



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Estudio de viabilidad económico-financiero de una
inversión

Autor:

María Eugenia Monforte Tutor

Directora:

María Pilar Pellejero Castillo

Grado en Finanzas y Contabilidad

Facultad de Economía y Empresa (Campus Río Ebro)

Curso 2015/2016

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.	6
1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	6
1.2. METODOLOGÍA.....	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	8
2.1. ENTORNO GENERAL.	8
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.....	10
2.3. FUERZAS DE PORTER.....	12
2.4. ANÁLISIS DAFO	14
3. ANÁLISIS INTERNO.	16
3.1. INFORMACIÓN SOBRE CREMA Y SABOR.....	16
3.2. PORQUE ME HE DECANTADO POR LA EMPRESA “CREMA Y SABOR”.	16
4. ESTUDIO LEGAL	17
5. PLAN DE MARKETING	20
5.1. MARKETING MIX.	21
6. ANÁLISIS ECONÓMICO.	21
6.1. ESTUDIO TÉCNICO DE LA INVERSIÓN INICIAL.	22
6.2. HORIZONTE TEMPORAL.	24
6.3. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	24
6.4. PLAN DE AMORTIZACIÓN.....	25
6.5. PLAN DE VENTAS.....	27
6.6. GASTOS.....	29
6.7. GASTOS DEL PERSONAL.....	32
6.8. RESULTADO DEL EJERCICIO.	33
7. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.	34
7.1. CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA.	34
7.2. TASA DE ACTUALIZACIÓN.....	36
7.3. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.	36
7.4. EVOLUCIÓN ECONOMICA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSOR.....	39
8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	39
9. CONCLUSIÓN.	41
BIBLIOGRAFÍA	42

<i>LEGISLACIÓN</i>	42
<i>LIBROS</i>	42
<i>REVISTAS</i>	43
WEBGRAFÍA	44
ANEXOS	45

ÍNDICE DE TABLAS

EPÍGRAFE 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Tabla 2.1: Matriz DAFO.

EPÍGRAFE 4: ESTUDIO LEGAL.

Tabla 4.1: Características del empresario individual y Sociedad Limitada Unipersonal.

Tabla 4.2: Escala general a partir de 2016 en el IRPF.

Tabla 4.3: Escala general a partir de 2016 del I.S.

EPÍGRAFE 6: ANÁLISIS ECONÓMICO.

Tabla 6.1: Presupuesto de Obra.

Tabla 6.2: Presupuesto de cámara y terminal de la empresa a-j cash.

Tabla 6.3: Estudio de la inversión inicial.

Tabla 6.4: Cuadro amortización.

Tabla 6.5: Precio de lo que entra en la inversión inicial.

Tabla 6.6: Amortización del inmovilizado material.

Tabla 6.7: Amortización del inmovilizado inmaterial.

Tabla 6.8: Cálculo medio de ventas en una semana.

Tabla 6.9: Previsión de ventas anual del primer año.

Tabla 6.10: Previsión de vetas anual para los siguientes ejercicios.

Tabla 6.11: Cálculo del gasto fijo mensual y anual para el primer año.

Tabla 6.12: Calculo del gasto fijo para los 5 años de estudio.

Tabla 6.13: Gastos variables para los 5 años.

Tabla 6.14: Gastos del personal.

Tabla 6.15: Resultados del ejercicio.

EPÍGRAFE 7: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Tabla 7.1: Cálculo valor residual del inmovilizado.

Tabla 7.2: Cálculo de los flujos de caja para la evolución económica del proyecto de los 5 años de estudio (en €).

Tabla 7.3: Cálculo de los flujos de caja para la rentabilidad del inversor de los 5 años de estudio (en €).

Tabla 7.4: VAN para el análisis del proyecto económico.

Tabla 7.5: La TIR para la evolución económica del proyecto.

Tabla 7.6: Umbral de rentabilidad en los 5 años (en €).

Tabla 7.7: Cálculo del VAN para la rentabilidad del inversor.

Tabla 7.8: Cálculo de la TIR para la rentabilidad del inversor.

EPÍGRAFE 8: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Tabla 8.1: Análisis de sensibilidad del proyecto.

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

ÉPIGRAFE 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Gráfico 2.1: Evolución del crecimiento del PIB.

Gráfico 2.2: Evolución anual del PIB. Índice general.

Gráfico 2.3: Tasas de paro año 2014 comparando con 2015.

Gráfico 2.4: Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

EPÍGRAFE 6: ANÁLISIS ECONÓMICO.

Gráfico 6.1: Resultado del ejercicio.

RESUMEN

El estudio de la viabilidad económica y financiera de un negocio, es muy importante antes de su puesta en marcha. Mi trabajo Fin de Grado va a consistir en la posibilidad de llevar a cabo una idea de negocio de alimentos gourmet a bajo coste. La franquicia que he elegido ha sido "Crema y Sabor", ya que en Zaragoza no hay ninguna abierta y es una tienda de alimentos gourmet Low cost. Vamos a comentar en primer lugar donde nos vamos a situar y porque hemos elegido esa zona. Posteriormente pasaremos a hablar sobre el entorno tanto general como específico y su competencia, para así poder tener una mejor visión de cómo llevar a cabo el negocio para que funcione. Una vez analizado éste, pasaremos al análisis económico, en el que detallaremos los ingresos que vamos a obtener y los gastos tanto fijos como variables. Por último se realiza el análisis financiero en el que se explicará los distintos criterios utilizados para valorar si aceptaremos o no el proyecto, y para tener un resultado más preciso sobre dicha decisión, se realizará el análisis de viabilidad, con el que se concluye que resulta factible llevarlo a cabo con financiación ajena.

Una vez visto el análisis de viabilidad, se realizará el estudio de diferentes escenarios y comprobaremos si se seguirá aceptando o no. Dicho estudio lo llamamos análisis de sensibilidad.

ABSTRACT

The analysis of the economic and financial viability for business, it is essential before its implementation. My Final Project talks about low cost gourmet food business. As a franchise, I have chosen "Crema y Sabor", the only gourmet low cost store in Zaragoza. First of all, we will see where we are going to locate the boutique and why we have chosen this area.

Secondly, we'll detail the general and specific environment and competence, so we can have a better view of this business.

After this analysis, we will turn to the economic view, and we will detail fixed and variable incomes and expenses.

In the fourth place, we will apply different financial analysis in order to decide whether or not to start the project.

Finally, taking into account the feasibility study we will check how we will start this activity.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

La elección de este trabajo, nace gracias a la idea de ver que procedimientos hay que desarrollar para la puesta en marcha de un negocio, así como realizar un Trabajo Fin de Grado Multidisciplinar, ya que para la realización de dicho estudio ha sido necesario aplicar gran parte de los conocimientos impartidos en el grado de finanzas y contabilidad.

El trabajo está basado en un estudio económico-financiero de una inversión.

Dicha inversión consistirá en la puesta en marcha de una franquicia de gourmet, que ofrece artículos de calidad a bajo coste. La franquicia elegida ha sido “Crema y Sabor”, la cual ofrece los productos indicados, low cost, así como un trato cercano y personalizado con los clientes.

La elaboración de este trabajo se ha realizado para dar respuesta a 4 objetivos principales:

- Realizar un estudio del entorno, de tal forma que conozcamos como está la situación económica, así como tener un conocimiento sobre la competencia directa e indirecta que existe, analizar los puntos fuertes que tiene la franquicia y conocer e intentar mejorar las debilidades.
- Elaborar lo más detallado posible la relación de las expectativas de ingresos y gastos en los que va a incurrir la empresa, y de esta manera ver si se obtendrán beneficios o pérdidas a lo largo del horizonte de la inversión (en este caso de 5 años).
- Utilizar diferentes criterios para tener más conocimientos a la hora de tomar la decisión más adecuada de abrir o no el negocio.
- Estudio de la sensibilidad del proyecto con el fin de ver las consecuencias que se producen en el caso de que no se cumplieran las expectativas esperadas.

1.2. METODOLOGÍA.

La realización de este trabajo se va a estructurar en cuatro apartados muy importantes para la realización del estudio de viabilidad económico-financiera del proyecto. Dicha clasificación va a ser:

- **Análisis del entorno**: por un lado hablaremos sobre el entorno general, en el que incluiremos factores político-legales, el análisis de la situación económica del país y de la localidad, tecnológicos, y posteriormente nos centraremos en el entorno específico que incluye datos del sector, localización, competidores, clientes y proveedores. Además analizaremos las cinco fuerzas de Porter y un análisis DAFO. Para esta parte he utilizado conocimientos multidisciplinares debido a que se va a relacionar diversas asignaturas dadas a lo largo del grado como son “Planificación estratégica”; “Introducción al derecho”; “Derecho de sociedades”; “Introducción al marketing”; “Introducción a la investigación de mercados”; “Análisis financiero”; “Gestión financiera”; “Gestión de procesos productivos”; “Contabilidad I y II” y “Estados financieros”.
- **Análisis interno**: en dicho apartado lo que vamos a incluir es información sobre la franquicia de “Crema y Sabor” desde cómo surgió la idea hasta como ha ido creciendo tanto en calidad como en servicio.
- **Estudio legal**: en esta parte incluiremos toda la forma jurídica elegida y los trámites administrativos que hay que llevar a cabo para la constitución y gestión de la empresa, como es la Agencia Tributaria y el Boletín Oficial del Estado (B.O.E), este último hace referencia a los emprendedores.
- **Un Plan de Marketing**: esto podría considerarse como política comercial, aquí analizaremos que forma de difusión, publicidad y captación de clientes lleva la franquicia.
- **Análisis económico**: es la parte más extensa del trabajo junto con el análisis de viabilidad, en él se incluirá la inversión inicial, horizonte temporal, plan de financiación, plan de amortización, previsión de ventas, así como gastos fijos y variables, personal y resultado del ejercicio.
- **Análisis de viabilidad**: lo más importante de todo el estudio ya que nos va a indicar si vamos a poder llevarlo a cabo o no. Se va a incluir en este análisis los flujos de caja, VAN, TIR, umbral de rentabilidad y análisis de sensibilidad.

Estos son los apartados en los que se va a componer el estudio de viabilidad de un proyecto de inversión que voy a llevar a cabo.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2.1. ENTORNO GENERAL.

A. Situación política en España.

Actualmente no se ha formado todavía un gobierno después de haberse celebrado hace un tiempo las elecciones. Esto perjudica en la confianza, lo cual va a desestabilizar las expectativas de las pymes españolas.

Este dato se puede comprobar a través del Indicador de Confianza Empresarial Amortizado (ICEA) publicado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), indica que ha descendido la confianza empresarial en un 1,3% el último trimestre del 2015 respecto al trimestre anterior.

Por lo que es algo que nos afectara a la hora de aludir a nuestro negocio, y es un factor a tener en cuenta.

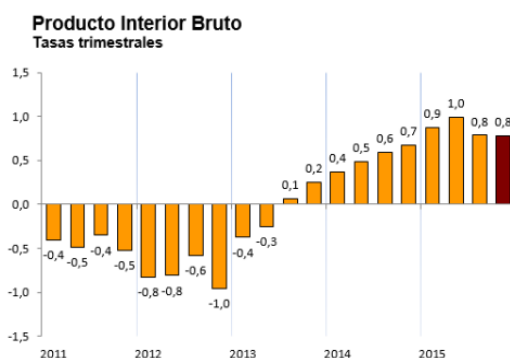
B. De la economía actualmente en España y Aragón.

