

Trabajo Fin de Grado

Análisis de un proyecto empresarial:
Diseño de una matriz para la creación de una
cadena de restauración

Autor/es

Kevin Lacosta Gil

Director/es

María Pilar Pellejero Castillo

Grado en Finanzas y Contabilidad / Facultad de Economía y Empresa

Curso 2018-2019

Resumen

Este proyecto trata de analizar el diseño de una matriz que sirva como base para la creación, diseño y viabilidad financiera de un restaurante que pueda servir como matriz.

Comenzaremos analizando el entorno de la empresa y su posicionamiento, continuaremos con un análisis económico, donde se datan todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha de esta matriz, haciendo referencia a todos los datos referentes a la inversión.

Por último, realizaré el estudio de viabilidad del negocio que, exponiéndolo a diferentes escenarios, comprobaremos si el negocio puede realizarse desde el punto de vista financiero o no.

Summary

This project tries to analyze the design of a matrix that serves as the basis for the creation, design and financial viability of a restaurant that can serve as a matrix. We will begin by analyzing the company's environment and its positioning, we will continue with an economic analysis, where all the necessary aspects for the implementation of this matrix are dated, making reference to all the data related to the investment.

Finally, I will carry out the feasibility study of the business that by exposing it to different scenarios we will check if the business can be carried out financially or not.

Índice

1. Introducción.....	6
1.1. Justificación y objetivos del trabajo.....	6
1.2. Metodología empleada.....	6
2. Análisis del entorno	8
2.1. Análisis del entorno general con Pest	8
2.2. Análisis del entorno específico	9
2.2.1. Datos del sector	9
2.2.2. Datos de la competencia	11
2.2.3. Datos del cliente objetivo	11
2.2.3. Datos de los proveedores	11
2.3. Análisis de Porter.....	12
2.4. Análisis DAFO	13
3. Plan de marketing	15
3.1. Difusión y comercialización	15
3.2. Marketing mix.....	15
4. Análisis económico	17
4.1. Estudio técnico de la inversión	17
4.2. Horizonte temporal del estudio.....	17
4.3. Plan de amortización.....	18
4.4. Plan de financiación.....	18
4.5. Plan de ventas	19
4.6. Plan de recursos humanos	21
4.7. Presentación del resultado contable después de impuestos	23
5. Análisis de viabilidad	25
5.1. Cálculo de flujos de caja	25
5.2. Cálculo de la tasa de actualización	25
5.3. Evaluación económica del proyecto	26
5.4. Determinación de la rentabilidad para el inversor	28
5.5. Análisis de sensibilidad	28
6. Conclusiones.....	30
7. Bibliografía.....	33
8. Webgrafía	34

9. Anexos.....	35
----------------	----

Índice de Figuras

Figura 1. Facturación y porcentaje del PIB de la restauración organizada (Fuente www.kpmg.com)	10
Figura 2. Evolución del alquiler en los últimos 6 meses en Zaragoza (Fuente: www.enalquiler.com)	26

Índice de Tablas

Tabla 1. Inversión inicial	17
Tabla 2. Datos de amortización	18
Tabla 3. Amortización del inmovilizado	18
Tabla 4. Financiación operativa.....	19
Tabla 5. Previsión de ventas	20
Tabla 6. Convenio colectivo del sector de hostelería, correspondiendo el ayudante de camarero y el ayudante de cocina al Nivel 3	21
Tabla 8. Costes de personal	22
Tabla 9. Costes personal anuales	22
Tabla 10. Compras anuales según las ventas.....	23
Tabla 11. Gastos operativos del negocio	23
Tabla 12. Totalización gastos anuales	23
Tabla 13. Cuenta de resultados.....	24
Tabla 14. Flujos de caja.....	25
Tabla 15. Punto muerto	28
Tabla 16. Sensibilidad 90%	28
Tabla 17. VAN y TIR según escenarios operativos	29

1. Introducción

1.1. Justificación y objetivos del trabajo

La elección del trabajo surge de la idea de crear un nuevo negocio en hostelería que proviene de mi experiencia laboral y familiar. La nueva apertura se debe a que es muy difícil la ampliación del actual negocio familiar y, por ello, se busca diversificar.

Decidí escoger la línea de trabajo de fin de grado “Análisis de un Proyecto Empresarial”, con la finalidad de realizar un proyecto multidisciplinar en el que se vieran reflejados distintos conocimientos adquiridos en las asignaturas del grado como: Análisis y valoración de las operaciones financieras, gestión financiera, contabilidad analítica, análisis financiero y el resto de las asignaturas que ayudan a realizar un proyecto que pueda abarcar todos los ámbitos estudiados.

El trabajo se basa en la creación de un nuevo concepto de restaurante en Zaragoza debido a que, no hay competencia en este ámbito en el formato restaurante puesto que, la competencia tiene precios mucho más elevados y no existe el concepto pescadería-restaurante.

Con este proyecto, creemos que podemos realizar una nueva opción atractiva para el mercado culinario de Zaragoza y sin competencia en tipología de concepto y, por ello, creemos que el proyecto puede ser exitoso.

Utilizaremos los conocimientos y medios aprendidos en el grado con el fin de poder conocer el sector del nuevo negocio y saber en qué entorno está posicionada, tanto general como específico, a través de herramientas como las fuerzas de Porter y/o el análisis DAFO.

Para ello, vamos a establecer los requerimientos necesarios para la puesta en marcha. Entre los que se encuentran, el plan de marketing para la difusión y comercialización y, un estudio económico completo que muestre la viabilidad financiera del proyecto y obtener unas conclusiones de los resultados obtenidos.

1.2. Metodología empleada

La metodología empleada en el trabajo se ha centrado en diferentes tipos de análisis necesarios para obtener una respuesta sobre la viabilidad del proyecto. En primer lugar, para el entorno hemos utilizado diferentes herramientas que nos permiten saber cómo

estamos posicionados. Podemos destacar, entre ellos, el análisis PEST, las fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Todos ellos aparecen explicados en el trabajo.

Después de analizar el entorno, se procede al análisis económico donde se expone el estudio de la inversión inicial, nuestros planes de financiación, previsiones de ventas, costes, etc. Es decir, todo lo necesario para la puesta en funcionamiento y la realización de la actividad.

Como parte final de la metodología, se hace referencia al análisis de viabilidad. Aquí hemos utilizado diferentes métodos que nos indican si es acertado llevar a cabo la realización de este proyecto o no. Se han utilizado herramientas como el VAN y el TIR que nos mostrará la tasa de rendimiento que podemos obtener. Además, lo complementaremos con el umbral de rentabilidad que nos dice qué cantidad de ventas son necesarias para soportar nuestros costes, es decir, las ventas que igualan a los costes.

