



Trabajo Fin de Grado

Viabilidad de Brisalia S.L.

Autora

Carla Sánchez Iñiguez

Directora

Sandra Ferreruela Garcés

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza

2025

Autor: Carla Sánchez Iñiguez.

Directora del trabajo: Sandra Ferreruela Garcés.

Título del Trabajo: Viabilidad de Brisalia S.L.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen

Este Trabajo Fin de Grado tiene como objetivo valorar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa que ofrece principalmente cursos de cocina para grupos reducidos y posteriormente la degustación por parte de los clientes de los platos que cada uno ha elaborado.

Para ello se realizará el análisis del entorno general y específico en el que se encontraría este negocio, el análisis del marco legal actual y el desarrollo de un plan de marketing y operativo. Por último, se estudiará lo referido a la parte de recursos humanos y el plan económico-financiero. Con ello se calculará las necesidades que hacen falta para llevar a cabo este negocio, tanto monetarias, fuentes de financiación y previsiones para los primeros años de vida de la empresa.

Con las conclusiones podremos ver si la sociedad está dispuesta a consumir este servicio y por tanto la empresa podría ser viable en términos económicos.

Abstract

The objective of this Final Degree Project is to assess the feasibility of starting up a company that mainly offers cooking courses for small groups and then the tasting by the customers of the dishes that each one has prepared.

For this purpose, an analysis of the general and specific environment in which this business would be located, the analysis of the current legal framework and the development of a marketing and operational plan will be carried out. Finally, the human resources and economic-financial plan will be studied. With this we will calculate the needs that are necessary to carry out this business, both monetary, sources of financing and forecasts for the first years of life of the company.

With the conclusions we will be able to see if the society is willing to consume this service and therefore the company could be viable in economic terms.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	5
2.1 Factores político-legales	6
2.2 Factores económicos.....	7
2.3 Factores socioculturales	8
2.4 Factores tecnológicos	9
2.5 Análisis del mercado	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	11
3.1 Poder de negociación de los clientes.....	11
3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	12
3.3 Amenaza de servicios sustitutivos	13
3.4 Amenaza de nuevos entrantes	14
3.5 Rivalidad dentro de la industria.....	15
4. MARCO LEGAL.....	16
5. PLAN DE MARKETING	17
5.1 Descripción detallada del servicio.....	17
5.2 Estrategia de precios.....	18
5.3 Estrategia de distribución.....	19
5.4 Estrategia de comunicación y promoción	20
5.5 Previsión de ventas.....	22
6. PLAN OPERATIVO.....	23
6.1. Descripción física del establecimiento	23
6.2. Equipos e instalaciones.....	23
6.3 Equipamiento del local y materias primas.....	24
6.4 Política de calidad.....	25
7. RECURSOS HUMANOS.....	26
7.1. Organización funcional de la empresa	26
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	26
8.1 Estimación de la inversión inicial	26
8.2 Fuentes de financiación	27
8.2 Gastos esperados	27
8.3 Previsión inicial de tesorería	29
8.4 Análisis de sensibilidad.....	30
8.5 Valoración del proyecto	32
9. CONCLUSIONES	34
ANEXO	36

BIBLIOGRAFÍA	48
--------------------	----

1. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Hoy en día el mundo de la gastronomía está en una época de rápido crecimiento. Esta tendencia surge de distintos factores, ya sean por la preocupación de comer saludable, por la responsabilidad con medio ambiente o simplemente por el ocio. Así que, que mejor manera que disfrutar de la gastronomía mientras aprendes sobre ello.

Por ello, mi Trabajo de Fin de Grado se dedicará a estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de Brisalia, una empresa en Zaragoza que ofrece cursos de cocina para grupos reducidos (hasta 10 personas) y con diferentes niveles (fácil, medio o difícil) para poder adaptarse al nivel de cada alumno y hacer que su experiencia se ajuste a sus habilidades. Además, habrá diferentes talleres con distintos estilos de platos para que el cliente pueda elegir según su preferencia. Tras terminar el cocinado, cada uno podrá probar el plato que él mismo haya cocinado dentro de nuestras instalaciones.

Por otro lado, como objetivo de explotar las habilidades y enseñanza de nuestros profesores, se ofrecerá la misma experiencia, pero de manera cerrada para una empresa o un grupo de amigos. De esta forma nos adaptaremos a las preferencias del taller que la empresa quiera impartir ya sea para aprender o simplemente como actividad de grupo para conocerse más entre ellos.

Por último y para aprovechar al máximo nuestras instalaciones, otro servicio que ofreceremos será el alquiler de nuestro local para diferentes eventos.

Esta idea surge a partir de una experiencia personal en la que pude observar una alta demanda por este tipo de servicios en Zaragoza. En concreto, al querer realizar una reservar en “La Zarola”, un local situado en la calle San Miguel de Zaragoza que se dedica a ofrecer una experiencia similar a la de este proyecto. En ese momento, no pude realizarla ya que observé como prácticamente todos los cursos estaban completos desde entonces hasta 1 mes y medio más tarde. Por ello fue necesario estar atenta a la publicación de nuevas fechas para poder reservar el curso, y aun así la mayoría de ellos ya estaban completos o con pocas plazas disponibles. Así que, pude comprobar que este tipo de experiencias estaban muy demandadas en Zaragoza y la oferta era poca.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Antes de estudiar los aspectos internos de la empresa tenemos que analizar su entorno general. Dada la gran cantidad de influencias externas posibles, debemos plantearnos en

qué medidas estos factores del entorno, y por tanto fuera del control de la empresa, pueden influir en la viabilidad del negocio. Para ello realizaremos un análisis PEST.

2.1 Factores político-legales

Actualmente la estabilidad gubernamental en España se ve muy estable. Un ejemplo de ello es lo que ocurrió este 21 de febrero de 2025, donde la Junts, liderada por Carles Puigdemont, decidió retirar una iniciativa parlamentaria en la que pedía al presidente del gobierno, Pedro Sánchez, que valorara el someterse a una cuestión de confianza, es decir demostrar que aún tiene el apoyo del Parlamento para gobernar. Con la retirada de esta propuesta se ha reducido la presión política y la posición del gobierno se ha consolidado.

Además, el partido de Pedro Sánchez ha ganado apoyo de varias comunidades autónomas gobernadas por distintos partidos, gracias a la condonación parcial de su deuda autonómica.

No obstante, no todo ha sido positivo para el gobierno. Ha recibido críticas por la tardía respuesta a la crisis provocada por la DANA. El presidente de la Generlitat, Carlos Mazón, intenta justificar su actuación acusando al gobierno central como culpable de esta situación.

En el ámbito laboral, se ha aprobado la reducción de jornada de 40 a 37,5 horas semanales. Aunque ya haya sido aprobada, no se va a aplicar de inmediato, sino que deberá ser para antes del 31 de diciembre de 2025. También se obliga a las empresas a implementar un sistema digital de registro de la jornada laboral. De esta manera, le permitirá a la Inspección del Trabajo y Seguridad Social acceder a tiempo real a los registros, garantizando un aumento de la transparencia en el control del tiempo del trabajador y protección de sus derechos.

Por otro lado, al ser un negocio en el que se manipulan alimentos, el negocio deberá regirse por la ley 17/2011 de seguridad alimentaria y nutrición. Entre los diversos puntos principales de esta ley encontramos la seguridad alimentaria en el sentido de tomar medidas para evitar riesgos y proteger la salud de los ciudadanos, higiene y control referido a la higiene de todo el proceso que siguen los alimentos desde su producción hasta su consumo, obligación de etiquetado de forma correcta a todos los alimentos y la inspección de administradores para asegurar la seguridad y sancionar los incumplimientos.

2.2 Factores económicos

Figura 2.2.1: Porcentaje de parados sobre la población de Zaragoza entre 16 a 64 años



Fuente: INE

Como se puede observar en el gráfico, el paro en Zaragoza ha disminuido notablemente a partir del 2013, siendo en 2025 un 6.8% sobre la población en edad de trabajar, con una variación anual de -3.4%. Esto viene muy relacionado con el aumento de la renta media por hogar en Aragón, siendo prácticamente igual a la media de España. Además, el mayor empleo femenino en servicios explica que la reducción del paro se haya concentrado en mujeres, aunque en los hombres también hay un descenso.

Por otro lado, la variación del IPC (Índice de Precios de Consumo) en Aragón desde enero de 2024 hasta enero de 2025 ha sido de un 3.2% por encima de la variación del IPC nacional que ha sido del 2.9%. Aragón registra este último año la segunda variación del IPC más alta de España, empatada con Asturias, (*ver anexo 1: Variación del índice general por Comunidades Autónomas según el sistema IPC base 2021 desde enero de 2024 hasta enero de 2025*). Este aumento podría significar una reducción del consumo puesto que la compra se encarece, pero la renta media de Aragón aumenta progresivamente cada año según el INE.

Un punto que destacar es la evolución del PIB per cápita en España, que como se puede observar en la figura 2.2.2, es cada vez más alto. Esto nos indica que el valor de los bienes y servicios producidos en España son cada vez más altos. Por tanto, en este sentido, podríamos decir que la economía está creciendo (ya que debemos fijarnos también en otros factores) y que el entorno macroeconómico es favorable para los negocios.

Figura 2.2.2: Evolución del PIB per cápita en España



Fuente: Datos macro. Elaboración propia

Por último, Aragón cerró 2024 con un crecimiento de 3.1% aunque en 2025 se producirá una desaceleración del crecimiento del ciclo económico. A pesar de ello, según el informe de CEOE, se prevé que la economía aragonesa tenga una evolución positiva de 2.3% (por encima de la media española). La causa de esta desaceleración es principalmente a la reducción de la aportación del consumo público y de las exportaciones.

2.3 Factores socioculturales

El interés por la cocina se ha ido incrementando en los últimos años. La cocina ya no se ve como una tarea doméstica, sino que se ve como una forma de ocio o aprendizaje. Algo que ha ayudado a que este sector creciese son los programas televisivos de cocina. A lo largo de los años podemos ver como siempre ha habido programas de cocina, pero hoy en día hay varios de ellos muy conocidos, como Masterchef, cocina abierta con Karlos Arguiñano, top chef... Con estos programas se consigue despertar la curiosidad de las personas por la cocina, ya no vista solo como una necesidad sino también una manera de pasar un rato entretenido mientras aprendes nuevas recetas y técnicas que te sirven para el día a día.

Otro factor que puede explicar este incremento del interés por la cocina es la globalización. Gracias a ella conocemos muchos platos típicos y técnicas de otras partes del mundo. En Zaragoza podemos encontrar muchos restaurantes con cocinas internacionales como puede ser la italiana, en Pasta Nostra, Ditaly o La Parthénope; o japonesa en Bokoto o Sushiko entre otros. El gusto por estos platos internacionales

despierta el interés de las personas por aprender a elaborar estos platos y así poder comerlos en casa.

Además, ha habido un cambio en el estilo de vida de las personas. El interés por comer saludable se ha visto incrementado estos últimos años, sobre todo a partir del COVID, momento en el que aumentó el valor del deporte y de comer saludable. Según los datos de una encuesta de Ipsos para Uber Eats, el 93% de los jóvenes españoles considera de gran importancia conocer el origen de aquellos alimentos que consumen, e incluso un 77% están dispuestos a pagar algo más por productos de mayor calidad. A pesar de ello el servicio delivery ha aumentado en 2024 un 40% en España según los datos de Uber Eats, esto se explica porque el 64% de los consumidores opta por lo que les apetece en el momento, y un 48% prefieren pedir comida a domicilio para evitar cocinar y limpiar posteriormente.

2.4 Factores tecnológicos

En cuanto a los factores tecnológicos que afectan a los cursos de cocina existen varios. Ha habido una madurez de las tecnologías convencionales, entre ellas podemos encontrar la evolución de las cocinas. A principios del siglo XIX surgen las cocinas de gas, ello permitía controlar el consumo ya que se activaba el combustible únicamente cuando se quería cocinar, además era mucho más limpio que la leña y el carbón. En el siglo XX el gas es reemplazado por la electricidad, apareciendo así la cocina eléctrica. A mediados del siglo XX surge la vitrocerámica, la cual también utiliza electricidad bajo una superficie de vidrio cerámico, son más fáciles de limpiar y más seguras y se puede ajustar la temperatura con facilidad. Hoy en día ya tenemos el gran invento de las placas de inducción. Los avances como la detección automática de los recipientes, la flexibilidad de las placas, la eficiencia energética, los sensores inteligentes o la rapidez de cocinado, las convierte en un asistente en la cocina que difícilmente hubiera podido imaginarse hace años. Además, la limpieza es muy cómoda. Con esto, podemos ver un gran avance en la cocina.

