0,09 €	308,53	28,51 €	401,09	37,06 €	561,52	51,88 €	842,28	77,83 €
Cucurucho de Hojuela de Pino 182mm	111,60 €	1000 und	0,11 €	161,70	18,05 €	210,21	23,46 €	294,29	32,84 €	441,44	49,26 €
Envase MenuBox Caña de Azúcar 175x125x53mm	122,00 €	10000 und	0,01 €	1024,09	12,49 €	1331,31	16,24 €	1863,84	22,74 €	2795,76	34,11 €
Bolsa Plastico Camiseta 25x30cm Blanca	80,80 €	8000 und	0,01 €	1024,09	10,34 €	1331,31	13,45 €	1863,84	18,82 €	2795,76	28,24 €
Bolsas basura 52*60 (25 und*60pqt)	41,25 €	1500 und	0,03 €	247,76	6,81 €	322,08	8,86 €	450,92	12,40 €	676,37	18,60 €
Papel térmico caja registradora 80*80	1,80 €	80 m	0,02 €	1852,10	41,67 €	2407,72	54,17 €	3370,81	75,84 €	5056,22	113,76 €
Detergente para lavavajillas maquinaconcentrado	2,89 €	45 und	0,06 €	1353,35	86,92 €	1759,35	112,99 €	2463,09	158,19 €	3694,64	237,28 €
Detergente lavavajillas a mano producto económico	0,98 €	1,5 l	0,65 €	119,20	77,48 €	154,96	100,72 €	216,94	141,01 €	325,41	211,52 €
TOTAL					4.154,23 €		5.400,49 €		7.560,69 €		11.341,04 €

Tabla 22. Fuente propia.

Tabla 23. Gasto mensual de X1 en otros aprovisionamientos.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	128,29 €	196,56 €	216,38 €	235,52 €	291,23 €	349,48 €	366,95 €	366,95 €	422,00 €	485,30 €	509,56 €	586,00 €

Tabla 23. Fuente propia.

Suministros en servicios corrientes

Tabla 24. Gasto en suministro anual.

SUMINISTROS	IMPORTE ANUAL (IVA Incluido)	Nº DE PAGOS	ACREEDOR	AÑO X1	AÑO X2	AÑO X3	AÑO X4
Asesoría	3.555,36 €	12	Arnaldes y asociados, S.L.	3.555,36 €	3.910,90 €	4.693,08 €	6.335,65 €
Seguridad	574,80 €	12	Securitas direct, S.A.	574,80 €	574,80 €	574,80 €	574,80 €
Teléfono + WIFI	4.867,20 €	12	Telefonica de España, S.A.	4.867,20 €	4.867,20 €	4.867,20 €	4.867,20 €
Revisión de extintores	186,82 €	3	Praxair, S.A.	186,82 €	186,82 €	186,82 €	186,82 €
Agua	2.082,36 €	4	Ayuntamiento, agua-vertido	2.082,36 €	2.707,07 €	3.789,90 €	5.684,84 €
Esterilizar baños	723,00 €	12	Elis Manomatic, S.L.	723,00 €	723,00 €	723,00 €	723,00 €
Prevencion de riesgos laborales	466,00 €	2	Gabinete SME y prevencion, S.L.	466,00 €	466,00 €	466,00 €	466,00 €
Electricidad	9.719,00 €	12	Audax renovables, S.A.	9.719,00 €	9.719,00 €	9.719,00 €	9.719,00 €
Gas	2.436,08 €		Iberdrola	2.436,08 €	3.166,90 €	4.433,67 €	6.650,50 €
Impuesto para el agua	185,09 €	1	ICA	185,09 €	240,62 €	336,86 €	505,30 €
Seguro de comercios	406,71 €	1	Zurich Insurance PLC	406,71 €	406,71 €	406,71 €	406,71 €
Asociacion empresarios de bares	260,00 €	4	Asociacion empresarios de bares	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €
Publicidad	6.840,00 €	12	Facebook	6.840,00 €	9.781,20 €	15.063,05 €	27.113,49 €
Local	30.000,00 €	12	Idealista	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Comisión banco tarjeta	1.611,32 €	12	Kutzsabank	349,81 €	454,76 €	636,66 €	954,99 €
TOTAL	25.462,42 €			62.652,23 €	67.464,97 €	76.156,74 €	94.448,30 €

Tabla 24. Fuente propia.

Tabla 25. Gasto en suministros mensual de X1

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total	5.789,33 €	4.909,24 €	4.910,87 €	5.499,14 €	4.979,33 €	4.921,88 €	5.741,91 €	4.923,32 €	4.990,15 €	5.518,70 €	4.935,12 €	5.533,25 €