Es importante a la hora de crear una empresa, que anteriormente se analice la situación económica del país, es algo que nos va a influir en su desarrollo.

En este caso, la actividad empresarial se va a desarrollar en España, por lo que se va a tener que realizar un análisis de dicho país.

Para ello he buscado en las notas de prensa donde aparece la variación del Producto Interior Bruto (PIB) del cuarto trimestre del 2015, que fue del 0,8% y la tasa anual del 3,5%¹.

Gráfico 2.1: Evolución del crecimiento del PIB.



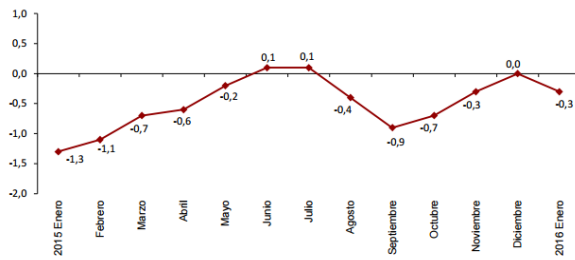
También vamos a ver la evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC), que en enero se encuentra a -0.3%, tres decimas inferior a las registradas en diciembre.

La tasa anual del Indicador es del -0,4% (valor adelantado que ofrece el INE el cual puede variar un poco).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Amortizado

¹ Instituto Nacional de Estadística (29.01.16).

Gráfico 2.2: Evolución anual del IPC. Índice general.

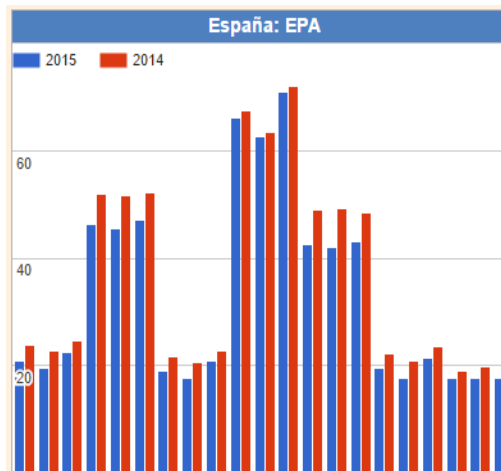


Otro factor importante que esta correlacionado con la situación económica del país son las tasas de paro.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Gráfico 2.3: Tasas de paro año 2014 comparando con 2015.

España: EPA		
	2015	2014
Tasa de paro (EPA)	20,9%	23,7%
Tasa de paro hombres	19,5%	22,8%
Tasa de paro mujeres	22,5%	24,7%
Paro menores de 25 años	46,2%	51,8%
Paro hombres menores de 25	45,4%	51,6%
Paro mujeres menores de 25	47,2%	52,1%
Paro mayores de 25 años	19,1%	21,6%
Paro hombres mayores de 25	17,7%	20,7%
Paro mujeres mayores de 25	20,8%	22,7%
Paro menores de 20 años	66,1%	67,3%
Paro hombre menores de 20 años	62,5%	63,3%
Paro mujeres menores de 20 años	71,0%	72,0%



Fuente: Expansión

Podemos observar que de un año a otro ha bajado, siendo el intervalo que más ha disminuido el de los jóvenes entre 20 y 25 años, que ha llegado a bajar hasta en un 6,4%.

Esto implica que la economía del país va mejorando poco a poco. También lo podemos observar con el tipo de interés.

Actualmente el tipo de interés del Banco Central de España esta en 0,05%, que del 2009 al 2015 ha llegado a bajar en 0,95 puntos, esto va a favorecer a la hora de contratar un préstamo.

El Producto Interior Bruto, es otro factor a tener en cuenta a la hora de iniciar un negocio, y uno de los que más va a influir es el de la comunidad de Aragón. El crecimiento del Producto Interior Bruto en 2015 fue de 3,1%, y el previsto para el 2016 y 2017 es del 3% y 2,6% respectivamente.²

Estas previsiones estan condicionadas por la incertidumbre de la formación del nuevo gobierno.

² Cámara de Comercio de Zaragoza

En resumen vemos como los datos nos indican que se esta produciendo una pequeña recuperación económica, que nos permite tener cierto optimismo de cara al futuro.

C. Tecnología.

El avance tecnológico es algo que ha mejorado el consumo entre los clientes, el poder comprar vía online es algo que ha ayudado a consumir más, es una forma rápida y fácil de comprar los productos que necesites, desde un ordenador o desde aplicaciones de móviles. En nuestro caso, el franquiciador no ofrece el servicio de venta online. Sería un tema a tratar con ellos, comenzando en una primera fase, a dar el servicio de compra online dentro de Zaragoza, ya que sería más fácil de realizar la distribución de los productos o dar la opción de recogida del pedido en la tienda.

Además, el darse a conocer a través de redes sociales, como Facebook y twitter, nos ayudará a aumentar las ventas.

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.

A. Datos del sector.

En primer lugar deberemos definir en qué tipo de sector se encuentra nuestro negocio. Como se puede ver, pertenece al sector de la alimentación, pero dentro de este pueden darse diversas clasificaciones, como sucede en este caso, que aparte de pertenecer al sector de alimentación se podría clasificar como producto gourmet, es decir, nuestros productos son de alta calidad dentro de cada tipo de alimento.

Normalmente el producto gourmet se clasifica por un proceso artesanal y diferenciado, una calidad superior al resto de alimentos en otros establecimientos, por la innovación y creatividad, el diseño y la presentación única, así como una estética particular, un precio superior a los sustitutivos, etc. Dentro de estas características, “Crema y Sabor” va más allá y además de ser productos gourmet son “low cost”, es decir, los productos y el servicio son específicos, pero tiene un precio menor dentro de los establecimientos que proporcionan este tipo de productos.

Su consumo puede verse apoyado por el turismo, a los consumidores internacionales les gusta cada vez más los productos españoles y van en su busca.

Por lo que pienso que es una oportunidad el abrir un negocio de productos gourmet en Zaragoza siendo que hay pocos establecimientos de estas características y que cada vez es mayor la cifra de turismo en Zaragoza.

Con respecto a la llegada de turistas a Zaragoza, el año 2015 solo fue superado por el 2008. Se contabilizaron 1.535.531 turistas en la ciudad, aumentando respecto al 2014 en 9.18% en nacionales y un 5,24% de internacionales

B. Localización.

Tengo que tener en cuenta a la hora de saber dónde situar el negocio, donde se encuentran mis competidores, y a qué tipo de cliente voy a dirigirme y de esta forma elegir el lugar donde más se cumplan mis objetivos.

Por ello, he elegido el centro de la ciudad, debido a que es una zona de las más transitada para todo tipo de compras, así como la más visitada por los turistas debido a que la parte histórica y cultural están fundamentalmente en el centro. Es posible que haya otras zonas con tanta o más afluencia de posibles compradores, pero considero que están influenciadas por tendencias temporales (PLAZA, Centro Comercial Augusta, Puerto Venecia) y la idea es que el negocio permanezca en el tiempo.

Dentro de lo que es el centro de Zaragoza, me he decantado por la Calle Cádiz, una de las calles céntricas de Zaragoza, perpendicular al Paseo Independencia, es peatonal y una de las calles con más tráfico en lo relacionado con la gastronomía, además cerca de ahí no hay tiendas similares. Las más cercanas se encuentran en paseo Teruel y calle de la Torre nueva, ambas a más de 500 metros de distancia.

C. Competidores.

Es importante saber que negocios puede ofrecer el producto y servicio similar a la que voy a ofrecer yo. Para ello podemos clasificar los competidores como directos e indirectos.

Directos: serán los que estén dirigidos al mismo segmento de población y posicionamiento/precios similares. En este caso como competidores directos vamos a tener:

- **Restaurante Montal**: además de ser restaurante, es tienda gourmet, en la que se podrá encontrar embutidos, quesos, conservas, etc. También cuentan con platos preparados que elaboran ellos mismos, y realizan servicio a domicilio. No es una franquicia, pero en Zaragoza es una gran competencia para “Crema y Sabor”. Fue fundada en 1919 y por tanto está muy arraigada a la ciudad. Dicha tienda está ubicada en calle de la Torre Nueva.
- **Ultramarinos Casablanca**: es una tienda gourmet, en la que se venden embutidos, conservas, quesos, vinos, etc.

Está situado en la avenida Valencia, y lleva en Zaragoza más de 60 años, pero tampoco es una franquicia.

- El Corte Inglés gourmet: Los productos gourmet que ofrece una pequeña sección del corte inglés son productos como delicias de la Francia rural (variedades de mostazas), sal en estado puro y una infinidad de productos de calidad y similares a los que tratamos en “Crema y Sabor”.

Indirectos: son aquellos mercados que ofrecen productos sustitutivos. En nuestro caso la necesidad de comer/cenar se satisface también en restaurantes o comida a domicilio, por lo tanto, la competencia indirecta va a ser grande ya que en la calle Cádiz prevalecen restaurantes.

D. Clientes.

Este tipo de tienda, va dirigido a clientes que buscan en la actualidad, lo tradicional, tiendas como los antiguos ultramarinos.

Dirigido para personas de mediana edad, que busca una atención personalizada y especial, que el tendero le de dedicación a lo que les están vendiendo, debido a que es gente que busca más la calidad que el precio de los productos.

Va orientado a clientes con una renta media- alta, debido que aunque sea” low cost”, la calidad se paga.

E. Proveedores.

En el caso del proveedor, nos lo va a facilitar la franquicia. Son proveedores que han trabajado con ellos desde el primer momento, los cuales anteriormente han tenido que pasar una serie de controles de calidad y servicio.

Tenemos que destacar que el tema del proveedor solo nos va a facilitar el 20% de los productos que vendo, ya que el 80% es fabricación propia.

2.3. FUERZAS DE PORTER.

El modelo de Porter (1980) es el análisis de las cinco fuerzas competitivas, las cuales son esenciales en el análisis del entorno específico. Estas fuerzas fueron planteadas por Michael E. Porter.

Es un instrumento básico para analizar las amenazas y oportunidades del sector.

El conjunto de las cinco fuerzas competitivas de Porter va a consistir en el análisis de la intensidad de la competencia actual, la entrada de competidores potenciales, la

existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador del cliente.³

Con esto se va a poder obtener una visión global de todos los agentes económicos que participan en “Crema y Sabor”.

Clientes: va dirigida a particulares de mediana edad que busca la exclusividad y atención específica a un precio asequible dentro de la alimentación gourmet.

Proveedores: te lo facilita la empresa. Los proveedores con los que trabaja tienen un poder negociador alto, al ser únicos en la franquicia podrían poner un precio alto a la adquisición de productos, una compra mínima, etc.

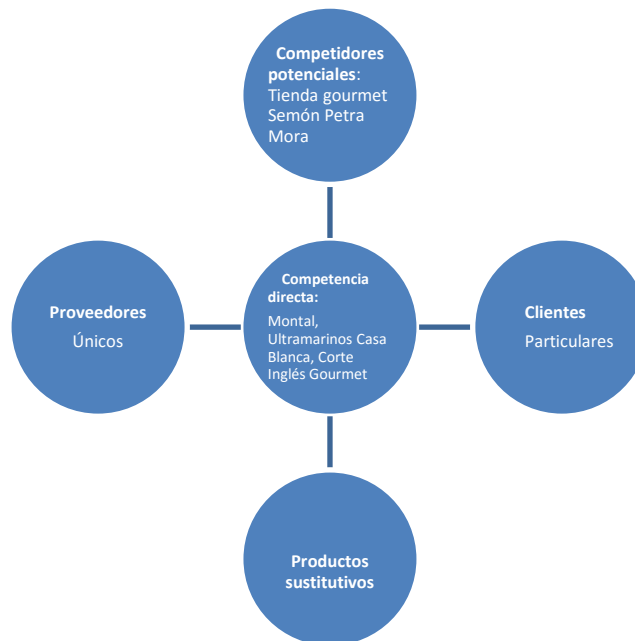
Competidores directos: Restaurante Montal, Ultramarinos Casa Blanca, El Corte Inglés Gourmet, son los tres competidores directos que podría tener “Crema y Sabor” en Zaragoza ya que ofrecen productos alimenticios de alta calidad y ofrecen servicios similares a la franquicia.