También se puede observar un avance en los utensilios de cocina como pueden ser las batidoras o las picadoras. Antes todo se batía y picaba a mano, una tarea bastante costosa y algo peligrosa. Esto hoy en día ha avanzado, de tal manera que todo este proceso que antes se hacía manualmente ahora es automático. Las nuevas picadoras y batidoras son

automáticas y ellas por si solas, adecuan su la potencia y velocidad según los alimentos que detecten.

Otros grandes avances son los asistentes de cocina como puede ser la Thermomix, un robot de cocina que realiza hasta 12 funciones, entre ellas están pesar, mezclar, cortar, batir, cocinar... con el objetivo de preparar recetas únicamente usando la máquina. Los nuevos modelos incluyen un acceso a recetas guiadas paso a paso, lo que hace que elaborar una receta sea fácil y rápido. Su uso es tan sencillo como seleccionar la receta que quieras elaborar, añadir los ingredientes, configurar la temperatura, velocidad y tiempo, y ya solo falta seguir los pasos que se muestran en la pantalla. Además, ya tienen conexión a “Cookidoo”, una plataforma oficial de recetas en la que cada semana puedes encontrar nuevas recetas para elaborar con Thermomix.

Muy ligado a esto, tenemos la cocina en redes sociales. Ahora puedes encontrar en cualquier red social (Instagram, TikTok, YouTube...) de manera gratuita la receta para preparar cualquier plato. Hay muchas personas, sobre todo estudiantes, que se apoyan mucho de estos recursos que encuentran en redes sociales para aprender a cocinar algún plato de forma sencilla, rápida y sin coste. Además, la aparición de las freidoras de aire ha hecho que, sobre todo la gente joven, las utilicen para cocinar una gran variedad de platos. Con este instrumento puedes cocinar no solo “fast food” sino también pescado o carnes entre otras cosas. Esto ha facilitado a muchas personas la tarea de cocinar que en algunos casos no es una tarea agradable o simplemente no tienen mucho tiempo para ella. Además, es muy fácil de usar y limpiar.

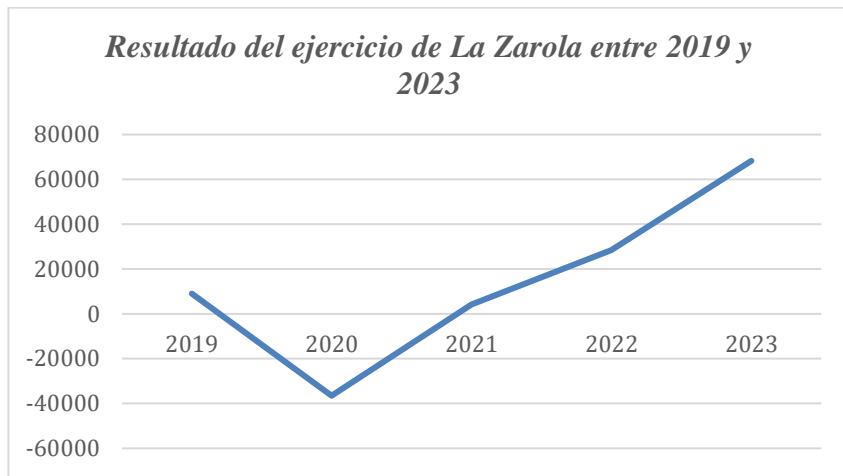
2.5 Análisis del mercado

Como hemos visto antes, el interés se encuentra en auge impulsado en parte por la influencia de los programas de cocina en televisión.

El público objetivo son personas de entre 20 y 60 años que buscan como actividad de ocio experiencias gastronómicas. Dentro de este grupo tenemos a empresas o grupos que quieran experiencias para mejorar la cooperación de su equipo y personas que deseen alquilar el local para diferentes eventos o celebraciones.

Como competidores actuales nos encontramos a un negocio similar llamado “La Zarola”, situado en la calle San Miguel en Zaragoza. Esta empresa también ofrece talleres de cocina para grupos y su cata en el local, pero su oferta es escasa en comparación a la demanda que hay, por ello es interesante que haya más oferta de este tipo de servicio:

Figura 2.51: Resultado del ejercicio de La Zarola entre 2019 y 2023



Fuente: SABI. Elaboración propia

Las pérdidas en 2020 pueden venir explicadas por el impacto del COVID, momento en el que la empresa estuvo cerrada. A partir de este año, recuperan las pérdidas y en 2021 ya tuvieron un resultado del ejercicio de 4.148€, hasta en 2023 (últimos datos que tenemos) que han obtenido su ingreso más alto desde la fecha de su creación, que ha sido de 68.276€. Este aumento de ingresos viene explicado en gran medida del incremento de ventas de este negocio (ver Anexo 2: Importe neto de cifra de ventas “La Zarola” entre 2019 y 2023). Por tanto, con este aumento podemos ver cómo es un sector que está en auge ya que a partir de 2020 las ventas se han incrementado notablemente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para poder estudiar la posición estratégica de la empresa vamos a realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Con ello podremos estudiar el entorno competitivo de la industria y así poder comprobar si la empresa posee ventajas competitivas duraderas.

3.1 Poder de negociación de los clientes

El cliente es un sujeto muy poderoso ya que puede influir en los precios y demandar más calidad al servicio, de esta manera genera, en muchas ocasiones, enfrentamientos entre los participantes de la industria.

Actualmente en Zaragoza, los clientes no tienen amplias posibilidades de este servicio ofrecido. Como hemos visto antes sí que tienen la opción de la Zarola que es nuestra gran competidora, pero esta tiene poca oferta para la gran demanda que hay, por lo que si los

clientes quieren vivir esta experiencia lo antes posible no pueden hacerlo. Con nuestro negocio en el mercado, sí que podrían comparar precios de ambos negocios y elegir la mejor opción, algo que les daría mayor poder de negociación, pero si lo que buscan es vivir la experiencia de forma más inmediata, este factor de los precios queda algo de lado. Por tanto, en este sentido, como la oferta de este servicio está limitada a dos negocios, se pueden fijar precios sin demasiada presión de los consumidores.

Es verdad que, en los eventos privados de empresas o amigos, los clientes tienen mayor poder de negociación ya que pueden negociar mejor las tarifas al ser un grupo grande que viene de vez. Y lo mismo ocurriría en la parte de alquilar el local puesto que en Zaragoza hay gran oferta de alquiler de locales, pero a pesar de esto, el nuestro estará equipado con una buena cocina, electrodomésticos nuevos, un ambiente especial... Esto nos permitirá reducir su poder de negociación.

Por tanto, el poder negociador de los clientes es medio-bajo ya que a parte de este negocio solo está La Zarola con la que pueden comparar precios, pero no ofrecen tanto servicio como el que se demanda, por lo que si quieren este servicio en un periodo más corto de tiempo dejarán a un lado el factor precio adaptándose al que nosotros ofrecemos (siempre siendo competitivo). Los grupos privados y de alquiler tienen en principio un mayor poder de negociación, pero podremos rebajarlo ofreciéndoles experiencias únicas y flexibles a sus preferencias.

3.2 Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores son poderosos se llevan gran parte del valor creado a través de mecanismos como pueden ser la fijación de precios más altos o con la limitación de la calidad del producto. En nuestro caso tenemos diferentes proveedores:

En cuanto a los proveedores de alimentos, en Zaragoza existe gran variedad de este tipo entre los que podemos encontrar desde mercados locales, mayoristas o supermercados por lo que el coste de cambio de un proveedor a otro es bajo. Por estos motivos el poder de negociación de los proveedores de alimentos es bajo ya que al haber diferentes opciones se podrán negociar precios.

Este negocio contará con equipos de cocina nuevos y modernos pero que no se alejen de lo que uno pueda tener en casa. La idea es que aprendan a cocinar y usar instrumentos de cocina que puedan tener en sus hogares de manera que les permitirán replicar los platos aprendidos. Si utilizásemos electrodomésticos muy especializados, que en general no

todo el público puede adquirir, estos cursos no serían de tanta utilidad para ellos ya que el volver a elaborar estos platos les sería algo más complicado. Por tanto, en los proveedores de cocina y electrodomésticos buscaremos a aquellos que tengan productos buenos pero que puedan adquirir en tiendas comunes como puede ser Ikea. El coste de cambio de estos proveedores será medio al haber electrodomésticos que no necesitan formación para su uso, pero otros que pueden ser algo más complejos que sí que sería necesario para asegurar un gran rendimiento de todos ellos. Una gran mayoría necesitarán un mantenimiento periódico que eso sí que puede generar una dependencia con el proveedor. Por tanto, podemos decir que el grado de negociación con los proveedores de cocina y electrodomésticos es medio-bajo.

Por último, tenemos los proveedores de material de oficina donde en Zaragoza se pueden encontrar una gran variedad por ejemplo Folder, Distribuidores BR u Ofiprix. Por ello su poder de negociación es bajo.

3.3 Amenaza de servicios sustitutivos

Las empresas compiten, no solo con aquellas que dentro del mismo sector ofrecen servicios análogos, sino también con otras que satisfacen en el consumidor necesidades equivalentes. La existencia de una mayor oferta de productos sustitutivos supone una restricción en el comportamiento de las empresas.

En nuestro caso una de nuestras amenazas en servicios sustitutivos son los cursos online. Estos enseñar a cocinar desde casa a un bajo precio. Además, en la mayoría puedes elegir el momento y lugar que el consumidor prefiera, algo que en el caso de Brisalia no es posible.

Además, ahora puedes aprender a cocinar a través de cualquier red social ya que muchas personas se han aficionado a compartir sus recetas en estos medios como puede ser Instagram o TikTok. Este medio te permite parar el vídeo las veces que quieras e incluso repetirlo cada vez que quieras volver a elaborar el plato, todo sin pagar nada.

Por tanto, en ambos medios encontramos una disponibilidad muy alta de diferentes recetas algo que jugaría en contra de la nueva empresa. A pesar de esto, la relación calidad-precio es mucho inferior a la ofrecida por nuestro servicio, algo que jugaría a nuestro favor.

Por otro lado, si vemos a Brisalia como ocio gastronómico nos podemos encontrar otros servicios sustitutivos como pueden ser los restaurantes tradicionales donde puedes ir a comer fuera disfrutando de la gastronomía sin necesidad de cocinar. Además, las aplicaciones de comida a domicilio tienen cada vez mayor fuerza ya que suelen ser más baratas y cómodas al no tener que salir de casa para disfrutar de la gastronomía.

Así que, podemos decir que el grado de amenaza de productos sustitutivos es alto.

3.4 Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevas empresas en la industria implica nueva capacidad y el deseo de ganar cuota de mercado. Dicha amenaza hace referencia al riesgo de que empresas no establecidas entren en el sector ya que esto suele presionar los precios a la baja, los costes o las inversiones. La amenaza de nuevos entrantes depende principalmente de las barreras a la entrada, cuanto mayores sean estas barreras menos amenaza habrá de nuevos entrantes, y de la reacción esperada por parte de las empresas establecidas.

Una de las principales barreras a la entrada es la diferenciación del servicio. La oferta de este tipo de servicio en Zaragoza es escasa, por lo que su diferenciación puede ser notoria respecto a otras opciones que pueda haber como los cursos de cocina online. Una clave para comprobar que estamos diferenciados será la lealtad del cliente, ya que si la empresa consigue retener a los clientes adecuados la entrada de nuevos competidores será más difícil, siempre y cuando estos no entren con un servicio de mejor calidad y precios más bajos.

