

PLAN DE NEGOCIO

Natural fruit & leisure

MEMORIA

Alumnos:

Javier González Gallego
Nacho Hombrados González
Oscar Martínez Fernández
David Sánchez Alzamora

Tutor:

Jaime del Pozo Hernando

INDICE

1. MISIÓN DEL NEGOCIO.....	7
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	7
2.1. ENTORNO GEOPOLÍTICO.....	8
2.2. ENTORNO JURÍDICO-LEGAL.....	8
2.3. ENTORNO ECONÓMICO.....	9
2.4. ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	11
2.5. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	13
2.6. ENTORNO MEDIOAMBIENTAL.....	14
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....	15
3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....	23
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	27
4.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS.....	27
4.2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES.....	27
4.3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	27
4.4. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS.....	28
4.5. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	28
4.6. OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO.....	30
5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	30
5.1. PRODUCTO / SERVICIO.....	30
5.1.1. EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.....	35
5.2. PLAZA.....	35
5.3. PROMOCIÓN.....	41
5.4. PRECIO.....	47
6. OBJETIVOS DE VENTAS.....	53
7. PLAN DE OPERACIONES.....	55
7.1. APROVISIONAMIENTO.....	56
7.2. DISEÑO DEL SISTEMA OPERATIVO.....	58
7.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	60
7.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	63
7.5. PLANES DE CONTROL DE CALIDAD.....	64
7.6. PARTICULARIDADES EN LA CADENA DE SUMINISTRO.....	65
7.7. RENDIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.....	65
7.8. COSTES OPERATIVOS.....	69
7.9. MEDICIÓN DE LAS OPERACIONES.....	70
8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	71
8.1. OBJETIVOS.....	71
8.2. VALORES DE LA EMPRESA.....	71
8.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	72
8.3.1. PERSONAL NECESARIO Y DEFINICIÓN DE PUESTOS.....	73
8.3.2. CUADRANTE DE TURNOS.....	78
8.3.3. PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	80
8.3.4. POLÍTICAS GENERALES Y DE RETRIBUCIÓN.....	80
8.3.5. PRESUPUESTOS DE RECURSOS HUMANOS.....	81

8.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	83
9. PLAN FINANCIERO.....	85
9.1. INGRESOS POR VENTAS.....	85
9.2. ESTRUCTURA DE COSTES.....	86
9.2.1. COSTES DE PERSONAL.....	89
9.3. INVERSIONES DE CAPITAL.....	89
9.4. CUENTA DE RESULTADOS.....	90
9.5. MÁRGENES.....	92
9.6. ANÁLISIS DEL BALANCE.....	93
9.6.1. ACTIVO.....	93
9.6.2. PASIVO.....	94
9.7. ESTRUCTURA DEL BALANCE.....	95
9.8. RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.....	97
9.9. FLUJOS DE CAJA Y FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO.....	98
10. ESTUDIO DE LA SENSIBILIDAD.....	100
10.1. INTRODUCCIÓN.....	100
10.2. ESTUDIO DE SENSIBILIDAD A LAS VARIABLES.....	100
10.2.1. VARIACIONES EN EL NIVEL DE RENDIMIENTO.....	101
10.2.2. INCREMENTO INTERANUAL DE LA CUOTA DE MERCADO.....	103
10.2.3. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LA FRUTA.....	105
10.2.4. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LOS ALQUILERES.....	108
10.2.5. SENSIBILIDAD A LOS COSTES LABORALES.....	110
10.3. ESCENARIO BASE O CASO REALISTA.....	113
10.4. ESCENARIO PESIMISTA O DE MENOR NÚMERO DE CLIENTES.....	113
10.5. ESCENARIO OPTIMISTA O DE MAYOR NÚMERO DE CLIENTES.....	116
10.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	118
11. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	120
11.1. CUOTA DE MERCADO MENOR QUE LA ESPERADA.....	120
11.2. ESCASEZ DE LOCALES CON LAS CARACTERÍSTICAS BUSCADAS.....	121
11.3. CIFRA DE VENTAS POR DEBAJO DE LO ESPERADO.....	122
11.4. AUMENTO SUSTANCIAL DEL PRECIO DE LA FRUTA.....	122
12. PLAN DE DESARROLLO.....	123
12.1. VÍA PRODUCTO.....	123
12.2. VÍA PLAZA.....	124
12.3. VÍA MERCADO.....	126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la inflación en la Comunidad de Madrid (2006-2008).....	10
Figura 2 Estructura sectorial del V.A.B. de la Comunidad de Madrid (2007).....	10
Figura 3 Evolución del P.I.B. per cápita en la Comunidad de Madrid (2000-2007).....	11
Figura 4 Variación de la población en Madrid (1981-2007)	12
Figura 5 Estructura de la población de la Comunidad de Madrid (2007)	12
Figura 6 Consumo de fruta fresca en España (2005).....	13
Figura 7 Identificación del sector “Natural®”	16
Figura 8 Consumo de fruta por habitante (M.A.P.A., 2006)	19
Figura 9 Frutas preferidas por los consumidores	21
Figura 10 Elementos que favorecerían el consumo de fruta fuera del hogar	22
Figura 11 Atributos más valorados por los clientes en un local de ocio & restauración	23
Figura 12 Matriz Estratégica Q-DAFO	29
Figura 13 Elementos de merchandising Natural®.....	35
Figura 14 Localización de establecimientos Natural® el primer año.....	38
Figura 15 Local tipo Natural®	39
Figura 16. Flujos operativos	59
Figura 17 Coste de roturas de stock relativo a costes variables	60
Figura 18 Rendimiento anual del servicio en el año de apertura.....	66
Figura 19 Rendimiento anual del servicio en años sucesivos.....	67
Figura 20 Curva media diaria de uso de capacidad instalada	68
Figura 21 Valores de Natural®	72
Figura 22 Estructura directiva de la empresa	72
Figura 23 Estructura organizativa básica de cada local	73
Figura 24 Umbral de Rentabilidad.....	86
Figura 25 Evolución temporal de la cuenta de resultados.....	92
Figura 26 Márgenes sobre ventas	93
Figura 27 Estructura del Balance.....	95
Figura 28 Estructura del Balance Año 1	96
Figura 29 Estructura del Balance Año 2	96
Figura 30 Estructura del Balance Año 3	96
Figura 31 Estructura del Balance Año 4	97
Figura 32 Estructura del Balance Año 5	97
Figura 33 Evolución de los Ratios económicos.....	98
Figura 34 Evolución del Cash Flow Año 1	99

Figura 35 Evolución temporal de la cuenta de resultados	103
Figura 36 Evolución temporal de la cuenta de resultados	105
Figura 37 Evolución temporal de la cuenta de resultados	107
Figura 38 Evolución temporal de la cuenta de resultados	110
Figura 39 Evolución temporal de la cuenta de resultados	112
Figura 40. Evolución temporal de la cuenta de resultados	115
Figura 41 Evolución temporal de la cuenta de resultados	118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales atributos de cada una de las alternativas	18
Tabla 2 Gasto total de los productos en millones de € (2005).....	20
Tabla 3 Peso total de los productos en millones de Kg. /L. (2005).....	20
Tabla 4 Procesos para cada uno de los productos.....	32
Tabla 5 Tamaño de los distintos envases.....	34
Tabla 6 Previsión de aperturas para el año 1	37
Tabla 7 Plan de medios y soportes primer año.....	45
Tabla 8 PVP medio teórico para una rentabilidad del 75% sobre el precio de coste.....	50
Tabla 9 PVP medio real teniendo en cuenta costes, competencia y una rentabilidad del 75%.....	51
Tabla 10 Periodo medio de cobro en días en función del medio de pago	53
Tabla 11 Demanda prevista cada uno de los años	54
Tabla 12. Participación de cada producto en las ventas	55
Tabla 13 Objetivo de ventas por producto y año	55
Tabla 14. Relación de proveedores.....	57
Tabla 15 Relación de procesos.	58
Tabla 16 clientes/día/tienda esperados y con factor de corrección de rendimiento	61
Tabla 17 Coeficiente de uso de capacidad instalada.....	68
Tabla 18 Estimación de Demanda potencial/objetivos de ventas	69
Tabla 19 Contrataciones previstas para los 5 años (acumuladas).....	77
Tabla 20 Cuadrante de turnos de lunes a viernes	78
Tabla 21 Cuadrante de turnos sábados.....	79
Tabla 22 Cuadrante de turnos domingos y festivos	79
Tabla 23 Costes laborales año 1	81
Tabla 24 Costes laborales año 2	82
Tabla 25 Costes laborales año 3	82
Tabla 26 Costes laborales año 4	82
Tabla 27 Costes laborales año 5	83
Tabla 28 Hipótesis de trabajo consideradas.....	85
Tabla 29 Previsión de Ventas	85
Tabla 30. Estimación de ventas desglosadas por tipo de producto	86
Tabla 31 Estimación de Costes unitarios	87
Tabla 32 Estimación de costes variables.....	87
Tabla 33 Estimación de costes fijos.....	88
Tabla 34 Uso de fondos en el año 1	88

Tabla 35 Costes de personal y nº de empleados totales	89
Tabla 36 Inversiones a realizar y flujos de inversión anuales.....	90
Tabla 37 Cuenta de Pérdidas y Ganancias	91
Tabla 38 Márgenes sobre Ventas	92
Tabla 39 Detalle de Balance Previsional (Activo).....	94
Tabla 40 Detalle de Balance Previsional (Pasivo).....	95
Tabla 41 Ratios Financieros.....	97
Tabla 42 Ratios económicos.....	98
Tabla 43 Cuenta de Resultados.....	102
Tabla 44. Estructura del Balance.....	102
Tabla 45 Cuenta de Resultados.....	104
Tabla 46 Estructura del Balance.....	104
Tabla 47 Cuenta de resultados.....	106
Tabla 48 Estructura del Balance.....	107
Tabla 49 Cuenta de resultados.....	109
Tabla 50 Estructura del Balance.....	109
Tabla 51 Cuenta de Resultados.....	111
Tabla 52 Estructura del Balance.....	112
Tabla 53 Demanda potencial y nº de clientes por año.....	114
Tabla 54 Cuenta de resultados.....	114
Tabla 55 Estructura del Balance.....	115
Tabla 56 Demanda potencial y nº de clientes por año.....	116
Tabla 57 Cuenta de resultados.....	117
Tabla 58 Estructura del Balance.....	117
Tabla 59 Valoración de las posibles contingencias	120
Tabla 60 Estimación de la maquinaria necesaria.....	127
Tabla 61 Distribución de superficies planta.....	128

1. MISIÓN DEL NEGOCIO.

Natural® nace como una red de establecimientos que ofrecen productos sanos, de alta calidad, basados en fruta fresca, mediante un servicio altamente personalizado en un ambiente acogedor y confortable.

Se dirige a ciudadanos urbanos, interesados en su salud y bienestar, que suelen comer fuera de casa, y que disfrutan pasando un rato tranquilo, solos o en compañía, en locales de restauración y ocio, bien cerca de su trabajo o bien en zonas comerciales.

El negocio consiste, en conseguir, que el cliente perciba que es tratado de manera diferente, de forma totalmente personalizada, y que se sienta en los locales como en su propia casa, es decir, con una altísima calidad de servicio y una altísima calidad del producto, el cual es preparado frente al cliente justo en el momento en que lo solicita.

Este valor añadido aportado al cliente es el que va a diferenciar por completo a **Natural®** de la competencia, ya que actualmente no se presta un servicio de estas características en España.

Inicialmente está previsto establecerse en la ciudad de Madrid y área de influencia, donde se encuentran las principales zonas empresariales y comerciales de España, y donde se encuentra el público objetivo.

Para ver si está idea de negocio es viable se fija como primer paso el análisis del entorno externo y del “sector” en el cual se va a competir.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El objetivo primordial marcado en esta fase del proyecto, es determinar y cuantificar los diferentes factores “macro” que pueden determinar la viabilidad o no del plan de negocio.

De esta forma, se identifican oportunidades y amenazas en el corto y largo plazo, y se puede adaptar el plan de negocio a los cambios que se puedan producir en el entorno.

Los factores considerados son:

2.1. Entorno geopolítico.

Políticamente, ha habido en 2008 unas elecciones generales, que no han supuesto cambios notorios, por lo que la estabilidad política a nivel nacional, autonómico y municipal no se va a ver afectada a medio - largo plazo.

2.2. Entorno jurídico-legal.

Al ser éste un negocio relacionado con el uso y consumo de alimentos, está sujeto a una serie de leyes y reglamentos que hay que conocer ya que influirá en todo el diseño del plan de negocio. Las principales disposiciones, ordenadas cronológicamente, que afectan son:

- R.D. 2058/ 1982, de 12 de agosto, por el que se aprueba la Norma General de etiquetado, presentación y publicidad de los alimentos envasados. Este reglamento se tiene en cuenta en el plan de marketing al diseñar el producto y su presentación.
- R.D. 2505/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba la Reglamentación de Manipuladores de Alimentos, a tener en cuenta en el plan de organización y recursos humanos. Derogado, vigente hasta 25 de Agosto de 2000. Ahora rige el R.D. 202/2000, relativo a la manipulación de alimentos.
- Reglamentación Técnico Sanitaria del Comercio Minorista de la alimentación, aprobada por el Real Decreto 381/1984, de 25 de enero (BOE núm. 49, de 27 de abril de 1984), que nos indica los condicionantes a la hora de prestar nuestro servicio en nuestros locales, los cuales vienen recogidos en el plan de marketing.
- R.D. 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios. Derogado, vigente hasta 28/05/2006. Incorpora al ordenamiento jurídico español la Directiva 93/43/CEE.
- Ley 7/1996, de ordenación del comercio minorista, por el cual de rige toda la actividad comercial a realizar con nuestra empresa y la relación con nuestros clientes y proveedores.
- Reglamento (CE) 2200/96: por el que se establece la organización común de mercados en el sector de frutas y hortalizas, que nos afectará a la hora de establecer todo nuestro plan de operaciones.

- Reglamento (CE) 1148/01, de 12 de junio (DOCE L 156, de 13 de junio), sobre los controles de conformidad con las normas de comercialización aplicables en el sector de las frutas y hortalizas frescas, que ha sido modificado en varias ocasiones (Reglamento (CE) 2379/01 y Reglamento (CE) 408/03).

2.3. Entorno económico.

A nivel nacional el P.I.B. ha registrado un crecimiento real del 1,8% en el segundo trimestre de 2008 manteniendo la tendencia de desaceleración iniciada en 2007. De esta forma la economía española no es ajena al contexto internacional. Dicha desaceleración está generada por una menor contribución de la demanda interna, y una caída generalizada de la aportación del sector de la construcción al P.I.B.

No obstante, la Comunidad de Madrid presenta una serie de factores estratégicos, tales como albergar la capitalidad de Estado, ser establecimiento preferente de las sedes de las multinacionales y empresas financieras, concentrar gran parte de la actividad de investigación y desarrollo y de las instalaciones educacionales y culturales del país, que permiten que la región se encuentre en una posición favorable para afrontar la desaceleración económica.

El crecimiento del P.I.B. a precios constantes (base 2000) de la Comunidad de Madrid se incrementó un 3,9% en 2007, una décima menos que el registrado el año anterior. Sin embargo, la economía madrileña sigue mostrando un mayor dinamismo que el observado en el resto de España.

Madrid ha crecido un 3,56% en promedio entre el año 2000 y 2007, casi dos décimas por encima del conjunto de España, posicionándose como la quinta economía española con mayor crecimiento en ese periodo.

En julio de 2008, la inflación de la Comunidad de Madrid se ha incrementado un 0,2%, con respecto al mes anterior, tres décimas por debajo del incremento de la tasa nacional, situándose en el 4,9 %, tal y como se representa en la Figura 1.



Figura 1 Evolución de la inflación en la Comunidad de Madrid (2006-2008)

El motor de crecimiento de la economía madrileña en 2007 fue el sector servicios, que creció a una tasa interanual del 4,3%. La construcción modera el crecimiento en 1,5 puntos situándose en un 2,5%, mientras que la industria acelera el ritmo hasta el 3,0%. En cuanto a la estructura económica, las actividades terciarias mantuvieron cifras similares a las registradas el año anterior, representando un 75,7% del total del V.A.B de Madrid (Figura 2). Por su parte, la contribución de la construcción se situó en un 10,9% y el peso de las ramas industriales y energéticas en 13,2%. Con respecto al agregado nacional, la Comunidad de Madrid continúa presentando un mayor peso del sector servicios en su economía y un menor peso relativo de los restantes sectores.



Figura 2 Estructura sectorial del V.A.B. de la Comunidad de Madrid (2007)

En los últimos años, la economía de Madrid ha experimentado una fase de desarrollo significativo, aumentando tanto su P.I.B. por habitante como la productividad media del trabajo. Así, la región de Madrid mantiene un liderazgo económico que incrementa su atractivo como polo de atracción a la hora de localizar sedes empresariales tanto nacionales como internacionales. Además, esta situación se ve favorecida por la especialización de Madrid en el área de los servicios destinados a empresas, actividades sociales y de servicios públicos, comercio, turismo, así como las relativas a la salud o la hostelería.

Según los últimos datos publicados por la Contabilidad Regional de España en base 2000 (CRE-2000), Madrid ha presentando, como se puede observar en la Figura 3, un P.I.B. per cápita de 29.965 euros por habitante, superando en 6.569 euros la media del conjunto de España. En referencia a la Unión Europea de 27 Estados (UE-27) y medido en términos de paridad de poder adquisitivo, Madrid ocupa el segundo lugar en la lista de Comunidades españolas en 2007, con un P.I.B. por habitante 21,3% superior a la media de la UE-27.

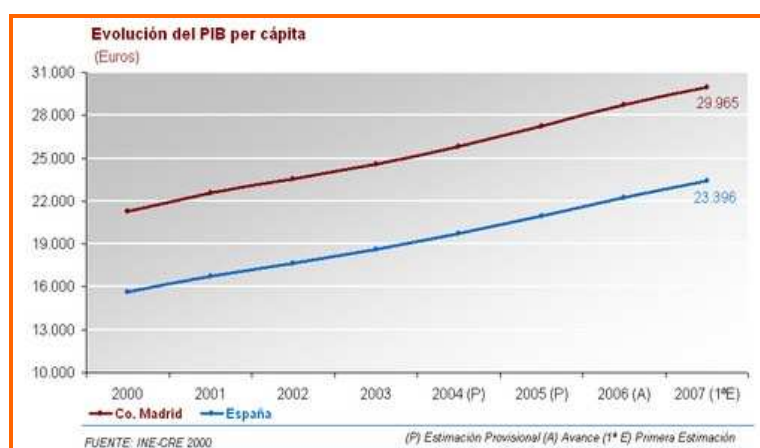


Figura 3 Evolución del P.I.B. per cápita en la Comunidad de Madrid (2000-2007)

2.4. Entorno demográfico.

El fuerte dinamismo que caracteriza a la Comunidad de Madrid se ha visto reflejado en el crecimiento constante de su población.

Según la última revisión del padrón municipal a 1 de enero de 2008, el crecimiento de la población de la Comunidad de Madrid en el último año ha sido del 2,8%, frente al 1,9% experimentado por el total de España. A enero de 2008 la población supera los 6 millones de habitantes, (6.251.876 concretamente) representando el 13,5% del conjunto de España,

lo que significa que es la tercera región más poblada.

La ciudad de Madrid, tiene una población de 3.132.000 habitantes a fecha enero de 2007 con una evolución creciente en los últimos años según se refleja en la Figura 4.

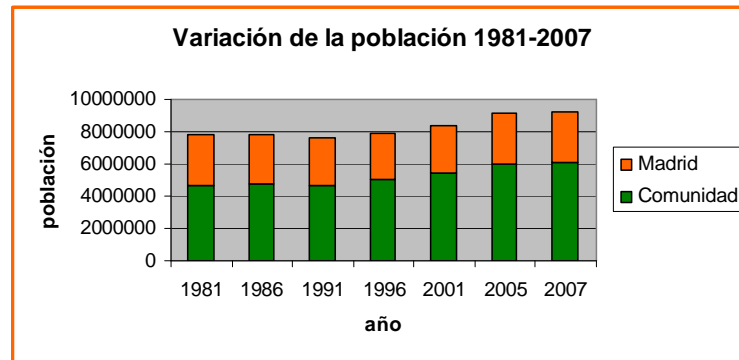


Figura 4 Variación de la población en Madrid (1981-2007)

En los últimos años se ha producido un fuerte incremento de la población madrileña, debido a dos factores: la recuperación del movimiento natural, como resultado de un aumento en el número de nacimientos y una elevada corriente migratoria. Estos factores han supuesto una importante modificación de la estructura por edades de la población, que se constituirá en el elemento principal de la evolución demográfica futura.

La estructura de la pirámide poblacional del municipio de Madrid es la representada en la Figura 5:

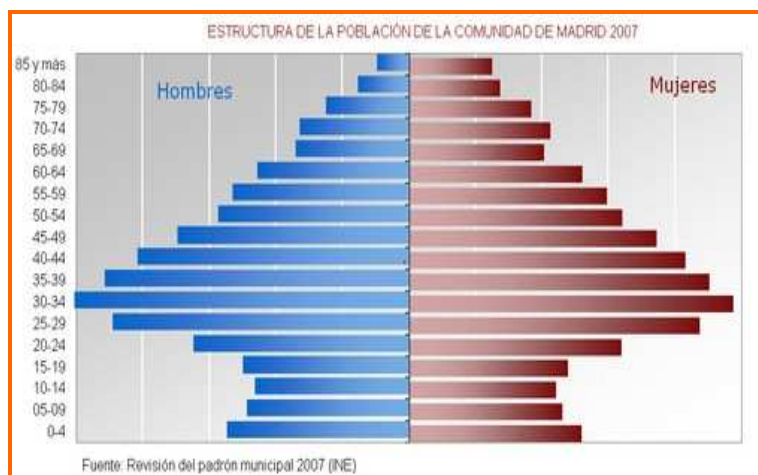


Figura 5 Estructura de la población de la Comunidad de Madrid (2007)

Según el Panel de Consumo Alimentario, el cual analiza las tendencias de consumo en España en general y en Madrid en particular, tenemos que cada vez más, se incrementa la demanda de los consumidores de productos rápidos y fáciles de preparar ya que cada vez se dispone de menos tiempo para cocinar, (en parte motivado por el acceso de la mujer al mercado de trabajo, jornadas de trabajo más largas, congestiones de tráfico, etc.), existe una mayor preocupación por la salud y por el consumo de productos saludables así como de los productos de alta calidad (delicatessen) y en los últimos años se está incrementando notablemente el consumo de fruta en los hogares. De hecho, según el informe “La Alimentación en España (M.A.P.A, 2006)”, a mayor status social más fruta se compra, más variedad y mayor precio se está dispuesto a pagar por ella. El consumo de fruta fresca es mayor en las grandes ciudades y en los niveles adquisitivos medios-altos. En los hogares madrileños es de 92,7 Kg. por persona y año, lo que supone un gasto de 118 € por persona y año, la tercera partida más importante detrás de carnes y pescados, incrementándose esta tendencia en los últimos años.