Productos sustitutivos: “Crema y Sabor” se encuentra dentro del sector alimenticio, y es difícil que salga un tipo de alimento nuevo que pueda sustituir los que nosotros ofrecemos.

Competidores potenciales: competidores potenciales podrían considerarse todas aquellas empresas que ofrezcan productos similares, es decir, productos gourmet a bajo coste (low cost), que estén en España y puedan abrir una franquicia en Zaragoza, como podría ser tienda gourmet Semón y Petra Mora.

³ Mateos, P (1999): Dirección y objetivos de la empresa actual. Editorial centro de estudios Ramón Areces S.A. Madrid 1999.

Gráfico 2.4: Modelo de las cinco fuerzas competitivas.



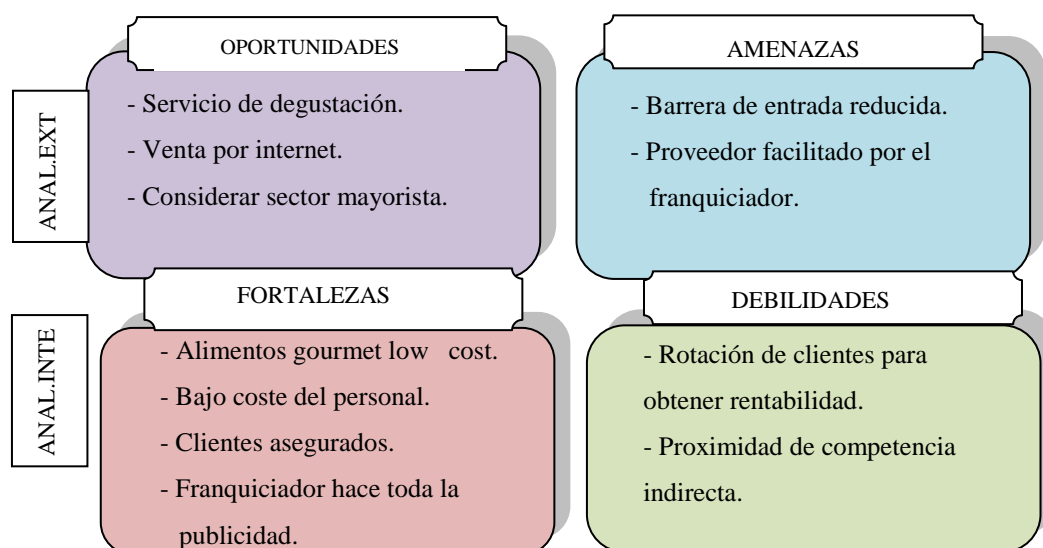
Fuente: elaboración propia

2.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis o matriz DAFO lo que nos muestra es un resumen de todo el análisis estratégico utilizado, tanto de entorno externo (Oportunidades y Amenazas) como entorno interno (Debilidad y Fortalezas).

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se van a representar todas (las áreas) con las que va a contar “Crema y Sabor”.

Tabla 2.1: Matriz DAFO.



Fuente: elaboración propia

Análisis externo:

- **OPORTUNIDADES**

- Servicio de degustación: Una oportunidad importante para “Crema y Sabor” sería el poder considerar además de vender nuestros productos, dar un servicio de degustación algún día de la semana, aprovechando que toda la calle está rodeada de restaurantes.
- Venta por internet: hoy en día la tecnología es uno de los métodos que están utilizando casi todos los negocios, para llegar a más gente y obtener rentabilidad tanto en la tienda física como vía online.
- Considerar sector mayorista: por ejemplo restaurantes que vayan a querer productos específicos como el café, encurtidos, licores, etc.

- **AMENAZAS**

- Barrera de entrada reducida: es decir, la probabilidad de entrada de nuevos competidores relacionados con nuestro sector es elevada.
- Proveedor facilitado por el franquiciador: esto podría ser una ventaja ya que de esta forma te olvidas de buscar tus proveedores, pero resulta una amenaza ya que al ser facilitado por el franquiciador, si los precios de adquisición son elevados vas a tener que comprarlos igualmente, o si te exige la compra de un mínimo de productos.

Análisis interno:

- **FORTALEZAS:**

- Alimentos gourmet Low Cost: dentro de los alimentos gourmet, “Crema y Sabor” se diferencia de otros establecimientos especializados en el mismo sector, por sus bajos precios.
- Bajo coste del personal: el tamaño que pide como condición esta franquicia, está hecha para que trabaje un único trabajador librando un día o día y medio a la semana, por lo que yo seré la única trabajadora.
- Clientes asegurados: al ser franquicia, tiene la ventaja de tener clientes asegurados, aunque no sea una franquicia que este muy expandida, al menos tiene nombre, y puede ser reconocida fácilmente por turistas que vengan de Madrid o León por ejemplo.

- El franquiciador hace toda la publicidad: en relación a la publicidad, “Crema y Sabor” como franquicia tiene establecido un porcentaje de lo que gane sobre ventas, para destinarlo a este concepto, exactamente un 2% sobre ventas

- **DEBILIDADES:**

- Rotación de clientes para obtener rentabilidad: la media de productos de cesta por cliente es muy pequeña, ya que son productos específicos, por lo que para obtener una rentabilidad mayor tiene que haber un mayor número de clientes por día, es decir, una rotación.

- Proximidad de competencia indirecta: “Crema y Sabor” se va a situar en la calle Cádiz, por lo que va a ver mucha competencia indirecta, por parte de los restaurantes, ya que es una de las calles junto a la calle Cinco de marzo que más establecimientos gastronómicos tiene Zaragoza.

3. ANÁLISIS INTERNO.

3.1. INFORMACIÓN SOBRE CREMA Y SABOR.

La franquicia “Crema y Sabor” es una empresa que fue creada por Don Miguel Casado, el cual empezó siendo un comerciante que se dedicaba a ir pueblo por pueblo con un viejo camión “AVIA” dedicándose así a la compra-venta, pero él quería crecer como profesional, y es cuando habló con un viejo tendero comentándole lo que quería hacer y éste le aconsejó.

De tal manera, que poco a poco fue adquiriendo máquinas para poder fabricar sus propios productos y empezó por frutos secos y aceitunas. Después dio lugar al café y así poco a poco hasta tener los productos que tiene actualmente “MIGUEL CASADO”

Ahora, la pregunta es ¿en qué se diferencia esta empresa con otras empresas de competencia que se dedican a actividades similares? En que “Crema y Sabor” es una empresa que fabrica sus propios productos con máxima calidad, adaptándose siempre al gusto del consumidor.

3.2. PORQUE ME HE DECANTADO POR LA EMPRESA “CREMA Y SABOR”.

Antiguamente mis bisabuelos tenían en el mismo local donde querría abrir el negocio una tienda de ultramarinos, y esta franquicia es algo que me recuerda a esas tiendas, pero de forma modernizada y actual. Además de esto, también me he decantado por esta franquicia porque en España solo hay tres tiendas abiertas, dos de ellas en Madrid y otra en León. Pienso que en Zaragoza esta idea podría funcionar.

4. ESTUDIO LEGAL.

En este apartado se va a hacer referencia a la forma jurídica elegida.

Empezaremos analizando las posibilidades que se pueden dar y a continuación se compararán.

Para comenzar dicho análisis hay que tener en cuenta cuantos socios van a constituir la franquicia, en este caso va a ser un único socio, además no va a ser una empresa de grandes dimensiones (su inversión inicial mínima es de 37.500€), por lo que se pueden dar dos posibilidades:

Por un lado, ser empresario individual (autónomo) o decantarse por una Sociedad Limitada Unipersonal.

Para saber cuál de las dos es más aconsejable adoptar, se va a realizar una tabla comparadora con ventajas e inconvenientes que tiene una u otra opción.

Tabla 4.1: Características de empresario individual y Sociedad Limitada Unipersonal.

	Empresario individual (autónomo)	Sociedad Limitada unipersonal
Nº. de socios	1	1
Responsabilidad	Ilimitada (responderá con su patrimonio presente y futuro)	Limitada (está limitada al capital aportado)
Tribut. fiscal	Impuesto sobre Renta de Personas Físicas (IRPF)	Impuesto sobre Sociedades
Denominación	El nombre de la empresa es el nombre del socio.	Deberá aparecer necesariamente la denominación “Sociedad de responsabilidad Limitada”, S.R.L o S.L
Capital mínimo	No requiere capital Mínimo	3.005,6€
Trámites de constitución y gestión	Forma sencilla de iniciar la actividad empresarial. Forma sencilla de gestionar los trámites Bajo coste para formalizar la empresa	Trámites más complejos Mayor coste para la formalización de la empresa
Obligación contable	Solo está obligado a un libro de registro de ingresos y gastos	Debe llevar un Plan General de Contabilidad

Fuente: elaboración propia

A simple vista se podría decir que la forma jurídica que más se amolda a nuestra empresa es la de empresario individual, ya que los trámites son sencillos, no se necesita un capital mínimo y su constitución es más económica.

Uno de los factores más importantes que va a influir en decantarnos por una forma jurídica u otra, es a que tipo impositivo va a tributar.

Un empresario individual (autónomo) tributa en el IRPF (Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas) como rendimiento de actividades económicas, esto implica que si nos decantamos por esta forma jurídica, se tributará a un porcentaje según los beneficios obtenidos, debido a que es un impuesto progresivo.

Cuanto mayor sea el beneficio que se obtenga, mayor va a ser el tipo impositivo que se aplique. Puede variar desde el 19% hasta el 45%.

Tabla 4.2: Escala general a aplicar a partir de 2016 en el IRPF.

Base liquidable	Tipo.esta.aplicable	Tipo auto.aplicable	Tipo total
Euros	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Hasta 1.2450	9,5	9,5	19
Los siguientes 7.750	12	12	24
Los siguientes 15.000	15	15	30
Los siguientes 24.8000	18,5	18,5	37
En adelante (a partir de 60.000)	22,5	22,5	45

Fuente: Agencia Tributaria

Sin embargo, si elegimos la forma jurídica de una Sociedad Limitada Unipersonal el tipo impositivo será fijo, ya que se tributará en el I.S (Impuesto de Sociedades).

El tipo impositivo de carácter general es del 25% y para PYMES estaba reducido al 25% en 2014, 28% en el 2015 y como en 2016 se ha reducido el de carácter general al 25%, éste se eliminará.

En el caso de emprendedores (que sería el nuestro) el tipo referente aplicable durante dos años a sociedades que se acaban de constituir es del 15%.

Tabla 4.3: Escala de carácter general a partir de 2016 del I.S.