Que entren con precios más bajos es algo que no es tan complicado ya que otra barrera a la entrada es la inversión inicial. En este tipo negocio es verdad que no hay una gran inversión inicial respecto a otras industrias, ya que la compra del local no es necesaria, sino que se puede optar por el alquiler de uno y los instrumentos de cocina no tienen un coste excesivamente elevado. Aun así, una dificultad a la hora de la entrada es encontrar buenos proveedores con los que puedan negociar precios por volumen de compra, por ejemplo. Las empresas establecidas ya tendrán a los suyos que les hagan estos descuentos, permitiéndoles beneficiarse de las economías de escala, reduciendo así sus costes y pudiendo ofrecer precios más competitivos.

Como políticas gubernamentales restrictivas tendríamos de seguridad alimentaria e higiene. Los nuevos entrantes deberán de cumplir con estas políticas, algo que puede

elevar el coste de inversión inicial e incluso retrasar el momento de entrada. A parte de esto también necesitarán tener todos los permisos relacionados con la actividad.

Por tanto, la principal barrera a la entrada que se pueden encontrar es la imagen de marca y el reconocimiento de las ya establecidas ya que la inversión inicial no es especialmente elevada.

3.5 Rivalidad dentro de la industria

La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar múltiples formas: descuentos en el precio, introducción de nuevos productos, campañas de promoción y publicidad o mejoras del servicio. Una rivalidad elevada limita la rentabilidad de la industria.

La rivalidad dentro del sector será mayor si hay un gran número de competidores. En Zaragoza, se imparten algunos cursos de cocina, pero son de larga duración y están únicamente enfocados en el aprendizaje, mientras que Brisalia a parte de enfocarse en el aprendizaje también se enfoca en el ocio, por tanto, aunque podamos encontrarnos con competidores indirectos, el único competidor directo es La Zarola. Además, todas las empresas son pequeñas, algo que favorece al nuevo negocio, ya que si hubiese grandes empresas competidoras podrían perjudicarlo a través de diferentes estrategias como podrían ser la bajada de los precios o promociones.

Otro factor que aumentaría la rivalidad dentro de la industria son las barreras a la salida. En este caso estas barreras no son muy altas ya que la inversión inicial es la reforma del local y los equipos de cocina por lo que su salida del sector no supondría grandes pérdidas. En este aspecto hay poca rivalidad.

Por otro lado, los cursos están predeterminados y por tanto se compran las materias primas necesarias para ellos. Al ser comida y no poder almacenarse por mucho tiempo, si no es consumida deberá de ser desecharla. Por tanto, es muy importante optimizar la ocupación del curso ya sea con promociones u otras estrategias de precios.

Por último, otro factor que determina esta rivalidad es la diferenciación y los costes de cambio. En la parte de los cursos de cocina ya predeterminados no podemos aprovecharnos tanto de este factor, pero se buscará ofrecer cursos innovadores y diferentes a los que ya hay en el mercado y se ofrecerán de diferentes niveles para poder adaptarse a cualquier tipo de cliente. No obstante, cuando el servicio se ofrezca de manera

cerrada a un grupo en concreto se podrá aprovechar esta diferenciación. Este tipo de cursos permitirán que nos adaptemos completamente a las necesidades de los grupos y poder personalizar dicho curso. Estos podrán comunicarnos sus preferencias en cuanto al tipo de curso que querrán realizar y con ello nosotros buscaremos aquellos platos e ingredientes que mejor se adapten. Por tanto, al aumentar la diferenciación conseguiremos que la rivalidad dentro de la industria disminuya. Por otro lado, el coste de cambio para los clientes es alto ya que, aunque existen otras alternativas de cursos de cocina, Brisalia está enfocada al ocio.

Por tanto, podemos concluir que para este negocio la rivalidad dentro de la industria es media-baja.

4. MARCO LEGAL

La forma jurídica elegida para la empresa es sociedad limitada debido a que sus características son las que mejor se adaptan a la nueva empresa. Además, el capital mínimo requerido (3.000€) es mucho menor que en la sociedad anónima. Este tipo de forma es adecuada para atraer a nuevos inversores con lo que podremos aumentar el capital de la empresa a través de sus participaciones y así poder crecer de manera más rápida (*ver anexo 3: Trámites para la constitución de una sociedad limitada*).

El régimen fiscal de la sociedad limitada es el impuesto de sociedades, por lo general este impuesto es del 25% pero en este caso podrá ser menor al ser una start up que se aplicará un tipo reducido del 15% durante los primeros ejercicios con beneficio. En caso de tener pérdidas no se pagará el Impuesto de Sociedades, y estas pérdidas podrán ser compensadas con los años siguientes sin límite de tiempo.

Por otro lado, según el CTE las cocinas industriales se clasifican como locales de riesgo especial que a su vez pueden ser alto, medio o bajo en función de la potencia instalada y por ello deben de cumplir unos requisitos concretos del “Documento Básico de Seguridad contra Incendios”. Sin embargo, si sus aparatos están protegidos por un sistema automático de extinción, su clasificación puede ser modificada. Dicho sistema debe de existir cuando la potencia instalada excede los 50 Kw. No obstante, aun disponiendo de este sistema se deben de cumplir unas condiciones especiales (*ver anexo 4: Condiciones especiales que deben de cumplir las cocinas industriales*).

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Descripción detallada del servicio

Como hemos ido comentando a lo largo de este documento, lo que queremos conseguir a través de este servicio es que la gente aprenda a realizar una actividad cotidiana, pero de manera entretenida, es decir se quiere compaginar una actividad lectiva con el ocio de las personas. Para poder asegurar una grata experiencia para todo el público, se ofrecerán cursos de diferentes niveles para poder adaptarse a todos ellos. Además, el precio de los cursos también variará para poder adaptarse al bolsillo de todo el público.

La actividad principal de este servicio consiste en cursos de cocina de alrededor de 3 horas con la degustación en nuestro local de lo elaborado por cada uno. Se harán a la hora de comer y de cenar para poder adaptarse a los horarios de todas las personas. Para comenzar se realizarán 10 cursos de miércoles a domingo de cada semana, es decir, cada día se impartirán 2 cursos uno por la mañana y otro por la tarde. Los clientes podrán meterse en la página web y ver toda la oferta disponible de cursos de cocina. Al comienzo podrán encontrar 5 tipos de cursos, los cuales se mantendrán y/o se irán renovando en función del éxito que vayan teniendo. En la web podrán ver toda esta variedad y los menús que se realizarán en cada uno de ellos, en general se prepararán dos entrantes, un principal y un postre (*ver anexo 5: menús disponibles al comienzo del negocio*)

Habrá un calendario en el que se mostrarán los cursos que se llevarán a cabo cada día, el precio y así mismo la hora de comienzo y final. El día de la experiencia se les dará en el local todo lo necesario y la receta para poder llevársela a casa. Durante la sesión tendrán un profesor que les irá guiando y ayudando en todos los pasos de la receta. Al finalizar podrán degustar sus propios platos en el local en un ambiente agradable y con todo el equipo.

Tabla 5.1.1: Calendario de los cursos de las primeras semanas

	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	Menú 1	Menú 2	Menú 3	Menú 4	Menú 5
Tarde	Menú 2	Menú 3	Menú 4	Menú 5	Menú 1

Fuente: Elaboración propia

En el caso en el que un grupo o empresa quiera una formación en cerrado se deberán poner en contacto con Brisalia mediante el teléfono o correo que podrán encontrar en la web o viniendo directamente al local. Aquí se concretarán las características que quieren para su grupo, como la hora y el tipo de curso que quieren y se cerrará el precio de la sesión. Con este tipo de servicio lo que se busca es aumentar el trabajo en equipo entre los miembros de la empresa, así como conocerse mejor entre ellos y poder realizar una actividad de forma conjunta pero fuera de su ámbito laboral habitual. Para llevarse a cabo este tipo de servicio será necesario que se pongan en contacto con Brisalia al menos tres semanas antes del evento para poder asegurar la disponibilidad de los alimentos necesarios y reservar los espacios para realizar su curso.

Por último, está la gestión de eventos en nuestro local. Un grupo (puede ser de amigos o de empresa) tienen la opción de alquilar este espacio y utilizar todas nuestras instalaciones e instrumentos para realizar alguna actividad ya sea celebrar un cumpleaños u otro evento. Para poder hacer uso de este servicio solo tendrán que ponerse en contacto con Brisalia para concretar el día, precio y las necesidades oportunas, todo ello con tres semanas de antelación.

5.2 Estrategia de precios

Los precios están basados en los de la competencia y a partir de ello se ajustarán en función de la estrategia a seguir. La competidora directa es La Zarola en la que podemos observar cómo sus precios varían entre los 45 y 55 euros según el curso. Aunque la estrategia a seguir va a ser de diferenciación, está enfocada de forma distinta a la de la Zarola, la cual utilizan productos algo más caros como podemos ver y comprar en su propia tienda y sus instrumentos de cocina son de alta calidad. También hemos comparado precios con otras empresas que ofrecen el mismo servicio en toda España:

Tabla 5.2.1: Precio de los cursos de un solo día de competidores en toda España

Empresas	Precio
La Zarola	50 €
Pim Pam cook	55 €
La patente	60 €
Foof&Fun	80 €
Sabores	50 €

Fuente: Elaboración propia

En nuestro caso tanto nuestros productos como instrumentos de cocina serán de calidad, pero a la vez serán productos que puedan ser comprados en el mercado de manera fácil, de esta forma nuestros clientes podrán replicar los platos aprendidos con los mismos ingredientes, y en caso de que quieran adquirir el mismo instrumento lo puedan hacer de forma asequible. Por tanto, en relación con los costes, soportaremos menos que los de la Zarola, algo que nos permitirá que nuestros precios sean parecidos a los de nuestra competencia, pero algo menores y de esta manera nos permitirá ser competitivos (*ver Anexo 6: Costes por persona de cada menú*). A pesar de que no todos los menús tengan el mismo coste, al ser similar (aproximadamente 9€), el precio de venta será el mismo para todos, obteniendo un margen sobre ventas de un 78% al poner un precio de 40€. En cuanto al precio del alquiler está basado en comparación al precio de otros locales con cocina en Zaragoza. El precio de los cursos cerrados para grupos y empresas tendrá también un margen sobre ventas de un 78%, al igual que los cursos diarios, así que su precio dependerá del coste de las materias primas necesarias para elaborar los diferentes platos.

Tabla 5.2.1: Precios de los servicios ofrecidos por Brisalia

Servicio	Precio
Cursos de cocina	40€ + IVA
Curso cerrado para grupos	Según el coste de las mp
Alquiler menos de 4 horas	300 + IVA
Alquiler más de 4 horas	550€ + IVA

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estrategia de distribución

La manera en la que distribuiremos nuestro servicio será a través de una venta directa al consumidor ya que para poder consumirlo tendrán que venir al propio local. De esta forma se tendrá un mayor control del número de ventas y al no haber un intermediario se conseguirá un mayor beneficio al no tenerles que pagar un porcentaje de las ventas. Además, como ya hemos dicho, uno de los aspectos más importantes de este negocio es conseguir una gran experiencia del cliente. Con este tipo de distribución se consigue un

mayor acercamiento al cliente lo que nos permite conocer las nuevas necesidades de estos y poder mejorar e innovar las próximas sesiones.

El tipo de canal que utilizaremos será tanto físico como online. Los clientes pueden venir a nuestro local desde las 9 hasta las 21 horas para poder reservar cualquier actividad y así poder preguntar todas las dudas que tengan al personal y obtener una respuesta inmediata. Además, desde el local podemos conocer a los clientes de una mejor manera y poder recomendarles el curso que mejor se adapte a sus preferencias. Desde el propio establecimiento se le podrá reservar el curso que termine eligiendo. El otro tipo de canal es vía online. El cliente puede acceder a nuestra página web para poder ver todo lo referido a cursos y podrá reservarlo directamente allí. En la propia página web aparecerá el teléfono del local para que puedan llamar y preguntar cualquier asunto y así mismo tendrán un espacio para preguntar vía email, medio en el que se les contestará lo antes posible. Es verdad que para poder realizar un curso cerrado o reserva del local podrán proponerlo vía online pero siempre se hará una reunión, ya sea física o por videollamada, para poder aclarar y cerrar las preferencias del acuerdo.