Tabla 25. Fuente propia

Anexo 7. Recursos humanos

Tabla 26. Propuesta de horario semanal.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
11.00	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E2
	TP1	TP1	TP1	TP1	TP2	TP2	TP2
12.00	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E2
	TP1	TP1	TP1	TP1	TP2	TP2	TP2
13.00	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E2
	TP1	TP1	TP1	TP1	TP2	TP2	TP2
	TP4	TP4	TP4	TP2	TP1	TP4	TP4
14.00	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E2
	TP1	TP1	TP1	TP1	TP2	TP2	TP2
	TP4	TP4	TP4	TP2	TP1	TP4	TP4
					TP5	TP5	TP5
15.00	E1	E1	E1	E1	E1	E2	E2
	TP1	TP1	TC1	TC1	TP5	TP5	TP5
	TP4	TP4	TP4	TP2	TP2	TP2	TP2
					TP1	TP4	TP4
16.00	E1	E1	E1	E1	E1	E3	E2
	TP1	TP1	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
					TP2	TP2	TP2
					TP1	TP4	TP4
17.00	E1	E1	E1	E1	E1	E3	E3
	TP1	TP1	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
					TP2	TP2	TP2
					TP1	TP4	TP4
18.00	E1	E1	E1	E1	E1	E3	E3
	TP1	TP1	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
					TP2	TP2	TP2
					TP1	TP4	TP4
19.00	E3	E3	E2	E2	E2	E3	E3
	TP3	TP3	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
					TP3	TP3	TP3
					TP1	TP4	TP4
20.00	E3	E3	E2	E2	E2	E3	E3
	TP3	TP3	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
	TP4	TP4	TP4	TP2	TP3	TP3	TP3
					TP1	TP4	TP4
21.00	E3	E3	E2	E2	E2	E3	E3
	TP3	TP3	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
	TP4	TP4	TP4	TP2	TP3	TP3	TP3
					TP5	TP5	TP5
22.00	E3	E3	E2	E2	E2	E3	E3
	TP3	TP3	TC1	TC1	TC1	TC1	TC1
				TP2	TP3	TP3	TP3
					TP5	TP5	TP5
23.00					E2	E3	E3
					TC1	TC1	TC1
					TP3	TP3	TP3
					TP5	TP5	TP5

Tabla 26. Fuente propia

Tabla 27. Coste de personal por empleado.

EMPLEADO	H. BASE	H. FESTIVO	H. NOCTURNIDAD	NIVEL	SALARIO BASE MENSUAL	TRANSPORTE	MANTENIMIENTO DE ROPA	PAGA DE OCTUBRE	PLUS DOMINGOS Y FESTIVOS	SALARIO MENSUAL	P. EXTRAS PRORRATEADAS	SALARIO MENSUAL TOTAL	SEGURIDAD SOCIAL	COSTE TOTAL MENSUAL	COSTE TOTAL ANUAL
E1	40	0	0	IB	1.284,58 €	82,39 €	20,55 €	97,86 €	0,00 €	1.395,68 €	232,61 €	1.709,70 €	557,36 €	2.267,07 €	27.204,82 €
E2	24	8	0	IB	770,75 €	49,43 €	12,33 €	64,23 €	44,00 €	881,87 €	146,98 €	1.080,29 €	352,17 €	1.432,46 €	17.189,50 €
E3	23	5	0	IB	738,63 €	47,37 €	11,82 €	61,55 €	27,50 €	830,45 €	138,41 €	1.017,31 €	331,64 €	1.348,95 €	16.187,39 €
TC1	40	8	0	II	1.220,65 €	82,39 €	20,55 €	97,86 €	44,00 €	1.375,74 €	229,29 €	1.685,28 €	549,40 €	2.234,69 €	26.816,25 €
TP1	32	0	0	III	893,94 €	65,91 €	16,44 €	74,49 €	0,00 €	982,50 €	163,75 €	1.203,56 €	392,36 €	1.595,92 €	19.151,04 €
TP2	30	8	0	III	838,07 €	61,79 €	15,41 €	69,84 €	44,00 €	965,09 €	160,85 €	1.182,24 €	385,41 €	1.567,65 €	18.811,76 €
TP3	23	5	0	III	642,52 €	47,37 €	11,82 €	53,54 €	27,50 €	733,67 €	122,28 €	898,75 €	292,99 €	1.191,74 €	14.300,85 €
TP4	31	8	0	III	866,00 €	63,85 €	15,93 €	72,17 €	44,00 €	995,79 €	165,97 €	1.219,85 €	397,67 €	1.617,52 €	19.410,23 €
TP5	15	5	0	III	419,03 €	30,90 €	7,71 €	34,92 €	27,50 €	488,05 €	81,34 €	597,86 €	194,90 €	792,76 €	9.513,09 €
TOTAL	258	47	0		7.674,16 €	531,42 €	132,56 €	626,47 €	258,50 €	8.648,84 €	1.441,47 €	10.594,83 €	3.453,91 €	14.048,74 €	168.584,92 €

Tabla 27. Fuente propia

Tabla 28. Coste de personal mensual de X1

EMPLEADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
E1	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €	1.709,70 €
E2	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €	1.080,29 €
E3	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €	1.017,31 €
TC1									1.685,28 €	1.685,28 €	1.685,28 €	1.685,28 €
TP1	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €	1.203,56 €
TP2	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €	1.182,24 €
TP3	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €	898,75 €
TP4									1.219,85 €	1.219,85 €	1.219,85 €	1.219,85 €
TP5									597,86 €	597,86 €	597,86 €	597,86 €
Salario mensual	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	7.091,84 €	10.594,83 €	10.594,83 €	10.594,83 €	10.594,83 €
Cargas sociales	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	2.311,94 €	3.453,91 €	3.453,91 €	3.453,91 €	3.453,91 €
Total	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	9.403,78 €	14.048,74 €	14.048,74 €	14.048,74 €	14.048,74 €

Tabla 28. Fuente propia

Anexo 8. Préstamo

Ilustración 15. Condiciones del préstamo



Ilustración 15. Fuente Kutxabank

Tabla 29. Resumen anual cuadro amortización del préstamo

	Año X1	Año X2	Año X3	Año X4
Cuota	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €
Capital	3.971,41 €	4.071,83 €	4.174,81 €	4.280,37 €
Intereses	704,71 €	604,27 €	501,31 €	395,73 €
C. Pendiente	26.028,60 €	21.956,77 €	17.781,97 €	13.501,60 €