Sujetos pasivos	Tipos	2015	2016
Tipo general		28%	25%
Entidades de nueva creación excepto que tributen a un tipo inferior, aplicarán escala el primer periodo con BI positiva y el siguiente		15%	15%
Entidades con cifra de negocios <5M€ y plantilla < 25 empleados		25%	25%

Fuente: Agencia Tributaria

Después de comparar ambas formas jurídicas, voy a decidirme por la elección de una Sociedad Limitada Unipersonal, debido que además de tener responsabilidad limitada, su tipo impositivo va a ser fijo aunque obtuviéramos cada año más beneficios.

Según la tabla de tributación de las sociedades de la Agencia Tributaria, podemos saber que en el 2014 las empresas que se acababan de constituir tributaban al 15%, hasta una

base imponible de 300.000€ y el resto al 20%, sin embargo, esto ya cambió y desde entonces la creación de nuevas empresas van a tributar tengan la base imponible que tengan al 15% los dos primeros años de su actividad.

Dichos porcentajes van a ser aplicados si la Base Imponible es positiva.

A continuación se detallan los pasos a seguir para inscribir una Sociedad de Responsabilidad Limitada:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social.
- Duración de la sociedad.
- Comienzo de las operaciones.
- Fecha de cierre del ejercicio.
- Domicilio social.
- Capital social.
- Participaciones.
- Administración y representación de la sociedad.

Además como empresario también tengo una serie de obligaciones:

- Obligación de llevar una contabilidad.
- Llevar un libro de inventario; cuentas anuales y libro diario.
- Legalización de los libros, es decir, llevarlos al Registro Mercantil.
- Obligación del depósito de las cuentas anuales en el registro Mercantil al que corresponda su domicilio social.

5. PLAN DE MARKETING.

Como hemos comentado con anterioridad, uno de los requisitos a cumplir es pagar el 2% sobre ventas que va destinado al canon de publicidad, con esto, el franquiciador hará toda la publicidad.

El canon de publicidad es *“un pago periódico que efectúa el asociado a la central, con el que se crea un fondo común destinado a campañas publicitarias y de marketing. Por lo general, se abona mensualmente y en función de las ventas, aunque en ocasiones se trata de una cantidad fija o directamente es cero”*⁴.

La apertura de dicha franquicia, fue a raíz de una idea familiar, de seguir con un negocio que llevaba más de 40 años repartiendo productos alimenticios de calidad, por lo que ya tenían clientes que conocían dichos productos y no sería tan difícil darse a conocer.

Pero al abrir la tienda con el nombre “Crema y Sabor”, para llegar a más público, se dieron a conocer sobre todo por entrevistas del propio periódico digital de la comarca de Bañeza (pueblo de León donde se abrió la primera tienda de la franquicia por los hijos de Miguel Casado), así como por entrevistas de radio.

Por otro lado, también es muy importante para dar a conocer esta empresa los comentarios positivos de los clientes.

Sobre todo me voy a centrar en que los clientes estén satisfechos para que vuelvan y atraigan a más gente, se va a tener un trato exclusivo con ellos, hasta tal punto que hay maquinas especiales para moler café, que se adapta a la necesidad del cliente para las distintas cafeteras que estos posean.

Otra forma de llegar a ellos es estar continuamente actualizándose en lo que la gente reclama más, que es aquello que más buscan consumir y de esta forma poderse lo proporcionar.

Otra forma que tienen de difundirse y comercializar es a través de redes sociales. Actualmente “Crema y Sabor” tiene una página en Facebook, que es una de las redes sociales más utilizadas por gente de todo el mundo, así como twitter.

⁴ Emprendedores nº200 (mayo 2014): 200 ideas de negocio

5.1. MARKETING MIX.

Tal como estudiamos en la asignatura de marketing, el Marketing mix *“es una estrategia comercial de una empresa a partir de cuatro variables como son Producto, Precio, Distribución y Promoción”*.⁵

En primer lugar vamos a ver que producto estamos vendiendo, que son productos de alta calidad fabricados por la propia franquiciadora.

En cuanto al precio, son competitivos, la fijación del precio viene dada por el franquiciador, el posicionamiento del producto es exclusivo, los precios son comparativos con nuestros competidores como son Montal, Casa Blanca y El Corte Inglés Gourmet.

Otra de las claves del marketing Mix es la Distribución. La distribución va a ser el punto de venta propio. El franquiciador debe aprobar la localización del punto de venta, impone como debe ser la estética de la tienda, los precios los fijara el franquiciador, etc. Y por último la Promoción. La parte de publicidad en los medios es llevada a cabo por el franquiciador que repercute en nosotros ese 2% sobre ventas, pero también podemos jugar con la telemática relacionada con el escaparate y eventos en tiendas, en épocas como en Navidad, carnaval, etc.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO.

El análisis económico *“nos ayuda a conocer como se generan los resultados y como mejorarlos. Para ellos nos serviremos de la información que suministra la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados”*.⁶

El establecimiento que quiero abrir según la clasificación de la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) estaría en el apartado G- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas. Y dentro de este se situaría con el código 4729- Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados.

Una vez que ya sabemos dónde nos situamos, vamos a realizar una serie de estudios.

⁵ Cabrera, A; Llunch, E (2003): *Economía y organización de empresas*. Edición SM, Madrid.

⁶ Cabrera, A; Llunch, E (2003): *Economía y organización de empresas*. Edición SM, Madrid.

6.1. ESTUDIO TÉCNICO DE LA INVERSIÓN INICIAL.

El primer paso antes de ver los gastos que me va a suponer llevar a cabo este proyecto, es informarme sobre qué inversión inicial vamos a tener que realizar y que es lo que cubre dicha inversión.

Para ello me puse en contacto con la franquicia primero llamando por teléfono, donde me resolvieron algunas dudas y otras a través del correo electrónico.

Buscando en internet sobre los datos de esta franquicia me informaban de que se necesitaba una inversión inicial de 37.500€, pero no especificaba que partidas entraban con esa inversión.

Por lo que escribí un correo electrónico a Pedro Miguel Mastín (trabajador relacionado con la franquicia) donde me indicó que esos 37.500€ incluyen, canon de entrada, mobiliario completo, cámaras refrigeradoras, el sistema informático, la fachada, imagen corporativa y 6.000€ de mercancía para el primer llenado de la tienda, quedando excluida la obra civil.

Para ello voy a realizar un presupuesto sobre los distintos gremios que voy a necesitar.

La reforma va a consistir en demoliciones, albañilería, carpintería, climatizaciones, fontanería, suelos, pintura, decoración y electricidad.

Para este proceso vamos a tener que contratar diferentes gremios, y para ahorrar en costes, en vez de contratar a alguien que los coordine, seré yo la que se encargue de marcar el orden de los gremios.

Tabla 6.1: Presupuesto de obra.

	Presupuesto obra
Capítulo 1: demoliciones	1.786,73€
Capítulo 2: albañilería	2.876,25€
Capítulo 3: carpintería	987,3€
Capítulo 4: climatización	4.281€
Capítulo 5: fontanería	430€
Capítulo 6: suelos	2.781,36€
Capítulo 7: pintura	2.864,2€
Capítulo 8: electricidad	2.819€
TOTAL PRESUPUESTO (SIN IVA)	18.824,84€
IVA (21%)	3.953,22€
TOTAL	22.778,06€

Fuente: elaboración propia

Una vez que tenemos el presupuesto y que sabemos qué tipo de trabajos se van a realizar, tenemos que ir al Ayuntamiento de Zaragoza y pedir un permiso de obra. En este caso se considerará ejecución de “obra menor” en locales

Dicho permiso supondrá un gasto del 4% del presupuesto sin IVA, es decir un 4% de 18.824,84€, un total de 753€.

Otro gasto a tener en cuenta, que es importante para el negocio es la contratación de cámaras de vigilancia, así como la caja registradora.

Para ello se va a contratar a la empresa A-J CASH, la cual nos realiza el siguiente presupuesto.

Tabla 6.2: Presupuesto de cámaras y terminal de la empresa a-j cash.

	Presupuesto servidor
Terminal táctil 15”	1.980€
1 grabador+ 4 cámaras	1.650€
TOTAL SIN IVA	3.630€
IVA (21%)	762€
TOTAL	4.392€

Fuente: elaboración propia

A continuación, he creado una tabla que resume que dinero voy a necesitar como inversión inicial y así saber si voy a utilizar financiación propia o ajena.

Tabla 6.3: Estudio de la inversión inicial.

	Precio
Inversión mínima	37.500€
Obra (sin IVA)	18.824,84€
Presupuesto TPV (servidor + grabador+ 4 Cámaras)	3.630€
Presupuesto ayuntamiento	753€
IVA (21%)	4.715,22€
Total	65.423,06€

Fuente: elaboración propia

6.2. HORIZONTE TEMPORAL.

El horizonte temporal es una parte muy importante a la hora de hablar de inversión. Está relacionado con el ejercicio económico de la empresa, por lo que es un referente a la hora de saber qué tipo de financiación vamos a necesitar.

El horizonte temporal elegido es de 5 años (se considera medio plazo)⁷.

6.3. PLAN DE FINANCIACIÓN.

Para elegir qué plan de financiación voy a utilizar, si va a ser financiación ajena o propia, tengo que ver con qué dinero cuento.

Cuento inicialmente con 30.000€, por lo cual voy a realizar una financiación ajena de 35.423,06€.

La financiación ajena se va a comprender de subvenciones y línea de préstamos ICO

Antes de empezar con el préstamo, es importante saber a qué tipo de subvenciones tienes derecho, para a partir de ahí saber qué cantidad vas a pedir como préstamo.

Al ser joven emprendedora, menor de 30 años, desempleada, según el Gobierno de Aragón, voy a tener derecho a una subvención de 4.000€.

Para tener derecho a ello además de ser desempleada menor de 30 años y emprendedora, *“se deberá estar inscrito como demandante de empleo en el Servicio Público de Empleo que se hayan establecido en la Comunidad Autónoma de Aragón como trabajadores autónomos o por cuenta propia y realice la actividad en nombre propio, siempre que las subvenciones se soliciten a título personal”*.⁸

Una vez que ya sabemos que tenemos de financiación propia y cuanto me conceden de subvenciones, ya podemos proceder a pedir un préstamo al banco.

El préstamo que mejor se adapta a nuestra situación, es la línea de préstamos ICO (Instituto de Crédito Oficial) ya que la financiación que ofrecen va orientada entre otros, a autónomos.

Las condiciones que nos piden para coger este tipo de financiación es que el importe no sea superior a 12.500.000€.

La cantidad que necesitamos es de 31.423,06€.

Además con estas líneas puedes elegir entre un tipo de interés fijo o variable.

⁷ De Pablo López, A ; Ferruz Agudo, L (2004): *Finanzas de Empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A (Madrid).

⁸ Gobierno de Aragón: <http://www.aragon.es>

Dada la situación económica del país nos vamos a decantar por un tipo de interés fijo y sin comisiones.

Como intermediario, voy a contratar el préstamo ICO a través de la entidad Ibercaja.

El plazo en el que voy a devolver el préstamo va a ser de 5 años debido nuestro Horizonte Temporal.

La modalidad de pago será mensualmente, por lo que tendrá un tipo de interés de 4,998%.

Para llevar a cabo la amortización del préstamo cada año, se va a utilizar el método francés para que cada año se amortice de manera constante, suponiendo para cada periodo el mismo tipo de interés⁹.

Tabla 6.4: Cuadro amortización.