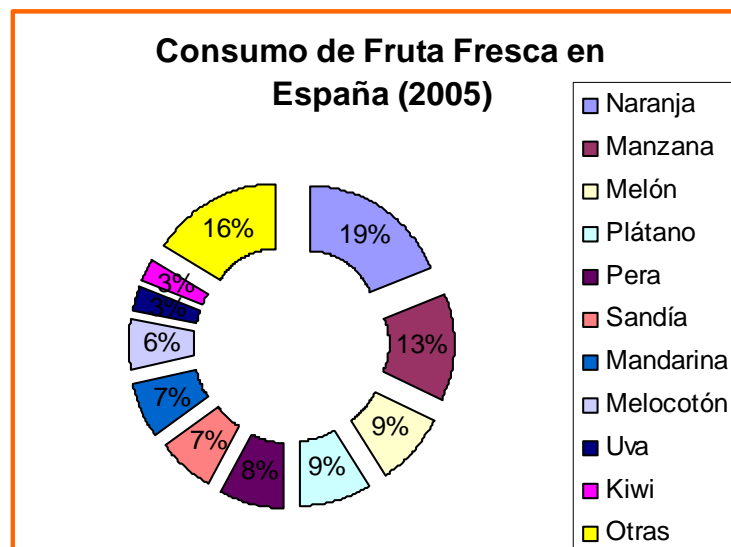


Figura 6 Consumo de fruta fresca en España (2005)

2.5. Entorno tecnológico.

La tecnología necesaria para desarrollar la actividad del negocio, se centra fundamentalmente en los procesos de conservación de alimentos (cámaras, expositores, terminales de punto de venta, etc.) y en el pelado y troceado de diferentes tipos de fruta, elemento diferenciador del negocio.

Toda esta maquinaria se encuentra perfectamente desarrollada por proveedores nacionales, por lo que no existen problemas de disponibilidad.

2.6. Entorno medioambiental.

Determinado por los requisitos legales de aplicación de ámbito estatal, autonómico y municipal, en cuanto a lo que se refiere gestión de licencias de obra, apertura, gestión de residuos, etc.

Identificamos los siguientes aspectos medioambientales que se deben tener en cuenta:

- Consumos de agua, gas, electricidad.
- Emisión de ruido.
- Gestión de residuos.

En este sentido, si bien no se conoce con detalle los consumos exactos de agua que requerirá el negocio, se estima que no serán altos y tampoco está prevista la emisión de ruido ambiental, por encima de los valores establecidos. Los residuos generados son considerados como urbanos o asimilables a urbanos, por lo que su gestión se realiza a través de los servicios municipales, al igual que las fracciones de vidrio, envases y papel/cartón.

Por tanto como conclusiones del entorno, podemos decir que:

- Desde el punto de vista macroeconómico aquí estudiado, Madrid parece el mejor enclave para comenzar a implantar los primeros locales, por su mayor riqueza, población, dinamismo, etc.
- Las condiciones político-institucionales con las que cuenta Madrid y sus municipios limítrofes no son desfavorables a la implementación y desarrollo del negocio.
- Las condiciones de la situación económica global y nacional y su tendencia prevista podrán afectar presumiblemente en el encarecimiento de la deuda.
- Son conocidas las obligaciones y limitaciones legales para el establecimiento de un negocio relacionado con la alimentación y la venta minorista

- La tecnología necesaria está presente en el mercado español y no existe restricciones de disponibilidad.

Todo ello se tendrá en cuenta en la creación de los diversos planes de marketing, operaciones, de organización y recursos humanos, financiero, etc.

3. ANALISIS DEL SECTOR.

Según se desprende del último informe de la Federación Española de Hostelería, FEHR, el sector de la restauración representa el 7,07% del P.I.B. español. España posee el mayor número de establecimientos de hostelería per capita del mundo, 5,7 locales por cada 1.000 habitantes. Según Euromonitor International, son las ciudades más grandes las que mayor número de restaurantes poseen. Entre Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, Valencia y Zaragoza acumulan el 12,5% del total. En este panorama de crecimiento constante, la entrada de conceptos originales y exclusivos es una buena salida para el sector.

3.1. Identificación del sector.

Natural® es un concepto nuevo en el sector de la restauración que apuesta por ofrecer un servicio moderno, innovador, diferenciador, rápido, asequible, sano y de calidad, girando su oferta como elemento fundamental en la fruta fresca.

Actualmente existen alternativas en el mercado a la propuesta, sin embargo el único sustituto que se ha podido identificar a la “idea de negocio”, sería llevarse uno mismo la fruta preparada de casa al lugar de trabajo u ocio, es decir: no hay sustituto en cuanto a salud y conveniencia.

En la Figura 7 se han destacado las principales alternativas a **Natural®**, las cuales presentan, por separado, algún atributo que con el cual se compite.

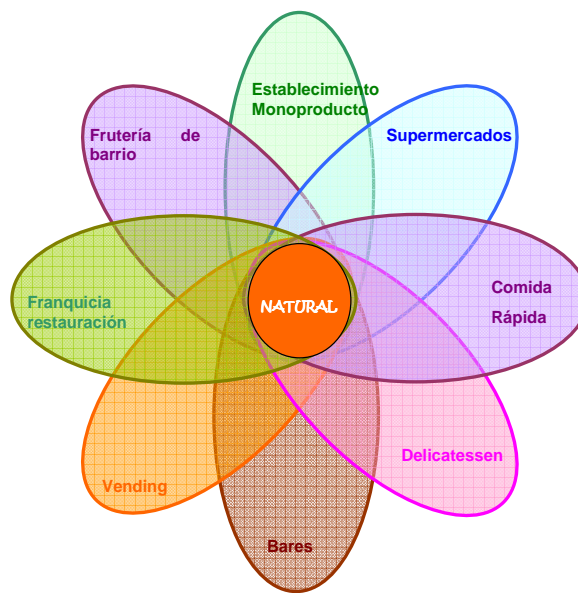


Figura 7 Identificación del sector “Natural®”

Las características más importantes de cada una de estas alternativas son:

➤ **Establecimientos Monoproducto.**

Son aquellos que centran su estrategia de minoristas en comercializar un producto determinado como el café (Starbucks), el chocolate (Valor), helados (Haagen Dazs), etc. Obviamente tienen otros productos, pero son percibidos por el público como especialistas en un producto dado.

Suelen ofrecer un entorno agradable para pasar un rato de ocio, un producto de alta calidad.

➤ **Comida Rápida.**

En este grupo englobamos locales tan diversos como McDonalds o Delina’s, que se posicionan de modo muy diferente, pero que comparten el atributo de ofrecer un modo rápido y sin complicaciones para comer.

➤ **Bares.**

Son los locales en los que se puede consumir desde algo rápido hasta una comida tipo menú, y beber. Es un sitio de ocio poco especializado, pero que es conveniente y de trato personalizado. Son tiendas de cercanía de barrio.

➤ **Franquicia de restauración.**

A medio camino entre los dos anteriores, ofrecen más calidad, una imagen homogénea, y de calidad perdiendo el aspecto personal de los bares, pero ganando en rapidez. Se suelen situar en sitios de alto flujo de personas.

➤ **Delicatessen.**

Son minoristas no ideados para consumir en su interior. Suelen estar cerca en el barrio, y se caracterizan por su alta calidad y atención

➤ **Supermercados y frutería de barrio.**

Ofrecen proximidad, buenos precios y variedad. Por lo demás es la alternativa menos cercana al concepto de negocio propuesto.

➤ **Vending.**

La conveniencia, precio, ubicuidad son los atributos que interesan. Esta alternativa no puede competir en frescura, trato personalizado, ni oferta de ocio. Se considera como una posible acción de ampliación de negocio considerada en el plan de desarrollo.

Por tanto, **Natural®** vendría a crear un microsector, no existente hasta el momento en nuestro país, estando más próximo al sector de la restauración en general, y de los establecimientos monoproducto altamente especializados en particular.

La Tabla 1 muestra un estudio de los principales atributos de cada alternativa identificados mediante un estudio de campo.

ATRIBUTO/SECTOR	ESTABLECIMIENTO MONO PRODUCTO	SUPERMERCADOS	COMIDA RÁPIDA	DELICATESSEN	BARES	VENDING	PROMOS Y REGALOS	FRUTERÍA BARRIO	FRANQUICIA RESTAURACIÓN
CALIDAD	X			X			X	X	
SERVICIO RÁPIDO	X		X		X	X		X	X
ATENCIÓN PERSONALIZADA	X			X					
AMBIENTE ACOGEDOR	X			X					X
LUGAR DE OCIO	X		X		X	X			X
SALUD				X				X	
FLUJO DE PERSONAS	X		X						X
PRECIO		X	X		X	X		X	X
ESTACIONALIDAD		X						X	
CONVENIENCIA	X	X	X	X	X	X		X	
INNOVACIÓN	X					X			X
VARIEDAD DE PRODUCTO		X		X	X	X	X	X	X
FIDELIZACIÓN	X	X		X			X		
PERSONALIZA	X		X		X				

Tabla 1 Principales atributos de cada una de las alternativas

Como se describía en el análisis del entorno, el consumo de fruta fresca está incrementándose en los últimos años, pero con la particularidad de que se trata de un consumo dentro del hogar, sufriendo el consumo fuera del hogar un estancamiento e incluso una ligera disminución.

La primera tendencia, es analizada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en su informe “La Alimentación en España, 2006”. Las conclusiones de dicho estudio que afectan al negocio son:

- La mayoría de los entrevistados compra las frutas en establecimientos diferentes a los que compra el resto de productos.
- El consumo de fruta en el desayuno es muy bajo, un 62% de los entrevistados no toma ninguna pieza por las mañanas. Entre los que toman fruta en el desayuno, la naranja es el producto predilecto.
- Cuando se come fuera de casa, la mayoría de los entrevistados toma dulces de postre. Esta costumbre disminuye a medida que aumenta la edad del entrevistado.

- En el hogar el consumo de fruta como postre es muy habitual. Tendencia que también aumenta según avanza la edad del entrevistado.
- Las naranjas, manzanas y plátanos son las frutas más consumidas durante todo el año. Las frutas tropicales las que menos.
- El hecho de que sean productos saludables, guste su sabor y tengan muchas vitaminas son las principales razones que justifican el consumo de fruta.
- A la hora de comprar frutas, las razones que más se tienen en cuenta son la calidad y el aspecto de la pieza, y los que menos son la producción ecológica y el país de origen.
- Ante subidas importantes del precio de la fruta, la mayoría admiten seguir comprando la misma cantidad.

En la Figura 8 se refleja el consumo de fruta fresca por habitante y año en las diferentes comunidades autónomas.

Madrid es la cuarta comunidad donde más fruta consumen sus ciudadanos, con una media de 104,1 Kg. por habitante y año (M.A.P.A., 2006).

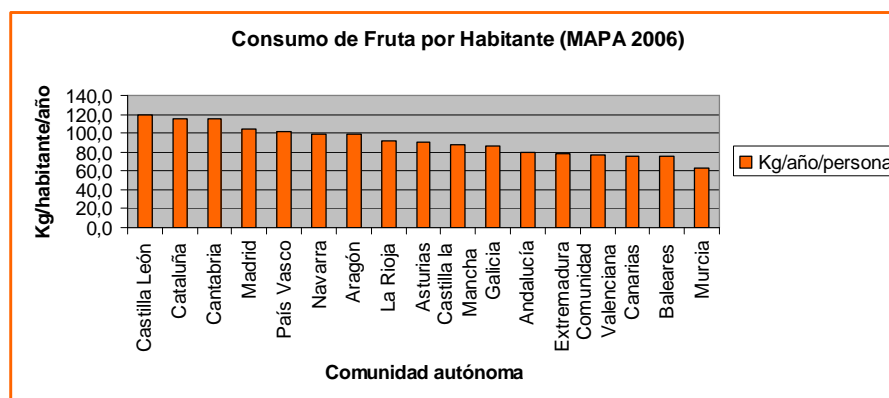


Figura 8 Consumo de fruta por habitante (M.A.P.A., 2006)

Los gastos del sector de la Hostelería-Restauración en fruta fresca durante el año 2005, se recogen en las siguientes Tablas 2 y 3:

	TIPO DE ESTABLECIMIENTO			TOTAL
	MM € (Año 2005)			
	Restaurante	Bar/Cafetería	Hostelería	
Naranjas	35,06	85,52	17,62	138,20
Mandarinas	2,25	3,30	1,67	7,22
Limonos	22,43	37,60	3,41	63,44
Plátanos	5,89	5,59	4,98	16,46
Manzanas	11,71	7,76	5,36	24,83
Peras	6,52	2,67	1,82	11,01
Melocotones	3,17	1,78	1,52	6,47
Albaricoques	1,96	0,28	0,09	2,33
Fresas/Fresones	3,73	2,24	1,91	7,88
Melones	5,08	2,39	5,85	13,32
Sandías	1,42	0,86	2,42	4,70
Ciruelas	0,43	0,22	0,30	0,95
Cerezas	0,45	0,08	0,28	0,81
Uvas	0,71	0,33	1,33	2,37
Kiwis	1,14	1,00	2,31	4,45
Otras frutas frescas	2,22	4,00	8,25	14,47
TOTAL	104,17	155,62	59,12	318,91

Tabla 2 Gasto total de los productos en millones de € (2005)

	TIPO DE ESTABLECIMIENTO			TOTAL
	MM Kg./L (Año 2005)			
	Restaurante	Bar/Cafetería	Hostelería	
Naranjas	36,09	93,13	20,76	149,98
Mandarinas	2,20	3,51	1,56	7,27
Limonos	23,88	39,51	4,00	67,39
Plátanos	3,96	4,00	5,31	13,27
Manzanas	9,09	6,15	4,96	20,20
Peras	4,59	2,11	1,65	8,35
Melocotones	2,02	1,26	0,98	4,26
Albaricoques	1,15	0,16	0,05	1,36
Fresas/Fresones	1,68	1,11	0,81	3,60
Melones	4,91	2,90	6,92	14,73
Sandías	1,82	1,28	3,40	6,50
Ciruelas	0,28	0,11	0,19	0,58
Cerezas	0,19	0,03	0,13	0,35
Uvas	0,37	0,21	0,82	1,40
Kiwis	0,58	0,66	1,39	2,63
Otras frutas frescas	1,18	1,14	3,82	6,14
TOTAL	93,99	157,27	56,75	308,01

Tabla 3 Peso total de los productos en millones de Kg. /L. (2005)

Para analizar la otra tendencia, es decir la disminución de consumo de fruta fuera del hogar, se desarrolló una investigación de mercado para determinar las causas que podían generar esa disminución de consumo. Los detalles de la misma se recogen en el Anexo 1: Encuesta Natural.

La fase de campo fue realizada en Madrid capital, con una muestra de población de 500 personas.

Las conclusiones más relevantes de la investigación de campo realizada son las siguientes:

- Más de un 50% de los encuestados consumen en torno a 1 sola pieza de fruta al día de media. Sólo un 17% reconoce comer las 5 piezas diarias recomendadas, mientras que un 10% consume menos de 1 pieza a la semana.
- El consumo de fruta se produce mayoritariamente en casa. Sólo un 7% prefiere consumir la fruta fuera de su casa en restaurantes o sitio de ocio. De entre los que comen fuera de casa, un escaso 3% reconoce comer “siempre” fruta fuera de casa. La media se mueve entorno a un “pocas veces - la mitad de las veces”

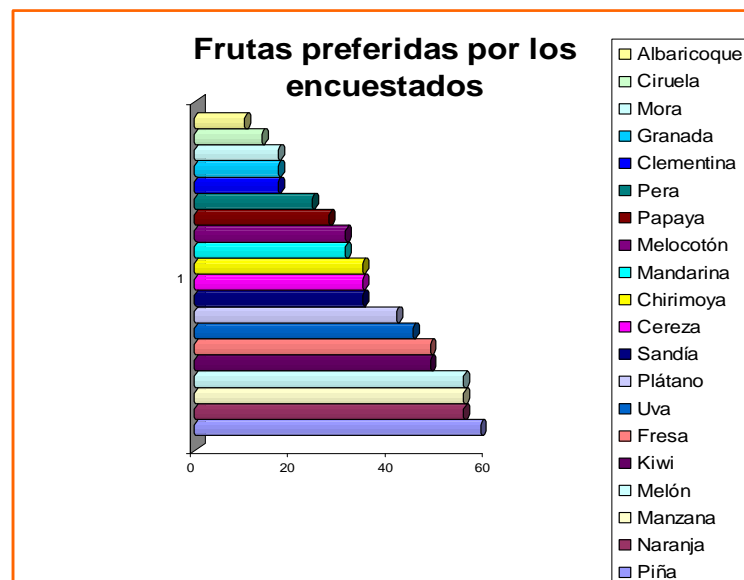


Figura 9 Frutas preferidas por los consumidores

Ambos datos, relativo alto consumo medio de fruta en general, pero bajo fuera de casa, es contradictorio con el dato de que el 69% de los encuestados come 5 o más días a la semana fuera de casa. Para indagar más en este aspecto, se estimó qué favorecería un aumento de frutas fuera del hogar.

En la Figura 10 se observa como la comodidad de uso que supone el que la fruta se sirva pelada y troceada es lo más valorado, seguido de la posibilidad de elegir entre una amplia oferta de frutas, y una moderación de precios. Así pues el atributo fundamental, fruta pelada, troceada, lista para comer, en el momento de la compra, se destaca como el más valorado.

Tendría sentido pensar que el consumo de fruta en casa y fuera de ella debería de ser parecidos, y por ello se determina la existencia de una demanda insatisfecha latente en el mercado.

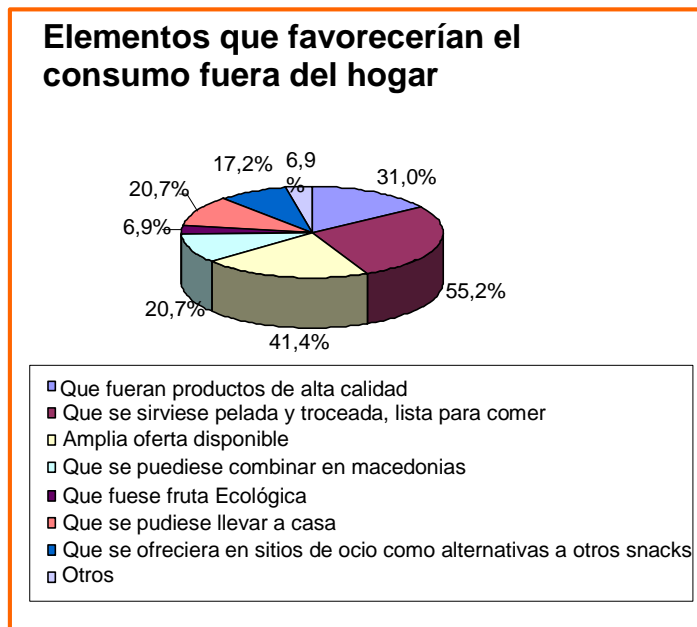


Figura 10 Elementos que favorecerían el consumo de fruta fuera del hogar

Muchas veces se observa que en restaurantes, la oferta se limita a algunos tipos de frutas (plátanos, manzanas y alguna que otra fruta de temporada), haciendo poco atractivo y cansado, por repetición, el consumo de fruta fuera del hogar.

Al 30% le gustaría poder comer fruta como alternativa a otros alimentos o snacks cuando sale de ocio (cines, centros comerciales, gimnasios, etc.). Este grupo de personas, sube mucho más, al 65%, si la fruta se ofreciese como una alternativa conveniente cerca del lugar de trabajo. Aquí se detecta otra bolsa de demanda insatisfecha.

El 69% confiesa que consumiría más fruta fuera de casa si se la ofreciesen pelada y preparada para comer directamente.

Todo ello, conforme la Figura 11, implica la búsqueda para el desarrollo del negocio, de locales amplios, con una acústica trabajada, que evite la acumulación de ruido, en la que los clientes puedan leer prensa, y ser atendidos con rapidez y de un modo personalizado.

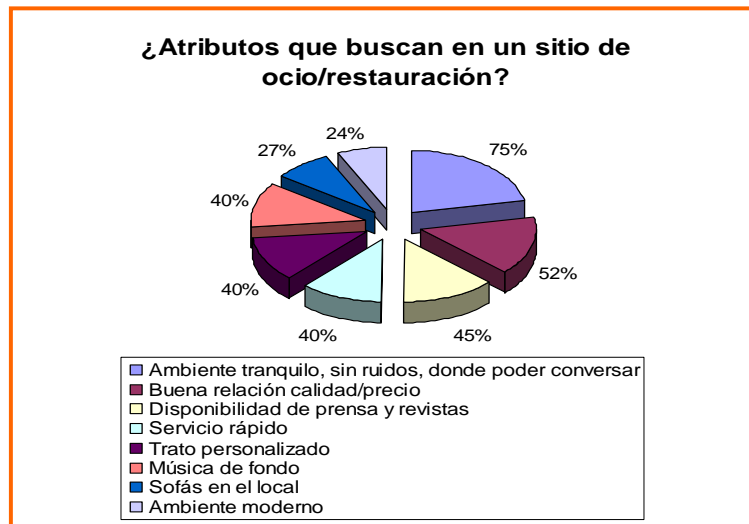


Figura 11 Atributos más valorados por los clientes en un local de ocio & restauración

3.2. Análisis estratégico del sector.

➤ Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Respecto a la entrada en el mercado de **Natural®**, no se prevé ninguna reacción de contraataque por parte de competidores ya existentes en el mercado. Aunque esto estimulará la entrada de nuevos competidores.

Por este motivo, y en relación a las barreras de entrada, **Natural®** creará barreras de entrada basadas en la diferenciación. Una imagen de marca y fomentar la lealtad del cliente, además de un crecimiento inicial muy importante teniendo prevista la apertura de 5 locales el primer año y 5 por año los años sucesivos.

➤ **Rivalidad entre competidores existentes.**

Natural® debe evitar la confrontación con competidores existentes, siguiendo la vía de la diferenciación.

➤ **Poder de negociación de los proveedores.**

Los mayoristas en este mercado están bien organizados, con unos precios muy estables y dispondremos de poco margen de negociación con ellos. Sin embargo el enfoque hacia la diferenciación de Natural® hace que los costes de la materia prima sean un factor de poca relevancia. No es el coste de la materia prima un factor clave, si no el de los locales y la mano de obra.

El gran volumen de compras previsto, puede permitir negociar descuentos en la compra de materias primas. Se negociará directamente con Mayoristas de Frutas, ubicados en Mercamadrid y otros especializados en los otros consumibles necesarios.

3.3. Análisis de la competencia.


El concepto más cercano a natural que se ha identificado, son algunos de los locales monoproducción, tales como Starbuck's, Delina's, Jamaica, Rodilla, Haagen Dazs, Fast Good, y Favorit. Es por ello que se ha estudiado su Posicionamiento y estrategias de éxito.