Tabla 29. Fuente propia

Tabla 30. Cuadro de amortización del préstamo

Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente	Periodo	Cuota	Capital	Intereses	Pendiente
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	43	389,67 €	357,06 €	32,61 €	15.298,09 €
1	389,67 €	327,17 €	62,50 €	29.672,83 €	44	389,67 €	357,80 €	31,87 €	14.940,29 €
2	389,67 €	327,86 €	61,82 €	29.344,97 €	45	389,67 €	358,55 €	31,13 €	14.581,74 €
3	389,67 €	328,54 €	61,14 €	29.016,43 €	46	389,67 €	359,30 €	30,38 €	14.222,44 €
4	389,67 €	329,22 €	60,45 €	28.687,21 €	47	389,67 €	360,04 €	29,63 €	13.862,40 €
5	389,67 €	329,91 €	59,77 €	28.357,30 €	48	389,67 €	360,79 €	28,88 €	13.501,60 €
6	389,67 €	330,60 €	59,08 €	28.026,70 €	49	389,67 €	361,55 €	28,13 €	13.140,06 €
7	389,67 €	331,29 €	58,39 €	27.695,41 €	50	389,67 €	362,30 €	27,38 €	12.777,76 €
8	389,67 €	331,98 €	57,70 €	27.363,44 €	51	389,67 €	363,05 €	26,62 €	12.414,70 €
9	389,67 €	332,67 €	57,01 €	27.030,77 €	52	389,67 €	363,81 €	25,86 €	12.050,89 €
10	389,67 €	333,36 €	56,31 €	26.697,41 €	53	389,67 €	364,57 €	25,11 €	11.686,32 €
11	389,67 €	334,06 €	55,62 €	26.363,35 €	54	389,67 €	365,33 €	24,35 €	11.320,99 €
12	389,67 €	334,75 €	54,92 €	26.028,60 €	55	389,67 €	366,09 €	23,59 €	10.954,90 €
13	389,67 €	335,45 €	54,23 €	25.693,15 €	56	389,67 €	366,85 €	22,82 €	10.588,05 €
14	389,67 €	336,15 €	53,53 €	25.357,01 €	57	389,67 €	367,62 €	22,06 €	10.220,44 €
15	389,67 €	336,85 €	52,83 €	25.020,16 €	58	389,67 €	368,38 €	21,29 €	9.852,05 €
16	389,67 €	337,55 €	52,13 €	24.682,61 €	59	389,67 €	369,15 €	20,53 €	9.482,90 €
17	389,67 €	338,25 €	51,42 €	24.344,36 €	60	389,67 €	369,92 €	19,76 €	9.112,98 €
18	389,67 €	338,96 €	50,72 €	24.005,40 €	61	389,67 €	370,69 €	18,99 €	8.742,30 €
19	389,67 €	339,66 €	50,01 €	23.665,74 €	62	389,67 €	371,46 €	18,21 €	8.370,83 €
20	389,67 €	340,37 €	49,30 €	23.325,36 €	63	389,67 €	372,24 €	17,44 €	7.998,60 €
21	389,67 €	341,08 €	48,59 €	22.984,28 €	64	389,67 €	373,01 €	16,66 €	7.625,59 €
22	389,67 €	341,79 €	47,88 €	22.642,49 €	65	389,67 €	373,79 €	15,89 €	7.251,80 €
23	389,67 €	342,50 €	47,17 €	22.299,99 €	66	389,67 €	374,57 €	15,11 €	6.877,23 €
24	389,67 €	343,22 €	46,46 €	21.956,77 €	67	389,67 €	375,35 €	14,33 €	6.501,88 €
25	389,67 €	343,93 €	45,74 €	21.612,84 €	68	389,67 €	376,13 €	13,55 €	6.125,76 €
26	389,67 €	344,65 €	45,03 €	21.268,19 €	69	389,67 €	376,91 €	12,76 €	5.748,84 €
27	389,67 €	345,37 €	44,31 €	20.922,83 €	70	389,67 €	377,70 €	11,98 €	5.371,14 €
28	389,67 €	346,09 €	43,59 €	20.576,74 €	71	389,67 €	378,48 €	11,19 €	4.992,66 €
29	389,67 €	346,81 €	42,87 €	20.229,94 €	72	389,67 €	379,27 €	10,40 €	4.613,39 €
30	389,67 €	347,53 €	42,15 €	19.882,41 €	73	389,67 €	380,06 €	9,61 €	4.233,32 €
31	389,67 €	348,25 €	41,42 €	19.534,15 €	74	389,67 €	380,86 €	8,82 €	3.852,47 €
32	389,67 €	348,98 €	40,70 €	19.185,17 €	75	389,67 €	381,65 €	8,03 €	3.470,82 €
33	389,67 €	349,71 €	39,97 €	18.835,47 €	76	389,67 €	382,44 €	7,23 €	3.088,37 €
34	389,67 €	350,43 €	39,24 €	18.485,03 €	77	389,67 €	383,24 €	6,43 €	2.705,13 €
35	389,67 €	351,16 €	38,51 €	18.133,87 €	78	389,67 €	384,04 €	5,64 €	2.321,09 €
36	389,67 €	351,90 €	37,78 €	17.781,97 €	79	389,67 €	384,84 €	4,84 €	1.936,26 €
37	389,67 €	352,63 €	37,05 €	17.429,35 €	80	389,67 €	385,64 €	4,03 €	1.550,61 €
38	389,67 €	353,36 €	36,31 €	17.075,98 €	81	389,67 €	386,44 €	3,23 €	1.164,17 €
39	389,67 €	354,10 €	35,57 €	16.721,88 €	82	389,67 €	387,25 €	2,43 €	776,92 €
40	389,67 €	354,84 €	34,84 €	16.367,04 €	83	389,67 €	388,06 €	1,62 €	388,86 €
41	389,67 €	355,58 €	34,10 €	16.011,47 €	84	389,67 €	388,86 €	0,81 €	0,00 €
42	389,67 €	356,32 €	33,36 €	15.655,15 €					