Todas estas herramientas hacen posible evaluar un proyecto empresarial antes de ponerlo en marcha, con la finalidad de poder evitar un fracaso empresarial.

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis del entorno general con Pest

El análisis Pest nos va a servir para identificar los diferentes factores exógenos que afectan por igual a cualquier empresa que desarrolla su actividad en un momento y/o lugar determinados.

Entre estos factores podemos destacar:

a) Factores políticos y legales

Para la creación del nuevo negocio, ya que, afecta directamente a toda empresa por ser factores exógenos a estas. Entre ellos, los factores políticos y legales que nos pueden afectar son, entre otros: La estabilidad del gobierno, que hay una mayoría simple que va a implicar acuerdos con el resto de los partidos. La legislación referente al sector de la hostelería, que afecta por igual a todos los restaurantes, y en una de las mayores trabas que hay en el sector es el cumplimiento de toda la normativa a nivel sanitario, horarios de apertura y empleados y licencias de explotación, entre otros.

b) Factores económicos

Los factores económicos externos a la empresa afectan a todas las empresas por igual. La economía aragonesa es pequeña pero próspera, avanzada, diversificada, abierta y competitiva, y dinámica.

El 59% de la economía aragonesa se basa en el sector servicios, Dentro del sector servicios destacan las actividades empresariales, seguidas del comercio y la hostelería, la administración pública, la sanidad, el transporte y la comunicación la educación y las finanzas. Aragón tiene, en su entorno, más de 30.474.000 de consumidores potenciales (73% de españoles, más 8 millones en el sur de Francia) y un mercado potencial de más de 28.240 millones de euros.

Hay que tener en cuenta que Zaragoza es la cuarta ciudad española en volumen de negocios y la quinta en volumen de habitantes.

Respecto a la economía mundial, podemos decir que se ha fortalecido, habiendo ya pasado la crisis financiera mundial de 2008-2009. Además, el crecimiento estimado para 2018/19 se estima en un 3%.

También, nos afectarán otros factores como la inflación, el IPC y los tipos de interés. Respecto a la inflación media de España en 2019, se sitúa en torno al 1% y un IPC del 1,3% más cercano al objetivo del Banco Central Europeo. La tasa

de desempleo actual en 2019 se sitúa en 13,9%, es decir, una de las tasas más bajas de la última década.

c) Factores socioculturales

Los factores socioculturales nos afectarán en gran medida dependiendo de la localización de nuestro negocio, por lo tanto, deberemos tener en cuenta los diferentes factores, los cuales pueden ser entre otros: tendencias del estilo de vida, evolución demográfica, acceso y tendencias de compras, movilidad, hábitos de trabajo etc.

En el negocio de la hostelería y restauración, tendremos que tener muy en cuenta la ubicación elegida para el negocio, ya que, de esta ubicación dependerá en gran medida el acceso de los clientes y servirá como escaparate para poder darse a conocer.

Algunos datos demográficos de Aragón son: población 1.307.984 habitantes. También caracterizada por aumentar su índice de envejecimiento, que en la actualidad, se encuentra cerca de los 45 años. Mientras se reduce la natalidad y aumenta la esperanza de vida, la población inmigrante también juega un papel importante en la demografía aragonesa. Sin ellos, la cantidad de población en edad de trabajar disminuiría de forma considerable. Tras los retornos de esta población en 2013 y 2017, el año pasado se volvió a registrar un aumento de esta población que continúa en 2019.

d) Factores tecnológicos

En la actualidad, la tecnología afecta a nuestras vidas diarias y en el sector de la hostelería no podía ser de otra manera. Aunque salvando distancias con otros sectores, la tecnología en este sector ayuda a facilitar el trabajo aunque, sigue siendo la principal base el capital humano. No obstante, en nuestro modelo de negocio intentaremos ver reducida la repercusión del capital humano para hacerlo más eficiente. Siempre prestando especial atención a la puesta en activo a través de redes sociales y páginas web.

2.2. Análisis del entorno específico

2.2.1. Datos del sector

Los locales comerciales de hostelería han aumentado un 7% el pasado año respecto al año anterior y desde 2013 se han inaugurado 4.500 nuevos establecimientos.

Actualmente, la restauración en España está en una etapa de total transformación. La leve salida de la crisis, junto a otros factores como el turismo y los nuevos gustos y evolución del consumidor hacia, por ejemplo, la cocina internacional, están revolucionando la hostelería.

El sector de la restauración en España aumentó sus ventas un 2,5% el pasado año hasta los 36.024 millones de Euros según NDP Group, dato que por primera vez se ha superado desde 2011. Unas cifras que indican que, el sector, sigue en la senda del crecimiento por tercer año consecutivo.

Este aumento de las ventas viene justificado por un crecimiento del 1,3% del número de visitas, con 98 millones de consumos más fuera de casa.

El principal movimiento lo constituye la restauración organizada, muy por delante de los operadores independientes, que se mantienen más estables.

El cierre del año pasado lo protagonizaron en su mayoría locales de cadenas, con un 23% sobre el total de ventas del mercado del sector restauración.

Figura 1. Facturación y porcentaje del PIB de la restauración organizada



Fuente: Marcas de Restauración

Fuente www.kpmg.com

A nivel local, la hostelería zaragozana sigue en crecimiento y, poco a poco, va recuperándose de la crisis que tanto afectó al sector. El año 2018 fue mejor, en líneas generales, que el año anterior, y las previsiones para este 2019 son optimistas, (según una encuesta elaborada por la Asociación de Cafés y Bares de Zaragoza y Provincia entre sus asociados, bares, restaurantes, cafeterías y pubs)

Para el 48% de los encuestados, el año pasado fue bueno o excelente, mientras que para otro 48% fue un año normal y tan sólo el 4% lo han calificado como un mal curso para su negocio. De hecho, los datos de mejoría del sector son claros si se compara 2018 con 2017, ya que, el 63% de los bares afirman que fue un año mejor, mientras que el 30% no han notado diferencias palpables y sólo el 7% creen que ha sido peor que el año anterior.

2.2.2. Datos de la competencia

La competencia en este sector siempre ha sido muy elevada, lo que hace muy complejo el éxito dentro del negocio de la restauración. Con respecto a competidores, es un sector muy competitivo y fácilmente sustituible por otro producto.

En la competencia del sector, la idea de nuevo negocio creo que puede ser muy positiva, ya que, no hay competencia igual o similar en el mercado de Zaragoza. Este establecimiento sólo sería sustituible por otros grandes restaurantes aunque, con precios mucho más elevados.