Año	Anualidad	Cuota interés	Cuota de amort.	Total amort.	Resto a amort.
0	-	-	-	-	31.423€
1	7.264€	1.581€	5.683€	5.683€	25.740€
2	7.264€	1.295€	5.969€	11.653€	19.770€
3	7.264€	994€	6.269€	17.922€	13.501€
4	7.264€	679€	6.585€	24.507€	6.916€
5	7.264€	348€	6.916€	31.423€	0

Fuente: elaboración propia

6.4. PLAN DE AMORTIZACIÓN.

La amortización del inmovilizado tanto material como inmaterial va a ser necesario para poder calcular el resultado del ejercicio.

Inmovilizado material: esto va a englobar a todos los materiales tangibles adquiridos por la empresa para su funcionamiento, todos ellos según el Plan General de Contabilidad aparecerán con la cuenta 21. Inmovilizado material, y con la cuenta 23. Inmovilizado material en curso.¹⁰

En cuanto a la amortización, se aplicará en función de su vida útil y su valor residual, siempre atendiendo a su depreciación de éstos debido a su puesta en funcionamiento.

En nuestro caso, se incluirá en este apartado el mobiliario (cuenta 216. Mobiliario), y equipo informático (cuenta 217. Equipos para Procesos de Información).

Antes de proceder a su cálculo, debemos saber cuál es el precio de adquisición de cada uno. La franquicia nos dijo que entra en los 37.500€.

⁹ Ferruz Agudo, Luis y, Sarto Marzal, J.L (2014): Valoración Financiera. Copy Center, Zaragoza

¹⁰ Plan General de Contabilidad (2007)

Tabla 6.5: Precio de lo que entra en la inversión inicial.

	Precio
Canon de entrada	6.000€
Primer llenado de tienda	6.000€
Mobiliario	16.300€
Sistema informático	1.500€
Fachada	5.400€
Imagen corporativa	300€

Fuente: Crema y Sabor

Para amortizar vamos a tener en cuenta aquel inmovilizado material que tenga duración más de un año como es el mobiliario y el equipo informático.

La amortización va a ser lineal, es decir, las cuotas de amortización van a ser constantes cada año.

Y vamos a seguir la amortización según las tablas de la Agencia Tributaria, y simplificarlas a 5 años, ya que si cerrase a los 5 años, podría vender dichos inmovilizados a menos precio que adquisición pero siempre pudiendo sacar algo.

Tabla 6.6: Amortización de inmovilizado material (en €).

	2016	2017	2018	2019	2020
Mobiliario	815	815	815	815	815
Equipo informático	363	363	363	363	363
Total	1.178	1.178	1.178	1.178	1.178

Fuente: elaboración propia

Inmovilizado intangible: aquí se clasifica todos los materiales intangibles que adquiere la empresa como sería el I+D, programas informáticos, etc. Todo el inmovilizado intangible irá con la cuenta 20. Inmovilizado Intangible.

En este caso solo tendremos para amortizar como inmovilizado intangible el sistema informático (206. Aplicaciones informáticas).

El método de amortización será el mismo que en el inmovilizado material.¹¹

Tabla 6.7: Amortización del inmovilizado intangible.

	2016	2017	2018	2019	2020
Sistema informático contable	250	250	250	250	250
Total	250€	250€	250€	250€	250€

Fuente: elaboración propia

¹¹ Plan General de Contabilidad (2007)

6.5. PLAN DE VENTAS.

La única fuente de ingresos que tiene la tienda va a ser la venta de productos como los frutos secos, aceitunas, encurtidos, té, patatas fritas, y otros productos de primera calidad.

Tuve dificultad para encontrar facturaciones por ciudades, por productos o por familias, debido a que para obtener dichos datos, el franquiciador pedía un precontrato.

Sólo me comentaron, que en las dos ciudades donde se ha abierto dicha franquicia, en el periodo de Navidad, la venta de productos aumenta.

Por lo que voy a realizar una estimación, basándome en el tráfico de personas por una de las calles más comerciales de Zaragoza, que es el paseo Independencia.

Es importante el análisis de ésta calle, ya que donde nos vamos a ubicar es una bocacalle de ésta.

Según el análisis realizado por el índice TC- Street el pico máximo durante 2015 indicaba que el número de peatones que transitaban el paseo Independencia era de 14.500 personas por día en horario comercial, por lo que para realizar nuestro análisis vamos a tener en cuenta este dato como referencia de la gente que puede entrar a comprarnos.

Por lo que al basarnos en el punto máximo de personas que han pasado por paseo Independencia en horario comercial, voy a realizar una estimación aproximada de cuantas personas nos podrían comprar en la tienda un día normal, así como el gasto medio por día.

Pidiendo información a los encargados de los comercios de la zona, concretamente los dedicados a la hostelería, debido a que tocan el tema de alimentación, me indicaron que el lunes es el día que menos se factura y va aumentando progresivamente a lo largo de la semana, siendo los picos de mayor actividad los viernes y sábados. Aunque también influirá el tiempo, los días festivos o puentes. Por ejemplo el día de San Jorge es festivo y hay stands de libros a lo largo de paseo Independencia y plaza Aragón, por lo que transita más gente por el centro, o la feria del libro del 28 de mayo a 5 de junio, que también se sitúan por la misma zona.

Vistas estas circunstancias podemos sacar una previsión de la gente que puede comprar en el comercio y sus respectivos gastos por ticket.

Tabla 6.8: Cálculo medio de venta en una semana.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
Personas	25	30	42	59	106	106	
€/ticket	7 €	10 €	10 €	10 €	15 €	15 €	
€/día	175 €	300 €	420 €	588 €	1.588 €	1.588 €	4.658 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 6.9: Previsión de ventas anual del primer año.

	AÑO 1
Enero	22.359 €
Febrero	18.633 €
Marzo	18.633 €
Abril	18.633 €
Mayo	18.633 €
Junio	18.633 €
Julio	14.906 €
Agosto	14.906 €
Septiembre	18.633 €
Octubre	21.428 €
Noviembre	18.633 €
Diciembre	24.223 €
TOTAL	228.252 €

Fuente: elaboración propia.

El mes de julio y agosto preveo que las ventas disminuirán un 20% respecto a los meses anteriores ya que son meses vacacionales y mucha gente de Zaragoza se va fuera, y viene poco turismo debido a que no hay costa ni montaña.

En cambio en octubre, aumenta el turismo debido a la fiesta regional de la Virgen del Pilar, por lo que vamos a suponer un pequeño aumento de 15%.

Pero el mes que más ventas espero tener es el mes de diciembre por que es el mes de las fiestas navideñas.

Además en la zona donde nos situamos, nos permiten durante dicho mes abrir la tienda el domingo, como apoyo a la campaña de Navidad del resto de comercios.

En enero debido a que las fiestas continúan durante aproximadamente la primera quincena, aumentaran las ventas respecto a los demás meses pero un poco menos que en diciembre, suponemos un aumento del 20%.

En cuanto a los cuatro años restantes de horizonte temporal, debido a que esta franquicia solamente tiene tres establecimientos en España y ninguno en Zaragoza,

vamos a esperar un aumento de ventas en el año 2 del 15% ya que considero que las novedades de este tipo de productos y comercio llama la atención a los clientes, y el resto de años solo aumenta un 5% respecto al periodo anterior, porque los clientes habituales ya estarán asentados y puede venir alguno más por los comentarios positivos de éstos.

Tabla 6.10: Previsión de ventas anual para los siguientes ejercicios.

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Enero	25.713 €	26.999 €	28.349 €	29.766 €
Febrero	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Marzo	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Abril	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Mayo	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Junio	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Julio	17.142 €	17.999 €	18.899 €	19.844 €
Agosto	17.142 €	17.999 €	18.899 €	19.844 €
Septiembre	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Octubre	24.642 €	25.874 €	27.168 €	28.526 €
Noviembre	21.428 €	22.499 €	23.624 €	24.805 €
Diciembre	27.856 €	29.249 €	30.711 €	32.247 €
TOTAL	262.490 €	275.614 €	289.395 €	303.864 €

Fuente: elaboración propia

6.6. GASTOS.

Gastos fijos: Los gastos que va a tener el franquiciado todos los meses de forma estándar van a ser:

- **Alquiler del Local:** Como hemos mencionado anteriormente, el local va a ser de 100m² a pie de calle comercial de Zaragoza, y nos hemos informado de que precio nos supondría ese local al mes, y será de 3000€ quedando con el propietario, de que él se hará cargo de pagar el Impuesto de Bienes Inmuebles.

Anualmente va a suponer un gasto de 36.000€.

- **Alarmas:** Se va a contratar un sistema de alarmas ya que los productos estarán a la vista en el establecimiento.

Para ello me he informado de varias empresas de alarmas pidiendo distintos presupuestos, y me he decantado por la empresa Chubb Parsi, cuyo gasto mensual supondrá 21€/mes, es decir, un gasto al año de 252€.

- **Gastos de suministros:** son importantes tenerlos en cuenta, ya que es un gasto esencial para cualquier negocio, los suministros lo que incluyen son el consumo eléctrico, agua, internet y teléfono.

El consumo de agua, electricidad y gas voy a estimar un gasto de 165€ al mes, que supondrá un gasto anual de 1.980€.

En cuanto a internet y teléfono contratando Orange, nos ofrecen una tarifa que al mes supone 80,55€ un total anual de 971.4€.

- **Medios de pago:** acordamos con la entidad el pagar una cuota fija de 30€ al mes, independientemente de lo que se haya cobrado por tarjeta.

- **Seguros:** Para la contratación de un seguro de responsabilidad civil (“El que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado”), estuve informándome de varios seguros, tanto de sus características como de su precio, y así contratar aquel que se adaptará más a mis necesidades, por lo que me decidí por el seguro de Mapfre.

Fui a una oficina de Mapfre para que me hicieran una simulación de cuanto me costaría un seguro de responsabilidad civil, lo que supondría un gasto anual de 396,26€.

- **Otros gastos:** aquí vamos a incluir los gastos de legalización de libros (el de cuentas anuales y el libro diario) que suponen 27,88€ cada libro al año, es decir, 55,76€ al año. Así como gastos de administración y gestoría, ambos gastos suelen pagarse al trimestre, y suponen un gasto aproximado de 290€ al trimestre, es decir, anualmente un gasto de 1160€.

Tabla 6.11: Cálculo del gasto fijo mensual y anual para el primer año.

Gastos fijos	Mes	Año
Alquiler local	3.500€	42.000€
Alarmas	21€	252€
Gastos de suministros	245,55€	2.951,4€
Medios de pago	30€	360€
Seguros	-	396.26€
Otros gastos	-	1.215,76€

Fuente: elaboración propia

Estos serán los gastos del primer año, y la de los otros dos restantes vamos a hacer una estimación. Para ello, vamos a buscar que inflación ha habido en los años anteriores y así suponer cuanto podría subir cada año.

En 2014 fue de -0,2% en España, y en 2015 de -0,5%. Pero sin embargo, en el año 2016, se estima que pueda llegar al 1,3%.

Para hacer una estimación de cuánto va a incrementar cada año el gasto según la inflación, vamos a suponer un aumento del 1% cada año.¹²

Tabla 6.12: Cálculo del gasto fijo para los 5 años de estudio.

GASTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler local	36.000€	36.360,00€	36.723,60€	37.090,84€	37.461,74€
Alarmas	252,00€	254,52€	257,07€	259,64€	262,23€
Gastos de suministros	2.951,40€	2.980,91€	3.010,72€	3.040,83€	3.071,24€
Seguros	396,26€	400,22€	404,22€	408,27€	412,35€
Otros gastos	1.215,76€	1.227,92€	1.240,20€	1.252,60€	1.265,12€
Medio de pago	360,00€	363,60€	367,24€	370,91€	374,62€
TOTAL	65.175,42€	65.827,17€	66.485,45€	67.150,30€	67.821,80€

Fuente: elaboración propia

Gastos variables: estos gastos son los gastos que dependen directamente del volumen producción/ venta.

Voy a tener dos tipos de gasto variable que serán:

- **Coste del producto:** Es lo que le va a costar al franquiciado la compra de productos a la franquicia.
 El margen que se lleva el franquiciador es de un 25% por lo que al negocio le va a suponer un gasto de 75% sobre ingreso por ventas.
- **Publicidad:** Es el gasto que voy a tener en publicidad, que es lo que tendré que pagar al franquiciador, será un 2% sobre los ingresos por ventas.

Tabla 6.13: Gastos variables para los 5 años.

GASTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Coste de productos	159.776 €	183.743 €	192.930 €	202.576 €	212.705 €
Publicidad	4.565 €	5.250 €	5.512 €	5.788 €	6.077 €
TOTAL	164.341 €	188.992 €	198.442 €	208.364 €	218.782 €

Fuente: elaboración propia

¹² La Caixa Estudios económicos (2015): “Informe mensual Diciembre 2015”, la Caixa estudios económicos, Diciembre 2015, n° 396 pág. 6.

6.7. GASTOS DEL PERSONAL.

Para este apartado lo que vamos a tener en cuenta es la información que me dieron en la franquicia cuando llamé, y es que las tiendas de dicha franquicia están diseñadas para que trabaje solo una persona con un descanso semanal de un día o día y medio, por lo tanto, al menos hasta que coja fuerza el negocio y se obtengan beneficios que nos permitan contratar a otra persona, inicialmente voy a ser yo la única trabajadora a tiempo completo, mínimo durante todo el horizonte temporal previsto (5 años).

Me voy a considerar persona nivel I.

Persona nivel I: Este tipo de puesto normalmente va orientado a la propietaria del negocio.

- **Misión:** Este tipo de puesto profesional está diseñado para llevar a cabo diariamente el desarrollo comercial del establecimiento, y de esta forma potenciar las ventas para obtener un mayor beneficio.

- **Funciones:**

- Atención al público.
- Asesoramiento de los productos.
- Archivar todo tipo de facturas, así como llevar a cabo el control diario de lo pagado al proveedor y control de cobros a los clientes.

Otras funciones que normalmente le corresponderían a un profesional de nivel II o III, pero que al ser única trabajadora también tendré que encargarme:

- **Funciones:**

- Colocar productos en estantes conforme estos se acaben.
- Realizar el cierre del día para saber lo que se ha hecho.
- Limpieza del local al cierre.
- Formación: carnet de manipulación de alimentos.

- **Recomendable: experiencia en alguna empresa de sector similar**

Una vez que se ha fijado que tipo de trabajador va a haber en la tienda, cuáles son sus funciones y misión, voy a proceder al salario que se va a recibir.

Como la persona que va a trabajar es el socio trabajador, a pesar de ser una sociedad limitada unipersonal, va a tributar en la seguridad social dentro del Régimen especial de trabajadores autónomos.

- Base mínima €/mes va a ser de 884,4€/mes.

- Base máxima €/mes va a ser de 3.606€/mes.

Por lo que se ha decidido establecer como salario el mínimo que recibirá la propietaria de la empresa durante los cinco años del horizonte temporal.

Esta base va a cotizar al 29,8% con contingencias comunes. Para los autónomos, el pago de la Seguridad Social va a ser siempre fija, por lo que basándonos en el salario mínimo, así como el tipo de cotización, va a suponer un gasto mensual de 263€/mes, que anualmente el gasto ascenderá a 3.689,71€ (incluyendo las dos pagas extras).

Tabla 6.14: Gasto del personal.

	Impto. Bruto mensual	Nº pagas	Importe bruto anual	Coste de la S.S empresa	Coste total a la empresa
Autónomo	884,4€	14	12.381,6€	3.684,72€	16.066,32€
TOTAL					16.066,32€

Fuente: elaboración propia

6.8. RESULTADO DEL EJERCICIO.

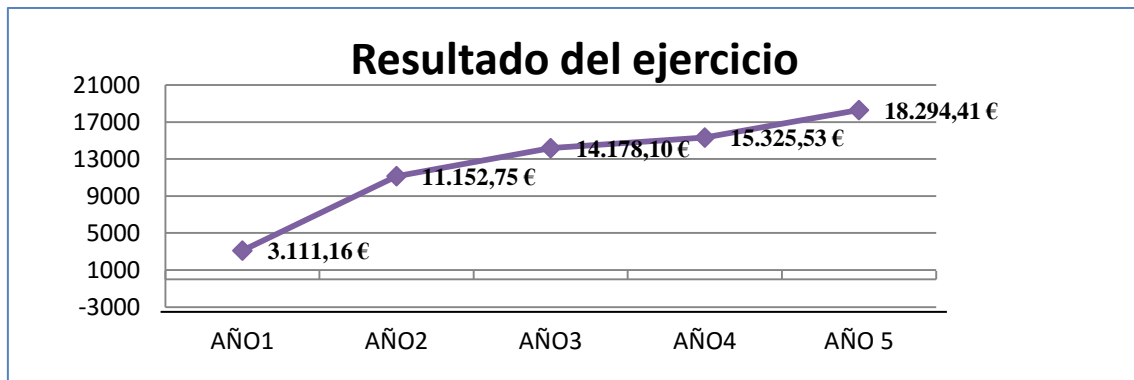
Por último, vamos a realizar el cálculo del resultado del ejercicio para los cinco años del Horizonte temporal.

Tabla 6.15: Resultado del ejercicio.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	228.251,80 €	262.489,57 €	275.614,05 €	289.394,75 €	303.864,49 €
Gastos	223.011,04 €	248.073,98 €	257.939,48 €	268.281,62 €	279.124,06 €
Gastos fijos	41.175,42 €	41.587,17 €	42.003,05 €	42.423,08 €	42.847,31 €
Gastos variables	164.341,30 €	188.992,49 €	198.442,11 €	208.364,22 €	218.782,43 €
Amort. Inmov.	1.428,00 €	1.428,00 €	1.428,00 €	1.428,00 €	1.428,00 €
Gasto personal	16.066,32 €	16.066,32 €	16.066,32 €	16.066,32 €	16.066,32 €
Rdo de explot.	5.240,76 €	14.415,59 €	17.674,57 €	21.113,13 €	24.740,43 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	1.580,58 €	1.294,70 €	994,45 €	679,10 €	347,88 €
Rdo financiero	-1.580,58 €	-1.294,70 €	-994,45 €	-679,10 €	-347,88 €
Rdo antes imptos	3.660,19 €	13.120,88 €	16.680,12 €	20.434,04 €	24.392,55 €
Impto s/bº	549,03€	1.968,13 €	2.502,02 €	5.108,51 €	6.098,14 €
Rdo. del ejercicio	3.111,16 €	11.152,75 €	14.178,10 €	15.325,53 €	18.294,41 €

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.1: Resultado del ejercicio.



Fuente: elaboración propia

Podemos observar como todos los años se van a obtener resultados positivos, en menor medida el primer año debido a que es el año que se abre la franquicia en Zaragoza y se está dando a conocer, llegando al quinto año a un beneficio bastante más alto.

7. ANÁLISIS DE VIABILIDAD.

Una vez que ya tenemos el resultado del ejercicio, es decir, los ingresos y gastos que van a tener “Crema y Sabor” durante los cinco años de horizonte temporal, podemos proceder al análisis de la viabilidad del proyecto.

Para ello, vamos a realizar por un lado el cash flow o flujos de caja y por otro lado la tasa de actualización o descuento.

Dicha viabilidad se va a estudiar a través de tres métodos: VAN, TIR y Umbral de Rentabilidad (éste último será el más importante para nuestro caso ya que nos mostrará el nivel de facturación que deberíamos tener para que fuera viable).

7.1. CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA.

Con los flujos de caja lo que se determina son los movimientos de entrada y salida de la tesorería durante cinco años del horizonte temporal.

Por un lado vamos a calcular éstos para la evolución económica del proyecto y por otro los calcularemos para la rentabilidad del inversor.

Para los flujos (que nos mostrará la evolución económica del proyecto), no tendremos en cuenta la financiación ajena, es decir sin tener en consideración el préstamo y la subvención, ya que esos ingresos y gastos obtenidos no influyen en la actividad del negocio.

Antes de proceder a su cálculo debemos tener en cuenta como hemos dicho anteriormente, que podemos proceder a la venta del inmovilizado llegado al quinto año,

no vendiendo al precio de adquisición pero si por una pequeña cantidad que nos haga recuperar parte de la inversión inicial.

Para ello restaremos al principio de la adquisición la cuota de amortización acumulada total y de esa forma nos dará el valor residual.

Tabla 7.1: Cálculo valor residual del inmovilizado.

Valor de Adquisición	Amortización Acumulada	Valor residual
21.430€	7.140€	14.290€

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.2: Cálculo de los flujos de caja para la evolución económica del proyecto de los 5 años de estudio en €.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		228.251,8	262.489,6	275.614,0	289.394,8	303.864,5
Gastos fijos		-41.175,4	-41.587,2	-42.003,0	-42.423,1	-42.847,3
Gastos variables		-164.341,3	-188.992,5	-198.442,1	-208.364,2	-218.782,4
Gastos personal		-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3
EBITDA		6.668,8	15.843,6	19.102,6	22.541,1	26.168,4
Amortizaciones		-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0
EBIT		5.240,8	14.415,6	17.674,6	21.113,1	24.740,4
Intereses y cargas financieras						
EBT		5.240,8	14.415,6	17.674,6	21.113,1	24.740,4
Impto s/ b°			-1.968,1	-2.502,0	-5.108,5	-6.098,1
Resultado neto		5.240,8	12.447,5	15.172,6	16.004,6	18.642,3
Amortizaciones		1.428,0	1.428,0	1.428,0	1.428,0	1.428,0
Cuotas amort. Finan.						
Inversión inicial	-65.423,1					14.290,0
Financiación ajena						
Subvención						
Flujo de Caja Neto	-65.423,1	6.668,8	13.875,5	16.600,6	17.432,6	34.360,3

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de flujos de caja para la rentabilidad del inversor añadiremos al año 0 el préstamo y la subvención, todo lo demás será igual.

Tabla 7.3. Cálculo de los flujos de caja para la rentabilidad del inversor de los 5 años de estudio en €.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		228.251,8	262.489,6	275.614,0	289.394,8	303.864,5
Gastos fijos		-41.175,4	-41.587,2	-42.003,0	-42.423,1	-42.847,3
Gastos variables		-164.341,3	-188.992,5	-198.442,1	-208.364,2	-218.782,4
Gastos personal		-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3	-16.066,3
EBITDA		6.668,8	15.843,6	19.102,6	22.541,1	26.168,4
Amortizaciones		-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0	-1.428,0
EBIT		5.240,8	14.415,6	17.674,6	21.113,1	24.740,4
Intereses y cargas financieras		-1.580,6	-1.294,7	-994,5	-679,1	-347,9
EBT		3.660,2	13.120,9	16.680,1	20.434,0	24.392,6
Impto s/ b°		-549,0	-1.968,1	-2.502,0	-5.108,5	-6.098,1
Resultado neto		3.111,2	11.152,7	14.178,1	15.325,5	18.294,4
Amortizaciones		1.428,0	1.428,0	1.428,0	1.428,0	1.428,0
Cuotas amort. Financiación		5.683,4	5.969,2	6.269,5	6.584,8	6.916,1
Inversión inicial	-65.423,1					14.290,0
Financiación ajena	31.423,0					
Subvención	4.000,0					
Flujo de Caja Neto	-30.000,1	-1.144,2	6.611,5	9.336,6	10.168,7	27.096,4

Fuente: elaboración propia

7.2. TASA DE ACTUALIZACIÓN.

La tasa de actualización o tasa de descuento es la rentabilidad mínima exigida al proyecto. Es aquella tasa de interés a la cual va a actualizar los valores futuros al presente y se representa como k .