A través de los dos canales hay que tener una persona que atienda a los clientes cuando se pongan en contacto con la empresa. Al comienzo, habrá en el local una persona por la mañana y otra por la tarde que se dedique a atender a los clientes que acuden para cualquier tipo de asunto. A su vez responderán a las llamadas y correos con todas las dudas que se les planteen. Las reuniones en principio las haré yo personalmente para así poder dar la mejor atención al cliente posible.

5.4 Estrategia de comunicación y promoción

Esta es una de las partes más importantes de este plan de empresa. A la hora de la entrada de un nuevo negocio es muy importante su promoción al tener que darse a conocer entre los habitantes de la ciudad. Por ello al comienzo se hará mucho hincapié e inversión en la publicidad del negocio.

Comenzaremos con el plan de medios de publicidad. Con esto concretaremos entre otras cosas a qué medios nos dirigimos, el por qué o el número de apariciones. Algo muy importante es definir el público objetivo para saber a través de qué medios dirigirnos a ellos. Como hemos ido comentando, nuestro público objetivo son personas entre 20 y 60 años que buscan como actividad de ocio experiencias gastronómicas. Dentro de este grupo tenemos a empresas o grupos que quieran experiencias para mejorar la cooperación

de su equipo y personas que deseen alquilar el local para diferentes eventos o celebraciones. Por ello la publicidad será distinta en los diferentes medios.

Nuestra red principal será Instagram debido a la edad de nuestro público objetivo. Esta red es utilizada mayormente por gente joven que busca enterarse de novedades tanto de personas como de planes. Esta plataforma nos permitirá mostrar nuestro contenido de forma visual y diaria al tener la opción de realizar tanto publicaciones como historias. La frecuencia con la que se publicará contenido será prácticamente a diario. A principio de cada semana se publicarán las actividades previstas para esa semana. El día que se haga cada curso se colgará otra publicación sobre este para recordar la hora y la temática y al siguiente día otra publicación, ya sea foto o vídeo, del curso terminado para que la gente pueda ver cómo ha ido y cada vez se vayan animando más personas. Con esta red queremos provocar un impacto positivo de forma que podamos darnos a conocer y por tanto aumentando el número de clientes. En cuanto a las historias será de una manera más cercana, durante el curso se irán publicando vídeos de cómo está yendo. Todo ello recabando anteriormente el permiso de los participantes para poder grabarles.

Por otro lado, utilizaremos también LinkedIn ya que es la red más usada por empresas. A través de ella querremos darnos a conocer en el ámbito empresarial y mostrarles a las empresas que el realizar una actividad de *teambuilding* fuera de su ámbito laboral puede ser una buena forma de reforzar el grupo y conocerse mejor al dejar al lado por un momento las preocupaciones del negocio. Las publicaciones en esta red no serán tan frecuentes, se harán unas 3 veces por semana.

En principio estos serán nuestros medios de publicidad, en función de cómo vaya avanzando el negocio se valorará la idea de entrar en TikTok si es necesario. Estas apariciones no tendrán costes adicionales ya que en el equipo habrá una persona encargada de administrar las redes sociales en ambos medios.

Para incitar a los clientes a empezar a consumir el servicio utilizaremos una estrategia de lanzamiento que será un regalo promocional que consistirá en que las 30 primeras personas que se apunten en un curso tendrán un descuento en dicho curso de 10€. Con esta estrategia lo que se pretende es impulsar a los clientes a realizar sus primeras compras en nuestro servicio que, al ser nuevo, pueden tener dudas en si vale la pena o no y una vez consigamos que lo prueben tendremos que lograr retenerlos. Por otro lado, para asegurarnos de que sigan consumiendo el servicio llevaremos a cabo una estrategia de

penetración que consistirá en un club de socios. Solo tendrán que inscribirse con su correo y a través de ello les haremos llegar las novedades antes que a todos los demás, así podrán saber de forma adelantada los cursos nuevos que van a salir y poder pensar con tiempo su elección y por tanto apuntarse en cuanto salgan en la web.

Al principio del curso se les entregará a todos los participantes lo necesario para realizarlo, entre otras cosas entregaremos unos delantales con el nombre de la empresa como Merchandising. Este se lo podrán llevar a casa y ayudarán a que la marca esté en la vida cotidiana de nuestros clientes además de crear una conexión emocional, de manera que cada vez que se pongan a cocinar en sus casas nos recordarán al ponerse el delantal. Esto se hará a través de la marca 360imprimir.

5.5 Previsión de ventas

Brisalia ofrece tres servicios distintitos y no todos ellos estarán demandados de manera equitativa. Para estimar el número de reservas de los cursos en abierto nos fijaremos en los resultados de La Zarola, tomando como referencia los datos del año 2016 ya que hasta 2020 no lanzan la oferta de alquiler de sus espacios. Pensamos que podemos conseguir unos ingresos por ventas similares a los de 2016 al ser uno de sus primeros años de actuación y creemos que muchos clientes que quieran reservar un curso en La Zarola y todas las plazas disponibles en su web estén completos, una gran parte de sus clientes buscarían una alternativa la cual podríamos ser nosotros. A pesar de ello tendremos que atraer a nuevos clientes y fidelizarlos.

Fijándonos en los datos de Sabi se puede ver que el importe bruto de cifra de ventas es de 182.192€, como el precio medio de este servicio es de 50€, el número de reservas al año es de 3.643,84, aun así, tomaremos como cifra de referencia para estimar las reservas de los cursos de cocina de nuestro primer año el 75% de las reservas de 2016 reservas, es decir 2.733 reservas.

Por otro lado, podemos estimar la realización de 1 curso en cerrado cada mes de unas 10 personas cada uno, esto será un total de 120 reservas al año. En cuanto al alquiler de los espacios estimamos 2 al mes por lo que supondría 24 alquileres al año.

Además, haciendo una media del aumento de ventas de un año a otro, tenemos que las ventas aumentan un 28% por lo que vamos a suponer que nuestras ventas de un año a otro aumentarán un 13%.

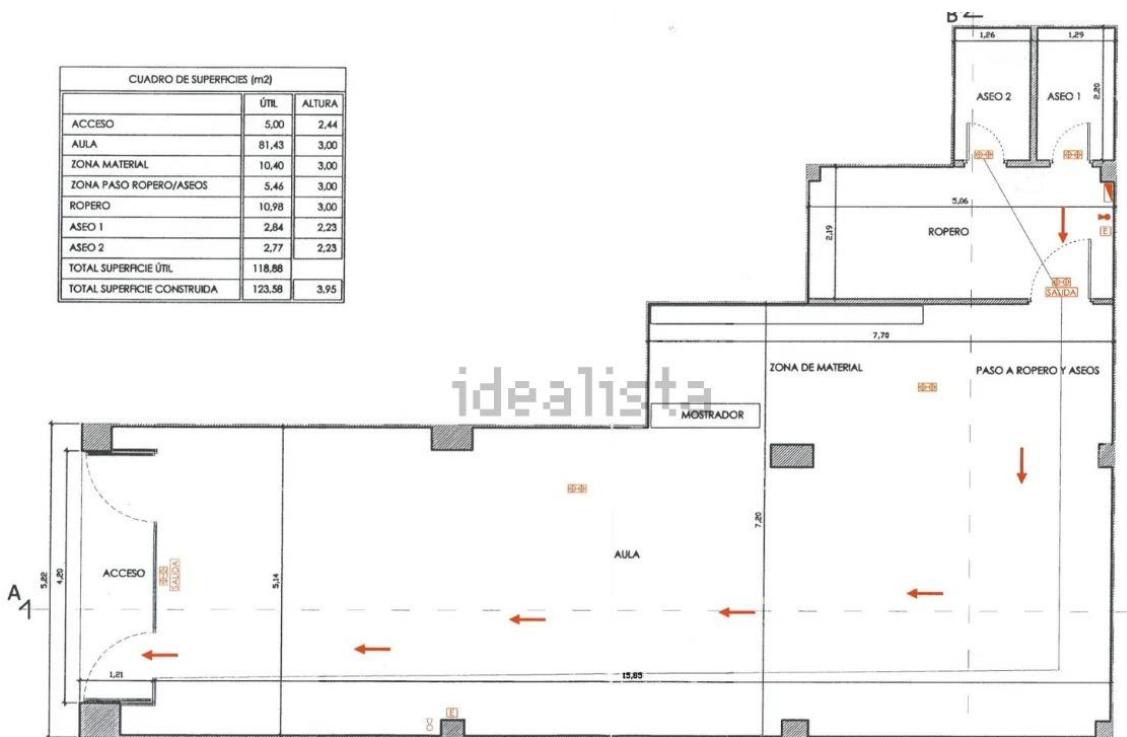
6. PLAN OPERATIVO

6.1. Descripción física del establecimiento

Brisalia se situará en un local en la calle Doctor Horno Alcorta 27, que dispone de 124 m², separado en 3 zonas:

- En la entrada se encontrará la recepción.
- Dos cocinas, una más grande de 81 m² que la ubicaremos en lo que sería el aula del antiguo local y otra de 26,84 m² localizada en la zona de material, paso a ropero y ropero. Ambas equipadas perfectamente con los mobiliarios necesarios y una isla central.
- Tres baños, dos de ellos ya construidos y otro que se construirá en la zona en la que se encontraba el mostrador.

Figura 6.11: Plano del local de Brisalia



Fuente: Idealista

6.2. Equipos e instalaciones

En relación con la reforma e instalaciones del local se encuentran:

- Fontanería: el presupuesto asciende a 1.076,08€, donde se encuentran incluidos tanto la fontanería de las cocinas como la del baño.
- Electricidad: el coste total de todo el local asciende a 1.219,14€.

- Pared pladur: Para poder separar los baños de las demás zonas se deberá construir una pared cuyo coste es de 226,5€.
- Instalación del equipamiento: dentro de estos costes nos encontramos la instalación del inodoro, lavabo, campanas extractoras, placas de inducción, fregadero, isla y sistema automático de extinción de incendios. El presupuesto de estas instalaciones es de 1.738,2€.

Este presupuesto está basado en CYPE, una base de datos de precios de la universidad de Extremadura actualizados al año 2025 (*ver anexo 7: Desglose de los precios de la reforma del local*).

6.3 Equipamiento del local y materias primas

En el equipamiento del local se incluye toda la maquinaria, utensilios y mobiliario para poder poner en funcionamiento el negocio:

- Equipamiento de las dos cocinas: se incluye el mobiliario, maquinaria y cubertería. El coste total asciende a 12.117,15€.
- Equipamiento para los tres baños: se incluye todo el mobiliario. Como el local ya cuenta con dos baños, este presupuesto incluye un inodoro y un lavabo para el nuevo baño, y 3 papeleras y 3 muebles para cada uno de ellos. El presupuesto es de 620,62€.
- Equipamiento de la recepción: incluye mobiliario, equipos tecnológicos y material de oficina de Folder. El coste es de 2.027,66€.

(*Ver Anexo 8: Desglose de los precios del equipamiento del local*)

En cuanto al suministro de las materias primas, deberemos realizar un calendario con los diferentes cursos para poder ver los ingredientes necesarios. Al comienzo se harán inventarios diarios para poder detectar a tiempo real las carencias y excedentes de cada producto y así lograr ajustar las compras. Con este inventario diario iremos pidiendo a los proveedores los diferentes productos en función de su consumo y fecha de consumo preferente. No todos los productos se pedirán en una misma vez, sino que los productos frescos como pueden ser el pescado o la carne se pedirán con mayor frecuencia y los productos como arroz o pasta se pedirán en mayores volúmenes y con menor frecuencia ya que aguantan más tiempo en buen estado. Cuando se coja un poco más de experiencia pasaremos a un inventario semanal haciendo un registro de los productos que tenemos y comparándolos con los de la semana anterior para ver cuánto se han gastado. El proveedor

que nos suministrará los alimentos es Makro, situado en Carretera Nacional 232 Zaragoza-Logroño km 2,200, Zaragoza, 50011. De los alimentos frescos, en principio, se hará pedido cada miércoles de cara al consumo de la siguiente semana. Del resto de alimentos se renovarán cuando sea necesario.