2.2.3. Datos del cliente objetivo

Nuestros clientes serán clientes de todas las clases económicas puesto que, la variedad de nuestros productos, permitirá acceder a todo tipo de público a la oferta que tengamos preparada para ellos. Siendo esta característica una de las claves del éxito que marque la línea del negocio, un restaurante-marisquería para todos los públicos ya que, cada cliente va a elegir la cantidad que desea consumir de cada producto.

2.2.3. Datos de los proveedores

Los proveedores elegidos serán los que nos permitan abastecer con productos de calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Acudiremos a Mercazaragoza en busca de producto fresco con el que poder ofrecer dicha calidad que nos distinga.

A nivel de proveedores logísticos que nos permitan equipar el local a las necesidades que este nos exija, contaremos con Doshier a nivel de maquinaria industrial y a efectos de limpieza, vajilla y menaje con *wet & dry*.

En este proyecto, el principal apoyo como proveedor, será el cervecero. Con el que buscaremos, a través de Ambar, conseguir su financiación vía *rappel* a través de litros de cerveza consumidos anualmente. Servirían para pagar el crédito establecido con ellos con

un sobreprecio en el producto de compra que sería a cuenta de devolver la deuda con ellos. Esto genera una forma de financiación con un coste mínimo para el negocio.

2.3. Análisis de Porter

Las fuerzas de Porter se conocen como una serie de estrategias que permiten maximizar los recursos por los cuales, se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio pueda ser competitivo. Gracias a Michael Eugene Porter, podemos conocer mejor en qué situación se encuentra la empresa y tomar mejores decisiones en el momento de salir al mercado. Todo esto se puede consultar en su libro “Estrategia competitiva, 1980”

Poder de negociación con los clientes: este apartado no resulta fundamental puesto que, no hay una negociación directa con nuestros clientes sino que exponemos un producto directo para el consumo.

Siempre buscaremos la satisfacción de nuestros clientes, basándonos en nuestros estándares de calidad que nos permitan establecer un *feedback* de ellos. Queremos que su experiencia sea lo más satisfactoria posible para que tengan intención de repetir en el futuro.

a) Rivalidad entre empresas

La rivalidad con las empresas es siempre muy alta en este sector. Hemos intentado enfocar nuestra propuesta y producto de una manera diferente a lo que ya se existía en la zona. En este caso, no he encontrado ningún tipo de local en la zona de Zaragoza que ofrezca este tipo de experiencia gastronómica. Aunque, si hay sustitutivos y, por lo tanto, ofreceremos un producto novedoso en el mercado de Zaragoza.

b) Amenaza de nuevos entrantes

El sector de la hostelería no presenta grandes barreras de entrada, por lo que, en el caso de que el negocio resulte un éxito, sería fácilmente extrapolable a otro tipo de locales. Lo que sería común la llegada de competencia en un corto espacio temporal. Esa misma tarea la podríamos realizar nosotros generando una cadena de restaurantes, que es el objetivo hacia donde está enfocado el proyecto.

c) Poder de negociación de los proveedores

Esta situación nos beneficia bastante con algunos proveedores. A nivel al tener que realizar las compras en el Mercazaragoza buscando el producto más fresco y de temporada, podremos aprovechar los pescados que estén en mejor época. Con

respecto al cervecero, que es el segundo mayor proveedor aunque sea la cerveza local, la competencia provoca un buen ajuste en el precio de la cerveza y otros productos. Conseguir las mejores condiciones con los proveedores hará que podamos ser más competitivos.

d) Amenaza de productos sustitutivos

No existe mayor amenaza de productos sustitutivos que la propia competencia situada alrededor del restaurante, cosa que, en este sector en España, es lo más común y se entiende que siempre va a existir pero no con el mismo formato. Alguna situación sustitutiva será una pescadería y que el cliente tuviese que realizar esa compra en su casa pero, eso no resultaría tan atractivo como la oferta que nosotros podemos realizar. Como resumen del análisis de las fuerzas de Porter, podemos afirmar que es un sector muy competitivo. Aunque en la situación actual del mercado de Zaragoza y con las expectativas puestas en el negocio, creo que tendría una viabilidad continuada y prolongada en el tiempo, por lo que, diría que resultaría un negocio de éxito a no ser causas mayores que no pudiésemos controlar.

2.4. Análisis DAFO

Este análisis nos ayuda a saber qué acciones deberíamos ejecutar para aprovechar las oportunidades y cómo eliminar las amenazas contra la empresa. Siempre sabiendo cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Como fortaleza, puedo ofrecer la larga experiencia en el sector que tengo con diversas empresas que se han dedicado a la gestión de negociación de restauración y hostelería. Con una gran cartera de clientes que conocen el buen hacer de las empresas gestionadas y, haciendo de esto, un posicionamiento más fácil a nivel local.

Debilidades: Siempre es una debilidad comenzar una apertura de un proyecto de hostelería con la incertidumbre que eso conlleva. La adaptación al mercado de la mejor manera posible y con la mayor rapidez, además de conocer los gustos de nuestros clientes adentrándonos en una tipología de producto que no resulta de nuestra especialidad.

Oportunidades: La oportunidad es enorme conociendo la restauración en Zaragoza. Es un sector que tiene gran proyección y, de la mano de un sistema novedoso de restauración y acompañado por la prosperidad económica de los años venideros según las previsiones y cada vez más el aumento del consumo fuera del ámbito doméstico, creo que es un buen

momento para llevar a cabo la apertura de un nuevo local de restauración en la ciudad. Además de la oferta, resultará novedoso lo que genera mayor atracción a los clientes a la hora de probar nuestra experiencia.

Amenazas: La amenaza siempre está en la competencia, que pueda adaptarse a nuestra oferta y generar negocios similares. Otras amenazas que no podemos controlar son trabas burocráticas al sector de la pesca que hagan que se encarezcan las materias primas y no seamos tan competitivos con respecto a otras tipologías de comidas. Aun así, dentro del mismo sector de la marisquería-pescadería, siempre seríamos una opción económica y de calidad adecuada para nuestros clientes.

DEBILIDADES

- Apertura de nuevo mercado
- Producto novedoso
- Poca experiencia en la zona

AMENAZAS

- Alta competencia del sector
- Regulaciones constantes
- Posible recesión económica

FORTALEZAS

- Experiencia en el sector de la hostelería
- Producto novedoso
- Precios asequibles amplio público

OPORTUNIDADES

- Concepto novedoso en la zona
- Auge de las experiencias gastronómicas
- Cubrir un nicho de mercado

3. Plan de marketing

3.1. Difusión y comercialización

La apertura del nuevo restaurante, va destinada a todo el público posible de la ciudad. Por lo que, nos interesa hacer una campaña de difusión para la nueva apertura. Dándonos a conocer a nuestros potenciales clientes y a los que ya saben que nos conocen de proyectos anteriores. Para ello, realizaremos campaña de nuestro local. Llevaremos a cabo esta campaña de difusión a través de medios locales y de cartelería.