Debido a esta dificultad, la tasa de actualización establecida para este proyecto será el préstamo ICO de 4,988% más el pequeño riesgo asumido, siendo éste de 5,5%.

7.3. EVOLUCIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.

Para ver la evolución económica del proyecto va a ser necesaria la utilización de diversos métodos valorativos. Hay dos métodos, los estáticos y dinámicos, pero en este caso vamos a centrarnos como método de valoración en los modelos dinámicos, siendo que lo que nos interesa es el valor del dinero en el tiempo, para así poder hacer

estimaciones de cómo evolucionará nuestro proyecto en los cinco años de horizonte temporal para llevarlo a cabo o no.

Los modelos dinámicos que vamos a estudiar es el VAN y TIR.

A parte de estos dos métodos, incluiremos uno que para la valoración de este tipo de negocio será importante, el umbral de rentabilidad, que será el que más nos interese. Éste nos indicará cual es el nivel de facturación que debemos tener para no obtener pérdidas.

7.3.1. VALOR ACTUAL NETO.

El VAN es un criterio de rentabilidad absoluta que tiene en cuenta los flujos de caja previstos cada año, así como el valor del dinero en el tiempo.

Los criterios a tener en cuenta para saber si a través de este modelo se va a llevar a cabo el proyecto o no, serán:

- VAN>0 estará generando valor añadido, por lo que se genera la aceptación del proyecto.
- VAN=0, va a resultar indiferente, pero a nivel práctico se rechazará ya que lo que buscamos es obtener rentabilidad.
- VAN<0 se genera un valor añadido neto negativo, es decir, el proyecto también se rechazaría.

Su cálculo se obtendrá como la suma actualizada de los flujos de caja de cada año menos el desembolso inicial.¹³

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Teniendo en cuenta que k hace referencia a la tasa de actualización, C_0 a la inversión inicial y F_t a los flujos de cada año de la inversión.

El VAN nos sale que es positivo, de 7.863,88 €, por lo tanto, el proyecto será aceptado.

7.3.2. TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.

Al igual que comentábamos en el modelo anterior, la TIR también es un modelo que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Es un tipo de interés que hace que las entradas y salidas de caja sean actualizadas, es decir, es la tasa de actualización que hace que el VAN sea 0.

Para el criterio de decisión ante una única inversión en función del valor de la TIR será:

-TIR> i obtenemos una rentabilidad > mínima exigida, por lo que aceptaremos.

¹³ Espitia Escuer. Manuel A. (2013): Fundamentos de Administración y dirección de empresa. Copy Center Digital Zaragoza (2013)

- TIR < i obtenemos rentabilidad < mínima exigida, por lo que se rechazaremos.
- TIR = i obtenemos rentabilidad = mínima exigida, resulta indiferente, pero a nivel práctico se rechaza.

Fórmula:

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)^1} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Siendo A la inversión inicial, Qn los flujos de caja en el momento n, n es el número de años y la r representa la TIR.

La TIR en este caso sale de un 8,94%, es decir, mayor que la rentabilidad mínima exigida (5,5%), por lo que según el resultado de la TIR se aceptaría.

7.3.3. UMBRAL DE RENTABILIDAD.

Es la cifra de ventas con cuyos ingresos cubrimos tanto los gastos fijos como variables que impliquen dicha cifra.

Para poder hallar el umbral de rentabilidad es importante que sepamos separar cuáles serán los gastos fijos y gastos variables de nuestro proyecto.

Como costes fijos vamos a tener en cuenta el alquiler del local, alarmas, suministros, seguros, medios de pago, nominas, seguridad social...

Y como gasto variable incluiremos la publicidad y los costes de productos, ya que la publicidad es un 2% sobre ventas y el coste del producto 70% sobre ventas también.

Dicha cantidad se hallará de la siguiente manera:

$$\text{Umbral de rentabilidad (€)} = \frac{\text{coste fijo}}{1 - \frac{\text{coste variable}}{\text{importe neto de la cifra de negocios}}}$$

Tabla 7.6: Umbral de rentabilidad en los 5 años (en €).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	228.251,80	262.489,57	275.614,05	289.394,75	303.864,49
Gastos fijos	58.669,74	57.653,49	58.069,37	58.489,40	58.913,63
Gastos variables	164.341,30	188.992,49	198.442,11	208.364,22	218.782,43
Gastos totales	223.011,04	248.073,98	257.939,48	268.281,62	279.124,06
UMBRAL DE RENTABILIDAD	209.534,79	205.905,34	207.390,59	208.890,70	210.405,81

Fuente: elaboración propia

En este método lo que hay que resaltar es cuál es el nivel mínimo de facturación para poder obtener beneficios.

En este caso, se puede observar como pasamos todos los años el nivel mínimo de facturación, siendo el último año un margen de beneficio mayor.

7.4. EVOLUCIÓN ECONOMICA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSOR.

El análisis de la rentabilidad del inversor va a ser similar al que se ha realizado para analizar la evolución del proyecto, con la diferencia de que para este caso se va a tener en cuenta tanto las subvenciones recibidas como la financiación ajena contratada como préstamo ICO, que nos va a suponer una importante entrada de dinero en caja el año 0.

Para poder realizar el análisis de la rentabilidad que obtiene el inversor y poder ver si desde este punto de vista aceptaríamos o rechazaríamos el proyecto, también vamos a utilizar los criterios del VAN y TIR descritos anteriormente.

En este caso podemos observar como el VAN también es positivo, nos da un VAN de 11.747,38 €, más alto que en la evolución del proyecto, porque aunque los flujos de caja durante los cinco años son menores, la inversión inicial que se realiza es mucho inferior debido al ingreso de la subvención obtenida y de la financiación ajena.

Por lo que en este caso también aceptaríamos el proyecto.

En cuanto al TIR, procedemos a su cálculo teniendo en cuenta también el factor de la subvención y de la financiación ajena.

En este caso, diríamos también que el proyecto en función de la TIR para la rentabilidad del inversor se aceptaría, nos da una TIR del 14,45%, bastante superior a nuestra rentabilidad mínima exigida.

8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Tras ver el análisis de la evolución del proyecto que aceptaríamos llevarlo a cabo, se va a realizar un análisis de sensibilidad, de esta forma podremos decidir sobre el proyecto con más conocimiento.

Este análisis va a consistir en dar otros valores de forma que irá cambiando el VAN y la TIR. Pero también veremos cuál será en el umbral de rentabilidad, es decir, me voy a ir fijando como varía la facturación mínima que necesito tener, aumentando y disminuyendo ventas.

Si ante un pequeño cambio, varía mucho nuestro resultado, deberemos tenerlo en cuenta si llegamos a aceptar el proyecto, porque será un factor sensible.¹⁴

¹⁴ De Pablo López, A/ Ferruz Agudo, L (2004): Finanzas de la Empresa. Editorial centro de Estudios Ramón Areces, S.A Madrid (2004).

En este caso vamos a producir un cambio sobre el porcentaje de ventas, ya que es el factor más influyente en este tipo de negocio, es decir, los ingresos que se van a obtener es el punto clave.

Por ello vamos a suponer que las ventas aumentan en un 5%, y veremos que facturación necesitamos tener, y ver si la cubriría los ingresos que tenemos. Y por otro lado vamos a suponer que los ingresos que se obtienen van a ser un 5% menos de los esperados y de esta forma observar a qué nivel cambia nuestra situación.

Tabla 8.1: Análisis de sensibilidad del proyecto (en €).

	▼5%	REAL	▲5%
VAN	-44.864,65 €	7.863,88 €	39.673,3€
TIR	-17,98%	8,94%	23,35%

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.10: Análisis de sensibilidad de inversor (en €).

	▼5%	REAL	▲5%
VAN	-29.730,57 €	11.747,38 €	55.825,5€
TIR	-16,32%	14,45%	46,69%

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en las dos tablas, podemos apreciar que tanto para la evolución del proyecto como para la rentabilidad del inversor, nos afectará negativamente una disminución del 5% de ventas, ya que el VAN que nos sale es inferior a cero y la TIR es negativa. Esto nos indica que nuestro proyecto es muy sensible al volumen de ventas, y a poco que disminuya las ventas previstas, se obtienen pérdidas muy grandes.

La conclusión es clara, se puede apreciar como bajando un 5% el proyecto se rechazaría.

9. CONCLUSIÓN.

Una vez terminado el estudio de lo que conlleva abrir un negocio, se puede llegar a una conclusión sobre la posible viabilidad de éste.

En la parte del estudio del entorno, se concluye que cada vez la economía va mejorando, muy poco a poco, gracias a factores como por ejemplo el turismo, así como la concesión de subvenciones que nos ofrecen, favorece la creación de nuevas PYMES, haciendo que cada vez más jóvenes quieran ser emprendedores.

Es importante tener en cuenta que tipo de competencias tenemos tanto directas como indirectas, y realizar un estudio exhaustivo sobre qué tipo de amenazas y oportunidades se nos presenta, y que debilidades y fortalezas tiene “Crema y Sabor”.

A la hora de evaluar si una inversión es rentable o no, tendremos que fijarnos en los ingresos que esperamos obtener y a cuanto ascenderán los gastos cada año. Durante los 5 años de horizonte temporal, podemos observar como los resultados desde el primer año son positivos.

Para evaluar el criterio de decisión de la puesta en marcha del proyecto, observamos que a través del VAN y la TIR tanto con financiación ajena, como con financiación propia, llevaríamos a cabo el proyecto, ya que éste es positivo. Con respecto al Umbral de Rentabilidad, también aceptaríamos el proyecto.

Para terminar podríamos decir, que si las expectativas son las reflejadas en el trabajo, podríamos llevar a cabo el negocio, pero para cerciorarnos que realmente es viable realizaremos un análisis de sensibilidad. Para ello he tenido en cuenta dos escenarios distintos, centrados en las ventas, dichos escenarios son: si aceptaríamos el proyecto aumentando las ventas un 5% de las esperadas, y disminuyendo un 5% éstas.

Una vez realizados los criterios de decisión podemos concluir que con la reducción del 5% de los ingresos rechazaríamos el proyecto, para ambas financiaciones, ya que los resultados son muy negativos (debido a que las ventas es nuestra única fuente de ingresos), lo que indica que no sería viable, es decir, nos llevaría al fracaso.

A la hora de tomar una conclusión final, nos vamos a centrar en este resultado, por lo que el negocio no es rentable llevarlo a cabo, hay que ser previsores, y al ser las ventas un factor tan sensible, vemos que una pequeña disminución provocaría que se obtuvieran muchas pérdidas.

Por esto no se considera rentable, y no se va a llevar a cabo la puesta en marcha del negocio de la franquicia “Crema y Sabor” en Zaragoza.

BIBLIOGRAFÍA.