Tabla 30. Fuente: Kutxabank

Anexo 9. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

Tabla 31. Cuenta previsional de pérdidas y ganancias

	X0	X1	%	X2	%	X3	%	X4	%
1. Importe neto de la cifra de negocios	-	306.625,89 €	100,00%	398.613,66 €	100,00%	558.059,13 €	100,00%	837.088,69 €	100,00%
a) Ventas		306.625,89 €	100,00%	398.613,66 €	100,00%	558.059,13 €	100,00%	837.088,69 €	100,00%
4. Aprovisionamientos	-	116.280,20 €	37,92%	151.164,26 €	37,92%	211.629,96 €	37,92%	317.444,94 €	37,92%
a) Consumo de mercancías		4.154,23 €	1,35%	5.400,49 €	1,35%	7.560,69 €	1,35%	11.341,04 €	1,35%
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles		108.739,17 €	35,46%	141.360,92 €	35,46%	197.905,29 €	35,46%	296.857,94 €	35,46%
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos		3.386,80 €	1,10%	4.402,84 €	1,10%	6.163,98 €	1,10%	9.245,97 €	1,10%
6. Gastos de personal	-	131.425,21 €	42,86%	170.852,77 €	42,86%	239.193,88 €	42,86%	358.790,82 €	42,86%
a) Sueldos, salarios y asimilados		99.114,03 €	32,32%	128.848,24 €	32,32%	180.387,54 €	32,32%	270.581,31 €	32,32%
b) Cargas sociales		32.311,18 €	10,54%	42.004,53 €	10,54%	58.806,34 €	10,54%	88.209,51 €	10,54%
7. Otros gastos de explotación	5.435,87 €	62.652,23 €	20,43%	67.464,97 €	16,92%	76.156,74 €	13,65%	94.448,30 €	11,28%
a) Servicios exteriores	5.435,87 €	62.652,23 €	20,43%	67.464,97 €	16,92%	76.156,74 €	13,65%	94.448,30 €	11,28%
8. Amortización del inmovilizado	-	5.167,80 €	1,69%	5.167,80 €	1,30%	5.167,80 €	0,93%	5.167,80 €	0,62%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	-	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-	114,27 €	0,04%	114,27 €	0,03%	114,27 €	0,02%	114,27 €	0,01%
a) Deterioro y pérdidas		114,27 €	0,04%	114,27 €	0,03%	114,27 €	0,02%	114,27 €	0,01%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	5.435,87 €	-9.013,83 €	-2,94%	3.849,58 €	0,97%	25.796,47 €	4,62%	61.122,55 €	7,30%
13. Gastos financieros	-	704,71 €	0,23%	604,27 €	0,15%	501,31 €	0,09%	395,73 €	0,05%
b) Por deudas con terceros		704,71 €	0,23%	604,27 €	0,15%	501,31 €	0,09%	395,73 €	0,05%
A.2) RESULTADO FINANCIERO	0,00 €	704,71 €	0,23%	604,27 €	0,15%	501,31 €	0,09%	395,73 €	0,05%
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-5.435,87 €	-9.718,54 €	-3,17%	3.245,31 €	0,81%	25.295,16 €	4,53%	60.726,82 €	7,25%
17. Impuestos sobre beneficios	815,38 €	1.457,78 €	0,48%	486,80 €	0,12%	3.794,27 €	0,68%	15.181,71 €	1,81%
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-4.620,49 €	-8.260,76 €	-2,69%	2.758,51 €	0,69%	21.500,88 €	3,85%	45.545,12 €	5,44%
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS		0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-4.620,49 €	-8.260,76 €	-2,69%	2.758,51 €	0,69%	21.500,88 €	3,85%	45.545,12 €	5,44%

Tabla 31. Fuente propia

Anexo 10. Balance de situación y ratios

Tabla 32. Balance de situación. Activo

	X0	X1	X2	X3	X4
A) ACTIVO NO CORRIENTE	44.300,19 €	34.018,11 €	33.903,84 €	33.789,56 €	33.675,29 €
I. Inmovilizado intangible	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €
Aplicaciones informaticas	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €	96,00 €
II. Inmovilizado material	39.204,19 €	33.922,11 €	33.807,84 €	33.693,56 €	33.579,29 €
Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario y otro inmovilizado material	39.204,19 €	39.089,92 €	38.975,64 €	38.861,37 €	38.747,09 €
Amortizaciones	0,00 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	5.000,00 €				
Otros activos financieros	5.000,00 €				
B) ACTIVO CORRIENTE	3.783,96 €	17.790,81 €	20.868,00 €	54.671,63 €	135.760,35 €
II. Existencias	0,00 €	3.768,66 €	4.899,26 €	6.858,96 €	10.288,44 €
Materias primas y otros aprovisionamientos	0,00 €	3.768,66 €	4.899,26 €	6.858,96 €	10.288,44 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	815,38 €	2.273,16 €	1.786,36 €	0,00 €	0,00 €
Otros creditos con las administraciones publicas	815,38 €	2.273,16 €	1.786,36 €	0,00 €	0,00 €
VII. Efectivo y otros activos liquidos equivalentes	2.968,58 €	11.749,00 €	14.182,38 €	47.812,67 €	125.471,92 €
ACTIVO TOTAL	48.084,15 €	51.808,93 €	54.771,84 €	88.461,19 €	169.435,64 €

Tabla 32. Fuente propia.

Tabla 33. Balance de situación. Patrimonio neto y pasivo.