Los locales en general son pequeños, pero disponen de otros en de mayor superficie para mayor comodidad, de diseño moderno e informal, decorados de forma acogedora y cálida, con sillas y cómodos sofás. Son locales que invitan a la tranquilidad y al sosiego. Para ello disponen de música ambiental y de conexión inalámbrica a internet gratuita para los clientes.


Los productos ofertados son bebidas calientes y frías, basadas la mayoría en el café, pasteles gourmet y algún tipo de snack, además del típico merchandising. Recientemente en algunos locales ya está vendiendo CD's de música.


Sólo vende algunos tipos de zumos.


	<p>Fundada en 1977, creo un concepto novedoso basado en comida ligera y sana, mediante un sistema donde no pierdes tiempo haciendo colas. El ambiente es actual, limpio y desenfadado.</p> <p>Son locales de 150-200 m² en planta calle.</p> <p>No funcionan en régimen de franquicia.</p> <p>Sólo vende algunos tipos de zumos.</p>
---	---

	<p>Es un negocio donde se cuida mucho el producto, preparando lo que ellos llaman el “mejor café del mundo”, girando su oferta comercial entorno a éste. Destaca por su calidad, exquisito servicio al cliente y atención personalizada.</p> <p>Los locales son básicamente de tres tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales en calle, de unos 100 m², situados en núcleos urbanos, cerca de zonas comerciales o de oficinas, con importante paso de personas. • Local en centro comercial, de 80 a 100 m² con posibilidad para disponer de zona para terraza privada. • Kioscos en centros comerciales, de unos 20 m² con terrazas de 40 m². <p>El ambiente es relajante y la decoración de estilo colonial que enfatiza la imagen de marca.</p> <p>Suele funcionar como franquicia. Dispone de 100 locales en España, de los cuales el 30% son propios. La inversión requerida a los franquiciados está entorno a 300.000 €.</p> <p>Sólo vende algunos tipos de zumos.</p>
--	--

	<p>Recomiendan tener unos 16 empleados por local a tiempo parcial.</p> <p>Local: Situado en zonas de máximo tráfico peatonal, oficinas, zona comercial. Centro comercial consolidado. Superficie mínima superior a 150 m². Tener salida de humos.</p> <p>Funciona como franquicia.</p> <p>Inversión requerida: 350.000€.</p> <p>Sólo venden algunos tipos de zumos.</p>
---	--

	<p>Funciona como franquicia.</p> <p>Requisitos financieros: Mínimo 60% fondos propios y 40% capital financiero sobre el total de la inversión.</p> <p>Inversión requerida: entre 150.000€ y 200.000€ (local <i>classic</i>)</p> <p>Tamaño del local: Hay hasta 5 tipos de locales. El <i>classic</i> necesita entre 60 y 120 m2 de zona de ventas; entre 10 y 49 asientos y terraza; servicio de mesas, take-away. Situado en calles principales de alto tráfico peatonal, centros comerciales y de ocio, centros de transporte, zonas turísticas</p> <p>Potente marca a nivel mundial sinónimo de calidad y sabor. Helado tipo “super-premium”. Ambiente donde relajarse, en tonos suaves y maderas. Cafés y pastelería.</p>
---	---

	<p>Se trata de un innovador concepto gastronómico que ofrece un servicio rápido de comida de calidad y que surge como resultado de un profundo estudio del mundo de la hostelería y la restauración. Restauración temática sana.</p> <p>En su oferta incluye platos fríos como ensaladas, sopas, sándwich, tapas y calientes como paninis, hamburguesas y pollos asados, además de zumos naturales, yogures, batidos y vasos de fruta cortada y pelada.</p> <p>Funciona como Franquicia.</p>
--	--

	<p>Nuevo concepto de coffee shop. Dispone de 3 tiendas propias en España.</p> <p>Lugar de reunión para disfrutar del café, té y chocolate. Máxima calidad del producto, diseño exclusivo, nuevas tecnologías, atención al cliente.</p> <p>Usa la técnica del “café dibujado” como novedad.</p> <p>Una serie de productos de su carta compiten con Natural®: Zumos de fruta natural, yogur con fruta natural, fruta natural frappe.</p> <p>Comercializa merchandising como camisetas, vajillas, velas, además de latas propias de café, té y chocolate.</p>
---	--

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Como consecuencia del análisis realizado en las etapas anteriores correspondientes al análisis del entorno y sector, se procede a realizar el diagnóstico de la propuesta de negocio planteada.

Para ello, se han identificado las debilidades y fortalezas propias del plan de negocio y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

4.1. Identificación de fortalezas.

F1. Calidad de producto. El producto ofrecido garantiza una alta calidad. Llega directamente a Mercamadrid mediante suministros diarios, lo que garantiza la frescura del producto.

F2. Calidad de servicio: Atención personalizada. Es una de las formas de aportar valor al cliente y diferenciarse de los competidores.

F3. Servicio novedoso: Conveniencia. La preparación del pedido a los clientes en el momento, es la novedad. Se garantizan así las propiedades del producto y la satisfacción del cliente: él elige.

4.2. Identificación de debilidades.

D1. Marca desconocida en el mercado. Como se estudió en el análisis del sector, existen marcas en el mercado que ofrecen productos alternativos ya muy posicionados en la mente del consumidor..

D2. Producto perecedero. Debido a la frescura del producto. Esto puede acarrear grandes pérdidas por disminución de la calidad de la fruta.

4.3. Identificación de oportunidades.

O1. Hábitos de alimentación sana cada vez más arraigados en la sociedad. La población está cada vez más concienciada de la importancia del consumo de fruta para tener una dieta sana, como se detectó al analizar el entorno.

O2. Mercado de proveedores fragmentado, lo que facilita la negociación de precios con diferentes mayoristas de frutas, lo que puede permitir obtener mejores precios por volúmenes de compra.

O3. Incremento del número de personas que diariamente comen fuera del hogar, tal y como se detectó al analizar el entorno, y que suponen una demanda insatisfecha que se ha detectado y que se pretende con este negocio satisfacer.

4.4. Identificación de amenazas.

A1. Crisis económica: puede suponer menos gasto de las familias. El segmento de población al que se dirige el negocio no debe acusar la desaceleración económica actual.

A2. Problemas de disponibilidad de fruta debido a factores climatológicos/ Estacionalidad. Es obvio que el cambio climático es un problema que afecta a los cultivos. No obstante, en el mercado se pueden encontrar productos de procedencias diversas, países tropicales y otros continentes, que garantizan el suministro ante posibles problemas con los proveedores.

La demanda no es estable a lo largo del año. Generalmente el consumo de fruta es mayor en los meses de primavera-verano que los meses de otoño-invierno.

4.5. Análisis Cuantitativo.

Una vez identificadas cada una de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que pueden afectar a la implementación del negocio, se trata de valorar cada uno de los factores conforme a la siguiente escala:

+2: Si afecta fuertemente de manera positiva.

+1: Si afecta algo de manera positiva.

0: Si no afecta.

-1: Si afecta algo de manera negativa.

-2: Si afecta fuertemente de manera negativa.

El resultado se recoge en la Figura 12.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Habitos alimentarios cada vez mas sanos	Mercado proveedores fragmentado	Incremento del consumo de fruta	Crisis economica que puede disminuir el consumo	Disponibilidad/ Temporalidad	
		O1	O2	O3	A1	A2	
FORTALEZAS	Producto de alta calidad	F1	2	0	1	-1	-1
	Atención personalizada/diferenciación	F2	0	1	1	1	0
	Producto/Servicio novedoso en el mercado	F3	2	0	2	1	-1
DEBILIDADES	Marca desconocida en el mercado	D1	0	-2	-1	-1	-1
	Producto perecedero	D2	0	-2	0	0	-2
	Falta de Know how del equipo gestor	D3	1	-1	-1	-2	-2
TOTAL			5	-4	2	-2	-7

Figura 12 Matriz Estratégica Q-DAFO

Se observa como la calidad y novedad del producto/servicio ofrecido va a permitir explotar la oportunidad que supone una tendencia a consumir productos sanos. La caducidad de la fruta, la materia prima esencial, es un elemento de riesgo que hay que controlar muy bien para evitar sorpresas, por ello se le ha dedicado un estudio especial en el plan de operaciones.

Por tanto se deben centrar todos los esfuerzos en conseguir dar a conocer la marca en el mercado, mediante campañas publicitarias intensas, la creación del “Club **Natural®**”, apertura de nuevos establecimientos a partir del 2º año, es decir, mediante una adecuada estrategia de marketing.

Por otro lado, se deberán realizar grandes esfuerzos en el control de la cadena de suministro para no incurrir en costes de stock elevados, altos porcentajes de mermas, etc. Todo ello será valorado en el plan de operaciones.

4.6. Objetivo general estratégico.

Tras el análisis ponderado de los factores internos y externos que pueden influir en la implementación y desarrollo del negocio de forma positiva o negativa, se concluye que la idea del negocio resulta viable, por lo que se puede formular el siguiente objetivo general estratégico:

Desarrollar una cadena de restauración, basada en la comercialización y consumo de fruta natural y productos derivados, con la conveniencia y novedad de ofrecer la fruta pelada y troceada directamente a la vista del cliente. En locales en zonas "premium" de Madrid y áreas de influencia, con alta densidad de población residencial y de negocios, para hacer el consumo de fruta más conveniente y accesible, focalizados en clientes preocupados por el cuidado de su salud y bienestar, aportando servicios y productos de altísima calidad.

5. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.

5.1. Producto / Servicio.

Natural® vende sensaciones, experiencias. Aunque el negocio gira entorno a la fruta y derivados, hay que tener presente que la calidad de todos los servicios, percibida por los clientes es un aspecto clave que se debe asegurar y mantener mediante el resto de las variables de marketing de servicios (procesos, instalaciones, promociones, distribución, personal, etc.) y mantener su consistencia a lo largo del tiempo.

Se trata de conseguir un ambiente en el que el cliente perciba sensaciones: aromas frescos y naturales, música agradable, producto seleccionado por el cliente mismo en el momento, en definitiva, que el cliente se "sienta como en casa".

Todos los servicios irán evolucionando conforme lo haga el entorno, sustituyendo servicios obsoletos, ofreciendo nuevos servicios complementarios, defensa contra la competencia, exigencias técnico-sanitarias y presión social.

La cadena de tiendas **Natural®** va a ofrecer 6 líneas de productos: Fruta fresca, Zumos, Batidos, Yogures con frutas, Aguas y Merchandising.

➤ **Fruta fresca, pelada y troceada en el momento.**

Fruta de alta calidad. El suministro llegará de Mercamadrid, donde se puede encontrar una gran variedad de frutas proveniente de distintos países, que hacen que la oferta no dependa de la estacionalidad. El suministro será diario y como se refleja en el plan de operaciones, desde la central de compras ubicada en las oficinas centrales de **Natural®** situadas en el local “flagship”, se lanzan los pedidos de todas las tiendas, las cuales contarán con un stock de seguridad para cubrir las roturas de stock.

Por el tipo de producto y dado que se ofrece salud, la estética de la fruta es muy importante. Así se descartarán las piezas de fruta con manchas o cualquier tara que no cumpla los estándares de **Natural®**. Son aspectos a valorar el color, el tamaño y el sabor de las frutas.

El producto estará al alcance de la vista del cliente, de manera que elegirá él mismo el tipo de fruta que desea. Será en el momento de la elección cuando se prepare el producto elegido. Los empleados, los cuales habrán recibido formación previa sobre producto y su correcta manipulación, prepararán de forma personalizada el pedido al cliente. Habrá “Sugerencias del día”, relacionadas con frutas de la época del año del momento, si bien la elección del cliente es totalmente libre.

En cuanto a la preparación de los pedidos, debe ser hecha de forma rápida reduciendo al mínimo la espera del cliente (Ver Plan de Operaciones). La preparación puede ser para consumir en el local o para llevar (“take away”).

Los recipientes serán personalizados con el nombre del cliente tanto si la consumición se realiza dentro del local como si se le prepara para llevar. En este último caso el tipo de recipiente será de plástico, y lógicamente de inferior calidad al que se sirve en el establecimiento.

➤ **Zumos de fruta natural y Batidos de fruta natural con leche o yogurt.**

Respecto a esta línea de productos, la gama va a ser la misma que en el caso de la fruta, ya que para su elaboración se utilizará la fruta disponible. Los batidos se elaborarán con leche fresca o con yogurt batido.

Son zumos naturales, recién elaborados a petición del cliente, sobre una determinada base de variedad de frutas, para garantizar una perfecta combinación de sabores.

El tratamiento de la línea de batidos es similar a la de los zumos: su elaboración se llevará a cabo cuando elija el cliente el sabor.

Ambos productos se servirán personalizados en 2 tamaños preparados tanto para tomar en el local como para llevar.

Para la elaboración se utilizarán también aquellas piezas de fruta que, por su naturaleza, se vean afectadas de forma más rápida por el plazo de maduración y que a pesar de su buen estado, no se servirán como fruta fresca.

➤ **Yogures con trozos de fruta natural.**

La elaboración de este producto será diaria. Las variedades de sabor corresponden a los distintos tipos de fruta que se ofrecen a los clientes.

Un resumen de los procesos a los que son sometidos cada uno de estos productos vienen recogidos en la Tabla 4.

PROCESOS		
ELABORACION	Macedonias	Lavado
		Pelado
		Troceado
	Zumos de frutas con cascarras	Exprimido
	Zumos de frutas sin cascarras	Lavado
		Troceado
		Licuado
	Batidos	Lavado
		Pelado
		Troceado
		Batido con leche
	Yogurt	Lavado
Pelado		
Troceado		
Mezcla con yogurt		
ALMACENAMIENTO	Por política de calidad, no se almacena producto. Se elabora y envasa en el momento de servirlo, garantizando así todas las propiedades de las materias primas.	

Tabla 4 Procesos para cada uno de los productos

➤ **Aguas.**

Se pondrá a disposición de los clientes una serie de marcas internacionales de reconocido prestigio.

Además de ser conocidas en todo el mundo por su calidad, son también las más antiguas: PERRIER, VITTEL, CONTREX, S. PELLEGRINO y ACQUA PANNA. Se trata de aguas minerales provenientes de zonas protegidas situadas en Francia e Italia con una marca muy fuerte. Junto a estas marcas, se ofrecerá la marca nacional BEZOYA.



Presente en todo el mundo es la más afamada y vanguardista de las aguas con gas del mercado. Proviene del sur de Francia.



Agua mineral con gas presente desde 1899 en todos los grandes restaurantes del mundo.



Agua mineral ligera de la Toscana.



Distribuida y apreciada en más de 80 países, es fuente de vitalidad y proviene del este de Francia.



De mineralización característica, es aliada del adelgazamiento desde 1954. Presente en 40 países.



Por su muy baja mineralización, es el agua que mejor ayuda a eliminar las impurezas del organismo y hace sentirse ligero, porque es muy diurética.

Especialmente indicada para personas con problemas renales. Además, por su bajo contenido en sodio (sólo 1 mg./l), está indicada para aquellas personas que tienen que seguir una dieta baja en sal y controlar su tensión arterial.

En la Tabla 5 se recogen los principales productos presentes en los locales **Natural®** y los tamaños en que son comercializados.

PRODUCTO TAMAÑO	FRUTA	ZUMOS	YOGURT	BATIDOS	AGUA
25 cl		X		X	33 cl
50 cl		X		X	
100 gr	X				
250 gr	X				
150 gr			X		
250 gr			X		

Tabla 5 Tamaño de los distintos envases

➤ Merchandising.

La mejor forma de dar a conocer la marca **Natural®** es haciendo que el propio cliente, porte el logo y el nombre de la marca en su día a día, por ello se creará una línea básica de productos de merchandising (Figura 13) que se componen de:

Textil: Camisetas, sudaderas y gorras. Productos fabricados con materiales de primera calidad. Son productos que representan la marca, por lo que su calidad debe estar garantizada.

Accesorios: Llaveros, bowls y vasos, son otros de los productos que componen la línea de productos **Natural®**.

A través de la tarjeta de Club **Natural®**, el cliente puede también canjear sus puntos por productos de esta línea.

MERCHANDISING	PRECIOS 1er año	
	Compra	Venta
Camiseta	4,80	8,00
Sudadera	9,00	15,00
Gorra	3,00	5,00
Llavero	0,60	2,00
Vaso	1,80	3,00
Bowl	2,40	4,00
PROVEEDOR		
Proveedor: LINITEX Dirección: Polígono Industrial Los Olivos. Getafe. MADRID		
Proveedor: CAMISETO.ES Dirección: Pº del Estatuto, 35. Carmona. SEVILLA		

Figura 13 Elementos de merchandising Natural®.

5.1.1. Evolución de la cartera de Productos.

Este mix de producto-servicio que se acaba de describir hay que desarrollarlo y mejorarlo permanentemente. Por ello, en la elección de la gama de zumos y batidos que se van a ofrecer, será fundamental el asesoramiento de los Técnicos de Producto, que diseñarán combinaciones agradables.

Así mismo, los técnicos de producto redactarán un texto por cada combinación de zumo y batido de la carta, para que los clientes conozcan las propiedades beneficiosas y vitaminas de cada una de las frutas que componen la consumición.

También se ha realizado benchmarking para ver que tipo de zumos o batidos ofrecen en locales similares.

Este desarrollo de productos se hará una vez al año. De entre la gama de zumos y batidos, cada año se mantendrán los más demandados. Esta renovación anual de la carta tendrá además costes en la renovación de cartas, publicidad, rótulos en tienda, etc.

5.2. Plaza.

A continuación se establecen los criterios básicos de localización del proyecto.

La identificación de los parámetros esenciales de ubicación geográfica del proyecto facilitará la caracterización eficaz del público objetivo y el planteamiento de estrategias diferenciadas para cada segmento.

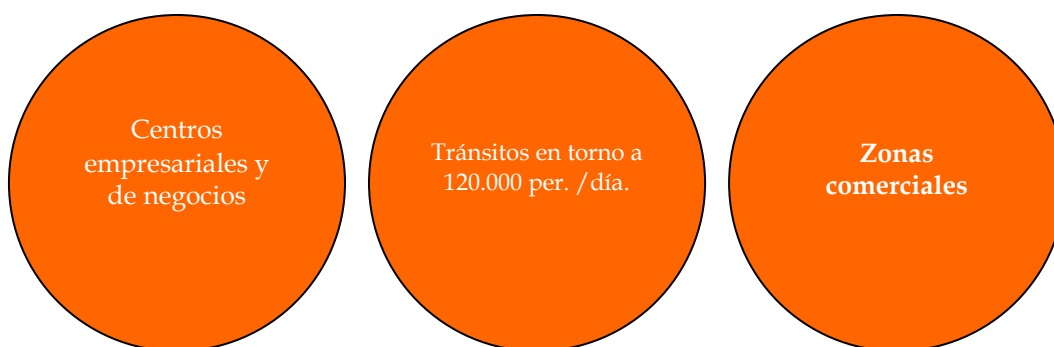
Estos criterios son:

➤ **Ubicación del negocio.**

Un primer aspecto que se tendrá en cuenta en la decisión de localización es el que se refiere al tamaño y potencial de desarrollo del mercado. Según el estudio realizado con anterioridad, Madrid y alrededores es una de las zonas con mayor crecimiento de la economía y renta per cápita de España, además es una de las zonas donde el sector restauración es más dinámico

➤ **Criterios sociodemográficos.**

En este sentido los parámetros de localización que se tendrán en cuenta son los siguientes:



➤ **Existencia de infraestructura de acceso y medios de transporte.**

También se tendrá en cuenta la presencia de infraestructuras de transporte que hagan posible el aumento del área de influencia.

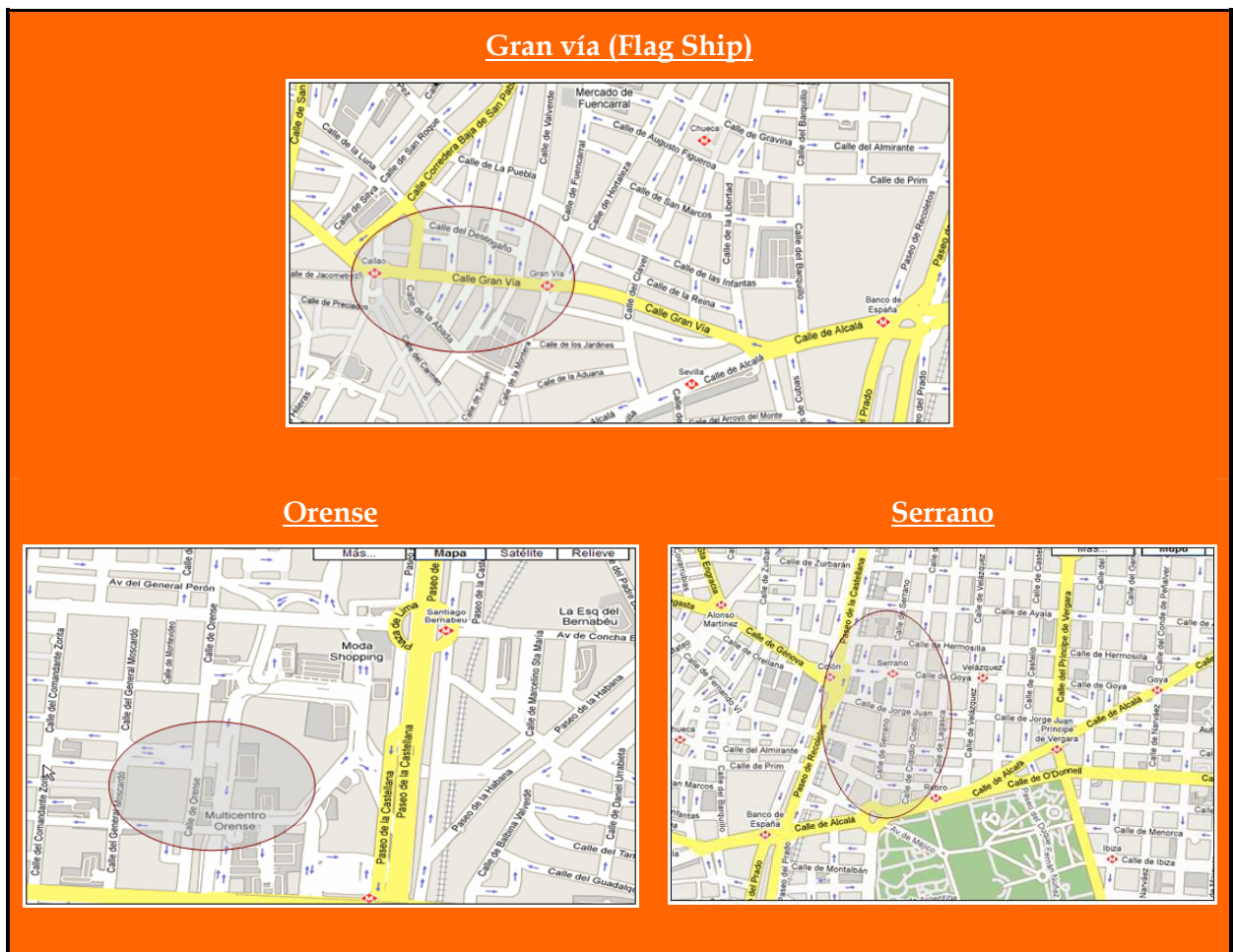
Durante el primer año de proyecto se inauguraran 5 locales **Natural®** en los principales centros de negocios y de ocio de Madrid, los cuales se recogen en la Tabla 6.