LEGISLACIÓN

- B.O.E número 278, de 20 de noviembre, ley 1514/2007: Plan general de contabilidad
- B.O.E número 161, de 2 de julio, ley 1/2010; artículo 1 y 4: Ley de capital de sociedad.
- B.O.E número 288 de 27 de noviembre ley 27/2014; artículo 12: Correcciones de valor: amortizaciones.
- B.O.P Zaragoza, número 256, 6 de noviembre del 2003: Convenio encurtidos.
- B.O.P Zaragoza, número 252, 2 de noviembre del 2012: Convenio colectivo, sector detallista y autoservicio de alimentación.
- B.O.P Zaragoza, número 135 16 de junio de 2014: Tablas salariales 2013.
- Código de Comercio y leyes complementarias, 37ª edición (2013). Título II de la inscripción de los empresarios y sus actos, capítulo V, sección 1ª: De la inscripción de la escritura de constitución (118).

LIBROS

- Bueno, E; Cruz, I; Durán, J. (1991): *Economía de la Empresa*. Análisis de las decisiones empresariales. Editorial Pirámide, 14ª edición, Madrid.
- Cabrera, A; Llunch, E. (2003): *Economía y organización de empresas*. Edición SM, Madrid.
- De Pablo López, A; Ferruz Agudo, L. (2004): *Finanzas de Empresa*. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, Madrid.
- Domínguez Barrero, F; López Laborda, J. (2015): *Sistema fiscal español*. Editorial. Prensas de la universidad de Zaragoza, 27º edición.
- Espitia Escuer, Manuel A. (2013): *Fundamentos de Administración y Dirección de empresas*. Copycenter Digital, Zaragoza.
- Gómez Bezares, F. (1999): *Decisiones financieras*. Edición Desclee.
- González Pascual, J. (2011): *Análisis de la Empresa a través de información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones*. Editorial Pirámide, 4ª edición, Madrid.
- Leach Ros, B; Llorente San Segundo, I; Moralejo Méndez, N; Pérez Pueyo, A. (2013): *Introducción al Derecho*, Facultad de economía y empresa.

- Mateos, P. (1999): *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Editorial centro de estudios Ramón Areces S.A., Madrid.
- Navas López, J.E ; Guerras Martín, L.A. (2013): *Fundamentos de la dirección estratégica de la empresa*. Civitas- Thomson Reuters.
- Santibáñez, J. (1998): *Inversión y financiación: casos resueltos*. Edición Desclee de Brouwer.
- Suárez Suárez, A.S (1991): *Economía financiera de la empresa*. Editorial Pirámide, S.A. Madrid.

REVISTAS

- Revista Emprendedores, nº 200. (mayo 2014): “200 ideas de negocio”, Grupo Hearst; España.

WEBGRAFÍA.

<i>DESCRIPTOR</i>	<i>WEB</i>
Agencia tributaria	www.agenciatributaria.es
Ayuntamiento de Zaragoza	www.zaragoza.es
Cámara de comercio Zaragoza	http://www.camarazaragoza.com/productos/emprender-en-zaragoza
Crema y Sabor	http://www.cremaysabor.com/
Datos paro Aragón en 2015	www.datosmacro.com
Horizonte temporal	http://ambito-financiero.com
Instituto Aragonés de Estadística	www.aragon.es
Instituto Nacional de Estadística	www.ine.es
Obligaciones contables	http://desarrollo-profesional.universia.es
PIB en Aragón	www.finanzas.com
Préstamo ICO	www.ico.es
Régimen Especial de trabajadores autónomos	www.seg-social.es
Situación política en España	http://cincodias.com/2016/01/14/pyme
Sociedad limitada	www.contabilidad.tk
Sociedad limitada unipersonal	www.crear-empresas.com
Tasa actualización	www.spw.cl
Tipos impositivos 2016	www.assessoriacentregestio.com
Tipo interés	http://es.euribor-rates.eu
Ventajas e inconvenientes Empresario Individual	www.portal.circe.es

ANEXOS

ANEXO I. FACTURA DE VIDEOVIGILANCIA Y SISTEMA TPV AJ-CASH.

SISTEMA DE TPV



TPV TACTIL 15" & Software Nerón Hostelería

TERMINAL TACTIL 15" (Servidor de la instalación)

- S.O. WINDOWS POS READY INCLUIDO
- Impresora de tickets térmica 80 mm.
- Cajón portamonedas
- Software TPV y Gestión Hostelería NERON

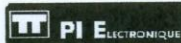
Importe 1.980,00 € OK.

GARANTÍA

La Garantía del Hardware Ofertado es de 12 meses

IVA NO INCLUIDO: IVA 21%

CASIO SHARP



SCHULTES

TOSHIBA



4 x CÁMARA VIDEOVIGILANCIA DOMO IR 700 TVL

Mino Domo Color Día/Noche Antivandalico de 1/3" SONY. Óptica Fija de 3,6 mm. Resolución 700 TVL. Iluminación infrarroja 24 led 20 mts. Iluminación mínima 0,001 Lux/F 1.4, Balance de Blancos Automático. Relación señal ruido < 48 dB. Temperatura funcionamiento: de -10° a + 45°. Instalación: Exterior/Interior. Alimentación 12 Vcc/300mA. Dimensiones 94 x 68.5(H) mm, Peso 450g. Color blanco o negro, disponible en gris oscuro bajo pedido.

**IMPORTE ESPECIAL INSTALACIÓN 1 GRABADOR Y
4 CAMARAS**

1.650,00 €

GARANTÍA

La Garantía del Hardware Ofertado es de 12 meses.

IVA NO INCLUIDO: IVA 21%

CASIO SHARP



SCHULTES TOSHIBA

ANEXO II. PRESUPUESTO MAPFRE.



Dom. Social: Carretera de Pozuelo, nº 50 . 28222 Majadahonda Madrid (ESPAÑA)
TELEFONO.....: 902 136 524
Reg.Mat.De Madrid Tomo 487 Folio 166 Hoja M-9333
Inscripción 121. - C.I.F.-A/28141935

CALCULO RAPIDO DE SEGURO COMBINADO PARA COMERCIOS MODALIDAD: COMERCIO

DIRIGIDA A...: MONFORTE TUTOR, MARIA EUGENIA
REFERENCIA...: PDM20AA116033

IMPORTANTE: La falsedad de lo declarado respecto a la ACTIVIDAD, CARACTERISTICAS DEL RIESGO Y OTRAS ESTIPULACIONES, supondrá en caso de siniestro (en aplicación del artículo 10 y 11, de la Ley 50/1980 de 8 de Octubre, de Contrato Seguro) la reducción proporcional de la indemnización, (aplicando el porcentaje resultante de lo realmente abonado y la prima que se hubiese aplicado), o la exclusión del mismo, si conocidas las características el contrato no se hubiera llegado a celebrar.

BIENES, VALORES Y COBERTURAS ASEGURABLES

* CONTINENTE.....	64.000,00 EUROS	* PARALIZACION ACTIVIDAD.....	
- DAÑOS ESTETICOS CONTINENTE..	1.510,00 EUROS	- INDEMNIZACION DIARIA.....	NO ASEGURADA
* CONTENIDO.....	37.500,00 EUROS	- GASTOS PERMANENTES.....	NO ASEGURADOS
- MERCANCIAS Y EXISTENCIAS..	ASEGURADAS	* AVERIA DE MAQUINARIA.....	NO ASEGURADA
.MAXIMAS.....	6.000,00 EUROS	- PARALIZACION DE CAMARAS..	NO ASEGURADA
.PROMEDIO.....	6.000,00 EUROS	* TRANSPORTES (P/VEHICULO)...	NO CONTRATADA
- MAQUINARIA Y MOBILIARIO..	31.500,00 EUROS	* DEFENSA JURIDICA.....	3.010 EUROS
* RESPONSABILIDAD CIVIL.....	150.260,00 EUROS	* ASISTENCIA EN EL COMERCIO..	ASEGURADA
* ROBO CONTINENTE.....	3.000,00 EUROS	* TODO RIESGO ACCIDENTAL.....	NO CONTRATADO
* ROBO CONTENIDO.....	CONTRATADO		

PRIMA ANUAL DEL SEGURO, INCLUIDOS IMPUESTOS Y RECARGOS (EXCEPTO PAGO FRACCIONADO)...: 396,26 EUROS
LA PRIMA DE TARIFA HA SIDO REDUCIDA POR LA APLICACION DE UN DESCUENTO COMERCIAL DE CARACTER TEMPORAL DEL 15%.

EN ZARAGOZA A 5 DE FEBRERO DE 2016

Fdo. :
Cód.agente. 022-0815

Este documento carece de validez contractual.

ANEXO III. CONVENIOS CON EL ICO.

CONVENIOS CON EL ICO
TIPOS DE INTERÉS QUINCENALES PARA PRÉSTAMOS ICO

VIGENTES HASTA EL DIA 11-12-2015

ICO- EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2015

FIJO
VARIABLE Euribor 6 meses + diferencial + margen

PLAZO 1 AÑO = Euribor 6 meses + 0,50% + 2,30% = Euribor 6 meses + 2,80
 PLAZO 2, 3 Y 4 AÑOS = Euribor 6 meses + 0,65% + 4% = Euribor 6 meses + 4,65
 PLAZO 5 Y 7 AÑOS = Euribor 6 meses + 0,65% + 4,30% = Euribor 6 meses + 4,95
 PLAZO 10,12 Y 15 AÑOS = Euribor 6 meses + 0,90% + 4,30% = Euribor 6 meses + 5,20

TIPO DE INTERES SEGÚN LA
 MODALIDAD DE PAGO DEL PRÉSTAMO

MODALIDAD DE INTERÉS	DURACIÓN	CARENCIA	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
FIJO	1 AÑO	0 AÑOS	2,747	2,753	2,763
FIJO	1 AÑO	1 AÑOS	2,744	2,751	2,760
FIJO	2 AÑOS	0 AÑOS	4,571	4,588	4,615
FIJO	2 AÑOS	1 AÑOS	4,571	4,588	4,615
FIJO	3 AÑOS	0 AÑOS	4,593	4,611	4,637
FIJO	3 AÑOS	1 AÑOS	4,597	4,615	4,641
FIJO	4 AÑOS	0 AÑOS	4,640	4,658	4,685
FIJO	4 AÑOS	1 AÑOS	4,646	4,664	4,691
FIJO	5 AÑOS	0 AÑOS	4,998	5,019	5,050
FIJO	5 AÑOS	1 AÑOS	5,006	5,026	5,058
FIJO	7 AÑOS	0 AÑOS	5,154	5,177	5,210
FIJO	7 AÑOS	1 AÑOS	5,162	5,184	5,218
FIJO	10 AÑOS	0 AÑOS	5,651	5,678	5,718
FIJO	10 AÑOS	1 AÑOS	5,659	5,686	5,726
FIJO	12 AÑOS	0 AÑOS	5,807	5,835	5,878
FIJO	12 AÑOS	2 AÑOS	5,831	5,859	5,902
FIJO	15 AÑOS	0 AÑOS	6,004	6,034	6,080
FIJO	15 AÑOS	2 AÑOS	6,023	6,053	6,099
VARIABLE	1 AÑO		2,744	2,750	2,760
VARIABLE	2, 3 Y 4 AÑOS		4,566	4,584	4,610
VARIABLE	5 Y 7 AÑOS		4,860	4,880	4,910
VARIABLE	10, 12 Y 15 AÑOS		5,105	5,127	5,160