	X0	X1	X2	X3	X4
A) PATRIMONIO NETO	17.379,51 €	9.118,76 €	12.428,97 €	40.436,85 €	98.706,73 €
A-1) Fondos propios	17.379,51 €	9.118,76 €	12.428,97 €	40.436,85 €	98.706,73 €
I. Capital	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €
Capital escriturado	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €
III. Reservas	0,00 €	0,00 €	551,70 €	4.851,88 €	13.960,90 €
Legal y estatutarias		0,00 €	275,85 €	2.425,94 €	6.980,45 €
Otras reservas			275,85 €	2.425,94 €	6.980,45 €
V. Resultado de ejercicios anteriores	0,00 €	-4.620,49 €	-12.881,24 €	-7.915,92 €	17.200,71 €
Remanente				2.206,81 €	17.200,71 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores		-4.620,49 €	-12.881,24 €	-10.122,73 €	
VII. Resultado del ejercicio	-4.620,49 €	-8.260,76 €	2.758,51 €	21.500,88 €	45.545,12 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	26.028,60 €	21.956,77 €	17.781,97 €	13.501,60 €	9.112,98 €
II. Deudas a largo plazo	26.028,60 €	21.956,77 €	17.781,97 €	13.501,60 €	9.112,98 €
2. Deuda con entidades de crédito	26.028,60 €	21.956,77 €	17.781,97 €	13.501,60 €	9.112,98 €
C) PASIVO CORRIENTE	4.676,04 €	20.733,40 €	24.560,89 €	34.522,75 €	61.615,94 €
III. Deudas a corto plazo	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €
Deuda con entidades de crédito		4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €	4.676,04 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00 €	16.057,36 €	19.884,85 €	29.846,71 €	56.939,90 €
Proveedores		10.559,05 €	13.726,76 €	19.217,46 €	28.826,19 €
Acreedores varios		403,39 €	524,41 €	734,18 €	1.101,26 €
Otras deudas con las Administracions Publicas		5.094,92 €	5.633,68 €	9.895,07 €	27.012,44 €
TOTAL PASIVO+PN	48.084,15 €	51.808,93 €	54.771,84 €	88.461,19 €	169.435,64 €

Tabla 33. Fuente propia

Tabla 34. Fondo de maniobra.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cc explotación	2.968,58 €	4.555,21 €	4.830,47 €	34.719,99 €	105.832,90 €
Cc financiación	-3.860,66 €	-7.497,80 €	-8.523,36 €	-14.571,11 €	-31.688,48 €
Capital circulante	-892,08 €	-2.942,58 €	-3.692,89 €	20.148,88 €	74.144,42 €

Tabla 34. Fuente propia

Tabla 35. Ratios de liquidez.

RATIOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Liquidez general	-	0,86 €	0,85 €	1,58 €	2,20 €
Liquidez Inmediata	-	0,68 €	0,65 €	1,38 €	2,04 €
Ratio tesorería	-	0,57 €	0,58 €	1,38 €	2,04 €

Tabla 35. Fuente propia

Tabla 36. Acumulación de liquidez.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Existencias	-	21,2%	23,5%	12,5%	7,6%
Realizable	-	12,8%	8,6%	0,0%	0,0%
Disponible	-	66,0%	68,0%	87,5%	92,4%

Tabla 36. Fuente propia

Tabla 37. Ratios financieros a largo plazo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Solvencia	1,57	1,21	1,29	1,84	2,40
Cobertura del inmovilizado con recursos propios	0,44	0,27	0,37	1,20	2,93
Cobertura del inmovilizado con recursos permanentes	1,10	0,91	0,89	1,60	3,20
Ratios de endeudamiento					
Endeudamiento	1,77	4,68	3,41	1,19	0,72
Endeudamiento a LP	1,50	2,41	1,43	0,33	0,09
Endeudamiento a CP	0,27	2,27	1,98	0,85	0,62
Composición del endeudamiento	5,57	1,06	0,72	0,39	0,15
Endeudamiento bancario	1,50	2,92	1,81	0,45	0,14
Cobertura cargas financieras		-12,79	6,37	51,46	154,46
Capacidad de devolución de deudas	0,18	-0,21	0,09	0,54	0,86
Autofinanciación					
Grado de autofinanciación del periodo para el crecimiento	-	-	1,00	1,00	1,00
Grado de autofinanciación total	-	-	0,03	0,22	0,63
Crecimiento de reservas	-	-	1,00	0,89	0,65
Poder de capitalización medio	0,00	0,00	551,70	2425,94	4653,63

Tabla 37. Fuente propia

Tabla 38. Cuenta de resultados clasificado por costes variables y fijos.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	0,00 €	306.625,89 €	398.613,66 €	558.059,13 €	837.088,69 €
Costes variables	0,00 €	-263.858,82 €	-342.882,74 €	-480.278,36 €	-723.876,26 €
MAREN SOBRE CARGAS VARIABLES	0,00 €	42.767,07 €	55.730,92 €	77.780,76 €	113.212,43 €
Costes fijos	-5.435,87 €	-52.485,61 €	-52.485,61 €	-52.485,61 €	-52.485,61 €
RAT	-5.435,87 €	-9.718,54 €	3.245,31 €	25.295,16 €	60.726,82 €
Impuestos	815,38 €	1.457,78 €	-486,80 €	-3.794,27 €	-15.181,71 €
RDT	-4.620,49 €	-8.260,76 €	2.758,51 €	21.500,88 €	45.545,12 €