Local	SUPERFICIE (m2)
Natural Gran Vía	200
Natural Orense	100
Natural Serrano	100
Natural Princesa	100
Natural Moraleja Green	100

Tabla 6 Previsión de aperturas para el año 1

Las oficinas centrales estarán ubicadas en la “Flagship” de Gran Vía.

La ubicación de cada uno de los locales se recoge en la Figura 14.



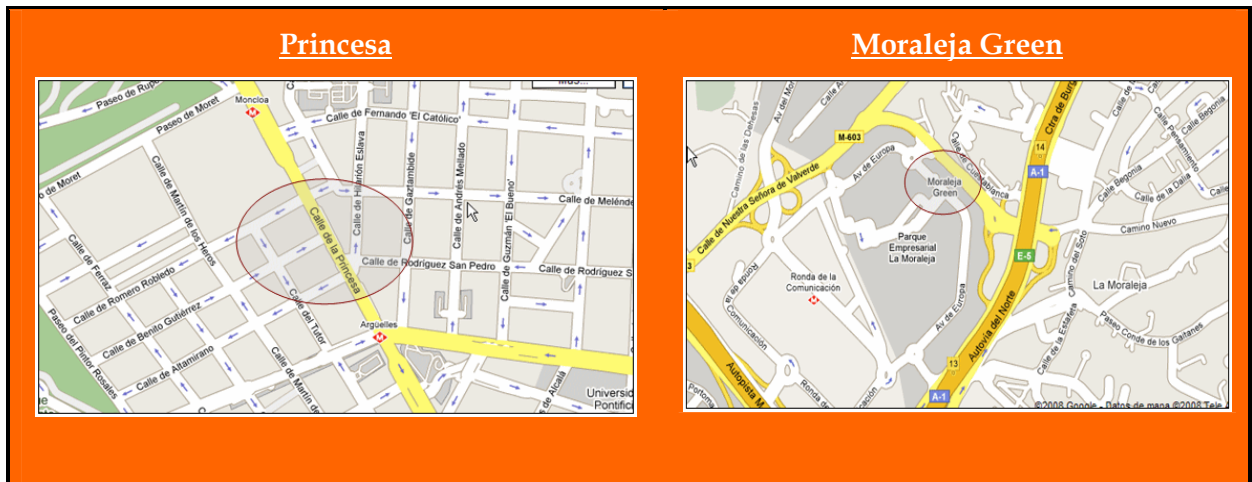


Figura 14 Localización de establecimientos **Natural®** el primer año

➤ Proveedores.

La distribución se realizará directamente por los proveedores desde Mercamadrid, hasta cada uno de los locales. Las condiciones de contratación con los proveedores son las siguientes:

Servicio de suministro: Se acuerda con el proveedor, el suministro desde Mercamadrid a los locales **Natural®**, con un coste de 200 €/mes.

Porcentaje sobre los kilos de fruta suministrados: El proveedor facturará a **Natural®** un 5% del coste de la cantidad total suministrada en concepto de comisión.

Coste del servicio por roturas de stock: Se acuerda un importe de 100 € por cada suministro especial, motivado por roturas de stock.

En cuanto a los proveedores del resto de productos, como yogurt y leche, y materiales, como bowls, vasos y demás consumibles (Ver Plan de Operaciones), la comisión en concepto de suministro se fija en el 10% del coste del material suministrado, en las condiciones fijadas en el Plan de Operaciones.

Además todas estas condiciones quedan contempladas en el Plan Financiero.

➤ **Tiendas.**

Los establecimientos, conforme a la estrategia, serán lugares en los que el cliente se encuentre como en su segundo hogar. Se creará un ambiente fresco, saludable, acogedor...Para ello se diseñan locales de 100 m² para las tiendas y 200 m² la “flag ship”. Son locales abiertos al exterior gracias a fachadas acristaladas para aprovechar la luz natural y crear la sensación de espacios abiertos.

Todos los locales disponen de una distribución tipo: una zona para servir los pedidos en barra y para “take away”, así como una zona para reunir grupos y disfrutar de los productos en sillones confortables, con posibilidad de conexión WI-FI a Internet completamente gratuita o disfrutar de la lectura de la prensa del día.

En la Figura 15 se representa en planta un “local tipo” **Natural®**.

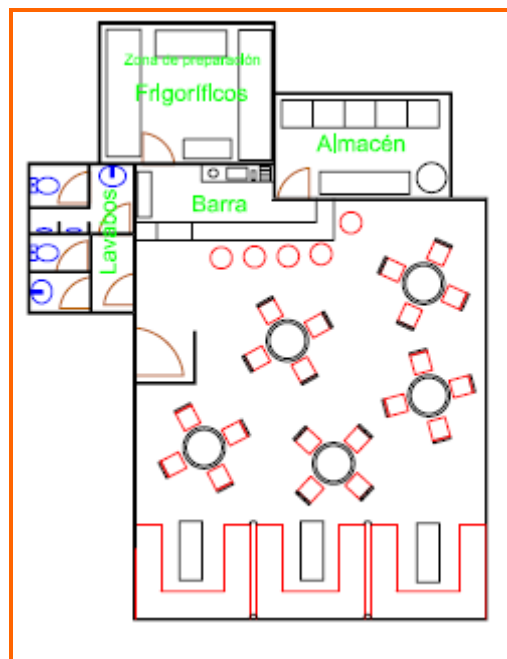


Figura 15 Local tipo **Natural®**

La partida de los alquileres supone un 17% del total de gastos fijos en la inversión inicial. Esto muestra la importancia de la correcta implantación, desde la selección de la ubicación, el acondicionamiento de los locales (60.000 €/tienda el primer año) y su mantenimiento posterior.

Asimismo el diseño del local y el mobiliario es un punto clave. En **Natural®** se han captado las expectativas del consumidor, para poder gestionar sus sensaciones y experiencias de compra, con el fin último de que estas sean gratificantes e induzcan a una nueva experiencia.

Para esto se debe llevar a cabo un estudio e implementación de un “retailing mix” consistente en:

- Optimizar la ubicación (factor importante).
- Optimizar la circulación y el tráfico en la tienda.
- Optimizar el número y calidad de los clientes.
- Optimizar la gestión del surtido y stocks en las tiendas.
- Desarrollar la creatividad en el punto de venta: atraer y fidelizar a los clientes y maximizar el potencial de mercado de cada tienda. Maximizar la relación con el consumidor a largo plazo.

Además se debe generar movimiento de entrada al punto de venta, crear un ambiente adecuado, poner el producto en manos del consumidor, llevar a cabo campañas en los puntos de venta, gestionar la superficie de venta (expositores, línea de caja con producto) y dotar de vida al producto mediante un packaging atractivo.

Por otra parte, desde el punto de vista legal los locales Natural serán diseñados en conformidad a la legislación vigente. (Reglamentación Técnico Sanitaria del Comercio Minorista de la alimentación, aprobada por el Real Decreto 381/1984, de 25 de enero (BOE núm. 49, de 27 de abril de 1984).

Los locales **Natural®** contarán con una “Sala de ventas” (Parte del establecimiento que se destina a exposición de productos, estancia del público y normal remate del acto de compra.), y una “Trastienda o almacén de reserva” (para los productos destinados a la reposición de las existencias de la sala de ventas)

Los locales **Natural®** se puede clasificar, de acuerdo al reglamento, como:

Minorista, independiente, en régimen mixto (con vendedores y zonas autoservicio), y venta de objetos polivalentes.

Otros aspectos a tener en cuenta son:

- Tendrán entrada y salida directa a vías públicas.
- Tendrán ventilación directa a la calle, patios centrales o espacios libres. Si no fuera posible deberán contar con circulación artificial de aire previamente filtrado.
- Deberá estar apartados de lugares de donde pueda llegar cualquier tipo de suciedad.
- Separado de viviendas.
- Iluminación adecuada a las dimensiones del local según disposiciones de seguridad en higiene en el trabajo.
- Dispondrán de agua corriente.
- No embalajes o envases vacíos no recuperables en la sala de ventas.
- Medios de exposición: deben impedir el contacto del producto con el suelo.
- Alimentos perecederos: Implican la disposición de frigorífico con capacidad útil adecuada, que garantice entre cero y ocho grados, con termómetro contrastado.

5.3. Promoción.

Inicialmente, el objetivo de publicidad será crear una imagen de marca, darla a conocer al consumidor, y promover la visita a los locales de **Natural®**.

El segundo objetivo será conseguir que el 30% de los clientes potenciales conozcan e identifiquen la marca en el primer año.

El tercer objetivo será cumplir con lo previsto en el plan de marketing para el primer año, consistente en alcanzar una cuota de visitas a los establecimientos del 0,7% de la circulación total diaria de personas en cada una de sus áreas de localización, y contar con un incremento anual del 15%.

Se va a subcontratar a una agencia de comunicación las siguientes actividades:

- Diseño de la imagen corporativa de **Natural®**, logotipo, diseño de papelería, layouts corporativos, etc.
- Confección y contratación de los anuncios gráficos para las revistas y periódicos.
- Confección y reparto de folletos, buzoneo, y envío de publicidad a los socios.

- Confección y contratación de soportes publicitarios (vallas, autobuses, marquesinas, etc.) así como de las cuñas de radio.
- Creación y mantenimiento de la página Web de **Natural®**.
- Disposición de un equipo comercial que visitará los colegios y gimnasios de la zona de los locales para lograr acuerdos de colaboración a través de la tarjeta del Club **Natural®**.

En el primer año se realizará un plan de comunicación intensivo durante los primeros 3 meses para apoyar el lanzamiento de la nueva marca, manteniendo una inversión constante durante todos los años.

Se realizarán acciones específicas al principio de cada temporada para informar a los clientes sobre los cambios en la oferta y promocionar los nuevos productos.

Para ello, se utilizarán las siguientes plataformas de comunicación:

- **Imagen de Marca y Diseño.**

Orientada a presentar el negocio y los beneficios que supone una alimentación saludable.

Tanto los recipientes del local como los previstos para llevar, serán atractivos y se utilizarán como medio de publicidad. A los recipientes se les añadirá una pegatina con el nombre del cliente.

Se diseñará un personaje de dibujos animados para dar a conocer la marca entre los más pequeños.

En los locales se dispondrá de un televisor que mostrará cada cierto tiempo un vídeo en el que se podrá ver todo el proceso desde la maduración y recogida de la fruta hasta que es recogida por los agricultores y llega a los establecimientos de **Natural®**.

Los locales tendrán una decoración atractiva que transmita valores positivos, la apuesta por el deporte y por una vida sana.

➤ **Club Natural®.**

Se creará una tarjeta de socio y se establecerán acuerdos con gimnasios importantes de la zona para formar una red en la que tanto sus clientes como los de **Natural®** se beneficien de descuentos en la contratación o compra de productos y servicios. Esta tarjeta se podrá solicitar y personalizar con la foto del cliente desde la página Web.

Cada tarjeta de socio tendrá un coste para de 1€ y con ella el cliente irá acumulando puntos con las consumiciones que realice que podrá canjear posteriormente por consumiciones o merchandising. Con esta tarjeta, el socio podrá beneficiarse de descuentos en los establecimientos con los que se haya llegado a acuerdos y que formen parte de la red del Club **Natural®**.

La inversión que realizará cada establecimiento en cuanto a equipamiento será de 300 € para la compra de un lector/grabador de banda magnética ya que el software estará integrado en el ERP.

➤ **Plan Creativo.**

Se utilizarán 3 argumentos básicos: la excelente calidad del producto **Natural®**, la experiencia que supone acudir a un establecimiento de la cadena y la necesidad de seguir una alimentación sana y equilibrada.

➤ **Plan de medios y soportes.**

Se realizarán acciones en radio, en el propio punto de venta, en prensa deportiva y de salud, en vallas publicitarias, en gimnasios, clínicas, colegios y centros de salud cercanos a las tiendas, con el objetivo claro de mantener vivo el recuerdo de la marca en la mente del consumidor.

El anuncio será presentado por un deportista de gran notoriedad y prestigio, en un ambiente adecuado. Se ha llegado a un acuerdo económico con la nadadora Gemma Mengual para que por 60.000 €/año sea la imagen de nuestra marca durante el primer año. Creemos que la última campeona europea de natación sincronizada y medalla de plata en las Olimpiadas de Beijing 2008, representa la imagen y los valores que **Natural®** quiere transmitir. Entre las actividades comprometidas destacan su participación en los eventos previstos, así como sesiones de fotos y publicitarias de la marca.

La inversión en publicidad y plan de medios se distribuirá de la siguiente manera:

- **Prensa.** Presentes todas las semanas durante el primer mes en los diarios gratuitos de mayor tirada en Madrid (ADN, 20 minutos, Metro, Que!)

El coste será de 60.000 €/ mes.

- **Folletos.** La agencia de publicidad se encargará de realizar envíos selectivos y entrega en mano de folletos informativos a los diferentes públicos objetivos de manera constante a lo largo del año.

El coste será de 4.500 €/año.

- **Vallas publicitarias.** Se contratarán marquesinas de 1,74 x 1,20 metros en los recorridos de los trenes de cercanías y en las estaciones de metro próximas los establecimientos Natural. Adicionalmente se contratará un circuito de 40 soportes ubicados en las zonas correspondientes de las estaciones de AVE de Atocha (Madrid), Sevilla, Málaga y Barcelona durante 4 semanas.

El coste será de 55.000 €/4 semanas.

- **Marquesinas de autobús.** Se contratará la publicidad en 100 marquesinas de autobús durante 2 semanas y soporte en 4 autobuses de la EMT durante 1 mes.

El coste será de 40.000 € y 12.000 € respectivamente.

- **Páginas amarillas.** Se contratará todos los años un anuncio en páginas amarillas de dimensiones 6 x 10 a color.

El coste será de 8.000 €.

- **Cuñas de radio.** Se contratarán cuñas de radio en las emisoras ONDA MADRID, ONDA CERO, COPE y SER. Durante los primeros 2 meses se emitirá una cuña diaria de lunes a viernes en alguna de las anteriores emisoras. Posteriormente y durante el resto del año, se emitirá una cuña cada semana.

El coste será de 50.000 €.

- **Revistas de salud.** Se contratará 1/2 página horizontal en las revistas mensuales líderes en bienestar, Saber vivir y Cuerpo mente alternativamente durante 8 meses. Las tiradas son de 240.000 ejemplares / mes y 1.100.000 lectores.

El coste será de 40.000€.

La distribución de las diferentes actividades se desarrollará a lo largo del primer año conforme la Tabla 7.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Modelo												
Prensa												
Folletos												
Vallas												
Marquesinas												
Autobús												
P. Amarillas												
Radio												
Revistas												

Tabla 7 Plan de medios y soportes primer año

Para el resto de los años se mantendrán las inversiones en lo que se refiere a la imagen de marca mediante un deportista conocido, los folletos, las vallas y las páginas amarillas. Se incrementará la inversión en cuñas de radio, revistas de salud y prensa, eliminándose los anuncios en marquesinas y autobuses.

El primer año se realizará un esfuerzo especial destinándose un 19% de las ventas al plan de medios y soportes, con la intención de crear demanda primaria. Para el resto de los años se mantendrá la inversión dando más importancia a las revistas de salud y a las cuñas de radio con el objetivo de crear demanda selectiva en un primer ciclo y de mantener posteriormente el recuerdo en la mente de los clientes cuando el producto sea suficientemente maduro.

Por otro lado, en función del nivel de ventas, se estará presente con un stand en ferias de alimentación.

➤ **Fuerza de venta.**

Se apoya en un proceso de comunicación de carácter personal que debe instrumentalizarse para el contacto directo con los intermediarios que van a canalizar la marca hasta los consumidores finales.

La agencia de publicidad externa, se encargará de que un equipo de comerciales contacte con los centros de opinión (gimnasios, hospitales, colegios, centros de salud) de manera que éstos colaboren con **Natural®**, permitiéndole poner carteles y publicidad.

➤ **Relaciones Públicas.**

Los propios empleados deben ser los mejores relaciones públicas ayudando con su trato amable y personalizado a que los clientes vuelvan al establecimiento. La personalización será percibida por los clientes desde que entran por la puerta y escogen la combinación de fruta fresca que quieren consumir a partir de una gran oferta y tipo, siendo asesorados en todo momento por los empleados. **Natural®** no pretende que la posibilidad de personalización de los menús derive en dificultades para los clientes.

Se dará especial importancia al “boca-oreja”, y también a tener presencia dentro de los foros adecuados y páginas de Internet. Del mismo modo, se intentará que se publiquen comunicados de prensa favorables.

➤ **Marketing directo.**

En los anuncios impresos, siempre se incluirá la dirección Web para de esa manera forjar relaciones directas con los clientes a través de nuestra página en Internet.

La preocupación por la personalización se reflejará en las campañas de mailings personalizados a través de información propia sobre clientes o comprándola a empresas especializadas.

La página Web, será un reflejo de la apuesta de **Natural®** por el trato personal y cercano al cliente. El usuario podrá informarse acerca del mundo de la fruta, de las novedades de la empresa, de todo tipo de recetas, de la ubicación de nuestros locales y por supuesto de adquirir productos **Natural®**.

5.4. Precio.

El precio es un factor clave del posicionamiento. En función del público objetivo, el mix de productos y servicios, y las alternativas existentes, se han fijado unos márgenes altos, con rotaciones también altas.

La estrategia competitiva no es de coste, y por lo tanto no se persigue vender a máxima rotación, pero que duda cabe de que se trata de un producto perecedero, de un negocio minorista y de que el producto no es caro en términos absolutos. Por ello, si no se consigue una rotación fuerte, a pesar del margen, no se cubrirán costes fijos.

➤ **Psicología de los consumidores respecto al precio.**

Las decisiones de compra se basan en cómo los consumidores perciben los precios, y lo que ellos consideran el precio real. Para ello los consumidores usan “precios de referencia” tales como el precio habitual, umbrales máximos y mínimos, precios de la competencia, etc.

En este sentido los precios deben de respetar este concepto en la mente del consumidor.

Además, y es un concepto clave del negocio, los consumidores interpretan el precio como un indicador de calidad. El producto ofertado se basa en la calidad y su público objetivo son consumidores que quieran y puedan pagar por ella.

En el análisis del marketing mix, el precio es un elemento intrínsecamente relacionado con las otras variables de marketing: producto, promoción, plaza.

En el proceso de fijación de precios, se han seguido los pasos siguientes:

1) Selección de los objetivos del precio.

Los objetivos de precio que se persiguen se centran en el Liderazgo en Calidad del Producto.

La propuesta de valor se centra en unos productos y servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, pero con un precio no demasiado elevado para permitir a los consumidores su accesibilidad.

Haagen Dazs, por ejemplo, se ha posicionado como líder de calidad en su categoría. Ellos, al igual que Natural®, combinan calidad y precios elevados con una base de clientes muy fieles.

2) Determinación de la demanda.

El precio que se fije determinará un nivel de demanda determinado con impacto en todo el plan de marketing.

Debido al tipo de producto y servicio que se ofrece, así como el público objetivo al que se refiere, la curva de demanda es del tipo inelástica.

Esto significa, que las variaciones en precio, tienen un impacto bajo en la demanda. Esto es cierto, siempre dentro de unos determinados márgenes de precio. Hay que moverse en la banda de indiferencia al precio.

Los factores que provocan la menor sensibilidad a los precios de Natural® son:

- Pocos productos sustitutivos o alternativos en la oferta de ocio actual.
- El precio del producto representa una parte muy poco importante dentro de la renta del consumidor.
- Se asume que el producto tiene calidad y prestigio.
- Los consumidores consideran que los precios más altos están justificados gracias a la calidad y el valor añadido.

3) Estimación de los costes.

Si la demanda marca el límite superior de los precios, los costes indican el límite inferior de los mismos. El precio mínimo sería aquel que cubra costes de materias primas, aprovisionamiento, inversiones, etc., más un beneficio razonable.

Dado que en Natural®, las actividades van a ser pocas y los productos muy similares en cuanto a su estructura de costes, se ha simplificado la imputación de costes unificando el cálculo de costes como si de un solo producto se tratara.

➤ **Costes fijos.**

Aquí se incluyen costes permanentes que se incurren haya ventas o no.

Se han identificado los siguientes: Salarios, inversiones (mobiliario, frigoríficos, TPV, etc.), formación del personal, alquiler de locales, gastos generales, mantenimiento del local, de la maquinaria, y del mobiliario, gastos en publicidad y promoción en general, gastos de constitución, ADSL, periódicos, inventarios, implantación de un sistema ERP, obtención del certificado ISO 9.000, subcontratación externa de la gestión de nóminas y contratos.

➤ **Costes Variables.**

Coste de materias primas (fruta, leche, yogurt), y de consumibles (Packs "eat-in", Packs take away, etc.) con cada consumición servida.

Un 20% adicional de fruta debido a mermas y rendimientos obtenidos en la elaboración de los productos.

También se consideran el coste de las roturas de stock y las comisiones de los proveedores.

De todo ello se calculará un coste medio por unidad para un nivel de producción determinado.

En un modelo de costes tradicional como el usado en el que se calcula el coste variable de cada unidad vendida, y los costes fijos; lo que se hace es meter en un mismo centro de coste todos los costes fijos, y repartirlos proporcionalmente a cada unidad producida. En este caso este método puede ser válido ya que la materia prima, tiempo de preparación, etc. de cada unidad producida es muy similar, y es razonable pensar que la imputación de costes generales se haga homogéneamente. Los costes fijos se reparten por igual entre cada unidad producida.

A las aguas y el merchandising que no son producidas in situ se le aplicará una rentabilidad media del 67% sobre coste de compra.

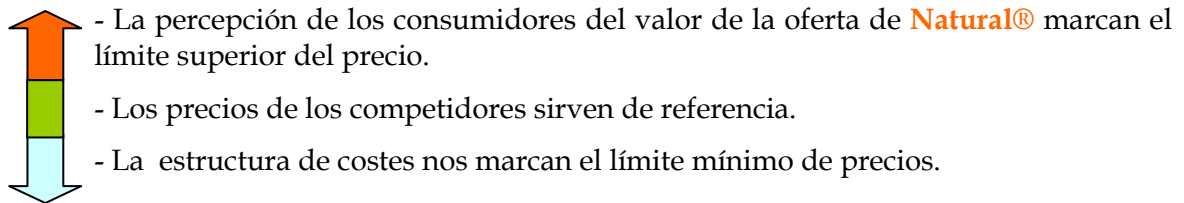
4) Análisis de los costes, de los precios y de la oferta de la competencia.