Cada menú tiene unos costes por persona distintos, pero son muy similares entre sí. (*ver anexo 6: Costes por persona de cada menú*)

Se comprará también en Makro los productos de limpieza en función de su consumo.

Tabla 6.3.1: Coste al año de los productos de limpieza

Productos limpieza	Precio
Fairy	138,48
Bayetas	139,20
Estropajos	191,40
Papel de cocina	91,80
Papel de baño	109,60
Bolsas de basura	78,6
Escoba	40,9
Fregona	47,88
	837,86

Fuente: Makro. Elaboración propia

6.4 Política de calidad

Uno de los objetivos del negocio es conseguir la satisfacción del cliente, y para ello hay que ajustarse a sus necesidades y expectativas. Para el control de la calidad se llevarán a cabo las siguientes prácticas:

- El pedido de alimentos debe de llegar en el día acordado con el proveedor y en buenas condiciones.
- Formación continua al todo el personal.
- Para comprobar la satisfacción del cliente, se les enviará una encuesta una vez que haya realizado el curso. En ella se preguntarán aspectos sobre el trato recibido, la calidad del menú y la satisfacción en general.
- En el caso de que el curso no pueda ser impartido, ya sea por motivos del profesor o problemas del local, el cliente podrá elegir entre el reembolso completo el curso o elegir otro curso disponible en la web.

- Si una vez reservado el curso el cliente no puede asistir por cualquier motivo, se le devolverá el dinero siempre y cuando lo avise con una antelación de 48 horas.

7. RECURSOS HUMANOS

7.1. Organización funcional de la empresa

En esta área se gestionarán todos los temas relacionados con el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Se contará con 4 trabajadores, que trabajarán de miércoles a domingo, organizados de la siguiente manera:

- Gerente, encargado de las decisiones estratégicas del centro, gestionar la contabilidad, área financiera de la empresa, recepción y elaborar contenido de los cursos de la mañana. Este puesto lo desempeñaré yo personalmente y por tanto seré autónoma societaria con un 50% del capital social. La jornada laboral será completa, con un horario de 8 a 16 horas.
- Profesores de cocina, se contará con dos de ellos para poder impartir las clases necesarias. Serán los encargados de pensar y preparar todos los platos de los cursos. Al comienzo, cada uno de ellos realizará un curso diario, el que imparte el de la mañana tendrá un horario de 10 a 15 horas y el de la tarde 18 a 23 horas.
- Recepción, este puesto será desempeñado por una persona. Se encargará de atender las posibles dudas que puedan surgirles a los clientes y durante la impartición de los cursos hará contenido para redes sociales. Tendrá una jornada laboral de 7 horas, de 16 a 23 horas.
- Personal de limpieza, se encargará de las labores de limpieza con un horario de 7 a 9:30 horas y de 15 a 17:30 horas.

Todos los sueldos aumentarán un 2% anual.

(Ver anexo 9: *Coste de los trabajadores para la empresa según los salarios mínimos del convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada para cada trabajador según el BOE 2023.*)

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Estimación de la inversión inicial

Para poder comenzar con la creación de la empresa la inversión inicial a realizar consta de lo siguiente:

- Equipamiento de las cocinas: 12.117,15€.
- Equipamiento de los baños: 620,62€.

- Equipamiento de la recepción: 2.027,66€.
- Reforma del local: 4.259,92€.
- Gastos creación de la sociedad: ante la complejidad que supone la creación de los estatutos de la sociedad, el registro en el registro mercantil y el alta en la seguridad social, se decide recurrir a los servicios de una asesoría. El coste de sus servicios va a constar de un pago único de 369 euros. Además, los gastos notariales para la creación de la nueva sociedad son de 400€. Es decir, el coste total de la creación de la nueva sociedad es de 769€.
- Creación de la página web: a través de *Fiverr* se contratará el diseño de la página web. Lo que supondrá un coste de 282,13€.

Por tanto, el coste de la inversión inicial es de 20.076,48€.

8.2 Fuentes de financiación

La primera fuente de financiación será una aportación propia, al ser 2 socios cada uno de nosotros aportará 6.038,24, por lo tanto, la aportación total es de 12.076,48€.

Para poder financiar el resto del proyecto se solicitará un préstamo ICO con Ibercaja de una cuantía de 8.000€, a 4 años y por tanto según el ICO la TAE máxima a tipo de interés fijo sin carencia para este periodo es de 6.449%. Su amortización será con el método francés.

Tabla 8.2.1: Cuadro amortización del préstamo

Periodos	as	Is	As	Ms	C
0,00					8.000,00
1,00	2.332,51	515,92	1.816,59	1.816,59	6.183,41
2,00	2.332,51	398,77	1.933,75	3.750,34	4.249,66
3,00	2.332,51	274,06	2.058,45	5.808,80	2.191,20
4,00	2.332,51	141,31	2.191,20	8.000,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

8.3 Gastos esperados

Los costes fijos esperados son los siguientes:

- Electricidad: la empresa con la que contrataremos el servicio de electricidad será con Naturgy cuyo precio medio es de 0,1358€ por kWh, al estar abiertos 5 días a

la semana estimamos que mensualmente consumiremos 1.200 kWh, por ello su coste anual será de 4.888,8€.

- Agua: Según las tasas del ayuntamiento de Zaragoza, tendremos un gasto de agua de aproximadamente 600€ anuales.
- Alquiler: el coste por el alquiler del local es de 8.400€ anuales.
- Sueldos y salarios: el coste anual que supone los trabajadores para la empresa es de 61.906€.
- Material de oficina: estimamos un coste de 250€ anuales.
- Dominio de la web: 55€.
- Publicidad: se invertirá un 5,5% de los ingresos obtenidos todos los años.
- Software financiero: para poder llevar un registro de las cuentas del negocio, su coste será de 255€ anuales.
- Cuota autónomo societario: la tarifa plana del primer año es de 80€, el resto de años la cuota es de 314€ al mes, es decir 3.718€ anuales.
- Reposición de materiales de cocina: entre ellos incluye sartenes, ollas, vasos, cubiertos... Se repondrán dos veces al año. Esto supondrá un coste de 631€ anuales.
- Productos de limpieza: 837,86€.
- Gastos por la amortización lineal del inmovilizado:

Tabla 8.3.1: Amortización del inmovilizado material

Amortización	Cantidad	Coeficiente lineal máximo	Años	Total al año
Mobiliario	4.405,09	0,10	10,00	440,51
Maquinaria	7.046,60	0,12	8,00	880,83
Equipos para tratamiento de la información	1.660,96	0,25	4,00	415,24
Instalaciones técnicas	1.621,22	0,10	10,00	162,12

Fuente: Agencia Tributaria. Elaboración propia.

Como costes variables únicamente tenemos los alimentos necesarios para poder elaborar los menús. Como coste medio de los 5 menús ofrecidos al principio de negocio es de 8,9€ por persona.

8.4 Previsión inicial de tesorería

Para poder valorar si el proyecto es viable o no, se han calculado los cash flows del escenario esperado de los primeros 5 años. Como se ha nombrado anteriormente estimamos que el primer año habrá 2.733 reservas de cursos, el coste de los 5 menús es similar por lo que tomaremos como coste medio del menú por persona la media de todos ellos que es de 8,90€, por tanto, si se cobra 40€ + IVA por curso, se tendrá un margen sobre ventas de 78%. El precio de los cursos cerrados dependerá del precio de las materias primas, pero se logrará el mismo margen sobre ventas que en los cursos en abierto, por ello para el cálculo de los ingresos esperados se tendrán en cuenta como si fuesen cursos en abierto. En concepto de alquileres se prevé 2 alquileres al mes, vamos a suponer que mitad de ellos serán de menos de 4 horas y los restantes de más de 4 horas.

El número de reservas de cursos de cocina incrementará al año un 15% y sus precios se mantendrán constantes, mientras que en los alquileres aumentarán un 13% anual y el precio permanecerá constante.

Tabla 8.4.1: Reservas y precios durante los primeros 5 años

Esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Cursos</i>	2.853,00	3.224	3.643	4.117	4.652
<i>Precio</i>	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<i>Alquileres <4 horas</i>	12,00	14	15	17	20
<i>Precio</i>	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<i>Alquileres >4 horas</i>	12,00	14	15	17	20
<i>Precio</i>	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00

Fuente: Elaboración propia

El consumo de electricidad y agua aumenta un 8% anualmente, el material de oficina un 10% y los productos de limpieza un 5%.

En el quinto año se realizará un curso más al día para poder satisfacer la demanda y por ello será necesario contratar a un trabajador adicional que tendrá una jornada de 5 horas al igual que los ya contratados.

A partir del año 3 habrá inversiones por renovación. En el año 3 se invertirá un 60% de la inversión inicial de los baños en renovar lo necesario, en el año 4 se invertirá lo mismo, pero para renovar la recepción, en el año 5 se invertirá un 40% de la inversión inicial de la cocina (sin incluir los instrumentos de cocina al haberse tenido en cuenta en los costes

fijos). En el próximo año se invertirá un 20% de la inversión inicial de la cocina para su renovación. Esto se repetirá progresivamente.

Para las necesidades de fondo de rotación ((NFR) se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Para el saldo de tesorería se ha tomado el 2% de los ingresos.
- El periodo medio de almacenamiento de las materias primas será de 7 días.
- El periodo medio de pago de los clientes es 0 ya que pagan a contado.
- El periodo medio de pago de los proveedores es de 30 días.

(ver anexo 10: Necesidades fondo de rotación)

Tabla 8.4.2: Cash flows del escenario esperado

ESPERADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		124.320,00	140.481,60	158.744,21	179.380,96	202.700,48
CV		-25.377,79	-28.676,90	-32.404,90	-36.617,53	-41.377,81
CF		-83.855,89	-89.062,23	-91.621,84	-94.359,90	-110.544,77
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
RAIT		13.187,63	20.843,77	32.818,78	46.504,83	49.041,32
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		12.671,71	20.445,01	32.544,72	46.363,52	49.041,32
Impuesto de sociedades		1.900,76	4.967,51	8.136,18	11.590,88	12.260,33
BN		10.770,95	15.477,50	24.408,54	34.772,64	36.780,99
Desembolso inicial	-20.076,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	0,00	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.736,57
Cuotas préstamo	0,00	-1.816,59	-1.933,75	-2.058,45	-2.191,20	0,00
Inversiones por renovación	0,00	0,00	0,00	-372,37	-1.187,97	-3.794,11
Variación NFR	-865,04	-112,46	-127,07	-143,59	-162,26	0,00
Recuperación NFR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.410,43
CASH FLOW	-12.941,52	10.740,60	15.315,37	23.732,81	33.129,90	36.133,88

Fuente: Elaboración propia

(ver anexo 11: Cálculo del beneficio neto en el escenario esperado)

8.5 Análisis de sensibilidad

Hasta ahora se ha trabajado con la situación que se considera más probable al intentar ajustarnos lo máximo posible en las cifras y precios. Para poder valorar el proyecto se plantean dos escenarios adicionales, uno pesimista y otro optimista.

Para el pesimista se ha reducido el número de cursos y de alquileres en un 15% manteniendo el precio del escenario esperado. Además, hemos supuesto que el 60% de los alquileres son de menos de 4 horas y el 40% restante son de más de 4 horas (*ver anexo 12: Número y precio de cursos y alquileres en el escenario pesimista*).