3.2. Marketing mix

El marketing mix se puede considerar como una de las variables con las que la empresa trabaja para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello, las siguientes variables tienen que combinarse y trabajar conjuntamente: producto, precio, distribución y comunicación.

Producto: Se podría decir que, es el elemento principal del marketing mix, y en nuestro caso, es la variedad de producto que pueden elegir en nuestras instalaciones. Eso hará que se pueda adecuar a los gustos y presupuestos de nuestros clientes. Nuestros productos, se elaborarán al momento asegurando así la máxima frescura posible a nuestros clientes y pudiendo elegir entre diferentes tipos de elaboraciones.

Precio: Ésta variable es muy importante, ya que, va a permitir tanto que sea la referencia de los clientes para demandar nuestros productos, como la de ser la fuente de nuestros ingresos. Para ello, debemos saber fijar un precio en relación con los costes que soportamos a la hora de comprar nuestros productos, más un margen comercial que nos permita obtener una rentabilidad con la cual podremos continuar con la actividad empresarial. Además, los precios deben estar acordes también con la calidad percibida por los clientes, ya que, ellos son los que van a juzgar si el coste del consumo es merecido a cambio del producto obtenido.

Distribución: En este caso, hemos realizado el acondicionamiento de un local de alquiler que anteriormente ya se realizaba una tarea de hostelería y contaba con todos los permisos mínimos para comenzar la actividad. Simplemente, le tenemos que realizar al local un pequeño reacondicionamiento en materia de decoración para que se adecue a la línea de negocio que pretende seguir la empresa.

Comunicación: Con la comunicación, pretendemos que se dé a conocer nuestra nueva apertura de negocio. Debemos conseguir que llegue al máximo número posible de potenciales clientes. Una buena comunicación, permitirá al cliente saber qué ofrecemos como concepto de marisquería-restaurante económico y, qué se puede encontrar en nuestro local.

El objetivo, es sincronizar estas cuatro variables del marketing mix. Esto nos permitirá acercarnos lo más posible al cliente, de forma que, se traduzca en ingresos para la empresa.

4. Análisis económico

4.1. Estudio técnico de la inversión

Para la creación de nuestro restaurante, necesitaremos una inversión inicial destinada a la adecuación del local en el que realizaremos la actividad. Este local es arrendado por un tercero, además del personal necesario disponible para llevar a cabo el proyecto.

La inversión inicial se destinará a mobiliario para adecuar el local. Con la temática elegida, equipos operativos para atender el restaurante y la oficina, además de maquinaria de hostelería para comenzar la actividad, como pueden ser horno, freidoras, planchas etc...

La empresa ha elegido un forma social de sociedad limitada por lo que, eso conlleva unos gastos de formación de 3000€ como se explica en la tabla. Esa forma societaria conlleva, como pyme, un 25% de impuesto de sociedades sobre los beneficios, este hecho se explica más adelante. El total de la inversión inicial con la formación de los empleados y la correspondiente campaña publicitaria, sería de 87000€.

Tabla 1. Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
Formación previa de sociedad	3 000 €
Gastos publicidad y promoción	1 000 €
Maquinaria	15 000 €
Mobiliario	15 000 €
Equipos informáticos	15 000 €
Compra material	20 000 €
Tesorería	18 000,00 €
TOTAL	87 000,00 €

Fuente: Elaboración propia

4.2. Horizonte temporal del estudio

El horizonte temporal escogido es de 5 años. Este se debe a que, se considera tiempo suficiente como para haber recuperado la inversión inicial y que el negocio comience a dar grandes rendimientos. Se busca asentar las bases del negocio y un buen equipo profesional que se consolide y sea capaz de rendir ante las expectativas sobre la inversión realizada.

4.3. Plan de amortización

Los elementos de la inversión se amortizarán de acuerdo con las tablas de amortización simplificadas de la Agencia Tributaria, donde se señalan los periodos y % máximos de amortización. Hemos decidido señalar la amortización de los primeros 5 años, que es el horizonte temporal de nuestra inversión. El resto, señalado como valor residual, será la parte que queda por amortizar en los años siguientes a nuestro horizonte temporal.

Tabla 2. Datos de amortización

Grupo	Elementos patrimoniales	Coefficiente lineal máximo (%)	Período máximo (años)
1	Edificios y otras construcciones	3	68
2	Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material	10	20
3	Maquinaria	12	18
4	Elementos de Transporte	16	14
5	Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	26	10
6	Útiles y herramientas	30	8
7	Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	16	14
8	Ganado equino y frutales no cítricos	8	25
9	Frutales cítricos y viñedos	4	50
10	Olivar	2	100

Fuente: Agencia Tributaria

Tabla 3. Amortización del inmovilizado

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	0,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	9 000,00 €	12 000,00 €	15 000,00 €
Mobiliario	0,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	9 000,00 €	12 000,00 €	15 000,00 €
Equipos informáticos	0,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	9 000,00 €	12 000,00 €	15 000,00 €
TOTAL	0,00 €	9 000,00 €	18 000,00 €	27 000,00 €	36 000,00 €	45 000,00 €

Fuente: Elaboración propia

4.4. Plan de financiación

Para la financiación, se realizará de 2 formas, que en ambos casos tienen un tipo de interés 0%. Una parte, se realizará con recursos propios provenientes del ahorro personal. Y la

parte importante, sería apoyándose en el distribuidor cervecero y con ello devolver el montante de la inversión con la venta de producto en nuestras instalaciones. De esta forma, evitamos los intereses con entidades de crédito que, al ser una cantidad razonable, serían cuantiosos a lo largo del tiempo.

Tabla 4. Financiación operativa

FINANCIACIÓN	AÑO 0					
RECURSOS PROPIOS	17 000,00 €					
PRESTAMOS	70 000 €					
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRESTAMO		14 000,00 €	14 000,00 €	14 000,00 €	14 000,00 €	14 000,00 €

Fuente: Elaboración propia

4.5. Plan de ventas

Las ventas de nuestros productos dependen de los precios de mercado a los que se sitúe la oferta y la demanda de dichos productos. Puesto que se buscarán siempre productos de temporada, aunque haya algunos que sean fijos en la variedad soportando los precios todo el año.

Sobre el precio de venta, se pretende conseguir que cada cliente genere mínimo un ticket medio de 15€ con el que realizamos nuestras estimaciones anuales de ventas.

El objetivo es comenzar con una variedad amplia para conocer los gustos de nuestro público y, con el tiempo, poder adaptar nuestra oferta a su demanda. De esta manera, conseguiremos una sinergia positiva que haga que sean mucho más rentables las ventas, pudiendo ajustar los márgenes comerciales según productos y temporadas.