Es muy importante considerar los precios de la competencia para productos similares o comparables. Esto permitirá tener una referencia más allá del valor obtenido en el cálculo del precio de venta en función de la rentabilidad esperada

Los precios finales que se fijen deben estar próximos a la consumición tipo de la competencia.

5) Selección de un método para la fijación de precios.

Hay una serie de límites en la fijación de precios:



Para el plan de negocio de **Natural®**, se ha considerado un sistema de fijación de precios basado en el valor percibido.

Se calculan los precios basados en la rentabilidad esperada, que se ha fijado inicialmente en un 75% (teórico) sobre el precio de coste unitario.

6) Selección del precio final.

El precio de venta resultante es un *indicativo* del valor PVP de una consumición media para garantizar una rentabilidad del 75%. El primer año, para lograr dicha rentabilidad, el PVP se dispara: los costes fijos pesan mucho. No se puede vender por encima de 4 € ya que este es el precio medio de nuestra competencia.

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.630 €	2.602.334 €
Coste Fijo	3.156.452 €	5.105.123 €	7.545.493 €	10.286.095 €	13.767.342 €
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,80 €	1,14 €	0,97 €	0,88 €	0,84 €
Precio Venta (medio)	7,21 €	4,54 €	3,89 €	3,52 €	3,36 €

Tabla 8 PVP medio teórico para una rentabilidad del 75% sobre el precio de coste

Se observa en la Tabla 8 como los costes unitarios disminuyen con el paso del tiempo al crecer el negocio y aparecer economías de escala para los costes fijos.

Así pues la tabla final de precios que se ha establecido es la siguiente (aplicando IPC) tras considerar los precios de la competencia (Tabla 9).

PVP (Sin IVA)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Bowl fruta grande/Macedonia	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Zumo pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Zumo grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Batido pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Batido grande	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Yogurt pequeño	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €
Yogurt grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Agua normal	1,00 €	1,05 €	1,09 €	1,12 €	1,16 €
Agua Lujo	2,90 €	3,04 €	3,15 €	3,26 €	3,36 €
Merchandising	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €

Tabla 9 PVP medio real teniendo en cuenta costes, competencia y una rentabilidad del 75%

Se observa como en esta tabla de precios finales con el paso de los años los PVP se aproximan a los valores teóricos que se obtienen si se le pide una rentabilidad el 75% al producto.

Se ha perseguido una política de simplificación de precios, para hacerle al cliente más sencillo la elección del producto. Aunque el precio de la fruta varíe en mercado, no tiene sentido en este negocio que esto se refleje en el precio final. Por ello se ha calculado una media de los costes de la fruta, y se trabajará con una variedad mínima posible de precios diferentes en la carta del local.

Así en resumen:

- Los costes unitarios son decrecientes al crecer la cadena de tiendas con los años.
- Esto implica que al mantener o subir los PVP con el IPC, los márgenes irán subiendo.
- Para poner unos precios adecuados a la competencia, el Año 1 hay que bajar del 75% de rentabilidad y fijar las consumiciones tipo en 3 € la pequeña y 5 € la grande (rentabilidad aproximada del 50%)

- En años sucesivos, la rentabilidad alcanzará el 75%.

Es importante entender las repercusiones de imagen y posicionamiento que un cambio de precios puede acarrear. Así una bajada de precios puede indicar al cliente final mala calidad o precios previamente inflados. Por ello, en caso de que las previsiones de ventas no se vayan cumpliendo, el plan de contingencia en ningún caso considerará una bajada de precios ya que esto dañaría el posicionamiento.

Las formas de cobro establecidas son:

Metálico: Será el medio de pago más habitual. Su cantidad se computa al 100% en la cuenta de ingresos. Se estima que el 60% de los cobros se realizarán en metálico.

Vales de comida: Se trata de un modo de cobro muy importante en Madrid, ya que muchas empresas los ofrecen como beneficios a los trabajadores. Natural® admitirá pagos con los más habituales: Ticket Restaurante, Cheque Gourmet, Sodexo.

Estos vales cobran una comisión del 4%, por tanto, su cantidad ingresada se computará al 96% en la cuenta de ingresos. Además introducen un periodo de cobro de 10 días.

La estimación es del 20% de los cobros se realizarán en vales.

Tarjetas de débito: Se aceptarán las más habituales. Su cantidad se computa al 99% (esto es un 1% de comisión). El periodo de cobro es de 2 días.

Se estima que el 15% de los cobros se realizarán en débito.

Tarjetas de crédito: Se aceptarán las más habituales. Su cantidad se computa entre el 98% y el 96% dependiendo del tipo de tarjeta. En media se va a computar al 97% (3% de comisión). La estimaciones del 5% de los cobros se realizarán en crédito. Periodo de cobro 2 días.

El coste de admitir estos medios de pago, se consideran en el plan financiero en forma de periodo medio de cobro, y minorando los ingresos debido a las comisiones

Con todos estos datos se han hecho cálculos ponderados que dan un periodo medio de cobro a considerar en el plan financiero de 2,6 días (Tabla 10).

PERIODO MEDIO DE COBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En tienda	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
Take away	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
PMC Ponderado	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

Tabla 10 Periodo medio de cobro en días en función del medio de pago

6. OBJETIVOS DE VENTAS.

Mediante la encuesta que se ha realizado en el “análisis del sector” se han averiguado las tendencias del público objetivo en cuanto a intención de compra y pautas de consumo.

Se hace necesario realizar una previsión de ventas para:

- Estimar adecuadamente un precio de venta para los productos.
- Estimar los ingresos esperados
- Estimar los consumos de materia prima
- Estimar los recursos materiales y humanos necesarios
- Tener una referencia sobre la cual medir los indicadores de negocio y saber si hay que tomar acciones correctoras o no para alcanzar los beneficios esperados
- Etc.

Dada la ubicación de los locales en zona “Premium” se sabe que la circulación diaria de personas (tránsito) está entorno a las 120.000 personas. Ese es el mercado total disponible.

Estudiando datos de la competencia en su primer año de implantación, se ha estimado que se logrará un 0,7% de cuota de ese mercado total disponible en el primer año, lo que equivale a 840 personas/día/tienda teóricamente. Tras aplicar los coeficientes reductores del rendimiento (ver el plan de operaciones para comprender este supuesto), se obtienen unos valores más prácticos y realistas (Tabla 11).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Cientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	325	505	580	668	768
total dia	1.623	2.524	2.902	3.338	3.838
Cuota de mercado		0,70%	0,81%	0,93%	1,06%
Cientes/dia/tienda		840	966	1.111	1.278
con rendimiento		325	505	580	668
total dia		1.623	2.524	2.902	3.338
Cuota de mercado			0,70%	0,81%	0,93%
Cientes/dia/tienda			840	966	1.111
con rendimiento			325	505	580
total dia			1.623	2.524	2.902
Cuota de mercado				0,70%	0,81%
Cientes/dia/tienda				840	966
con rendimiento				325	505
total dia				1.623	2.524
Cuota de mercado					0,70%
Cientes/dia/tienda					840
con rendimiento					325
total dia				0	1.623
Total dia	1.623	4.146	7.049	10.386	14.224
TOTAL Año	524.968	1.341.377	2.280.247	3.359.947	4.601.603

Tabla 11 Demanda prevista cada uno de los años

Así la afluencia real media estimada por tienda irá de los 325 clientes/día/tienda en el año 1, a los 768 clientes/día/tienda del año 5.

Sobre esta base calculada de clientes ya se pueden fijar unos objetivos de ventas y de ingresos.

Así de cada euro ingresado, la distribución de los ingresos en el primer año será:

- 60% vendrá de la fruta pelada y troceada
- 12,5% de la venta de zumos
- 10% de la venta de batidos
- 7,5% de la venta de yogures
- 9% de la venta de agua
- 1% de la venta de merchandising

La proyección a lo largo de los 5 años se recoge en la Tabla 12.

CONSUMO TÍPICO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60,0%	Bowl fruta pequeño	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	Bowl fruta grande/Macedonia	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
12,5%	Zumo pequeño	7,50%	7%	6,50%	6,00%	5,50%
	Zumo grande	5,00%	5,30%	5,56%	5,77%	5,93%
10,0%	Batido pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Batido grande	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
7,5%	Yogurt pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Yogurt grande	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
9,0%	Agua normal	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
	Agua Lujo	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
1,0%	Merchandising	1,00%	1,20%	1,44%	1,73%	2,07%
100,0%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 12. Participación de cada producto en las ventas

Estas suposiciones de PVP, clientes/día, y distribución de los ingresos, genera unas ventas estimadas por producto recogidas en la Tabla 13.

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	629.961 €	1.688.525 €	2.970.838 €	4.530.748 €	6.391.221 €
Bowl fruta grande/Macedonia	524.968 €	1.407.104 €	2.475.698 €	3.775.623 €	5.326.018 €
Zumo pequeño	118.118 €	295.492 €	482.761 €	679.612 €	878.793 €
Zumo grande	150.928 €	428.815 €	791.481 €	1.252.657 €	1.816.039 €
Batido pequeño	78.745 €	211.066 €	371.355 €	566.344 €	798.903 €
Batido grande	131.242 €	351.776 €	618.925 €	943.906 €	1.331.504 €
Yogurt pequeño	104.994 €	281.421 €	495.140 €	755.125 €	1.065.204 €
Yogurt grande	75.464 €	202.271 €	355.882 €	542.746 €	765.615 €
Agua normal	36.748 €	98.497 €	173.299 €	264.294 €	372.821 €
Agua Lujo	30.448 €	81.612 €	143.590 €	218.986 €	308.909 €
Merchandising	20.999 €	67.541 €	142.600 €	260.971 €	441.761 €
TOTAL	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €

Tabla 13 Objetivo de ventas por producto y año

7. PLAN DE OPERACIONES.

El plan de operaciones detalla todos los procesos y métodos que explican la cadena de suministro de principio a fin para la adquisición, aprovisionamiento, preparación y entrega eficiente, rápida, con calidad esperada de los productos.

Se tratará de primar el uso de la tecnología informática para gestionar los inventarios, y la generación de información interna para conocer cada vez mejor a los clientes. Es importante implantar métodos para conocer el grado de satisfacción de los clientes, y medir el impacto de las promociones y descuentos en las ventas. Para ello se implantará un sistema ERP, con un coste de 72.000 € y un coste anual de mantenimiento y actualización de 12.000 €/año.

No sólo los productos tendrán la máxima calidad, sino que todos los procesos seguirán los estándares de calidad de la norma ISO: 9.001 certificados por Aenor. Se mantendrá un riguroso control de la seguridad y de la higiene en el trabajo, siempre adecuado a la legislación vigente.

El coste de la certificación ISO mediante entidad acreditada está estimada en 9.000 €, y unos costes de revisión de la certificación del sistema de 2.000 € cada 3 años.

Dado que los locales estarán ubicados en lugares céntricos, de mucho tránsito, y frecuentados por personas con un nivel adquisitivo medio-alto, el precio por metro cuadrado será elevado y no se podrá disponer de un gran almacén dentro de los locales.

Por ello, será de vital importancia realizar una correcta gestión de compras, de control de inventarios y de la organización del almacén. En su momento, y si la demanda es elevada, habrá que decidir si resulta interesante alquilar un almacén más grande en las afueras, con un coste más reducido.

7.1. Aprovisionamiento.

Se indican a continuación, en la Tabla 14, todos los datos sobre los proveedores que se han seleccionado, sus alternativas, precios y tipo de servicio negociado con ellos.

	¿Quién? (y alternativas)	Cómo venden	Forma de pago	Plazo de entrega	Tamaño pedido	Quién y cuando da la orden de compra
Fruta	Proveedor principal: FRUTAS, S.A. Proveedores alternativos: Frutiserv SL/Huerta SL	Transporte y carga de almacén cada día. Contrato de coste fijo de 200 €/mes, más un 5% del coste de la fruta.	30 días	Diario antes de las 7am. Excepto domingos.	A medida.	Director de Compras. Con 2 días de antelación
Leche	Restaserv SL Alternativa: compra de emergencia en macro	Transporte y carga en almacén cada día. Se paga sólo por las cantidades de la leche, el yogurt y el agua adquiridas. 10% de comisión	30 días	Diario excepto domingos	A medida.	Director de Compras. Cada semana
Yogurt	Restaserv SL Alternativa: compra de emergencia en macro	Transporte y carga en almacén cada día. Se paga sólo por las cantidades de la leche, el yogurt y el agua adquiridas. 10% de comisión	30 días	Diario excepto domingos	A medida.	Director de Compras. Cada semana
Agua	Restaserv SL	Transporte y carga en almacén cada día Se paga sólo por las cantidades de la leche, el yogurt y el agua adquiridas. 10% de comisión	30 días	Diario excepto domingos	Pedido mínimo 1 caja de cada marca de agua	Director de Compras. Cada semana
Consumibles (servilletas, cubiertos, vasos, bowls, pajitas, etc.)	Logistic SA Alternativo: Plastic SA	Transporte y carga en almacén 1 vez a la semana. Se paga sólo por los consumibles adquiridos. 10% de comisión	30 días	1 vez cada 7 días	A medida.	Director de Compras. Cada semana
Maquinaria	Maquinaria Hosteleria SA	Compra de equipamiento, y contrato de mantenimiento, renovable cada año. El año 1 están en garantía.	30 días	Sólo ante roturas o aumento de capacidad		Director General

Tabla 14. Relación de proveedores

7.2. Diseño del sistema operativo.

➤ Procesos.

Especificación de todos los procesos de la empresa a un nivel de detalle en función de su importancia (Tabla 15).

LISTADO DE PROCESOS	Breve Descripción
Procedimiento de Compras	Es un proceso fundamental y clave en el éxito del negocio. Está al cargo del director de compras. Los jefes de tienda le remiten los datos diarios. Cubre las formas de aprovisionamiento: selección del proveedor, frecuencia de compra (que será de 1 vez al día), controles de calidad a la entrada. Aprovisionamientos de emergencia.
Mantenimiento de Almacén	Describe los niveles de inventario a mantener, rutinas de documentación del mismo, relación con proveedores, responsabilidades, etc. Se refiere principalmente a la fruta, pero también a otros productos que necesitan reaprovisionamiento periódico como consumibles, guantes de látex, azúcar, servilletas, merchandising, etc.
Comportamiento de los empleados en sala	Describe las principales tareas a desarrollar en la sala, tales como atender a los clientes, limpieza, orden, gestión de incidencias, etc. (Anexo 2)
Responsabilidades del Jefe de tienda	Describe las tareas específicas del jefe de tienda, de modo que todas las rutinas diarias, semanales, mensuales y anuales queden especificadas y documentadas. Incluye la parte de gestión de incidencias.
Servicio al cliente	Para Natural® el servicio al cliente es fundamental, y por ello hay que describir con detalle cómo debe ser la calidad del servicio, que debe ser conocido por todos los empleados, para asegurar una misma impresión en cada visita del cliente.
Procedimiento de preparación del producto-servicio	Para una correcta estimación de los costes y rendimientos, aquí se define con claridad cómo preparar cada elemento del menú: cómo cortar y servir la fruta, como mezclar los ingredientes en macedonias, zumos, batidos, yogures, tiempos empleados, opciones de personalización, presentación, etc. En la atención al cliente estará el cuello de botella, que ocupará toda la capacidad en las horas punta.

Tabla 15 Relación de procesos.

Se creará un documento con la descripción detallada de cada proceso en el que se incluirá quién es el responsable máximo del mismo, el papel de cada empleado, grado de flexibilidad en su ejecución, tecnologías y medios empleados, nivel de subcontratación, y mecanismos de control y medición de su ejecución para poder corregir desviaciones. En el Anexo 2 se describe el procedimiento de Comportamiento de empleados en sala.

➤ **Flujos operativos.**

Es importante, tras haber explicado los procesos que intervienen, cómo éstos se relacionan entre sí y cuál es el orden lógico de las operaciones. Se ve gráficamente en la Figura 16.

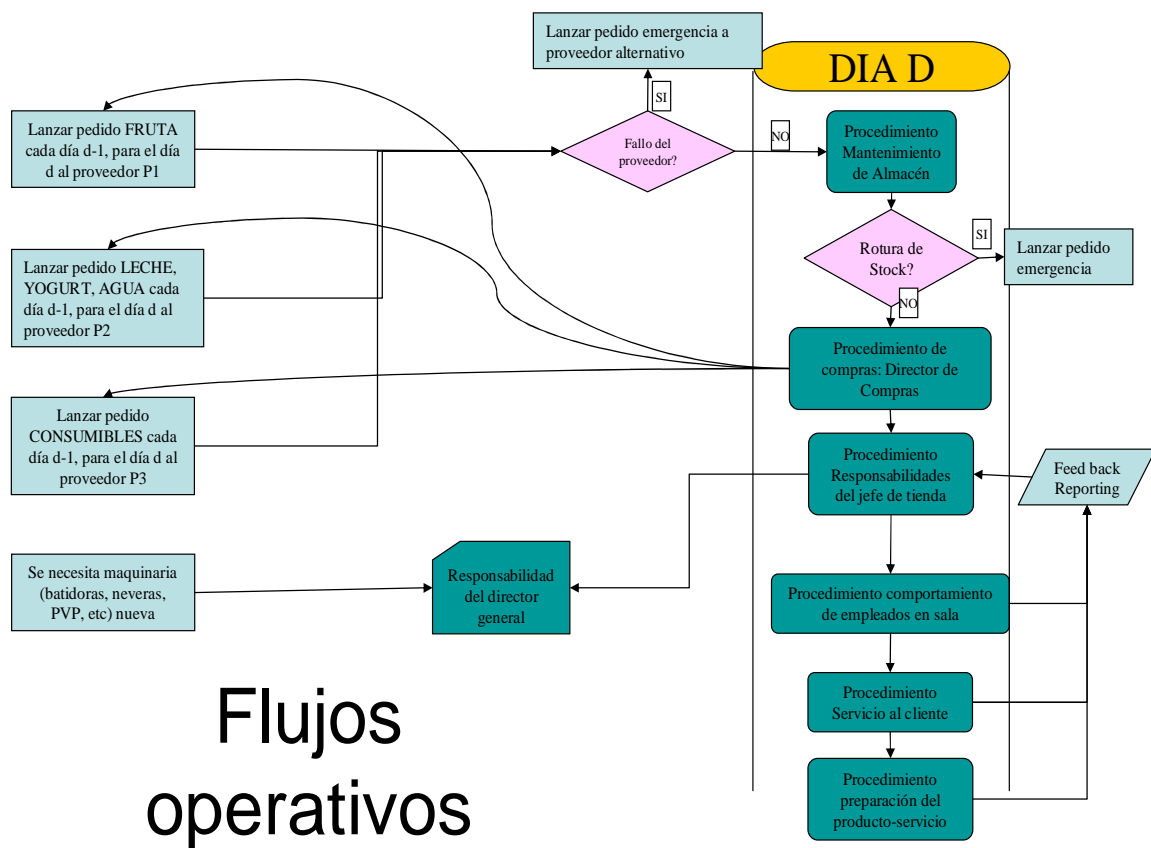


Figura 16. Flujos operativos

El proceso arranca con el lanzamiento de los pedidos de materias primas con la suficiente antelación, para ello es importante estimar bien la demanda. En algunas ocasiones se producirán fallos en el proveedor y para ello hay una lista de proveedores alternativos. En otros casos, por una mala estimación de la demanda se producirán roturas de inventario en la tienda, y habrá que lanzar pedidos de emergencia con el consiguiente coste extra. Estas roturas de inventario tendrán un coste que se tiene que reflejar en el plan financiero. Se calcula que los proveedores cobrarán un recargo de 100 € por cada pedido extra. Hay un coste oculto que es el de la disminución de ventas producida durante la rotura.

Como se ve en la Figura 17 y se recoge en el plan financiero el coste de la rotura de stock es bastante alto el primer año ya que se supone que la demanda no se estima con mucha precisión. Luego hay una rápida curva de aprendizaje que se aplicará también a las tiendas de nueva apertura, de modo que aunque el valor absoluto de la rotura de stock permanece más o menos constante, su valor relativo respecto a los costes variables es cada vez menor.

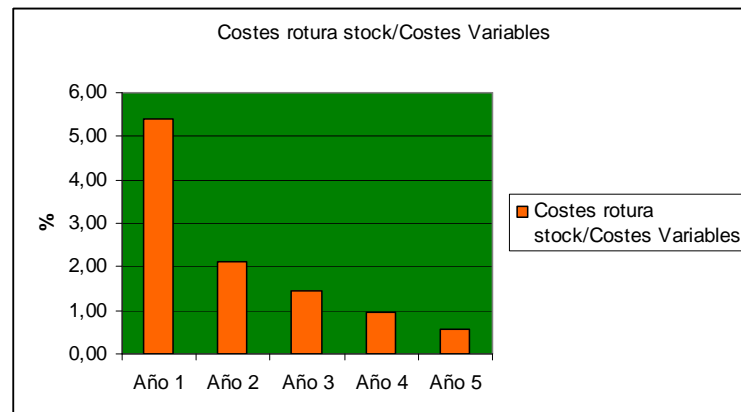


Figura 17 Coste de roturas de stock relativo a costes variables

En la operativa diaria, se ejecutarán los procedimientos de mantenimiento de almacén, de preparación orden de compras para días posteriores, el servicio al cliente, y las tareas habituales de cada empleado en su puesto.

7.3. Capacidad productiva.

Al decidir entre capacidad ociosa o flexibilidad, se ha estudiado cuidadosamente la demanda en el entorno en el que se van a ubicar los primeros locales (ver Plaza).

Basándose en las demandas esperadas en los primeros años, se ha escogido un determinado tamaño de local, y un número de empleados en tienda adecuados al número de clientes que se va a atender en promedio.

Dado que la ubicación de los locales será en zonas comerciales Premium de la capital, el coste metro cuadrado es muy alto, y se ha tratado de minimizar la capacidad ociosa. Así todos los empleados, incluido el Jefe de Tienda serán multitarea en un momento dado para atender la necesidad del negocio en cada hora del día.

Es importante considerar el volumen de inventario diario que se va a tener en función de la demanda prevista de producto diario. El inventario debe de estar muy ajustado ya que el producto es caduco. Una vez calculado los kilogramos de fruta diarios a consumir, el dimensionamiento del resto de las materia primas (leche, yogurt, consumibles) debe de ir acorde.

Para un local de 100 m² en una calle comercial céntrica como es Orense (ver Plaza), se ha considerado que son necesarias 3 personas en sala para atender todas las funciones en hora punta: un Jefe de Tienda más dos trabajadores en diversos puestos (ver plan de recursos humanos). En tramos horarios de menos afluencia, no será necesario que todos estén trabajando. Se ha estudiado con un cuadrante la necesidad de personal para cubrir los 7 días de la semana en horario comercial de 8h a 22h. El resultado se puede ver detallado en el plan de recursos humanos.