Tabla 8.5.1: Cash flows del escenario pesimista

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		98.996,00	111.940,06	126.578,23	143.132,48	161.853,90
CV		-20.302,23	-22.941,52	-25.923,92	-29.294,03	-33.102,25
CF		-83.855,89	-89.062,23	-91.621,84	-94.359,90	-97.295,69
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
RAIT		-7.060,81	-1.962,39	7.133,78	17.579,86	29.719,39
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		-7.576,73	-2.361,15	6.859,71	17.438,55	29.719,39
Impuesto de sociedades		0,00	0,00	0,00	2.154,06	7.429,85
BN		-7.576,73	-2.361,15	6.859,71	15.284,49	22.289,54
Desembolso inicial	-20.076,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	0,00	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.736,57
Cuotas préstamo	0,00	-1.816,59	-1.933,75	-2.058,45	-2.191,20	0,00
Inversiones por renovación	0,00	0,00	0,00	-372,37	-1.187,97	-3.794,11
Variación NFR	-682,83	-90,26	-102,22	-115,77	-131,13	0,00
Recuperación NFR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.122,21
CASH FLOW	-12.759,31	-7.584,89	-2.498,43	6.211,81	13.672,89	21.354,22

Fuente: Elaboración propia

(*ver anexo 13: Cálculo del beneficio neto en el escenario pesimista*)

Para el escenario optimista se ha aumentado el número de cursos y de alquileres en un 20% manteniendo el precio del escenario esperado. Además, hemos supuesto que el 40% de los alquileres son de menos de 4 horas y el 60% restante son de más de 4 horas (*ver anexo 14: Número y precio de cursos y alquileres en el escenario optimista*).

Tabla 8.5.2: Cash flows escenario optimista

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		149.894,00	169.380,22	191.399,65	216.281,60	244.398,21
CV		-30.453,34	-34.412,28	-38.885,87	-43.941,04	-49.653,37
CF		-83.855,89	-89.062,23	-91.621,84	-107.634,75	-110.836,03
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
RAIT		33.686,07	44.007,01	58.993,24	62.807,12	82.172,23
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		33.170,15	43.608,25	58.719,18	62.665,81	82.172,23
Impuesto de sociedades		4.975,52	6.541,24	14.679,79	15.666,45	20.543,06
BN		28.194,63	37.067,01	44.039,38	46.999,36	61.629,17
Desembolso inicial	-20.076,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	0,00	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.898,70	1.736,57
Cuotas préstamo	0,00	-1.816,59	-1.933,75	-2.058,45	-2.191,20	0,00
Inversiones por renovación	0,00	0,00	0,00	-372,37	-1.187,97	-3.794,11
Variación NFR	-1.052,25	-136,79	-154,58	-174,67	-197,38	0,00
Recuperación NFR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.715,67
CASH FLOW	-13.128,73	28.139,94	36.877,38	43.332,58	45.321,50	61.287,30

Fuente: Elaboración propia

(ver anexo 15: Cálculo del beneficio neto en el escenario optimista)

8.6 Valoración del proyecto

Una vez realizados los cash flows anuales, para valorar la viabilidad o no del proyecto se procederá a aplicar los criterios de decisión parcial y decisión global, para ello necesitamos calcular primero el coste de capital utilizando en este caso el WACC:

- Financiación propia: 12.076,48€, exigimos una rentabilidad mínima del 8%, tomando como referencia el tipo de interés de un bono del Estado a 5 años (2,755%) y añadiéndole una prima de riesgo del 5%.
- Financiación ajena: 8.000€, cuyo coste es de 6,449%.

A partir de ello, calcularemos el WACC:

Ilustración 8.6.1: Cálculo del coste de capital

Capital propio (E)	12.076,48
Deuda (D)	8.000,00
Coste de capital propio (Ke)	8%
Coste de deuda (Kd)	6,4490%
Tasa impositiva	25%
WACC	6,74%

Fuente: Elaboración propia

A partir de este coste de capital podemos valorar el proyecto a partir de diferentes criterios:

- Escenario esperado:
 - VAN: 74.543,22€. Este VAN positivo nos indica que el proyecto es viable al calcular el valor actual de los flujos de caja futuro de los próximos 5 años originados por la inversión.
 - TIR: 79,12%. Al ser mayor que es coste de capital sí que sería viable llevar a cabo la inversión.
 - Pay-back: en 1,60 años recuperamos la inversión inicial del proyecto.
- Escenario Pesimista:
 - VAN: 32.832,72€. Este VAN positivo nos indica que el proyecto es viable.
 - TIR: 8,26%. Al ser mayor que es coste de capital sí que sería viable llevar a cabo la inversión.
 - Pay-back: en 4,48 años recuperamos la inversión inicial del proyecto.
- Escenario optimista
 - VAN: 153.430,70€. Este VAN positivo nos indica que el proyecto es viable.
 - TIR: 161,28%. Al ser mayor que es coste de capital sí que sería viable llevar a cabo la inversión.
 - Pay-back: en 0,72 años recuperamos la inversión inicial del proyecto.

9. CONCLUSIONES

A través del estudio de la viabilidad de Brisalia hemos podido concluir si su creación es viable o no.

En primer lugar, tras analizar los factores del entorno general y específico, podemos ver como son favorables para nuestro negocio. La popularidad de la gastronomía como ocio en España ha ido creciendo rápidamente haciendo que los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos sean favorables. Además, el poder negociador tanto de los clientes como proveedores es muy favorable puesto que ninguno de ellos nos muestra una amenaza significativa.

El proyecto no necesita de una inversión inicial muy elevada puesto que el mayor coste viene de la reforma del local, por lo que esto no sería una gran barrera a la entrada a este sector, como sí que sería la imagen de marca, la cual tiene nuestro competidor directo, por ello se invertirá todos los años en publicidad, sobre todo el primero, para así poder ganar el mayor número de clientes posibles y fidelizarlos.

Con el análisis económico-financiero hemos conseguido comprobar si el proyecto es rentable o no y para ello se han proyectado tres escenarios diferentes. Tanto en el escenario esperado como en el optimista se consigue tener beneficios positivos en el primer año consiguiendo así una rápida recuperación de la inversión inicial. Además, ambas tienen un TIR muy por encima del coste de capital. Con el escenario pesimista, no se obtienen beneficios hasta el tercer año lo que atrasa la recuperación de la inversión inicial hasta casi el 5º año.

Observando los tres escenarios podemos ver una estructura de costes fijos bastante rígida, obviando los años en los que hay que aumentar las horas del personal, esto hace que la caída de ingresos en el escenario pesimista se traduce a una pérdida de rentabilidad como podemos ver comparando las TIR de todos los escenarios. A pesar de ello, se observa como en el escenario pesimista, el negocio puede asumir una caída del 13% del número de reservas al seguir teniendo un VAN positivo y una TIR por encima del coste de capital. Esto nos indica que el riesgo no es alto ante la volatilidad de ingresos.

Tras haber realizado todo el estudio hemos determinado que la empresa será rentable a largo plazo, ya que los resultados son favorables en todos los escenarios. Además, en el escenario esperado, en el cual se han tomado cifras con la mayor exactitud posible, los resultados son bastante favorables y por tanto pensamos que seremos capaces de atraer la

demanda suficiente para poder llevar a cabo la inversión al comprobar la alta demanda que hay de este tipo de servicios y la poca oferta existente.

ANEXO

Anexo 1: Variación del índice general por Comunidades Autónomas según el sistema IPC base 2021 desde enero de 2024 hasta enero de 2025

Indice	Porcentaje(%)
Nacional	2,9
Andalucía	2,8
Aragón	3,2
Asturias, Principado de	3,2
Balears, Illes	3,4
Canarias	2,1
Cantabria	2,7
Castilla y León	2,7
Castilla-La Mancha	2,8
Cataluña	3,0
Comunitat Valenciana	3,1
Extremadura	2,8
Galicia	2,7
Madrid, Comunidad de	3,1
Murcia, Región de	2,3
Navarra, Comunidad Foral de	3,0
País Vasco	3,5
Rioja, La	2,7
Ceuta	2,3
Melilla	2,8

Fuente: INE

Anexo2: Importe neto de cifra de ventas "La Zarola" entre 2019 y 2023



Fuente: SABI. Elaboración propia

Anexo 3: Trámites para la constitución de una sociedad limitada

GOBIERNO DE ARAGÓN		TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD LIMITADA O ANÓNIMA		e inaem INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO
TRÁMITES	LUGAR	DOCUMENTACIÓN	PLAZOS	
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DE NOMBRE	Registro Mercantil Central C/ Príncipe de Vergara, 94. 28006 Madrid //	- Solicitud con cinco posibles nombres.	Previo al otorgamiento de escritura pública.	
DEPOSITO DEL CAPITAL SOCIAL	Entidad bancaria	- 3.006 Euros (S.L.) / 60.102 Euros (S.A.).	Previo al otorgamiento de escritura pública.	
ESCRITURA PÚBLICA	Notario	- Certificación negativa del nombre. - Certificado del Banco del depósito del capital social. - DNI y NIF de los socios. - Datos de la Sociedad (Estatutos). - Certificación del Registro.	2 meses desde la certificación del nombre.	
DECLARACIÓN CENSAL, SOLICITUD CIF OPCIÓN DE IVA Y ALTA IAE	Administraciones de Hacienda C/ Albareda, 16 // C/ Perdigüera, 5	- Modelo 026 (Alta Censo) y 840 (Alta IAE) - Estatutos y original y copia simple de la escritura. - Certificación del Registro.	Antes del inicio de las operaciones.	
IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y AJD (0%)	Dirección General de Tributos. DGA C/ Costa 18. 50001 Zaragoza	- Modelo 602. - Original y copia de la Escritura. - DNI y NIF (persona física) o CIF (persona jurídica).	30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura.	
INSCRIPCIÓN REGISTRO MERCANTIL	Registro Mercantil Pza. Mariano Arregui 8, 1 ^a A. 50006 Zaragoza (También se legalizan los libros)	- Copia Modelo 602. - Copia Escritura Constitución. - Liquidación Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.	En el mes siguiente al otorgamiento de la Escritura.	
LEGALIZACIÓN DE LIBROS	Registro Mercantil Pza. Mariano Arregui 8, 1 ^a A. 50006 Zaragoza	- Libro Diario. - Libro de Inventarios y Balances. - Libro de Actas. - Libro de Socios (para S.L.). - Libro de Capitaliza.	Al inicio de la actividad.	
LICENCIA MUNICIPAL DE OBRAS Y APERTURA	Departamento de Urbanismo. Ayuntamiento Vía Hispanidad 20 (antiguo Edif. Seminario) Tno. 976.72.10.75 50009 ZARAGOZA	- Fotocopia alta en IAE o declaración previa en Hacienda. - Planos y licencia de obras. - Recibo del ingreso previo.	Antes del inicio de la actividad.	
ALTA DE SOCIOS EN RÉGIMEN ESPECIAL DE AUTÓNOMOS	Administraciones de la Tesorería General de la Seg. Social Avda. de Madrid, 24 C/Fray Luis Amigo, 6-8 Avda. San Juan de la Peña, 2 Avda. Ramilias 1-D C/ Monasterio de Samos, 27 Servicio de Información Telefónica 901502050	- Original y fotocopia del DNI de los socios. - Original y fotocopia de documento de afiliación o Modelo TA.1 por duplicado (Si es la primera vez que causa alta). - Alta en IAE o declaración previa en Hacienda. - Alta en RETA: modelo TA.0521.	La solicitud de alta previa al inicio de la actividad se debe hacer hasta 60 días naturales antes.	
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN S.S.		- Original y fotocopia del DNI del Representante. - Original y copia del contrato de la actividad. - Planos y licencia de obras. - Inscripción de empresa: modelo TA.6. - Opción cobertura AT/EP, INSS o Mutua de AT/EP.	Antes del inicio de la actividad o antes de la contratación de trabajadores.	
ALTA DE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES EN RÉGIMEN GENERAL		- Fotocopia de Inscripción de empresa: modelo TA.6. - Fotocopia DNI del trabajador. - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación: modelo TA.1(SI es la primera vez). - Alta del trabajador: modelo TA.2/S.	Antes del inicio de la actividad o antes de la contratación de trabajadores.	
COMUNICACIÓN APERTURA CENTRO DE TRABAJO	Inspección de Trabajo Pza. Antonio Beltrán Martínez, 1 Edificio Trovador 2 ^a Plta-50002 Zaragoza	- Modelo oficial por triplicado	30 días siguientes a la apertura.	
LEGALIZACIÓN DE LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo Pza. Antonio Beltrán Martínez, 1 Edificio Trovador, 2 ^a Plta-50002 Zaragoza	- Modelo oficial	Al inicio de actividad o al contratar trabajadores.	