La previsión de ventas, se ha realizado de manera realista con un claro indicio hacia la austeridad del negocio para ponerlo en una situación mucho más apretada que si la previsión fuera boyante. El número de personas empleadas son capaces de realizar su labor con una mayor productividad y pudiendo soportar más carga de trabajo que la prevista en los datos.

La previsión de ventas se ha realizado estipulando un horario semanal que será de martes a domingo hasta después del turno de las comidas, permaneciendo domingo tarde y lunes cerrado por descanso semanal. Con este planteamiento semanal, hemos establecido 49

semanas de trabajo, de las cuales, según su facturación, se subdividen en: comunes, especiales y campaña de verano.

Semanas comunes: se han establecido unas ventas acordes al poco tráfico de gente entre semana, aumentando las ventas en el fin de semana. Establecemos así 23 semanas anuales.

Las semanas especiales son las dos semanas del pilar, ya que, vamos a estar situados en la zona centro y la campaña de navidad, establecemos 8 semanas anuales. Se esperan unos incrementos de las ventas sobre las comunes de 2,5 veces.

Campaña de verano: 18 semanas al año que coinciden con la temporada del final de la primavera y la época estival. Se esperan en esta época un incremento de 1,5 veces las ventas sobre las comunes. Y con las 3 semanas de vacaciones, cerraríamos las 52 semanas anuales.

Para conocer la cifra de ventas, hemos estimado un tránsito de 545 clientes semanales que, con el precio medio de 15€ y con las semanas preestablecidas, conseguiríamos unas ventas de 572250€. Pero para acercarnos aún más a la realidad, como es un negocio que acaba de comenzar, debemos realizar diferentes sensibilidades para los primeros años. En el primero, una sensibilidad del 85%, 90% en el segundo, 95% en el tercero y, el 100% en los siguientes 2 años.

Tabla 5. Previsión de ventas

VENTAS / INGRESOS			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SEMANAS COMUNES	UNIDADES	23					
	INGRESOS	8175	188 025 €	193 666 €	199 476 €	205 460 €	211 624 €
SEMANAS ESPECIALES	UNIDADES	8					
	INGRESOS	20437,5	163 500 €	168 405 €	173 457 €	178 661 €	184 021 €
SEMANAS CAMPAÑA DE VERANO	UNIDADES	18					
	INGRESOS	12262,5	220 725	227 347 €	234 167 €	241 192 €	248 428 €
TOTAL INGRESOS			486 413 €	530 476 €	576 745 €	625 313 €	644 072 €

Fuente: elaboración propia

Para mayor información, consulte los Anexos 1 y 2, que se sitúan al final del trabajo.

4.6. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos es muy importante, es necesario saber qué tipo de empleados necesita la empresa y qué cualidades y aptitudes tienen para desempeñar su tarea asignada por la empresa. Además, a parte de las aptitudes que pueda tener ya el trabajador, es necesario una cierta formación que le permita ser eficaz en su puesto de trabajo y sepa realizar correctamente su función, así como saber utilizar las herramientas y maquinaria que se le proporciona para obtener el producto final esperado por el cliente.

Para la apertura de este negocio, llevaremos a cabo la contratación de nueve empleados. Cuatro de los cuales pertenecerán a la cocina, cuatro a la sala y un personal de limpieza y acondicionamiento del local.

En cuanto a las condiciones de los trabajadores y lo referente a los salarios, se hará de acuerdo con lo dispuesto en: “Convenio colectivo del sector Hostelería de Zaragoza, 2018-2020”.

Tabla 6. Convenio colectivo del sector de hostelería, correspondiendo el ayudante de camarero y el ayudante de cocina al Nivel 3

Grupo III de actividad: Cafeterías, cafés-bares especiales, salas de fiesta y té, discotecas, tablaos flamencos, salas de baile, casinos, casas regionales y billares:

NIVEL	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
NIVEL IA	1.309,34 €	20.622,82 €
NIVEL IB	1.241,43 €	19.671,99 €
NIVEL II	1.152,57 €	18.428,00 €
NIVEL III	1.099,10 €	17.672,71 €
NIVEL IV	1.063,83 €	17.143,55 €

Fuente: Bopz

Coste de personal

El coste de personal viene dado en el anterior punto, con la contratación de 8 personas a jornada completa. Cada trabajador conlleva unos costes que vienen en la siguiente tabla, estos salarios son los medios mensuales para todo el personal.

Tabla 7. Costes de personal

PERSONAL	DATOS
Salario medio mensual	1 173,19
Incremento salarial anual	1,50%
Nº de empleados año 1	8
Nº de empleados año 2	8
Nº de empleados año 3	8
Nº de empleados año 4	8
Nº de empleados año 5	8
% coste Seguridad Social	30,00%
Total gastos de personal	

Fuente: Elaboración propia

La tabla siguiente es la acumulación anual de los gastos destinados a empleados dentro de la empresa. Y su evolución salarial debido al incremento anual que se establece en la anterior tabla.

Tabla 8. Costes personal anuales

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PERSONAL					
112 626,51	116 030,65	117 771,11	119 537,68	121 330,74	Salarios
33 787,95	34 809,20	35 331,33	35 861,30	36 399,22	Seguridad social
146 414,47	150 839,85	153 102,44	155 398,98	157 729,96	total

Fuente: Elaboración propia

Costes aprovisionamiento

Los costes de aprovisionamiento para el negocio, se establecen un poco altos debidos que, a la hora de comenzar este tipo de negocios, tienes que realizar la compra de todo antes de haber podido empezar a trabajar, y disponer de mucha mercancía en stock. Todas las compras y suministros, que están explicados en cifras numéricas en la siguiente tabla, provienen de la estimación de las ventas y su comparación con el ratio establecido por hacienda.

Hacienda establece un ratio entre 1,8 y 3 veces las ventas sobre las compras. Por tanto, con las ventas ya establecidas, los datos de compras son los mostrados en la siguiente

tabla estableciendo una media de los varemos, que resultará ser 2,4 veces las compras sobre las ventas.

Tabla 9. Compras anuales según las ventas

COMPRAS /SUMINISTROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
aprovisionamientos para la venta	202672	221031,56	240310,43	260547,09	268363,51

Fuente: Elaboración propia

Coste suministros

Dentro de los suministros, incluimos el eléctrico propio de la empresa, el gas empleado para las cocinas, suministro de material de oficina y la telefonía e internet que nos incluye la televisión de pago y otros servicios. Todos los datos y su influencia para la empresa se presentan en las dos siguientes tablas.