A continuación se explica cómo se concluye que el local necesario es de 100 m², y que se necesitan 3 personas atendiendo en los momentos de máxima afluencia.

➤ Estimación de la demanda.

La zona de AZCA-Orense tiene un tránsito de 120.000 personas/día. Comercios de concepto similar como los estudiados en el entorno, en “competencia” suelen empezar con cuotas del 0,7% del tránsito en el primer año. Se ha presupuestado un crecimiento de un 15% anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Cientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	325	505	580	668	768
total dia	1.623	2.524	2.902	3.338	3.838

Tabla 16 clientes/día/tienda esperados y con factor de corrección de rendimiento

Se ha dimensionado la capacidad del local y de atención a esta demanda máxima de 768 personas en el año 5. Especialmente el local debe de ser adecuado para soportar esa demanda. El personal se irá adecuando progresivamente, y así en el año 3 se introduce más personal por tienda para hacer frente a la creciente afluencia de público (ver Plan de RRHH)

Como se explica más adelante en este plan de operaciones, hay que aplicar además un factor de reducción sobre el número de clientes que sale de la cuota. Este factor de reducción es el "Rendimiento", y hace referencia al hecho de que un porcentaje de potenciales clientes serán rechazados por ineficiencias en nuestros procesos, saturación productiva, roturas de stock, etc.

➤ **Cálculo de capacidad máxima (para satisfacer la demanda máxima esperada).**

Para atender a un máximo de 768 personas/día, teniendo en cuenta que se abre al público 14 horas, hay que atender a 55 personas/hora.

En promedio 2/3 de los clientes se quedarán en la tienda, y 1/3 se llevarán fuera la consumición:

36 personas/hora sentadas en local

19 personas/hora take away

El cuello de botella de la capacidad del local es sentar cómodamente a 36 personas por cada hora. Se estima que la persona promedio se queda en el local 20 minutos.

Con estos datos se necesita un local que albergue:

4 mesas de 4 personas

4 banquetas individuales

4 sillones

Este mobiliario permite sentar a 24 personas simultáneamente en máxima ocupación. Como rotan cada 20 minutos, sale a 72 personas/hora máximo sentadas.

Pero no siempre se ocuparán las mesas al máximo. En el peor de los casos 1 sólo persona ocupará la mesa, y la mitad de los sofás estarán vacíos. Esto da en el peor caso 10 personas sentadas que en una hora son 30 personas/hora sentadas de capacidad.

Parece razonable hacer la media entre las dos tasas máximas teóricas por prudencia:

41 personas/hora sentadas

Por lo tanto 4 mesas de 4 personas, 4 banquetas y 4 sofás parecen suficientes para satisfacer la demanda máxima estimada.

Para que este mobiliario entre, junto a la zona de atención, almacén, etc., necesitamos un local de unos 100 m²

Para el cálculo de personal necesario, ver el plan de recursos humanos.

7.4. Sistema de información.

Este apartado describe cómo se recoge y transmite la información en la empresa para coordinar acciones y tomar decisiones.

Será el Jefe de Tienda de la tienda el máximo responsable en cuanto a la toma de decisiones del día a día, dentro de los límites marcados en los procedimientos. Fuera de ellos, podrá tomar decisiones ejecutivas ante situaciones urgentes no previstas informando del suceso lo antes posible al Director General. Si la situación no fuese de urgencia, el jefe de la tienda deberá consultar al director correspondiente.

Con independencia de la responsabilidad final, los empleados en cualquiera de sus categorías también disponen de flexibilidad en la toma de decisiones, sobre todo en lo que se refiere a la actuación frente al cliente, ya que son ellos los que están en permanente contacto con ellos. Los límites de su poder de decisión vendrán marcados en los procedimientos, y si no, se guiarán de acuerdo al código de buena conducta.

Se usará un sistema mixto en tienda para la recogida y transmisión de información entre los empleados, y entre los distintos turnos. El sistema mixto constará de:

- Ordenador PC
- Libro Agenda de incidencias.

Los empleados, al empezar el turno deberán consultar ambos para recoger las últimas ordenes, y estar al tanto de posibles incidencias.

Del mismo modo, deberán usarlos para anotar cualquier información de relevancia que deba ser conocida por los turnos siguientes. La información básica que debe ser sistemáticamente registrada para el buen funcionamiento del negocio y su gestión, viene detallada en los procedimientos. Es lo que se denomina *Pasación*.

Será parte fundamental de la recolección y transmisión de información, la elaboración constante de un perfil de compra. En la máquina de cobro se programarán hasta 10 tipologías de compradores, y cuando el cobrador teclee el precio añadirá esta información estadística que - ayudara a conocer mejor los hábitos de consumo de los clientes, cuáles son los más rentables, y estimar mejor la demanda y productos dirigidos. Así mismo gestionaran las sugerencias de los clientes respecto a productos nuevos, cambios en las tiendas, etc.

Ejemplos de tipologías: hombre joven, hombre mayor, mujer joven, mujer mayor, pareja, grupo de amigos, extranjero, otros.

Existe además un sistema ERP para una correcta gestión interna de consolidación de pedidos, conocer el estado de inventario de cada tienda y establecer datos estadísticos que ayuden a una correcta estimación d la demanda.

7.5. Planes de control de calidad.

La calidad para **Natural®** es fundamental para su prestigio y continuidad. Se establecen unos controles de calidad permanentes que aseguran que los procedimientos son conocidos por los empleados, seguidos, y que los productos se adecuan a la calidad Premium por la que pagan los clientes.

- Plan de formación de nuevos empleados.
- Plan de formación continua de los empleados.
- Plan de control de calidad a nuestros proveedores (recepción).
- Plan de control de calidad de las instalaciones.
- Plan de control de calidad de nuestros inventarios.
- Plan de control de calidad de servicio al cliente.

7.6. Particularidades en la cadena de suministro.

Las operaciones y la cadena de suministro tienen una serie de particularidades como consecuencia del servicio que se ofrece. Los condicionantes a considerar son:

- El producto-servicio no se puede almacenar, se elabora y se vende sobre la marcha. El cuello de botella del negocio se va a encontrar en la atención al cliente.
- La caducidad de la materia prima usada. Esto obliga a un aprovisionamiento muy ajustado (stock mínimo) y frecuente.
- Necesidad de cumplir con obligaciones sanitarias y de manipulación.
- El momento de la entrega del servicio es clave en la percepción de valor del cliente.
- La calidad es un factor clave, y por tanto debe ser medido y controlado en toda la cadena de suministro.
- Hay mucha variedad de frutas, y la presencia será un factor clave para poder cobrar margen. El experto comprador deberá decidir con precisión que variedad de cada fruta se compra.

7.7. Rendimiento de la capacidad instalada.

- **Curva de rendimiento anual del servicio. Año de apertura.**

Se entiende por rendimiento anual del servicio, el porcentaje de uso de la capacidad máxima instalada. Como se ha visto, se ha calculado la capacidad máxima instalada en base a dos factores:

- a) espacio físico (tamaño del local y mobiliario)
- b) capacidad de servicio al cliente (empleados definidos en el plan de RRHH).

Se ha sobredimensionado para el año 1 la capacidad de espacio físico, con vistas a los crecimientos futuros.

El rendimiento anual será muy diferente en el año de apertura o año 1 (Figura 18), y por ello se ha considerado una tabla de rendimiento creciente como la mostrada abajo. En ese gráfico se observa como el uso de la capacidad instalada o rendimiento, al principio será muy bajo (del orden del 40%) debido a la expulsión involuntaria de clientes que se va a producir por roturas de stock, ineficiencias en los procedimientos, proveedores, falta de conocimiento de marca, etc. El porcentaje de uso irá creciendo sostenidamente, medida que el local sea conocido, y la publicidad vaya también atrayendo nuevos clientes y los procedimientos mejorando.

La curva muestra la tendencia creciente de clientes y confianza desde la apertura del local, a un ritmo aproximado de 20% mensual. Con el paso de los meses, estas ineficiencias o pérdidas de rendimiento se irán corrigiendo hasta alcanzar el 100% hacia el mes 10. El 100% aquí viene a significar que la capacidad productiva instalada está lista para atender a todos los clientes que se vean atraídos a consumir.

Se observa también un descenso estacional en los meses de julio y agosto como consecuencia de la menor población laboral de Madrid en verano, sobre todo en Agosto.

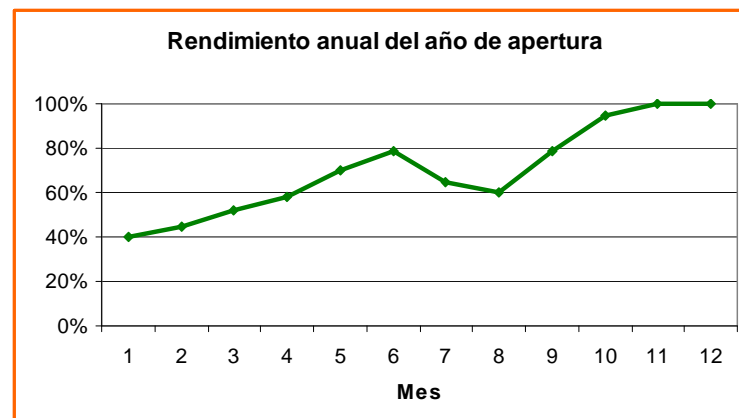


Figura 18 Rendimiento anual del servicio en el año de apertura.

➤ **Curva de rendimiento anual del servicio años sucesivos.**

Tras el año de apertura vienen lo que se llama “año tipo”, en el que el rendimiento del local y sus empleados está permanentemente en el 100%, ya que los empleados están formados, los procedimientos ajustados, la demanda razonablemente bien calculada y la maquinaria del local funciona bien. Solo hay que destacar pérdidas debidas a descensos estacionales en verano y año nuevo (Figura 19).

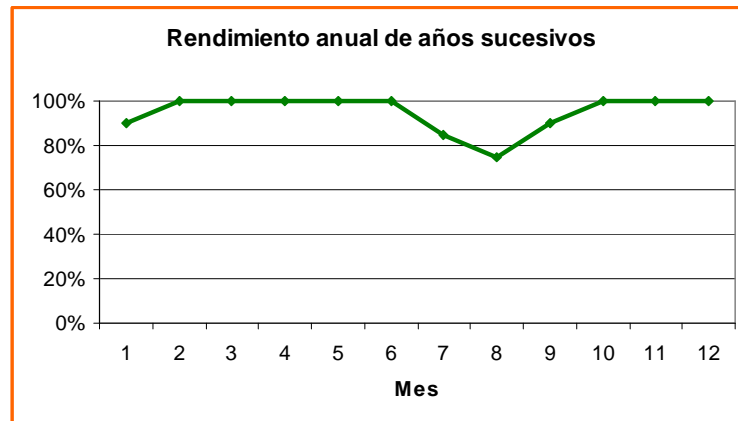


Figura 19 Rendimiento anual del servicio en años sucesivos

➤ **Curva media diaria de uso de capacidad instalada.**

El rendimiento diario, viene a significar lo mismo que el mensual pero medido a lo largo de las horas del día. El local no va a tener la misma afluencia y demanda a todas las horas del día y por tanto vamos a tener capacidad ociosa a lo largo del día. Es importante ajustar la capacidad instalada a lo largo del día mediante un buen cuadrante de personal.

Estos datos estimados llevan a una tasa media diaria de ocupación de capacidad del 55 %.

En la Figura 20 se observa como los picos importantes se producen:

- Por la mañana (10h) coincidiendo con el descanso del café de los oficinistas.
- A la hora de salir de las oficinas y comenzar el pico de compras (18h-19h), que además coincide con la hora de la merienda

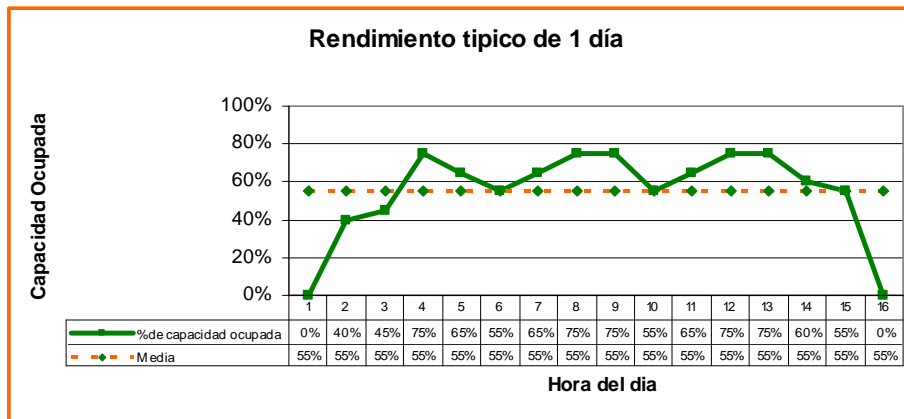


Figura 20 Curva media diaria de uso de capacidad instalada

La curva anual de rendimiento del negocio, junto a la curva media diaria de uso de capacidad instalada hay que estudiarlas juntas (*convolución*) a lo largo del año para obtener una media anual significativa.

En la Tabla 17 se observa este coeficiente de uso de capacidad instalada, que se ha llamado rendimiento a lo largo de los 5 años proyectados.

MES	Rendimiento Medio Mensual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	22%	50%	50%	50%	50%
Febrero	25%	55%	55%	55%	55%
Marzo	29%	55%	55%	55%	55%
Abril	32%	55%	55%	55%	55%
Mayo	39%	55%	55%	55%	55%
Junio	43%	55%	55%	55%	55%
Julio	36%	47%	47%	47%	47%
Agosto	33%	41%	41%	41%	41%
Septiembre	43%	50%	50%	50%	50%
Octubre	52%	55%	55%	55%	55%
Noviembre	55%	55%	55%	55%	55%
Diciembre	55%	55%	55%	55%	55%
	39%	52%	52%	52%	52%

Tabla 17 Coeficiente de uso de capacidad instalada

Así pues en la tabla anterior se muestran los rendimientos medios mensuales. Esos coeficientes reductores hay que aplicarlos a la cuota de mercado que se marca como objetivo en el apartado “objetivo de ventas”. De este modo se puede llegar a saber los clientes y consecuentemente los ingresos esperados.

En la Tabla 18 se observan los números conjuntos para los 5 años y que es la misma que hay en la sección de “objetivo de ventas”.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Cientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	325	505	580	668	768
total dia	1.623	2.524	2.902	3.338	3.838
Cuota de mercado		0,70%	0,81%	0,93%	1,06%
Cientes/dia/tienda		840	966	1.111	1.278
con rendimiento		325	505	580	668
total dia		1.623	2.524	2.902	3.338
Cuota de mercado			0,70%	0,81%	0,93%
Cientes/dia/tienda			840	966	1.111
con rendimiento			325	505	580
total dia			1.623	2.524	2.902
Cuota de mercado				0,70%	0,81%
Cientes/dia/tienda				840	966
con rendimiento				325	505
total dia				1.623	2.524
Cuota de mercado					0,70%
Cientes/dia/tienda					840
con rendimiento					325
total dia				0	1.623
Total dia	1.623	4.146	7.049	10.386	14.224
TOTAL Año	524.968	1.341.377	2.280.247	3.359.947	4.601.603

Tabla 18 Estimación de Demanda potencial/objetivos de ventas

Hay que añadir que Natural® opera domingos y festivos y solo cierra 5 días al año. Se ha supuesto que los domingos y festivos la afluencia es de un 50% que cualquier otro día para los cálculos totales agregados por año. Por tanto los locales estarán abiertos 296 días laborables al año de lunes a sábado y 55 domingos y festivos

7.8. Costes operativos.

Se han detallado a lo largo de plan de operaciones los diferentes costes que se deben de imputar al plan financiero como consecuencia del modelo de cadena de suministro que se ha escogido.

A modo de resumen:

- Costes de la rotura de stock.
- Comisiones a los proveedores.
- Costes de los diferentes controles de calidad.
- Costes de los locales y su mantenimiento.
- Costes del mobiliario, frigoríficos, expositores, etc. y su mantenimiento.
- Costes de formación de los empleados.
- Costes derivados de pérdidas de rendimiento.
- Costes de implantación de un ERP.
- Costes de obtención de la certificación ISO 9.000.

7.9. Medición de las operaciones.

Todos los planes operativos aquí detallados deben de llevar aparejados unos indicadores o KPI que nos permitan medir cómo se está haciendo y cómo corregir el rumbo en caso de desviación.

En el plan de contingencia se detallan los KPI para aquellas variables cuya desviación afecte severamente a la cuenta de resultados presupuestada y por lo tanto al plan de negocio de **Natural®**.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Una vez definido el plan de operaciones, se trata de especificar la estructura organizativa de los locales, precisando su organigrama, las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como las políticas, coherentes con la misión y estrategia de **Natural®**, que desarrollen los siguientes aspectos: reclutamiento y selección, capacitación, formación y desarrollo, política retributiva, etc.

8.1. Objetivos.

Los objetivos propuestos en relación con el Plan de Organización y Recursos Humanos son los siguientes:

- Diseño del gobierno de la empresa y desarrollo de la estructura organizativa.
- Diseño de políticas coherentes con la misión y la estrategia de la empresa.

Natural® ofrece un servicio directo al cliente, por lo que el trato humano debe ser un elemento diferenciador con respecto a la competencia. Por tanto se pondrá énfasis en la formación y desarrollo de sus empleados así como en la motivación de los mismos.

De esta forma la excelencia en el servicio se centrará tanto en los procesos como en las capacidades humanas de los empleados.

8.2. Valores de la empresa.

Para el desarrollo de su misión, **Natural®** promoverá una cultura, entendida como un conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que todos sus empleados practiquen, respalden y transmitan. Estos valores se recogen en la Figura 21.



Figura 21 Valores de Natural®

8.3. Estructura organizativa.

La presentación del organigrama de la empresa permitirá obtener una idea uniforme de su estructura organizativa a nivel global y conocer sus características generales.

La dirección de la empresa está organizada conforme a la Figura 22 y el esquema organizativo básico de cada tienda está representado en la Figura 23.

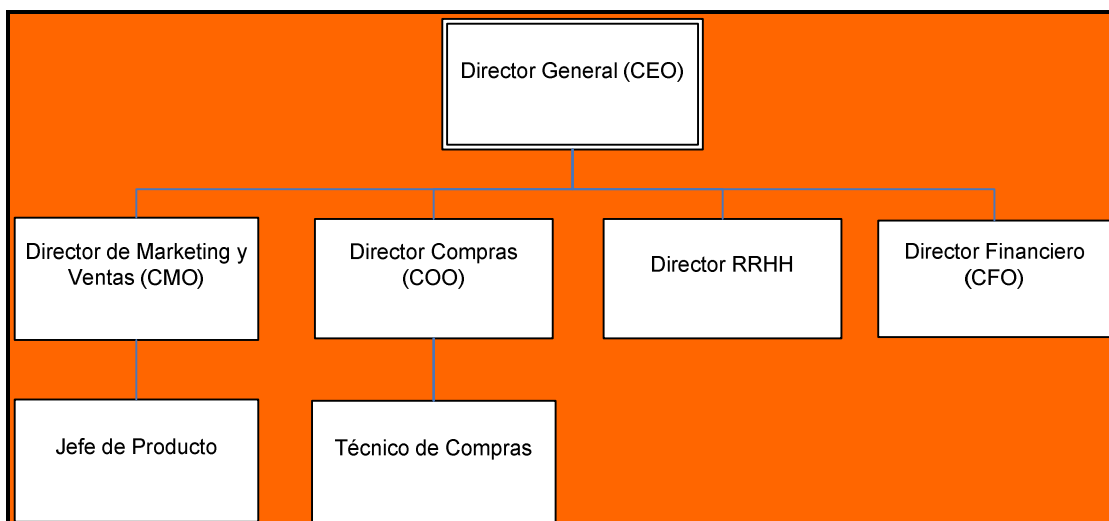


Figura 22 Estructura directiva de la empresa

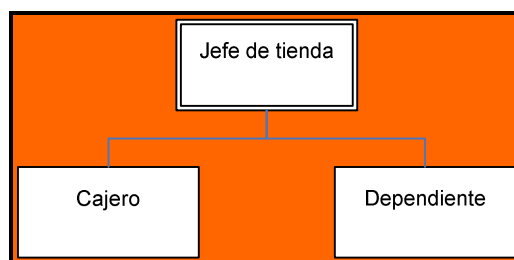


Figura 23 Estructura organizativa básica de cada local

8.3.1. Personal necesario y definición de puestos.

La organización del factor humano en **Natural®** será de tipo funcional, es decir, dividiendo las responsabilidades por la función que desempeñan las personas dando el máximo valor a la especialización.

La estructura organizativa de cada establecimiento estará compuesta, inicialmente, por 2 personas en cada uno de los siguientes perfiles, distribuidos por turnos.

➤ Jefe de tienda.

Con experiencia contrastada como gerente en negocios de restauración y con titulación. Será el que tome las decisiones ante situaciones inesperadas que los empleados de la tienda no puedan o sepan tomar. Se encargará de verificar que los pedidos diarios lleguen correctamente y que las frutas cumplen con los criterios de calidad exigidos por Natural®. Se responsabilizará de gestionar los turnos de los empleados de la tienda, así como de sus vacaciones. Deberá entrevistar y dar su visto bueno para la contratación de nuevo personal de la tienda así como de supervisar su formación y adaptación. Garantizará que el director de compras y/o el técnico de compras dispongan de la información necesaria para poder realizar los pedidos. Colaborará en todas las tareas necesarias para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento, sobre todo en momentos punta de máxima afluencia. Se encargará de gestionar y resolver las roturas de stock, apoyándose en el departamento de compras. Se encargará de realizar el cierre de caja y del establecimiento todos los días. Deberá tener el carné de manipulador de alimentos.

➤ Cajero.

Será la persona encargada de cobrar a los clientes en caja y de dar la bienvenida a los clientes según el protocolo establecido. Se turnará con el dependiente para abrir la tienda todos los días. Tal y como se refleja en el calendario de turnos de trabajo del apartado

siguiente, durante algunas horas de baja afluencia de clientes estarán en la tienda solamente el jefe y él, por lo que deberá disponer de la formación necesaria para trabajar en el puesto de dependiente, siendo capaz de preparar y servir todos los productos de la carta. Deberá tener el carné de manipulador de alimentos y estar habituado a trabajar de cara al público en negocios de hostelería. Deberá ser por tanto una persona proactiva y flexible ya que deberá estar preparado para desempeñar cualquier tipo de tarea que requiera el negocio para su buen funcionamiento y la satisfacción de los clientes.