Fuente: INAEM

Anexo 4: Condiciones especiales que deben de cumplir las cocinas industriales

- Las campanas deben estar separadas al menos 50 cm de cualquier material que no sea A1.
- Los conductos deben ser independientes de toda otra extracción o ventilación y exclusivos para cada cocina. Deben disponer de registros para inspección y limpieza en los cambios de dirección con ángulos mayores que 30º y cada 3 m como máximo de tramo horizontal.
- Los conductos que discurren por el interior del edificio, así como los que discurren por fachadas a menos de 1,50 m de distancia de zonas de la misma que no sean al menos EI 30 o de balcones, terrazas o huecos practicables tendrán una clasificación EI 30.
- No deben existir compuertas cortafuego en el interior de este tipo de conductos, por lo que su paso a través de elementos de compartimentación de sectores de incendio se debe resolver de la forma que se indica en el apartado 3 de esta Sección 1 del DB SI.

- Los filtros deben estar separados de los focos de calor más de 1,20 m sin son tipo parrilla o de gas, y más de 0,50 m si son de otros tipos. Deben ser fácilmente accesibles y desmontables para su limpieza, tener una inclinación mayor que 45° y poseer una bandeja de recogida de grasas que conduzca éstas hasta un recipiente cerrado cuya capacidad debe ser menor que 3 l.
- Los ventiladores cumplirán las especificaciones de la norma UNE-EN 12101-3: 2002 “Especificaciones para aireadores extractores de humos y calor mecánicos.” y tendrán una clasificación F400 90.

Fuente: Código Técnico de la Edificación (CTE)

Anexo 5: Menús disponibles al comienzo del negocio.

Menú 1: Arroces

- Arroz de pulpo y almejas
- Arroz con secreto
- Arroz con mango

Menú 2: Tapas

- Gofre con queso y trufa
- Pan bao de rabo de toro
- Gyozas de carne
- Yogur con puré de mango y lima

Menú 3: Pasta

- Pasta con crema de burrata al pesto
- Raviolis de calabaza
- Canelones de carne, foie y trufa
- Mouse de limón

Menú 4: Platos españoles

- Croquetas de pollo y trufa
- Gazpacho andaluz

- Migas a la pastora
- Natillas

Menú 5: Platos del mar

- Ceviche de merluza
- Almejas a la marinera
- Chipirones en su tinta
- Yogur con puré de mango y lima

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Costes por persona de cada menú (IVA incluido)

Producto (Menú 1)	Gramos por persona	Precio unitario (1 p)	Precio para 1000g.
<i>Fumé</i>	300,00	0,91	
<i>Cebolla</i>	116,67	0,13	1,14
<i>Pimiento verde</i>	50,00	0,13	2,52
<i>Pimiento rojo</i>	50,00	0,12	2,37
<i>Tomates</i>	200,00	0,25	1,25
<i>Ajo</i>	0,10	0,03	3,37
<i>Chirlas</i>	37,50	0,15	3,99
<i>Patas de pulpo</i>	200,00	5,78	28,89
<i>Arroz</i>	240,00	0,33	1,39
<i>Secreto</i>	100,00	0,44	4,42
<i>Vino Pedro Ximenez</i>	30,00	0,30	9,99
<i>Caldo de carne</i>	240,00	0,66	2,75
<i>Mango</i>	175,00	0,61	3,50
<i>Leche de coco</i>	100,00	0,29	2,88
<i>Vainilla</i>	1,25	0,03	20,43
<i>Miel</i>	15,00	0,08	5,25
<i>Lima</i>	10,00	0,03	2,85
<i>Aceite de oliva</i>	3,75	0,01	3,55
<i>Coco tostado</i>	4,00	0,03	7,29
COSTE TOTAL 1 PERSONA		10,31	

Producto (Menú 2)	Gramos por persona	Precio unitario 1 p	Precio para 1000g.
<i>Queso ricota</i>	125,00	0,62	4,93
<i>Nata</i>	300,00	0,77	2,55
<i>Anchoas</i>	2,00	0,02	10,15
<i>Harina</i>	174,25	0,10	0,60
<i>Huevos</i>	0,75	0,34	0,45
<i>Azucar</i>	52,52	0,05	0,87
<i>Leche</i>	325,00	0,30	0,91
<i>Mantequilla</i>	12,50	0,11	8,65
<i>Levadura</i>	4,25	0,05	11,62
<i>Trufa</i>	12,50	0,61	48,70
<i>Rabo de toro</i>	60,00	0,63	10,50
<i>cebolla</i>	9,50	0,01	1,14
<i>Pimiento verde</i>	7,50	0,02	2,52
<i>Pimiento rojo</i>	7,50	0,02	2,37
<i>Aceite de girasol</i>	15,00	0,16	10,50
<i>Vino</i>	60,00	0,60	9,99
<i>Carne picada</i>	20,00	0,11	5,30
<i>Salsa de soja</i>	1,80	0,00	2,69
<i>Ajo</i>	0,10	0,03	3,37
<i>Mango</i>	375,00	1,31	3,50
<i>Lima</i>	0,50	0,00	2,85
<i>Miel</i>	15,00	0,08	5,25
<i>Aceite de oliva</i>	60,00	0,21	3,55
<i>Yogur</i>	120,00	0,24	2,04
COSTE TOTAL 1 PERSONA		6,38	

Producto (Menú 3)	Gramos por persona	Precio unitario 1 p	Precio para 1000g.
<i>Albahaca</i>	50,00	1,40	27,92
<i>Parmesano</i>	135,00	2,94	21,75
<i>Ajo</i>	0,10	0,03	3,37
<i>Tomates cherry</i>	100,00	0,31	3,12
<i>Burratas</i>	62,50	0,90	14,35
<i>Calabaza</i>	125,00	0,16	1,30
<i>Queso de cabra</i>	7,50	0,06	8,35
<i>Cebolla</i>	43,75	0,05	1,14
<i>Carne picada</i>	41,67	0,22	5,30
<i>Foie</i>	21,67	0,68	31,19
<i>Setas</i>	33,33	0,10	2,95
<i>Trufa</i>	13,33	0,65	48,70
<i>Leche</i>	167,00	0,15	0,91
<i>Mantequilla</i>	11,67	0,10	8,65
<i>Harina</i>	316,67	0,19	0,60

Huevos	2,67	1,20	0,45
Yogur	62,50	0,13	2,04
Nata para montar	33,33	0,12	3,63
Leche condensada	50,00	0,24	4,77
Aceite de oliva	60,00	0,21	3,55
Limón	135,00	0,27	2,03
COSTE TOTAL 1 PERSONA		10,11	

Producto (Menú 4)	Gramos por persona	Precio unitario 1 p	Precio para 1000g.
Mantequilla	20,00	0,17	8,65
Trufa	20,00	0,97	48,70
Harina	52,50	0,03	0,60
Cebolla	100,00	0,11	1,14
Ajo	0,33	1,12	3,37
Pollo	125,00	0,73	5,80
Leche	250,00	0,23	0,91
Huevos	1,67	0,75	0,45
Pan rayado	50,00	0,34	6,85
Tomate	167,00	0,21	1,25
Pimiento	30,25	0,08	2,52
Pepino	62,50	0,10	1,57
Pan	100,00	0,45	4,49
Aceite de oliva	60,00	0,21	3,55
Chorizo	87,50	0,98	11,25
Panceta	49,50	0,33	6,75
Limón	22,50	0,05	2,03
Azúcar	12,50	0,01	0,87
COSTE TOTAL 1 PERSONA		6,88	

Producto (Menú 5)	Gramos por persona	Precio unitario 1 p	Precio para 1000g.
Merluza	180,00	1,24	6,87
Mandarinas	90,00	0,14	1,50
Cebollas	131,25	0,15	1,14
Langostinos	300,00	2,60	8,65
Almejas	250,00	1,00	3,99
Ajo	0,08	0,25	3,37
Harina	5,00	0,00	0,60
Pimentón	2,50	0,02	6,86
Tomate frito	5,00	0,01	1,92
Vino blanco	25,00	0,16	6,25

<i>Chiperones</i>	250,00	2,48	9,90
<i>Pimiento rojo</i>	12,50	0,03	2,37
<i>tinta de calamar</i>	2,00	0,06	28,95
<i>Laurel</i>	0,50	0,01	24,42
<i>Mango</i>	375,00	1,31	3,50
<i>Lima</i>	0,50	0,00	2,85
<i>Miel</i>	15,00	0,08	5,25
<i>Nata líquida</i>	200,00	0,51	2,55
<i>Azucar</i>	40,00	0,03	0,87
<i>Leche</i>	300,00	0,27	0,91
<i>Aceite de oliva</i>	60,00	0,21	3,55
<i>Yogur</i>	120,00	0,24	2,04
COSTE TOTAL 1 PERSONA		10,79	

Fuente: Makro. Elaboración propia

Anexo 7: Desglose de los precios de reforma del local

Instalaciones	Precio	Incorpora:
<i>Fontanería cocina</i>	689,58	Tubos de polietileno de 16 y 22 mm, material auxiliar para el montaje y sujeción, válvula de esfera, llave de paso para lavadora. Fontanero+ ayudante
<i>Fontanería baño</i>	386,5	Tubos de polietileno de 16 y 22 mm, material auxiliar para el montaje y sujeción, válvula de esfera. Fontanero+ ayudante
<i>Pared pladur</i>	226,5	Bandas autoadhesivas, canales de perfil de acero, montantes de perfil de acero, placas de yeso laminado, tornillos autoperforantes, fijación compuesta por taco y tornillo, pasta de agarre, pasta de juntas, cinta microporforada de papel, cinta de papel con refuerzo metálico. Oficial montador+ ayudante
<i>Electricidad</i>	1219,14	Tubos curvarles de PVC, cajas de derivación para empotrar, cajas universales, cables unipolares, interruptores, conmutadores, pulsador, zumbador, base de enchufe, material auxiliar. Electricista+ ayudante.
<i>Inodoro</i>	36,52	Fontanero
<i>Lavabo</i>	29,84	Fontanero
<i>Campana extractora</i>	10,63	Electricista+ ayudante
<i>Placa de inducción</i>	20,91	Electricista
<i>Fregadero</i>	33,5	Fontanero+ ayudante
<i>Sistema automático de extinción de incendios</i>	1416,8	Sistema automático de extinción de incendios. Fontanero+ ayudante
<i>Isla</i>	190	Montador+ ayudante

Fuente: CYPE. Elaboración propia

Anexo 8: Desglose de los precios del equipamiento del local

Equipamiento cocina	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Mobiliario cocina	2	1.700,65	3.401,3
Encimera, isla	2	313,9	627,8
Taburetes	20	19	380
Papelera	4	49,99	199,96
Campana extractora	4	65,86	263,44
Placa de inducción	4	440	1760
Fregadero	3	274,71	824,13
Frigorífico	4	424,15	1.696,6
Lavavajillas	2	459	918
Horno	4	228	912
Batidora	8	20	160
Palas de cocina	22	4	88
Tijeras	22	1,49	32,78
Cuchillas (4 ud.)	10	4,49	44,9
Tenedores (4 ud.)	10	3,99	39,9
Cuchillos (4 ud.)	10	2,99	29,9
Cuchillos para cortar (3 ud.)	11	12,99	142,89
Platos (18 piezas)	2	24,99	49,98
Vasos (6 ud.)	4	4,99	19,96
Tablas (Ikea)	11	1,99	21,89
Escurridor (Ikea)	6	6,99	41,94
Ollas (Ikea)	11	24,99	274,89
Sartenes (Ikea)	11	16,99	186,89
			12.117,15

Equipamiento baño	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Inodoro	1	373,03	373,03
Lavabo	1	160,62	160,62
Papelera	3	9,99	29,97
Mueble	3	19	57
			620,62

Equipamiento recepción	Unidades	Precio Unitario	Precio Total
Escritorio	1	139,00	139,00
Silla	1	99,99	99,99
Cajón escritorio	1	80,00	80,00
Portátil	2	765,48	1.530,96
Impresora	1	130,00	130,00
Bolis	60	0,13	7,80
Paquete de 50 folios	1	4,45	4,45
Paquete de 4 subrayadores	2	1,00	2,01
Paquete de 100 fundas	1	8,22	8,22
Archivador	4	2,77	11,06
Grapadora+ grapas	1	9,25	9,25
Perforadora	1	4,92	4,92
			2.027,66

Fuente: Ikea, El Corte Inglés, CYPE, Folder

Anexo 9: Coste de los trabajadores para la empresa según los salarios mínimos del convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada para cada trabajador según el BOE.