Tabla 38. Fuente propia

Tabla 39. Ratios económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Umbral de rentabilidad	376.304,61 €	375401,68	376572,1842	388076,7252
Indices de eficiencia				
Indice de absorcion de cargas fijas	122,72%	94,18%	67,48%	46,36%
Indice de eficiencia comercias o seguridad de ventas	-22,72%	5,82%	32,52%	53,64%
Indice de seguridad de CV o proporcionales	-3,13%	0,80%	4,48%	6,29%
Indice de seguridad de CF o cargas de estructura	-15,74%	5,26%	40,97%	86,78%
Rentabilidad economica				
Rentabilidad de los activos despues de intereses	-11,78%	3,93%	30,66%	73,60%
Rentabilidad de los activos despues de impuestos	-5,60%	-10,01%	3,34%	26,06%
Rentabilidad financiera				
Rentabilidad financiera antes de impuestos	-106,58%	26,11%	62,55%	61,52%
rentabilidad financiera despues de impuestos	-90,59%	22,19%	53,17%	46,14%
Coste medio de la deuda	1,65%	1,42%	1,17%	0,93%

Tabla 39. Fuente propia

Tabla 40. Umbral de rentabilidad por productos.

	Precio medio	Participación en las ventas	Punto muerto u.m	Punto muerto u.f.
Crepes saladas	2,44 €	3,50%	13.162,54€	5400,02
Crepes dulces	2,58 €	4,26%	16.013,73€	6198,86
Tortitas	4,00 €	1,59%	5.979,20 €	1494,80
Ensaladas	4,00 €	0,88%	3.321,78 €	830,44
Bebidas	2,30 €	8,79%	33.073,82€	14353,48
Menu infantil	2,99 €	19,80%	74.490,82€	24913,32
Menu mediano	4,99 €	25,69%	96.691,36€	19377,03
Menu grande	6,99 €	25,71%	96.746,72€	13840,73
Ampliacion menú	1,50 €	9,79%	36.824,65€	24549,77
TOTAL	4,31 €	100%	376.304,61 €	110958,45

Tabla 40. Fuente propia

Anexo 11. Flujos de caja

Tabla 41. Flujos de caja mensuales de X1

	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas netas		13.594,10 €	14.273,81 €	15.701,19 €	18.056,36 €	21.125,95 €	25.351,13 €	26.618,69 €	26.618,69 €	30.611,49 €	35.203,22 €	36.963,38 €	42.507,89 €
- Suministros		-5.789,33 €	-4.909,24 €	-4.910,87 €	-5.499,14 €	-4.979,33 €	-4.921,88 €	-5.741,91 €	-4.923,32 €	-4.990,15 €	-5.518,70 €	-4.935,12 €	-5.533,25 €
- Compra de materias primas		-4.820,89 €	-5.061,94 €	-5.568,13 €	-6.403,35 €	-7.491,92 €	-8.990,31 €	-9.439,82 €	-9.439,82 €	-10.855,80 €	-12.484,17 €	-13.108,38 €	-15.074,63 €
- Compra de otros aprovisionamientos		-128,29 €	-196,56 €	-216,38 €	-235,52 €	-291,23 €	-349,48 €	-366,95 €	-366,95 €	-422,00 €	-485,30 €	-509,56 €	-586,00 €
- Gastos de personal		-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-9.403,78 €	-14.048,74 €	-14.048,74 €	-14.048,74 €	-14.048,74 €
- Amortizaciones		-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €	-430,65 €
+/- Ganancias/perdidas patrimoniales		-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €	-291,76 €
= BAIT		-7.270,60 €	-6.020,11 €	-5.120,38 €	-4.207,84 €	-1.762,73 €	963,28 €	943,82 €	1.762,41 €	-427,60 €	1.943,90 €	3.639,17 €	6.542,86 €
- Intereses		-62,50 €	-61,82 €	-61,14 €	-60,45 €	-59,77 €	-59,08 €	-58,39 €	-57,70 €	-57,01 €	-56,31 €	-55,62 €	-54,92 €
= BAT		-7.333,10 €	-6.081,93 €	-5.181,52 €	-4.268,29 €	-1.822,50 €	904,20 €	885,43 €	1.704,71 €	-484,61 €	1.887,59 €	3.583,55 €	6.487,94 €
- Impuestos		-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €	-121,48 €
= Beneficio neto		-7.454,58 €	-6.203,42 €	-5.303,00 €	-4.389,77 €	-1.943,98 €	782,72 €	763,94 €	1.583,22 €	-606,09 €	1.766,11 €	3.462,07 €	6.366,46 €
- Desembolso inicial	-49.736,06 €												
+ Prestamos	30.000,00 €												
- Cuota de amortización del prestamo		-327,17 €	-327,86 €	-328,54 €	-329,22 €	-329,91 €	-330,60 €	-331,29 €	-331,98 €	-332,67 €	-333,36 €	-334,06 €	-334,75 €
+ amortizaciones		430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €	430,65 €
+ VR o VNC													44.568,25 €
- Incremento NFR	-27,59 €	1,15 €	-2,64 €	-4,91 €	-5,14 €	-7,82 €	-2,35 €	0,00 €	-18,48 €	13,67 €	-14,35 €	-10,27 €	
+ Recuperación NFR													78,72 €
= Flujo de caja	-19.763,65 €	-7.349,96 €	-6.103,26 €	-5.205,80 €	-4.293,48 €	-1.851,06 €	880,43 €	863,30 €	1.663,41 €	-494,44 €	1.849,05 €	3.548,39 €	51.109,33 €