➤ **Dependiente.**

Será la persona encargada de preparar y servir los productos de la carta. La preparación se realizará delante del cliente, por lo que la disposición, rapidez e higiene serán fundamentales. Deberá estar en posesión del carné de manipulador de alimentos y estar habituado a trabajar de cara al público en negocios de hostelería. En los turnos en los que no haya ningún cajero, deberá cobrar a los clientes y saber desempeñar las funciones de aquel. Al igual que ocurre con el cajero deberá ser una persona proactiva, flexible y con ganas de aprender, capaz de adaptarse a las necesidades de la tienda en cada momento.

Se prestará por tanto, especial atención en mantener una alta eficiencia organizativa en la que cada persona conozca a la perfección su función dentro del negocio, al igual que la de sus compañeros. El establecimiento deberá estar siempre limpio y las mesas recogidas y listas para ser utilizadas por cada cliente nuevo. Para ello, y aunque existirán papeleras para que los clientes depositen los restos de comida una vez hayan terminado de comer, todos los empleados de la tienda y en particular el jefe de la misma, estarán atentos para cumplir con este requisito.

En el tercer año de existencia del establecimiento y en función de las proyecciones futuras de clientes que se ha realizado, será necesario introducir un cuarto empleado (en la figura de un dependiente extra en cada turno) para poder satisfacer con calidad a la mayor demanda y afluencia de público.

Se crearán las condiciones de trabajo oportunas para que los trabajadores se sientan motivados e integrados, asignándoles un salario competitivo, por encima de la media del mercado.

La estructura organizativa de la directiva de la empresa será la siguiente:

➤ **Director General.**

Se encargará de dirigir y formular la política de la empresa así como de planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos directores. Será el representante de la compañía ante otras empresas o

instituciones. Evaluará las operaciones y los resultados obtenidos e informará al Consejo Directivo. Será una persona con titulación universitaria superior y preferiblemente con estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas y legislación. Deberá ser una persona con flexibilidad mental, habilidades de negociación, orientación al cliente interno/externo, liderazgo y capacidad de organización.

➤ **Director de RR.HH.**

Se encargará de elaborar e implantar la política de personal, para conseguir que el equipo humano de la empresa sea el adecuado y se sienta motivado y comprometido con los objetivos corporativos.

Diseñará las guías a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo y promoción, para garantizar la adecuación del personal a la empresa. Instaurará un sistema de gestión del desempeño adecuado, al igual que determinará una política de retribuciones que sea coherente, equiparable, competitiva y que motive al personal. Colaborará en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.

Se encargará de la gestión de la base de datos de curriculums, inserción de anuncios en la prensa especializada o en bolsas de empleo y de realizar el primer contacto con los candidatos. Representará a la compañía en las negociaciones con los trabajadores, atenderá las consultas de los empleados en todo lo que concierne a su relación con la empresa (sueldos, horarios, días de vacaciones, etc.).

Será responsable de los contratos, nóminas y toda la documentación que genera la relación entre empresa y trabajador. Pero el día a día será subcontratado a una consultoría.

Será una persona con titulación universitaria Superior preferentemente Psicología, derecho, económicas, administración de empresas o graduado social.

Será contratado a partir del tercer año cuando la empresa tenga un número de empleados considerable. Hasta ese momento la parte de gestión de contratos la llevará una gestoría externa, mientras que el reclutamiento, la política de retribuciones y la transmisión de los valores de **Natural®** serán llevados a cabo por el Director financiero con la supervisión de los socios.

➤ **Director Financiero.**

Se encargará de gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.

Desarrollará y supervisará los procedimientos operativos y administrativos. Instaurará y controlará las estrategias financieras de la empresa. Se responsabilizará de las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna, análisis financiero, control de costes y presupuestación. Realizará negociaciones con las entidades financieras y optimizará los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

➤ **Director de Compras.**

Será el encargado de definir la política de compras de los productos y servicios de **Natural®** en términos de cantidad, calidad y precio. Esta tarea es fundamental para que el desarrollo del negocio sea óptimo, por lo que será una de las personas que más influencia posea en la gestión de la empresa. Entre sus funciones estarán la de negociar las condiciones comerciales con los proveedores y la de establecer los criterios de aprovisionamiento de la empresa. Se encargará de elaborar las partidas de presupuestos para cada gasto y de hacer un seguimiento para poder así evaluar el cumplimiento de las previsiones.

Se encargará de realizar los pedidos al proveedor o proveedores cada día basándose en la información del stock disponible en cada tienda que recibe del sistema informático y del jefe de tienda. Tendrá como misión negociar

➤ **Director de Marketing y Ventas.**

Planificará y dirigirá la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Se encargará de acceder a los mercados en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad. Diseñará, planificará, elaborará e instaurará los planes de marketing de la empresa. Coordinará y controlará el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción y decidirá la política y artículos de merchandising. Hará investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado. Se encargará de supervisar la elección de los nuevos locales al crecer la cadena. Tendrá titulación universitaria superior o media en Marketing y conocimientos de planificación de estrategias comerciales y canales de distribución.

➤ **Técnico de Compras.**

Apoyará al Director de Compras a partir del tercer año. Se encargará al igual que aquel de analizar y evitar en la medida de lo posible las roturas de stock, de gestionar las compras y los pedidos de emergencia con los proveedores y con el resto de las tiendas. Ayudará a la optimización del almacén de la “flagship”. Se responsabilizará de hablar con los jefes de cada tienda para complementar la información disponible en el ERP y poder ajustar los pedidos de cada día. Garantizará que el proveedor reciba el pedido a la hora adecuada.

Se encargará de analizar los estudios de mercado así como del seguimiento y control de la evolución de las ventas. Desarrollará acciones comerciales en colaboración con el Director de Marketing.

➤ **Técnico de Producto.**

Se encargará de definir y de participar en el desarrollo de planes de marketing y ventas, y llevará a cabo nuevas aplicaciones que permitan incrementar la venta. Se encargará de la elaboración de la carta cada año eliminando las combinaciones de zumos y batidos menos demandadas por los clientes, añadiendo combinaciones de frutas nuevas. También y junto con el director de marketing, decidirá si se incorporan nuevos productos a la carta. Será una persona con experiencia en el sector de la fruta, con titulación en cocina o en hostelería y con conocimientos en el desarrollo de productos, definición de funcionalidades, estrategias de precios y gestión de ciclo de vida del producto. Bajo la supervisión del Director de Marketing, elaborará recetas y manuales con explicaciones de los efectos beneficiosos de cada una de las frutas que componen la carta, y estarán disponibles en las tiendas para la consulta de los clientes o para su compra en formato de libro.

En la Tabla 19 se establecen las contrataciones previstas para los próximos 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
nº empleados	33	63	109	153	214

Tabla 19 Contrataciones previstas para los 5 años (acumuladas)

8.3.2. Cuadrante de turnos.

De lunes a viernes, el horario de apertura será de 7 de la mañana a 11 de la noche. La tienda la abrirá un cajero o un dependiente (turnándose cada semana) para ir colocando las mesas, recibir la fruta y colocarla en el almacén, preparar el expositor refrigerado con la fruta fresca, y en definitiva dejar todo preparado para abrir al público a partir de las 8 de la mañana. A esa hora llegará el jefe de tienda. Se establecerán dos turnos por perfil de 6 horas cada uno que se configurarán de acuerdo a las previsiones horarias de ocupación iniciales del establecimiento, y que se podrán ir variando conforme se vaya adquiriendo experiencia (Tabla 20).

El horario de cierre al público será a las 22h y la tienda se cerrará a las 23h. Siempre estará el jefe de tienda para cerrar la caja, atender a las personas de limpieza que se encargarán de limpiar el local y el aseo (servicio contratado con empresa de limpieza) y de cerrar la tienda.

Lunes - Viernes																		
Perfil\horario	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Nº de horas
CAJERO 1	1	1	1	1	1	1												6
CAJERO 2								1	1	1	1	1	1					6
DEPENDIENTE 1				1	1	1	1	1	1									6
DEPENDIENTE 2									1	1	1	1	1	1				6
JEFE TIENDA 1		1	1	1	1	1	1											6
JEFE TIENDA 2												1	1	1	1	1	1	6

Tabla 20 Cuadrante de turnos de lunes a viernes

El horario del sábado será de 9 de la mañana a 12 de la noche. Se entiende que la gente no madruga tanto como de lunes a viernes, y por tanto el horario de apertura al público será desde las 10 de la mañana hasta las 23h. De igual manera que en el cuadrante anterior, se reserva una hora antes de la apertura al público y una hora después del cierre para realizar las gestiones mencionadas anteriormente (Tabla 21).

SÁBADO																	
Perfil\horario	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Nº de horas
CAJERO 1										1	1	1	1	1	1		6
CAJERO 2	1	1	1	1	1	1											6
DEPENDIENTE 1							1	1	1	1	1	1					6
DEPENDIENTE 2							1	1	1	1	1	1					6
JEFE TIENDA 1											1	1	1	1	1	1	6
JEFE TIENDA 2		1	1	1	1	1	1										6

Tabla 21 Cuadrante de turnos sábados

El horario de los domingos y festivos será más corto que el del resto de la semana, abriendo al público a las 11 de la mañana y cerrando a las 21h. (Tabla 22).

DOMINGO Y FESTIVOS														
Perfil\horario	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Nº de horas
CAJERO 1									1	1	1	1		4
CAJERO 2	1	1	1	1										4
DEPENDIENTE 1						1	1	1	1					4
DEPENDIENTE 2					1	1	1	1						4
JEFE TIENDA 1										1	1	1	1	4
JEFE TIENDA 2		1	1	1	1									4

Tabla 22 Cuadrante de turnos domingos y festivos

8.3.3. Plan de Formación y Desarrollo.

La dificultad que el sector encuentra para disponer de recursos humanos suficientes en número y con una cualificación adecuada para la prestación de un servicio de calidad, hacen necesario mejorar los sistemas de captación y de selección de personal. La empresa debe adaptarse al perfil del nuevo candidato que cada vez dispone de más posibilidades de elección siendo en la mayoría de las ocasiones el propio candidato el que elige la empresa y no la empresa la que elige al candidato. Se convierte este por tanto en un cliente más para la empresa, exigiendo de esta un cambio en la cultura de gestión de recursos humanos. En este sentido hay que hacer hincapié en el modelo de formación necesario y de qué manera se reconvierte.

Se dará un curso inicial de formación a los empleados para transmitirles la idea y los valores del negocio. Posteriormente se realizarán cursos periódicos de reciclado para dotarles de una mayor cualificación y tratar de paliar en la medida de lo posible la rotación del personal con la dificultad que conlleva encontrar personal con un nivel de formación adecuado.

El primer año de apertura del negocio se contratará a una empresa especializada para que realice la formación de los nuevos empleados. El curso será de 100h y supondrá un coste para Natural® de 17.200€.

Para el resto de los años, antes de abrir un nuevo establecimiento, los nuevos empleados estarán por turnos durante dos semanas aprendiendo de un compañero en otro local.

8.3.4. Políticas Generales y de Retribución.

El desarrollo de las actividades de la empresa está encuadrado dentro del ámbito del Convenio Colectivo de Hostelería para la Comunidad de Madrid. En este convenio se recogen las condiciones mínimas en cuanto a organización del trabajo, contratación, jornadas de descanso y vacaciones, régimen económico, clasificación del personal y régimen disciplinario.

La contratación del personal la realizará el jefe de tienda y será supervisada por los socios durante los primeros 2 años. A partir del tercer año, se contratará a un director de recursos humanos que se encargará de realizar la búsqueda de personal y de transmitirles los valores de Natural®.

- La contratación de personal, se hará con un periodo de prueba de 6 meses. Transcurrido el periodo, se pasará a indefinido en el caso de que ambas partes estén de acuerdo.

- Se tratará de que el salario de los empleados en cada puesto esté ligeramente por encima del sueldo de mercado. Para los puestos directivos y mandos intermedios, el salario estará formado por una parte fija y otra variable. La parte variable se incrementará cada año entre un 8 y un 10% a los directivos y técnicos, para recompensar la mayor carga de trabajo a la que se verán sometidos por la apertura cada año de nuevos establecimientos.
- El jefe de tienda tendrá un salario compuesto por un fijo más un 10% de variable que no se incrementará cada año, mientras que los dependientes y cajeros no tendrán parte variable.
- Todos los empleados tendrán un contrato laboral, se les dará de alta en la seguridad social y se les incrementará su sueldo fijo conforme al IPC del año.

8.3.5. Presupuestos de Recursos Humanos.

En las siguientes tablas se presenta los costes de personal para cada uno de los años de explotación, indicando las masas salariales, los incrementos entre ejercicios y las aportaciones a la S.S.

Puesto	AÑO 1						
	nº	Salario fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	60.000 €	20%	Fijo	72.000 €	10.500 €	82.500 €
Director Compras (COO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Director Financiero (CFO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	10	30.000 €	10%	Fijo	330.000 €	99.000 €	429.000 €
Personal							
Dependiente	10	21.200 €	0%	Fijo	212.000 €	63.600 €	275.600 €
Cajero	10	20.000 €	0%	Fijo	200.000 €	60.000 €	260.000 €
TOTAL	33				910.000 €	254.100 €	1.164.100 €

Tabla 23 Costes laborales año 1

ANO 2							
Puesto	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	63.000 €	20%	Fijo	75.600 €	10.500 €	86.100 €
Director Compras (COO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Director Financiero (CFO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	20	31.500 €	10%	Fijo	693.000 €	207.900 €	900.900 €
Personal							
Dependiente	20	22.260 €	0%	Fijo	445.200 €	133.560 €	578.760 €
Cajero	20	21.000 €	0%	Fijo	420.000 €	126.000 €	546.000 €
TOTAL	63				1.734.600 €	498.960 €	2.233.560 €

Tabla 24 Costes laborales año 2

ANO 3							
Puesto	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	66.150 €	40%	Fijo	92.610 €	10.500 €	103.110 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Compras (COO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director RRHH	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Financiero (CFO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	30	33.075 €	10%	Fijo	1.091.475 €	10.500 €	1.101.975 €
Jefe de Producto	1	33.075 €	10%	Fijo	36.383 €	10.500 €	46.883 €
Técnico de Compras	1	30.000 €	5%	Fijo	31.500 €	9.450 €	40.950 €
Otros (auxiliares, etc.)	2	24.000 €	5%	Fijo	50.400 €	15.120 €	65.520 €
Personal							
Dependiente	40	23.373 €	0%	Fijo	934.920 €	280.476 €	1.215.396 €
Cajero	30	22.050 €	0%	Fijo	661.500 €	198.450 €	859.950 €
TOTAL	109				3.110.468 €	576.996 €	3.687.464 €

Tabla 25 Costes laborales año 3

ANO 4							
Puesto	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	69.458 €	40%	Fijo	97.241 €	10.500 €	107.741 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director Compras (COO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director RRHH	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director Financiero (CFO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	40	34.729 €	10%	Fijo	1.528.065 €	10.500 €	1.538.565 €
Jefe producto	2	34.729 €	10%	Fijo	76.403 €	10.500 €	86.903 €
Técnico de Compras	1	31.500 €	5%	Fijo	33.075 €	9.923 €	42.998 €
otros (auxiliar, etc.)	5	25.200 €	5%	Fijo	132.300 €	39.690 €	171.990 €
Personal							
Dependiente	60	24.542 €	0%	Fijo	1.472.499 €	441.750 €	1.914.249 €
Cajero	40	23.153 €	0%	Fijo	926.100 €	277.830 €	1.203.930 €
TOTAL	153				4.487.947 €	842.692 €	5.330.639 €

Tabla 26 Costes laborales año 4

Puesto	AÑO 5						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	72.930 €	40%	Fijo	102.103 €	10.500 €	112.603 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Compras (COO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director RRHH	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Financiero (CFO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	50	36.465 €	10%	Fijo	2.005.585 €	10.500 €	2.016.085 €
Jefe producto	2	36.465 €	10%	Fijo	80.223 €	10.500 €	90.723 €
Técnico de Compras	2	33.075 €	5%	Fijo	69.458 €	20.837 €	90.295 €
Otros (auxiliar, etc.)	5	26.460 €	5%	Fijo	138.915 €	41.675 €	180.590 €
Personal							
Dependiente	100	25.769 €	0%	Fijo	2.576.873 €	773.062 €	3.349.935 €
Cajero	50	24.310 €	0%	Fijo	1.215.506 €	364.652 €	1.580.158 €
TOTAL		214			6.422.040 €	1.273.726 €	7.695.766 €

Tabla 27 Costes laborales año 5

8.4. Responsabilidad Social Corporativa.

Natural® se identificará con los conceptos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, que establecen la necesidad de que exista un equilibrio en la toma de decisiones empresariales, tanto en el aspecto económico y social, como medioambiental.

De acuerdo con estos principios, será preocupación permanente de Natural®:

- La protección del medio ambiente.
- La mejora continua en las relaciones laborales.
- La contribución al desarrollo de la sociedad.

Estos principios conllevan un comportamiento ético en el negocio en su conjunto, en las relaciones con empleados, accionistas, clientes, proveedores, Entidades Públicas, medios de comunicación y sociedad en general.

- **Medio ambiente.**

Natural® asumirá el respeto al medio ambiente como factor fundamental en la realización de sus actividades. Para ello, proporcionará todos los recursos humanos y materiales necesarios, ya que la conformidad de sus productos con las expectativas del cliente y el cumplimiento al mismo tiempo de todos aquellos requisitos legales y reglamentarios es su objetivo primordial.

➤ **Acción social en España.**

Natural® realizará una importante labor social a través de colaboraciones con instituciones culturales, educativas, deportivas, etc., en diferentes puntos de España. La Compañía contribuirá con el patrocinio de actividades culturales y deportivas. Natural®, valora de manera especial los beneficios sociales de iniciativas destinadas a favorecer la práctica deportiva y por tanto apoyará tanto al deporte de élite como al deporte de base.

➤ **Salud Pública.**

La mejora de la Salud Pública también será foco de atención por parte de Natural®. Se participará en foros científicos sobre seguridad alimentaria, sobre la prevención de enfermedades cardiovasculares mediante una mejor alimentación o sobre la importancia del consumo de antioxidantes para prevenir el envejecimiento celular.

Para coordinar la materialización del compromiso social de la empresa, el Consejo de Administración de Natural® creará una Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, presidida por uno de los socios.

9. PLAN FINANCIERO.

En este epígrafe se destacan los puntos más relevantes del plan financiero.

Con carácter previo se ha establecido una serie de hipótesis que se resumen en la Tabla 28:

HIPOTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,049	1,035	1,035	1,030	1,030
Tipos de interés (préstamos)	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Incrementos salariales	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Tipo del IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Tipo del IVA (reducido)	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Numero de locales abiertos por año	5	5	5	5	5
Numero de locales totales	5	10	15	20	25

Tabla 28 Hipótesis de trabajo consideradas

Se abrirán 5 locales cada año, durante los próximos 5 años, con el objeto de crear una fuerte imagen de marca y establecer una barrera de entrada a posibles competidores.

Por simplificación no se ha considerado el IVA a la hora de realizar los cálculos.

9.1. Ingresos por ventas.

El primer año se prevé abrir 5 locales; el primero de ellos será la “flagship”. Los objetivos de ventas ya se vieron en el apartado 6, y se recogen en la Tabla 29:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €

Tabla 29 Previsión de Ventas

Estos ingresos provienen de la venta de productos en tienda y “take away” originados en el total de las tiendas abiertas cada año.

Se pasará de unas ventas medias por local de 380.523 € el primer año a 779.871 € el quinto año. Es decir, se duplicarán las ventas en 5 años. Todo ello gracias al esfuerzo comercial, de marketing y del equipo humano.

Según esto se alcanza el umbral de rentabilidad o punto muerto en el año 3 (Figura 24)

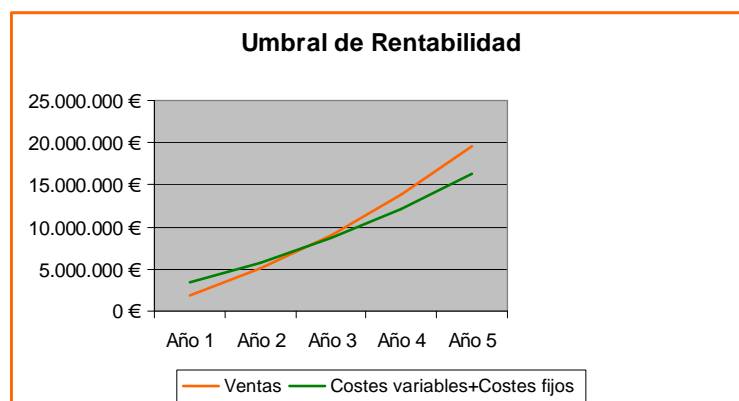


Figura 24 Umbral de Rentabilidad

Las ventas desglosadas por productos comercializados se recogen en la Tabla 30:

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	629.961 €	1.688.525 €	2.970.838 €	4.530.748 €	6.391.221 €
Bowl fruta grande/Macedonia	524.968 €	1.407.104 €	2.475.698 €	3.775.623 €	5.326.018 €
Zumo pequeño	118.118 €	295.492 €	482.761 €	679.612 €	878.793 €
Zumo grande	150.928 €	428.815 €	791.481 €	1.252.657 €	1.816.039 €
Batido pequeño	78.745 €	211.066 €	371.355 €	566.344 €	798.903 €
Batido grande	131.242 €	351.776 €	618.925 €	943.906 €	1.331.504 €
Yogurt pequeño	104.994 €	281.421 €	495.140 €	755.125 €	1.065.204 €
Yogurt grande	75.464 €	202.271 €	355.882 €	542.746 €	765.615 €
Agua normal	36.748 €	98.497 €	173.299 €	264.294 €	372.821 €
Agua Lujo	30.448 €	81.612 €	143.590 €	218.986 €	308.909 €
Merchandising	20.999 €	67.541 €	142.600 €	260.971 €	441.761 €
TOTAL	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €

Tabla 30. Estimación de ventas desglosadas por tipo de producto

9.2. Estructura de Costes.

Las materias primas utilizadas en el proceso de entrega de servicio son básicamente la fruta, la leche, el yogurt, el agua, los packs "eat in", los "packstake away" así como el diferente material de merchandising (camisetas, gorras, llaveros, etc.).