PUESTOS	Salario mínimo 2023	Salario mínimo 2025 (IPC 8,3 %)	Coste para la empresa (33%)	Número	Coste total
Recepcionista	12.833,86	13.899,07	4.235,17	1,00	18.485,77
Profesores de cocina	10.110,45	10.949,62	3.336,45	2,00	29.125,98
Personal de limpieza	9.923,87	10.747,55	3.274,88	1,00	14.294,24
					61.905,99

Fuente: BOE 2023. Elaboración propia

Anexo 10: Necesidades fondo de rotación

Tesorería		2.486,40	2.809,63	3.174,88	3.587,62	4.054,01
-----------	--	----------	----------	----------	----------	----------

Proveedores		2.114,82	2.389,74	2.700,41	3.051,46	3.448,15
Compras anuales		25.377,79	28.676,90	32.404,90	36.617,53	41.377,81
Periodo medio de pago		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

Saldo medio stocks		493,46	557,61	630,10	712,01	804,57
Consumo anual		25.377,79	28.676,90	32.404,90	36.617,53	41.377,81
Periodo medio de almacenamiento		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

NFR		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SM Tesorería		2.486,40	2.809,63	3.174,88	3.587,62	4.054,01
SM stocks		493,46	557,61	630,10	712,01	804,57
SM clientes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SM Proveedores		-2.114,82	-2.389,74	-2.700,41	-3.051,46	-3.448,15
TOTAL NFR		865,04	977,50	1.104,57	1.248,17	1.410,43
Variación NFR		-865,04	-112,46	-127,07	-143,59	-162,26
						1.410,43

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Cálculo del beneficio neto en el escenario esperado

ESPERADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		124.320,00	140.481,60	158.744,21	179.380,96	202.700,48
Cursos de cocina		114.120,00	128.955,60	145.719,83	164.663,41	186.069,65
Alquileres		10.200,00	11.526,00	13.024,38	14.717,55	16.630,83
CF		-85.754,58	-90.960,93	-93.520,54	-96.258,60	-112.281,35
Electricidad (Naturgy)		-1.955,52	-2.111,96	-2.280,92	-2.463,39	-2.660,46
Agua		-600,00	-648,00	-699,84	-755,83	-816,29
Alquiler		-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00
Sueldos y salarios		-61.905,99	-63.144,11	-64.406,99	-65.695,13	-80.258,12
Materiales de oficina		-250,00	-275,00	-302,50	-332,75	-366,03
Dominio de la web						
Hostinger		-55,00	-55,00	-55,00	-55,00	-55,00
Software financiero						
Netfincas		-255,00	-255,00	-255,00	-255,00	-255,00
Publicidad		-6.837,60	-7.726,49	-8.730,93	-9.865,95	-11.148,53
Mantenimiento		-825,00	-825,00	-825,00	-825,00	-825,00
Productos de limpieza		-837,86	-879,75	-923,74	-969,93	-1.018,42
Reposición de materiales de cocina		-973,92	-973,92	-973,92	-973,92	-973,92
Cuota autónomo societario		-960,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
CV		-25.377,79	-28.676,90	-32.404,90	-36.617,53	-41.377,81
Consumo de mp		-25.377,79	-28.676,90	-32.404,90	-36.617,53	-41.377,81
RAIT		13.187,63	20.843,77	32.818,78	46.504,83	49.041,32
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		12.671,71	20.445,01	32.544,72	46.363,52	49.041,32
Comp. BNA		0,00	12.671,71	0,00	0,00	0,00
Base imponible		0,00	33.116,72	32.544,72	46.363,52	49.041,32
Impuesto de sociedades		1.900,76	4.967,51	8.136,18	11.590,88	12.260,33
BNS restantes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BN		10.770,95	15.477,50	24.408,54	34.772,64	36.780,99

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Número y precio de cursos y alquileres en el escenario pesimista

Pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cursos	2.282	2.579	2.914	3.293	3.721
Precio	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Alquileres <4 horas	11	12	14	16	18
Precio	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73
Alquileres >4 horas	8	9	10	12	13
Precio	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Cálculo del beneficio neto en el escenario pesimista

PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		98996	111940,06	126578,2287	143132,477	161853,8969
Cursos de cocina		91296	103164,48	116575,8624	131730,7245	148855,7187
Alquileres		7700	8775,58	10002,36631	11401,75247	12998,17822
CF		-85.754,58	-90.960,93	-93.520,54	-96.258,60	-99.032,26
Electricidad (Naturgy)		-1.955,52	-2.111,96	-2.280,92	-2.463,39	-2.660,46
Agua		-600,00	-648,00	-699,84	-755,83	-816,29
Alquiler		-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00
Sueldos y salarios		-61.905,99	-63.144,11	-64.406,99	-65.695,13	-67.009,03
Materiales de oficina		-250,00	-275,00	-302,50	-332,75	-366,03
Dominio de la web Hostinger		-55,00	-55,00	-55,00	-55,00	-55,00
Software financiero Netfincas		-255,00	-255,00	-255,00	-255,00	-255,00
Publicidad		-6.837,60	-7.726,49	-8.730,93	-9.865,95	-11.148,53
Mantenimiento		-825,00	-825,00	-825,00	-825,00	-825,00
Productos de limpieza		-837,86	-879,75	-923,74	-969,93	-1.018,42
Reposición de materiales de cocina		-973,92	-973,92	-973,92	-973,92	-973,92
Cuota autónomo societario		-960,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
CV		-20.302,23	-22.941,52	-25.923,92	-29.294,03	-33.102,25
Consumo de mp		-20.302,23	-22.941,52	-25.923,92	-29.294,03	-33.102,25
RAIT		-7.060,81	-1.962,39	7.133,78	17.579,86	29.719,39
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		-7.576,73	-2.361,15	6.859,71	17.438,55	29.719,39
Comp. BNA		0	0	-6.859,71	-3.078,17	0,00
Base imponible		0,00	0,00	0,00	14.360,37	29.719,39
Impuesto de sociedades		0,00	0,00	0,00	2.154,06	7.429,85
BNS restantes		-7.576,73	-9.937,89	-3.078,17	0,00	0,00
BN		-7.576,73	-2.361,15	6.859,71	15.284,49	22.289,54

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Número y precio de cursos y alquileres en el escenario optimista

Optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cursos	3.424	3.869	4.372	4.940	5.582
Precio	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Alquileres <4 horas	12	14	15	17	20
Precio	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Alquileres >4 horas	17	19	22	25	28
Precio	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Cálculo del beneficio neto en el escenario optimista

OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE INGRESOS		149.894,00	169.380,22	191.399,65	216.281,60	244.398,21
Cursos de cocina		136.944,00	154.746,72	174.863,79	197.596,09	223.283,58
Alquileres		12.950,00	14.633,50	16.535,86	18.685,52	21.114,63
CF		-85.754,58	-90.960,93	-93.520,54	-109.533,45	-112.572,61
Electricidad (Naturgy)		-1.955,52	-2.111,96	-2.280,92	-2.463,39	-2.660,46
Aqua		-600,00	-648,00	-699,84	-755,83	-816,29
Alquiler		-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00
Sueldos y salarios		-61.905,99	-63.144,11	-64.406,99	-78.969,98	-80.549,38
Materiales de oficina		-250,00	-275,00	-302,50	-332,75	-366,03
Dominio de la web						
Hostinger		-55,00	-55,00	-55,00	-55,00	-55,00
Software financiero						
Netfincas		-255,00	-255,00	-255,00	-255,00	-255,00
Publicidad		-6.837,60	-7.726,49	-8.730,93	-9.865,95	-11.148,53
Mantenimiento		-825,00	-825,00	-825,00	-825,00	-825,00
Productos de limpieza		-837,86	-879,75	-923,74	-969,93	-1.018,42
Reposición de materiales de cocina		-973,92	-973,92	-973,92	-973,92	-973,92
Cuota autónomo societario		-960,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00	-3.768,00
Amortización		-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.898,70	-1.736,57
CV		-30.453,34	-34.412,28	-38.885,87	-43.941,04	-49.653,37
Consumo de mp		-30.453,34	-34.412,28	-38.885,87	-43.941,04	-49.653,37
RAIT		33.686,07	44.007,01	58.993,24	62.807,12	82.172,23
Intereses del préstamo		-515,92	-398,77	-274,06	-141,31	0,00
RAT		33.170,15	43.608,25	58.719,18	62.665,81	82.172,23
Comp. BNA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Base imponible		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto de sociedades		4.975,52	6.541,24	14.679,79	15.666,45	20.543,06
BNS restantes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BN		28.194,63	37.067,01	44.039,38	46.999,36	61.629,17

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Rovira, M. (2025, 24 de febrero). *Junts retira la cuestión de confianza contra Pedro Sánchez*. El País. <https://elpais.com/espana/catalunya/2025-02-24/junts-retira-la-cuestion-de-confianza-contra-pedro-sanchez.html>
- Pascual Cortés, R. (2025, 4 de febrero). *El Gobierno aprueba la reducción de la jornada a 37,5 horas admitiendo la complejidad para sacarla en el Parlamento*. El País. [https://elpais.com/economia/2025-02-04/el-gobierno-aprueba-la-reducion-de-la-jornada-a-375-horas-admitiendo-la-complejidad-para-sacarla-en-el-parlamento.html](https://elpais.com/economia/2025-02-04/el-gobierno-aprueba-la-reduccion-de-la-jornada-a-375-horas-admitiendo-la-complejidad-para-sacarla-en-el-parlamento.html)
- Ramos, A. B. (2025, 24 de febrero). *Mazón se presenta como un "daño colateral" y acusa al Gobierno de usar "el dolor" de la DANA como "en el 11-M"*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/espana/2025-02-24/mazon-se-presenta-como-un_4071860/
- Informa D&B. (s.f.). *SABI INFORMA*. <https://sabi.informa.es/version-20230626-14-0/home.serv?product=SabiInforma&>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (s.f.). *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/>
- **Instituto Aragonés de Empleo. (2018).** *Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada o Anónima*. <https://inaem.aragon.es/documents/51284/142578/Tr%C3%A1mites+para+la+constituci%C3%B3n+de+una+Sociedad+Limitada+o+An%C3%BDnima.pdf>
- Datosmacro. (s.f.). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025, 28 de enero). *Tasas de paro de la población de 16 y más años y de la población de 16 a 64 años por sexo y comunidad autónoma* <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4248&L=0>
- CYPE Ingenieros, S.A. (s.f.). *Generador de Precios de la Construcción*. <https://generadordeprecios.info/>
- Ayuntamiento de Zaragoza. (s.f.). *Tarifas*. <https://www.zaragoza.es/sede/portal/agua/saneamiento/tarifas>

- Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Torroja, CSIC. (2022). *Código Técnico de la Edificación*. <https://www.codigotecnico.org/>
- Idealista. (s.f.). *Piso en venta en Zaragoza*. <https://www.idealista.com/inmueble/93549630/>
- IKEA Ibérica S.A.U. (s.f.). *IKEA España*. <https://www.ikea.com/es/es/>
- El Corte Inglés. (s.f.). *El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/>
- Folder Zaragoza-Logroño-Tudela. (s.f.). *Folder ZLN*. <https://www.folderzln.com/>
- Makro. (s.f.). *Tienda Makro Zaragoza*. <https://www.makro.es/Tiendas/zaragoza>
- Naturgy. (s.f.). *Tarifas de luz*. <https://www.naturgy.es/hogar/luz>
- Agencia Tributaria. (2023). Por coeficientes de amortización lineal. En *Manual práctico de Renta 2020*.
<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folletos/manuales-practicos/irpf-2020/capitulo-7-rendimientos-actividades-economicas-directa/fase-1-determinacion-rendimiento-neto/amortizaciones-dotaciones-ejercicio-fiscalmente-deductibles/requisitos-generales/coeficientes-amortizacion-lineal.html>