Tabla 10. Gastos operativos del negocio

OTROS GASTOS	DATOS
Electricidad	3 000,00
Teléfono	500,00
Material de Oficina	100,00
Seguros	1 000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Totalización gastos anuales

36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00	36 000,00	Electricidad anual
6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	Alquiler anual
1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	Mat. Oficina anual
12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	Seguros anuales
55 200,00	Total gastos				

Fuente: Elaboración propia

4.7. Presentación del resultado contable después de impuestos

En la siguiente tabla podemos ver reflejado nuestro proyecto de apertura de restaurante. Llevado a cabo con bastante realismo ya que, se muestran los ingresos y gastos llevados a cabo por la actividad pero, desde el punto de vista comentado anteriormente. Para el resultado después de impuestos, aplicamos un 25% de impuesto de sociedades, debido a la forma societaria adoptada.

Tabla 12. Cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	486 413 €	530 476 €	576 745 €	625 313 €	644 072 €
Aprovisionamiento	202 672 €	221 032 €	240 310 €	260 547 €	268 364 €
Margen	283 741 €	309 444 €	336 435 €	364 766 €	375 709 €
Gastos de personal	146 414 €	150 840 €	153 102 €	155 399 €	157 730 €
Alquileres	72 000 €	73 440 €	74 909 €	76 407 €	77 935 €
Otros gastos	55 200 €	55 200 €	55 200 €	55 200 €	55 200 €
EBITDA	10 126 €	29 964 €	53 223 €	77 760 €	84 844 €

Fuente: Elaboración propia

Para mayor información, consulte el Anexo 3, que se sitúa al final del trabajo.

5. Análisis de viabilidad

Después de haber analizado los gastos e ingresos de la actividad y mostrar el resultado de explotación, continuamos con el análisis de la viabilidad del proyecto para ver si es rentable y consecuente.

5.1. Cálculo de flujos de caja

Los flujos de caja muestran las salidas y entradas reales de dinero, esto nos permite saber más fácilmente el estado sobre la empresa, indicando la liquidez de nuestro negocio.

Como se puede ver en la siguiente tabla, tenemos unos flujos de caja positivos. Esto es más importante que el resultado contable, ya que, nos permite conocer realmente de qué dinero disponemos y si vamos a poder afrontar los siguientes pagos que vayan surgiendo de la actividad del negocio.

Tabla 13. Flujos de caja

Resultado	845 €	15 723 €	33 168 €	51 570 €	56 883 €
SUMA DE AMORT	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €
REEMBOLSO PRIN	14 000 €	14 000 €	14 000 €	14 000 €	14 000 €
FC	-4 155 €	10 723 €	28 168 €	46 570 €	51 883 €

Fuente: Elaboración propia

5.2. Cálculo de la tasa de actualización

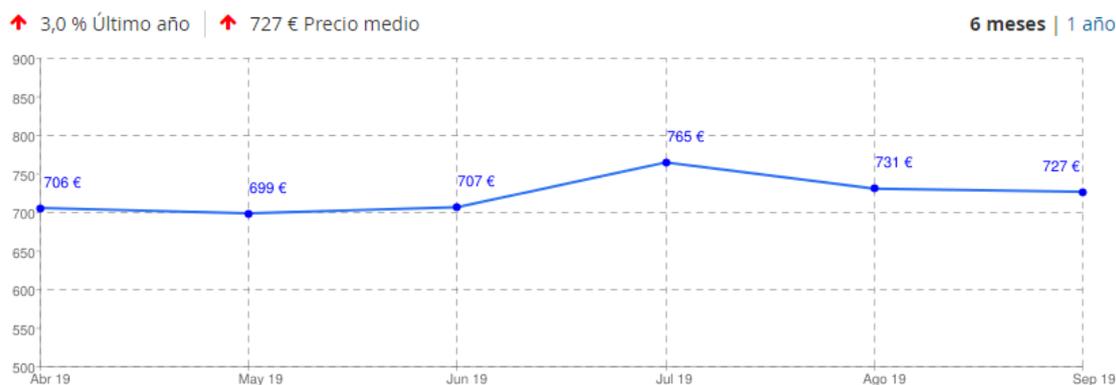
La tasa de actualización o descuento se utiliza para actualizar los flujos de caja futuros a la hora de valorar nuestra inversión. Esta tasa la entendemos como la rentabilidad mínima exigida para compensar el coste de los recursos aportados, buscando obtener una rentabilidad superior al coste de dichos recursos.

Para calcularlo, hemos establecido el rendimiento que le exigiríamos al riesgo y a la inversión de nuestro proyecto en el 10%. Es una tasa de actualización bastante alta debido a la situación económica actual y a los rendimientos de capital que generan otro tipo de inversiones.

Al disponer de financiación ajena a un tipo del 0%, he determinado que, una forma de comparar la valoración sería determinar como si fuese todo recursos propios. Y, puesto que necesitábamos 87.000€ para un vehículo de inversión elegido en la comparación, sería la adquisición de un piso por dicho valor para obtener una rentabilidad financiera de dicho inmueble y con ello comparar nuestra inversión.

Si el piso es adquirido por el desembolso inicial y está en condiciones de ser arrendado con el precio medio del alquiler determinado para Zaragoza, estimo un alquiler medio mensual de 720€ brutos, lo que estimamos que serán 600€ después de impuestos y gastos. Por lo que, anualmente, supondrían 7200€ sobre la inversión inicial, lo que nos reportaría una rentabilidad de un 8% anual. Por lo tanto, la expectativa con respecto al negocio que se espera, tiene que ser de un rendimiento superior a esa cifra y estime el 10% o superior.

Figura 2. Evolución del alquiler en los últimos 6 meses en Zaragoza



Fuente: www.enalquiler.com

5.3. Evaluación económica del proyecto

Para la evaluación de nuestra inversión, vamos a utilizar diferentes métodos que nos permitirán determinar si nuestro proyecto es viable. Para ello, vamos a utilizar diferentes métodos como: VAN, TIR y umbral de rentabilidad.

VAN

El VAN es un criterio de inversión que consiste en actualizar todos los flujos de caja generados de la actividad económica de nuestro proyecto. Se utiliza para valorar nuestra inversión en el momento cero y tomar una decisión acerca de la viabilidad del proyecto.

Para calcularlo, necesitaremos los flujos de caja generados y una tasa de actualización. La expresión se mostrará a continuación. La conclusión para aceptar un VAN es que el resultado obtenido sea mayor que cero.

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

Donde “C0” es la inversión inicial, “Ft” es el sumatorio de todos los flujos de caja generados y “k” es nuestra tasa de actualización (10%).