Tabla 41. Fuente propia

Tabla 42. Flujos de caja anuales

	Año X0	Año X1	Año X2	Año X3	Año X4
Ventas netas		306.625,89 €	398.613,66 €	558.059,13 €	837.088,69 €
- Suministros		-62.652,23 €	-67.464,97 €	-76.156,74 €	-94.448,30 €
- Compra de materias primas		-108.739,17 €	-141.360,92 €	-197.905,29 €	-296.857,94 €
- Compra de otros aprovisionamientos		-4.154,23 €	-5.400,49 €	-7.560,69 €	-11.341,04 €
- Gastos de personal		-131.425,21 €	-170.852,77 €	-239.193,88 €	-358.790,82 €
- Amortizaciones		-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €
+/- Ganancias/perdidas patrimoniales		-3.501,08 €	-4.517,12 €	-6.278,25 €	-9.360,24 €
= BAIT		-9.013,83 €	3.849,58 €	25.796,47 €	61.122,55 €
- Intereses		-704,71 €	-604,27 €	-501,31 €	-395,73 €
= BAT		-9.718,54 €	3.245,31 €	25.295,16 €	60.726,82 €
- Impuestos		1.457,78 €	-486,80 €	-3.794,27 €	-15.181,71 €
= Beneficio neto		-8.260,76 €	2.758,51 €	21.500,88 €	45.545,12 €
- Desembolso inicial	-49.736,06 €				
+ Prestamos	30.000,00 €				
- Cuota de amortización del préstamo		-3.971,41 €	-4.071,83 €	-4.174,81 €	-4.280,37 €
+ amortizaciones		5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €
+ VR o VNC					29.064,84 €
- Incremento NFR	1.404,82 €	421,44 €	730,50 €	1.278,38 €	
+ Recuperación NFR					-3.835,15 €
= Flujo de caja	-18.331,24 €	-6.642,92 €	4.584,99 €	23.772,26 €	71.662,24 €

Tabla 42. Fuente propia

Anexo 12. Análisis de sensibilidad

Tabla 43. Análisis de sensibilidad.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Ventas estimadas		306.625,89 €	398.613,66 €	558.059,13 €	837.088,69 €	2.100.387,37 €
Ventas VAN = 0		222.402,92 €	289.123,80 €	404.773,32 €	607.159,97 €	1.523.460,01 €
Aumento		-84.222,97 €	-109.489,86 €	-153.285,81 €	-229.928,72 €	-576.927,36 €
% Aumento		-27,47%	-27,47%	-27,47%	-27,47%	-27,47%
Suministros fijos estimadas		47.317,80 €	47.317,80 €	47.317,80 €	47.317,80 €	189.271,22 €
Suministros fijos VAN = 0		66.104,09 €	66.104,09 €	66.104,09 €	66.104,09 €	264.416,34 €
Aumento		18.786,28 €	18.786,28 €	18.786,28 €	18.786,28 €	75.145,13 €
% Aumento		39,70%	39,70%	39,70%	39,70%	39,70%
Materias primas estimadas		108.739,17 €	141.360,92 €	197.905,29 €	296.857,94 €	744.863,33 €
Materias primas VAN = 0		120.185,06 €	156.240,57 €	218.736,80 €	328.105,20 €	823.267,63 €
Aumento		11.445,88 €	14.879,65 €	20.831,51 €	31.247,26 €	78.404,31 €
% Aumento		10,53%	10,53%	10,53%	10,53%	10,53%
Otros aprovisionamientos estimados		4.154,23 €	5.400,49 €	7.560,69 €	11.341,04 €	28.456,45 €
Otros aprovisionamientos VAN = 0		15.608,78 €	20.291,42 €	28.407,99 €	42.611,98 €	106.920,17 €
Aumento		11.454,56 €	14.890,92 €	20.847,29 €	31.270,94 €	78.463,72 €
% Aumento		275,73%	275,73%	275,73%	275,73%	275,73%
Gastos de personal estimados		131.425,21 €	170.852,77 €	239.193,88 €	358.790,82 €	900.262,68 €
Gastos de personal VAN = 0		142.853,79 €	185.709,92 €	259.993,89 €	389.990,84 €	978.548,44 €
Aumento		11.428,58 €	14.857,15 €	20.800,01 €	31.200,02 €	78.285,76 €
% Aumento		8,70%	8,70%	8,70%	8,70%	8,70%
Amortizaciones estimados		5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	20.671,22 €
Amortizaciones VAN = 0		25.052,07 €	25.052,07 €	25.052,07 €	25.052,07 €	100.208,28 €
Aumento		19.884,27 €	19.884,27 €	19.884,27 €	19.884,27 €	79.537,06 €
% Aumento		384,77%	384,77%	384,77%	384,77%	384,77%
Ganancias y perdidas patri ve estimados		3.386,80 €	4.402,84 €	6.163,98 €	9.245,97 €	23.199,59 €
Ganancias y perdidas patri ve VAN = 0		14.815,38 €	19.259,99 €	26.963,99 €	40.445,99 €	101.485,35 €
Aumento		11.428,58 €	14.857,15 €	20.800,01 €	31.200,02 €	78.285,76 €
% Aumento		337,44%	337,44%	337,44%	337,44%	337,44%
Ganancias y perdidas patri fijos estimados		114,27 €	114,27 €	114,27 €	114,27 €	457,10 €
Ganancias y perdidas patri fijos VAN = 0		18.900,56 €	18.900,56 €	18.900,56 €	18.900,56 €	75.602,22 €
Aumento		18.786,28 €	18.786,28 €	18.786,28 €	18.786,28 €	75.145,13 €
% Aumento		16439,68%	16439,68%	16439,68%	16439,68%	16439,68%
Cuota de amort. del prestamo estimados		3.971,41 €	4.071,83 €	4.174,81 €	4.280,37 €	16.498,42 €
Cuota de amort. del prestamo VAN = 0		19.462,46 €	19.562,90 €	19.665,86 €	19.771,44 €	78.462,67 €
Aumento		15.491,05 €	15.491,07 €	15.491,05 €	15.491,07 €	61.964,25 €
% Aumento		390,06%	380,44%	371,06%	361,91%	375,58%
Intereses estimados		704,71 €	604,27 €	501,31 €	395,73 €	2.206,02 €
Intereses VAN = 0		19.490,98 €	19.390,56 €	19.287,58 €	19.182,02 €	77.351,15 €
Aumento		18.786,27 €	18.786,29 €	18.786,27 €	18.786,29 €	75.145,13 €
% Aumento		2665,82%	3108,92%	3747,44%	4747,25%	3406,37%
Desembolso inicial estimados	49.736,06 €					49.736,06 €
Desembolso inicial VAN = 0	523.580,35 €					523.580,35 €
Aumento	473.844,29 €					473.844,29 €
% Aumento	952,72%					952,72%