El VAN que hemos obtenido es de 3270,35€. Esto nos indica que debemos aceptar la inversión, aunque la inversión realizada y el riesgo de esta sean elevados. Por este criterio, se debería aceptar la inversión ya que, el VAN es superior a cero pero el montante económico no es tan elevado como se esperaría aunque sí que iniciaría el proyecto porque se ha realizado bajo unas expectativas bajas. Además, a partir de que las expectativas son mejores, se generan mejores resultados y eso haría mejorar el VAN

TIR

La tasa interna de rentabilidad permite conocer la rentabilidad media que se va a obtener de una inversión, tanto positiva como negativa. Para calcularla, sólo necesitaremos los flujos de caja generados a partir de nuestra inversión.

El criterio de aceptar una TIR es que el rendimiento obtenido sea superior a nuestra tasa de actualización (10%).

$$0 = -C_0 + \sum \frac{F_t}{(1 + TIR)^t}$$

Donde “C0” muestra el desembolso inicial, “Ft” el sumatorio de los flujos de caja y “TIR” es el rendimiento obtenido.

La TIR obtenida de nuestro proyecto es de 11% por lo que, aceptamos la inversión. Dicha TIR, es superior a las expectativas que teníamos del 10% por lo que, según este criterio, iríamos hacia delante con el proyecto y, acompañados con la idea del VAN, comenzaríamos el emprendimiento de la empresa.

Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es fundamental para saber el nivel de ventas mínimo para cubrir nuestros gastos. Es aquel punto donde nuestro beneficio sería cero. Esto permite anticiparse a saber qué volumen de ventas deberíamos tener para hacer frente a nuestra inversión. En la siguiente tabla vemos con qué nivel de ventas en cubrimos nuestros costes.

Tabla 14. Punto muerto

PUNTO MUERTO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Ventas (V)		486412,5	530475,75	576745,024	625313,026	644072,417	
Coste variables (C)		202 672 €	221 032 €	240 310 €	260 547 €	268 364 €	
Margen (M)		283740,625	309444,188	336434,597	364765,932	375708,91	>CF
% Margen s/ventas		58%	58%	58%	58%	58%	
Costes fijos (CF)		273 614,47	279 479,85	283 211,24	287 005,96	290 865,08	<M
Umbral Rentabilidad		469053,375	479108,307	485504,989	492010,211	498625,852	<V

Fuente: Elaboración propia

5.4. Determinación de la rentabilidad para el inversor

Aunque se utilice financiación ajena, hemos determinado que nuestra rentabilidad fuera el 10% o superior y puesto que, se obtiene una TIR del 11%, aceptaremos la inversión.

5.5. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, vamos a proponer tres escenarios en los cuales se mostrarán diferentes situaciones en las que se podría incurrir. De este modo, veremos cómo puede afectar una situación adversa a nuestra inversión y plan de negocio.

Las tres situaciones, de una manera u otra, afectan negativamente al resultado, y podemos ver hasta qué punto podemos sufrir una bajada de las ventas.

El primer escenario, muestra cómo pueden variar nuestras cifras si nuestras ventas disminuyen en un 10%. Como podemos ver, tras esta bajada en los ingresos el VAN obtenido es de **-30 181,77 €€**, y en cuanto la TIR, desciende a un 0%. Lo que determinaría que nuestra inversión no sería rentable en ningún caso si se dieran estas circunstancias.

Tabla 15. Sensibilidad 90%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	437771,25	477428,175	519070,5214	562781,723	579665,175
ANALISIS DE LA SENSIBILIDAD	90%				
VNA	-30181,76557				
TIR	0,003607629				

Fuente: Elaboración propia

El segundo escenario, muestra cómo varía el resultado, si para realizar el mismo trabajo fueran necesarios dos asalariados extras. Dentro de este escenario, mostramos dos posibilidades (ambos casos sin incremento de ventas): en un primer caso, sería añadir un operario extra. Esto supone aumentar los costes de gastos fijos y con el mismo nivel de ventas la inversión ya no sigue siendo rentable. El segundo caso, sería añadir dos operarios. En esta situación, ya no se muestran resultados que permitan continuar con la inversión, sería inviable al menos sin un aumento de ventas. Adjunto las tablas para que se vean cómo serían los datos con uno y dos trabajadores más respectivamente.

Tabla 16. VAN y TIR según escenarios operativos

PERSONAL	DATOS	PERSONAL	DATOS
Salario medio mensual	1173,192857	Salario medio mensual	1173,19286
Incremento salarial anual	0,015	Incremento salarial anual	0,015
Nº de empleados año 1	9	Nº de empleados año 1	10
Nº de empleados año 2	9	Nº de empleados año 2	10
Nº de empleados año 3	9	Nº de empleados año 3	10
Nº de empleados año 4	9	Nº de empleados año 4	10
Nº de empleados año 5	9	Nº de empleados año 5	10
% coste Seguridad Social	0,3	% coste Seguridad Social	0,3
VNA	-50811,27852	VNA	-104892,908
TIR	-0,063648354	TIR	-0,26515051

Fuente: Elaboración propia

Para mayor información, consulte los Anexos 4-9, que se sitúan al final del trabajo.

6. Conclusiones

Este proyecto ha permitido conocer por separado cada uno de los pasos a seguir en la realización de un negocio. En este caso, la creación de un nuevo restaurante e idea de negocio.

Como se puede ver, antes de aventurarse en cualquier actividad empresarial, es necesario la realización de un estudio. Este debe estar formado por una serie de pasos previamente planificados, en los que se recoja detalladamente todo lo necesario para la actividad empresarial, y que se adapte lo mejor posible a la realidad del futuro del negocio.

Dentro de nuestro análisis, hemos comenzado por el estudio del entorno. Esto nos ha permitido saber dónde y cómo posicionarnos dentro del sector. Para ello, aplicamos métodos de análisis como el PEST. Además, se hace uso de otros instrumentos como las fuerzas de Porter y DAFO. De esta manera, una vez que sabemos cómo estamos posicionados, podemos saber a quién dirigir nuestros productos y de qué manera creemos que es la mejor forma de introducirnos en el mercado.

Conjuntamente al análisis del entorno, va unido un plan de marketing, el cual nos permite darnos a conocer dentro del mercado ya que, sin este, hay mayor dificultad en alcanzar las ventas previstas.

A continuación, pasamos al análisis económico del negocio, aquí vemos numéricamente todo lo relacionado para el funcionamiento de la actividad, donde se muestra nuestra inversión inicial, todos nuestros costes, planificación de ventas y todo en conjunto para dar lugar al resultado contable previsto.

Por último, tras haber realizado todo el estudio económico, siempre es necesario un análisis de viabilidad, aquí vemos si realmente merece la pena la realización de un negocio así. Utilizamos métodos que muestran la rentabilidad de la inversión y la recuperación de esta como el VAN y TIR, y las ventas mínimas que debemos realizar para cubrir gastos mediante el umbral de rentabilidad. Además, sometemos nuestro análisis a situaciones adversas al negocio como bajadas de ventas o aumento de personal de la empresa.

Como conclusión de todo el trabajo realizado, hemos obtenido unos resultados bastante bajos con respecto a lo que se esperaba al comienzo del estudio de la creación del negocio.

Estos resultados han sido tan bajos a partir de los datos iniciales que, de por sí, eran datos bajistas debido a que, según la zona en la que estaba proyectado el negocio y con la zona de tránsito que es en realidad, no se espera solo tener una media de 445 clientes semanales. De esa media de clientes y con los análisis de sensibilidad estrictos que hemos realizado, provienen esos resultados ciertamente negativos.

Es por ello que, aun con todo este escenario jugando en contra del negocio, personalmente seguiría adelante con él. Debido a mi experiencia previa en el sector, me indica que hemos sido muy comedidos y esta postura se debe a que, hemos querido poner el negocio en una situación económica inicial tensa para ver hasta qué punto tenía capacidad de respuesta.

Si abordamos el análisis sin la modificación de los parámetros anteriormente explicados en el análisis de sensibilidad, o incluso una sensibilidad superior a la que se da en el supuesto de toda la línea temporal, el panorama cambiaría para el negocio y arrojaría una tendencia económica positiva a lo largo de dicho periodo. Ese escenario no se ha visto estudiado porque es evidente que, si vendes por encima de lo esperado, te va a ir mejor que si no sucede así.

El negocio bajo las condiciones de supuesto inicial y con las dificultades que supone emprender, ha resultado rentable por encima de nuestra k (10%). Por lo que, nos hace tomar la decisión de que tendremos que llevarlo a cabo bajo el panorama propuesto por el estudio de viabilidad económico-financiero.

7. Bibliografía

CERVIÑO FERNÁNDEZ, J. (2006): *Marketing Internacional: Nuevas perspectivas para un mercado globalizado* (Empresas y Gestión). Editorial Pirámide.

CUADRADO, A (1983): *Cash-flow y flujos de recursos*, Instituto de Planificación Contable, Madrid.

GONZÁLEZ PASACUAL, J. (2011): *Análisis de la empresa a través de su información económico financieras*. Editorial Pirámide.

LÓPEZ CORRALES, F., MARENQUE ÁLVAREZ-SANTULLANO, M y ANIDO CRESPO, M. (2013): *Matemáticas financieras básicas*. Editorial Garceta Grupo.

MASCAREÑAS, JUAN. Monografías sobre Finanzas Corporativas (2008). “*La Valoración de proyectos de inversión productivos*”. Universidad Complutense de Madrid.

EUGENE PORTER, MICHAEL (1980): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*.

ROCA, F., ROJAS, J. (2013): *Evaluación de Proyectos para Emprendedores*. Editorial Createspace.

SAPAG CHAIN, NASSIR. (2000): *Criterios de Evaluación de Proyectos*.

SATESMASES MESTRES, M. (2012): *Marketing: conceptos y estrategias*. Pirámide.

SUÁREZ. A.S. (2005): *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Pirámide.

8. Webgrafía

www.investing.com

www.eleconomista.es

www.boe.es

www.agenciatributaria.es

www.ine.es

www.seg-social.es

www.bopz.es

<https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>

www.enalquiler.com

www.idealista.com

www.aragon.es

www.convenioscolectivos.es

www.kpmg.com

9. Anexos

Anexo 1: Tabla de precios de venta.

VENTAS / INGRESOS			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SEMANAS COMUNES	UNIDADES	23					
	INGRESOS	8175	188 025 €	193 666 €	199 476 €	205 460 €	211 624 €
SEMANAS ESPECIALES	UNIDADES	8					
	INGRESOS	20437,5	163 500 €	168 405 €	173 457 €	178 661 €	184 021 €
SEMANAS CAMPAÑA DE VERANO	UNIDADES	18					
	INGRESOS	12262,5	220 725	227 347 €	234 167 €	241 192 €	248 428 €
TOTAL INGRESOS			486 413 €	530 476 €	576 745 €	625 313 €	644 072 €

Anexo 2: Tabla ventas semanas y precio estimado por comensal

	SEMANAS COMUNES					
p/p= 15€	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
COMIDAS	225	225	225	225	1500	1800
CENAS	225	225	225	1200	2100	

SEMANAS ESPECIALES ESTIMO UN INCREMENTO EN 2,5 VECES LAS VENTAS
 SEMANAS ESPECIALES ESTIMO UN INCREMENTO DE 1,5 VECES LAS VENTAS

Anexo 3: Tabla de cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	486 413 €	530 476 €	576 745 €	625 313 €	644 072 €
Aprovisionamiento	202 672 €	221 032 €	240 310 €	260 547 €	268 364 €
Margen	283 741 €	309 444 €	336 435 €	364 766 €	375 709 €
Gastos de personal	146 414 €	150 840 €	153 102 €	155 399 €	157 730 €
Alquileres	72 000 €	73 440 €	74 909 €	76 407 €	77 935 €
Otros gastos	55 200 €	55 200 €	55 200 €	55 200 €	55 200 €
EBITDA	10 126 €	29 964 €	53 223 €	77 760 €	84 844 €
Amortizaciones	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €
EBIT	1 126 €	20 964 €	44 223 €	68 760 €	75 844 €
Gastos financieros					
BAI	1 126 €	20 964 €	44 223 €	68 760 €	75 844 €
Impuesto sobre beneficios	282 €	5 241 €	11 056 €	17 190 €	18 961 €
Resultado	845 €	15 723 €	33 168 €	51 570 €	56 883 €
SUMA DE AMORT	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €	9 000 €
REEMBOLSO PRIN	14 000 €	14 000 €	14 000 €	14 000 €	14 000 €
FC	-4 155 €	10 723 €	28 168 €	46 570 €	51 883 €
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	211 €	3 931 €	8 292 €	12 892 €	14 221 €
RESERVAS	633 €	11 792 €	24 876 €	38 677 €	42 662 €

Anexo 4: Flujos de caja año 0 a año 5.

FC	-87000	-4155,383	10723,2562	28167,5152	46569,9816	51882,8719
-----------	---------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Anexo 5: VAN obtenido de las cuentas de resultados

VNA	3 270,35 €
------------	-------------------

Anexo 6: TIR obtenido de la cuenta de resultados

TIR	11%
------------	------------

Anexo 7: Modificación de VAN y TIR si: -10% ventas

VNA	-30 181,77 €
TIR	0%

Anexo 8: Modificación de VAN y TIR si: 1 asalariado extra

VNA	-50 811,28 €
TIR	-6%

Anexo 9: Modificación de VAN y TIR si: 2 asalariados extra

VNA	-104 892,91 €
TIR	-27%