Tabla 43. Fuente propia

Tabla 44. Escenario pesimista.

	Año X0	Año X1	Año X2	Año X3	Año X4
Ventas netas		245.300,71 €	318.890,93 €	446.447,30 €	669.670,95 €
- Suministros		-59.585,35 €	-63.435,54 €	-70.388,95 €	-85.022,20 €
Suministros variables		-12.267,54 €	-16.117,73 €	-23.071,15 €	-37.704,39 €
Suministros fijos		-47.317,80 €	-47.317,80 €	-47.317,80 €	-47.317,80 €
- Compra de materias primas		-86.991,34 €	-113.088,74 €	-158.324,23 €	-237.486,35 €
- Compra de otros aprovisionamientos		-3.323,38 €	-4.320,40 €	-6.048,55 €	-9.072,83 €
- Gastos de personal		-105.140,17 €	-136.682,22 €	-191.355,10 €	-287.032,66 €
- Amortizaciones		-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €
+/- Ganancias/perdidas patrimoniales		-2.823,72 €	-3.636,55 €	-5.045,46 €	-7.511,05 €
Variable		-2.709,44 €	-3.522,27 €	-4.931,18 €	-7.396,78 €
Fijo		-114,27 €	-114,27 €	-114,27 €	-114,27 €
= BAIT		-17.731,04 €	-7.440,31 €	10.117,20 €	38.378,06 €
- Intereses		-704,71 €	-604,27 €	-501,31 €	-395,73 €
= BAT		-18.435,75 €	-8.044,58 €	9.615,89 €	37.982,33 €
- Impuestos		2.765,36 €	1.206,69 €	-1.442,38 €	-5.697,35 €
= Beneficio neto		-15.670,39 €	-6.837,89 €	8.173,50 €	32.284,98 €
- Desembolso inicial	-49.736,06 €				
+ Prestamos	30.000,00 €				
- Cuota de amortización del prestamo		-3.971,41 €	-4.071,83 €	-4.174,81 €	-4.280,37 €
+ amortizaciones		5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €
+ VR o VNC					29.064,84 €
- Incremento NFR	1.123,85 €	337,16 €	584,40 €	1.022,71 €	
+ Recuperación NFR					-3.068,12 €
= Flujo de caja	-18.612,20 €	-14.136,84 €	-5.157,52 €	10.189,20 €	59.169,14 €

Tabla 44. Fuente propia

Tabla 45. Escenario optimista.

	Año X0	Año X1	Año X2	Año X3	Año X4
Ventas netas		367.951,07 €	478.336,39 €	669.670,95 €	1.004.506,43 €
- Suministros		-65.719,12 €	-71.494,41 €	-81.924,53 €	-103.874,39 €
Suministros variables		-18.401,32 €	-24.176,60 €	-34.606,72 €	-56.556,59 €
Suministros fijos		-47.317,80 €	-47.317,80 €	-47.317,80 €	-47.317,80 €
- Compra de materias primas		-130.487,01 €	-169.633,11 €	-237.486,35 €	-356.229,53 €
- Compra de otros aprovisionamientos		-4.985,07 €	-6.480,59 €	-9.072,83 €	-13.609,24 €
- Gastos de personal		-157.710,25 €	-205.023,33 €	-287.032,66 €	-430.548,98 €
- Amortizaciones		-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €	-5.167,80 €
+/- Ganancias/perdidas patrimoniales		-4.178,44 €	-5.397,69 €	-7.511,05 €	-11.209,44 €
Variable		-4.064,16 €	-5.283,41 €	-7.396,78 €	-11.095,16 €
Fijo		-114,27 €	-114,27 €	-114,27 €	-114,27 €
= BAIT		-296,61 €	15.139,47 €	41.475,74 €	83.867,04 €
- Intereses		-704,71 €	-604,27 €	-501,31 €	-395,73 €
= BAT		-1.001,32 €	14.535,20 €	40.974,43 €	83.471,31 €
- Impuestos		150,20 €	-2.180,28 €	-6.146,16 €	-20.867,83 €
= Beneficio neto		-851,13 €	12.354,92 €	34.828,26 €	62.603,48 €
- Desembolso inicial	-49.736,06 €				
+ Prestamos	30.000,00 €				
- Cuota de amortización del prestamo		-3.971,41 €	-4.071,83 €	-4.174,81 €	-4.280,37 €
+ amortizaciones		5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €	5.167,80 €
+ VR o VNC					29.064,84 €
- Incremento NFR	1.685,78 €	505,73 €	876,61 €	1.534,06 €	
+ Recuperación NFR					-4.602,18 €
= Flujo de caja	-18.050,28 €	851,00 €	14.327,50 €	37.355,32 €	87.953,58 €

Tabla 45. Fuente propia