Los costes de adquisición de la materia prima se recogen en la Tabla 31:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €

Tabla 31 Estimación de Costes unitarios

A partir de estos costes unitarios, es posible calcular los costes variables implícitos en el volumen de ventas presupuestado. Los costes variables se recogen en la Tabla 32:

Costes variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg Fruta	161.690 €	433.388 €	762.515 €	1.162.892 €	1.640.413 €
Leche	5.250 €	13.414 €	22.802 €	33.599 €	46.016 €
Yogurt	3.937 €	10.060 €	17.102 €	25.200 €	34.512 €
Packs "eat-in"	20.999 €	56.284 €	99.028 €	151.025 €	213.041 €
Packs take away	17.499 €	46.903 €	82.523 €	125.854 €	177.534 €
Rendimiento	32.338 €	86.678 €	152.503 €	232.578 €	328.088 €
Comisión proveedor fruta	12.101 €	28.403 €	48.151 €	72.174 €	100.825 €
Comisión otros proveedores	4.768 €	12.666 €	22.146 €	33.568 €	47.110 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €

Tabla 32 Estimación de costes variables

Del mismo modo, todos los costes fijos que se han ido describiendo a lo largo del presente plan de negocio, se recogen en la Tabla 33:

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92.700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
Coste de linea de credito CP	19.723 €	19.723 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	3.156.452 €	5.105.123 €	7.545.493 €	10.286.695 €	13.767.342 €

Tabla 33 Estimación de costes fijos

A partir de los costes anteriores, se pueden poner en una tabla el destino de fondos que se va a realizar el primer año. En la Tabla 34 se observa por orden de importancia relativa los diferentes costes:

ANO 1		
Destino de Fondos	Importe	% relativo
Costes de personal	1.164.100 €	36%
Inversiones (Activos Fijos)	629.200 €	20%
Costes de alquiler locales	546.000 €	17%
Gastos Promoción	369.500 €	12%
Gastos Generales	300.000 €	9%
Coste de las ventas	273.382 €	9%
Implantación de un ERP	72.000 €	2%
Gastos financieros	44.394 €	1%
Coste de linea de credito CP	19.723 €	1%
servicio limpieza	18.000 €	1%
Gastos en formacion	17.209 €	1%
Certificación ISO9000	9.000 €	0%
Gastos constitucion	6.000 €	0%
Subscripción Prensa diaria	2.000 €	0%
Gastos de gestoria	1.650 €	0%
Inventarios	1.470 €	0%
subscripción ADSL WI-FI	600 €	0%
Mantenimiento de Locales	0 €	0%
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0%
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0%
Pago de dividendos	0 €	0%
Impuesto de sociedades	0 €	0%
Total salidas	3.192.324 €	100%

Tabla 34 Uso de fondos en el año 1

Es importante destacar que el coste de la materia prima (coste de ventas) no es el coste más importante de nuestro negocio ya que supone un 8 % del coste total.

El coste de alquiler de los locales supone aproximadamente un 17% de los costes totales.

9.2.1. Costes de personal.

Los costes de personal representan el primer año la partida más importante.

Los costes en sueldos y salarios se recogen en la Tabla 35. Supone aproximadamente un 36 % de los costes totales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
nº empleados	33	63	109	153	214

Tabla 35 Costes de personal y nº de empleados totales

9.3. Inversiones de capital.

Natural® tiene una estructura “ligera” en el sentido de que va a haber poco activo fijo. Las principales inversiones en activos fijos previstas son las que se reflejan en la Tabla 36, consistentes en: acondicionamiento de los locales, adquisición de neveras almacén y expositores refrigerados, mobiliario (mesas, sillas, sofás, TV, etc.) y ordenadores personales y terminales de punto de venta (TPV).

PLAN DE INVERSIONES					
Inversiones anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	283.230 €	293.143 €	303.403 €	312.505 €
Mobiliario	189.000 €	198.261 €	205.200 €	212.382 €	218.754 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	168.050 €	173.932 €	180.019 €	185.420 €
PCs Y TPV	10.000 €	10.490 €	10.857 €	11.237 €	11.574 €
TOTAL	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Inversiones Acumuladas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neveras	270.000 €	553.230 €	846.373 €	1.149.776 €	1.462.281 €
Mobiliario	189.000 €	387.261 €	592.461 €	804.843 €	1.023.597 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	328.250 €	502.181 €	682.200 €	867.620 €
PCs Y TPV	10.000 €	20.490 €	31.347 €	42.584 €	54.159 €
TOTAL	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Dotaciones a las amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	54.000 €	56.646 €	58.629 €	60.681 €	62.501 €
Mobiliario	37.800 €	39.652 €	41.040 €	42.476 €	43.751 €
Acondicionamiento de locales	32.040 €	33.610 €	34.786 €	36.004 €	37.084 €
PCs Y TPV	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
TOTAL	125.840 €	132.006 €	136.626 €	141.408 €	145.651 €
Valor neto contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion acumulada	629.200	1.289.231	1.972.363	2.679.404	3.407.657
Amot acumulada	125.840	383.686	778.159	1.314.040	1.995.571
TOTAL	503.360	905.545	1.194.204	1.365.365	1.412.086
Flujos de inversion (CAPEX)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Amortizacion de cada año	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €

Tabla 36 Inversiones a realizar y flujos de inversión anuales

9.4. Cuenta de resultados.

En la Tabla 37 se recoge la cuenta de de resultados correspondiente a los 5 primeros años de vida del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.347.837 €	6.188.008 €	9.745.118 €	14.095.796 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.248.465 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-896.550 €	-30.459 €	939.543 €	2.363.478 €	3.864.149 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-288.306 €	545.071 €	1.827.597 €	3.182.618 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
Margen Financiero	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-351.548 €	494.871 €	1.811.006 €	3.182.618 €
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-105.464 €	148.461 €	543.302 €	954.785 €
Beneficio Neto	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €

Tabla 37 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En el primer y segundo año, debido al inicio de la actividad que requiere un gran esfuerzo para conseguir la cuota de mercado buscada, se estiman obtener unas pérdidas de 746.749 € el primer año y de 246.084 € el segundo.

No obstante el margen operativo es positivo el EBITDAR es positivo desde el primer año e incluso el margen operativo.

Por tanto las pérdidas iniciales se deben fundamentalmente al esfuerzo para el alquiler de locales y del personal necesario para crear la estructura de la empresa y poner en funcionamiento los primeros locales.

La evolución de la cuenta de resultados se recoge en la Figura 25.

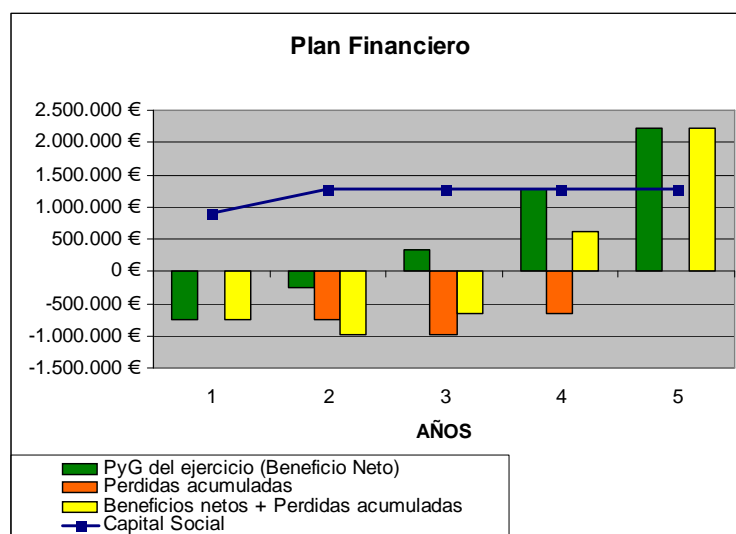


Figura 25 Evolución temporal de la cuenta de resultados

9.5. Márgenes.

Se han calculado los márgenes de las principales partidas de la cuenta de resultados con relación a las ventas. De modo que se obtienen márgenes positivos a partir del tercer año, siendo el EBITDA superior al 10% y el beneficio neto evoluciona del 3,84% el tercer año al 11,43% el quinto año (Tabla 38).

En definitiva unos márgenes sólidos que permiten suponer un negocio viable y rentable.

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	56,93%	65,46%	68,59%	70,66%	72,30%
sobre EBITDA	-47,12%	-0,60%	10,41%	17,14%	19,82%
Sobre Beneficio Operativo	-53,74%	-5,64%	6,04%	13,25%	16,32%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-56,07%	-6,87%	5,49%	13,13%	16,32%
Sobre Beneficio Neto	-39,25%	-4,81%	3,84%	9,19%	11,43%

Tabla 38 Márgenes sobre Ventas

En la Figura 26 se representa la evolución de los diferentes márgenes a lo largo de los primeros 5 años de vida del proyecto.

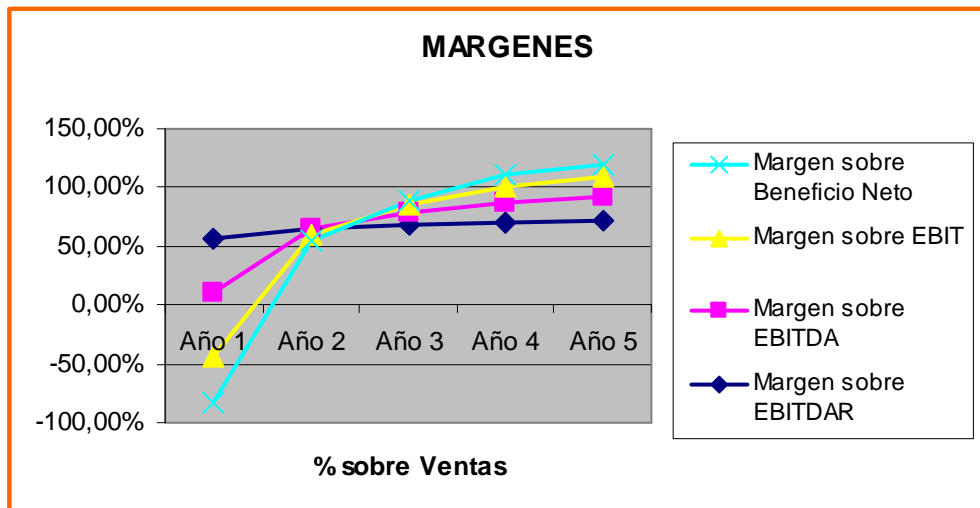


Figura 26 Márgenes sobre ventas

9.6. Análisis del Balance.

9.6.1. Activo.

Como se puede observar en la Tabla 39 existe un importante crecimiento del valor del activo, principalmente a la política de crecimiento seguida por la empresa.

La política de existencias que hemos seguido ha consistido en ajustar lo máximo posible los inventarios, soportando unos stocks de materia prima equivalentes a las ventas de un día para cada una de las tiendas. Esto supone un mayor riesgo de rotura de inventario, pero se optimiza el espacio de cada local, dedicando prácticamente toda la superficie a local de ventas y una parte muy pequeña a almacén.

Nuestro período medio de cobro es de 2,6 días, ya que como es lógico los clientes pagan al contado o con tarjeta de crédito/débito.

Fijamos saldo de tesorería inicial de 90.000 €, con el cual se puede hacer frente a imprevistos que nos pudieran surgir.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404€	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159€	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138881 €
Tesorería y Caja	90.000 €	90.000 €	434.896 €	1.895.861€	4.583.398 €
Credito Fiscal	320.035 €	425.500 €	277.038 €	0 €	0 €
TOTAL ACTIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

Tabla 39 Detalle de Balance Previsional (Activo)

9.6.2. Pasivo.

Conforme se refleja en la Tabla 40, la fuente de financiación en el año 1 viene de:

- Capital Social de 900.000 € a aportar por los 4 socios.
- Préstamo bancario por valor de 493.262 €.

Esta distribución de origen de fondos se ha hecho buscando una financiación 50-50 inicial. Sin embargo hay que separar los aspectos económicos de los financieros, y es posible aumentar la cantidad de capital social respecto a la deuda.

En años sucesivos el capital social se amplía en las cantidades necesarias para hacer frente a las pérdidas acumuladas y conservar así al menos el 50% del capital social y no entrar en quiebra técnica. Estos aumentos de capital social se complementan con un nuevo préstamo en el segundo año. Según los presupuestos:

- Aumento del capital social en 373.375 € en el año 2
- Nuevo préstamo por valor de 258.758 € en el año 2.

Al mismo tiempo se usarán a los proveedores como fuente de financiación de circulante mediante el pago a 30 días a la fecha de factura.

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.273.374 €	1.273.374 €	1.273.374 €	1.273.374 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	62.128 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	279.577 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €
Perdidas acumuladas	0 €	-746.749 €	-992.832 €	-646.423 €	0 €
Deudas a LP & CP	493.263 €	702.694 €	627.492 €	207.394 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	266.263 €	954.785 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	281.904 €	477.347 €	720.824 €	997.919 €	1.345.453 €
TOTAL PASIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

Tabla 40 Detalle de Balance Previsional (Pasivo)

Al entrar en beneficios se destina un 10% a Reservas legales, el resto se dividirá según los estatutos de **Natural®**, que en este caso indican 50% a Reservas voluntarias y 50% a dividendos.

9.7. Estructura del Balance.

La estructura del balance se representa en la Figura 27. Como se observa los fondos propios se incrementan notablemente a partir del 3 año, frente a los recursos ajenos desapareciendo éstos en el 5 año.

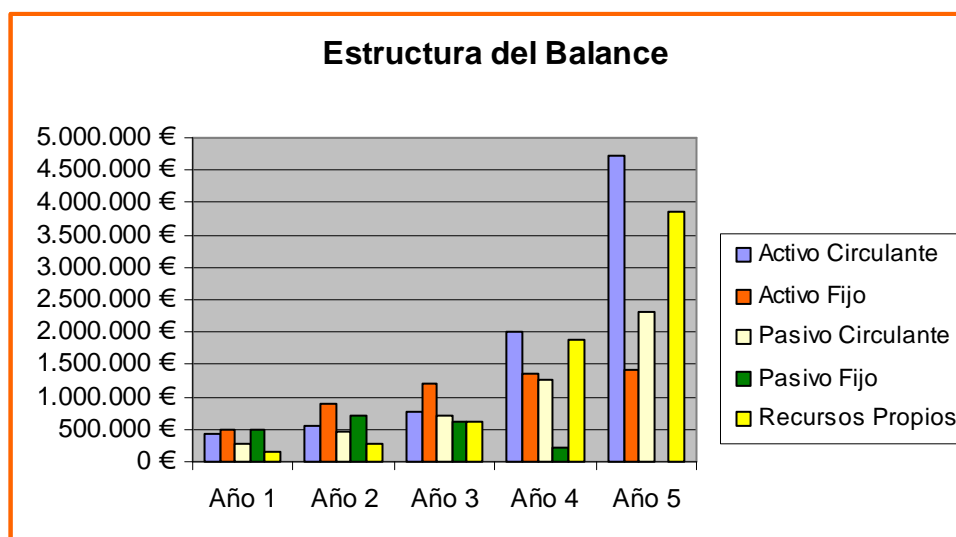


Figura 27 Estructura del Balance

Para ver de un modo más gráfico cómo crece y cambia la estructura de balance se representan en las Figuras 28, 29, 30, 31 y 32.

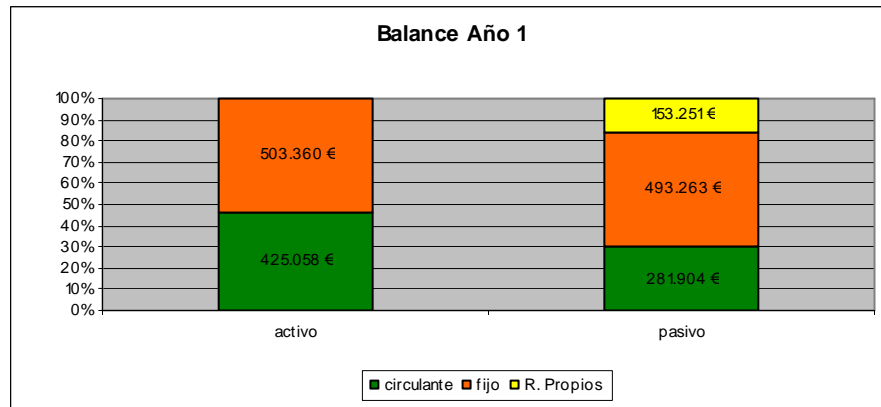


Figura 28 Estructura del Balance Año 1

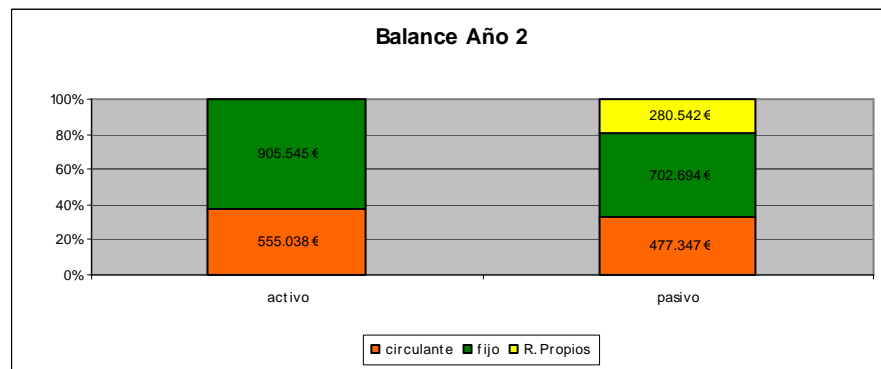


Figura 29 Estructura del Balance Año 2

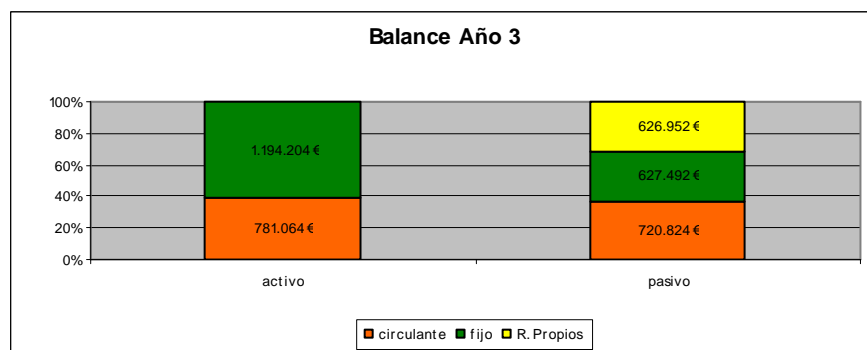


Figura 30 Estructura del Balance Año 3

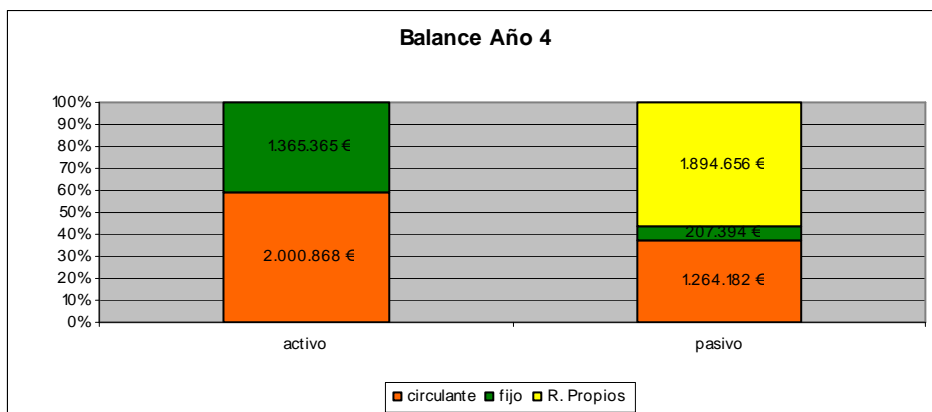


Figura 31 Estructura del Balance Año 4

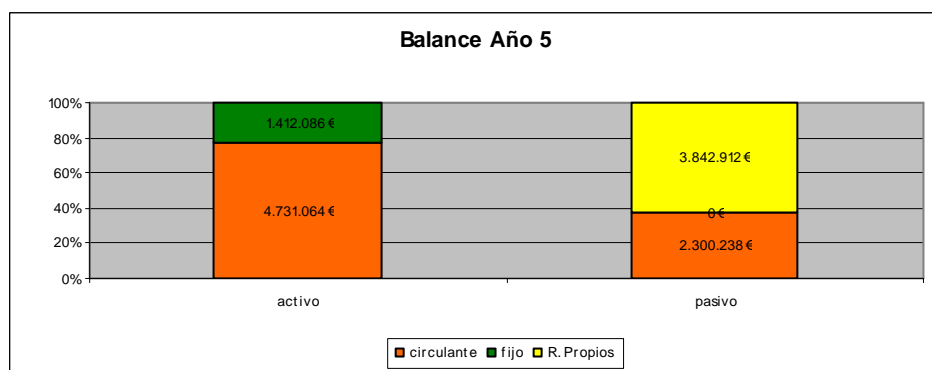


Figura 32 Estructura del Balance Año 5

9.8. Ratios Económico-Financieros.

En la Tabla 41 se recogen los principales ratios financieros. La estructura es ligera, ya que no se disponen de grandes inmovilizados. Se dispone de liquidez y la tesorería evoluciona favorablemente con el paso de los años.

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,51	1,16	1,08	1,58	2,06
Ratio de Liquidez Inmediata	1,50	1,16	1,08	1,58	2,05
Ratio de Tesorería	0,32	0,19	0,60	1,50	1,99
Ratio de Solvencia	1,20	1,24	1,46	2,29	2,67
Ratio de endeudamiento	5,06	4,21	2,15	0,78	0,60
Ratio de Cobertura de intereses	7,90	-16,34	-50,77	-274,52	#¡DIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	1,75	1,47	0,87	0,16	0,00
Ratio de estructura	0,54	0,62	0,60	0,41	0,23

Tabla 41 Ratios Financieros

En la Tabla 42 se recogen los principales ratios económicos. Como se puede observar el negocio tiene un retorno a los accionistas entorno al 55 % el tercer año llegando al 58 % en el quinto año.

La evolución de estos ratios a lo largo de los años se recoge en la Figura 33.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) (Ebit/AT)	-110,1%	-19,7%	27,6%	54,3%	51,8%
ROE (Bº Neto/ RRPP)	-487,3%	-87,7%	55,3%	66,9%	58,0%

Tabla 42 Ratios económicos

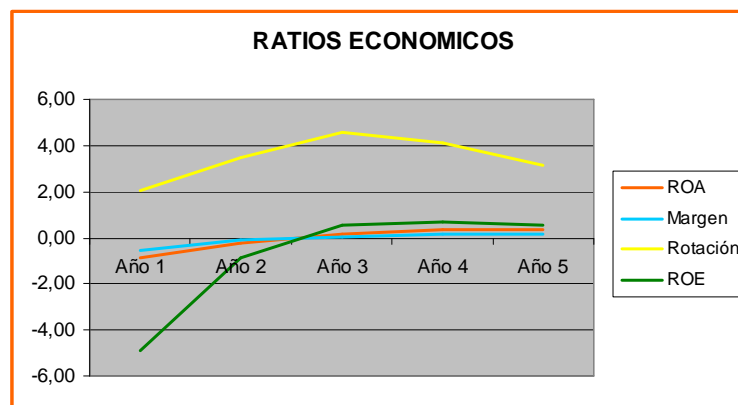


Figura 33 Evolución de los Ratios económicos

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	26%
VAN (NPV)	1.693.127 €
Payback	4,7

9.9. Flujos de Caja y financiación a corto plazo.

Es importante considerar los flujos de caja mes a mes para saber exactamente cuándo se van a producir problemas de liquidez para hacer frente a los pagos, y de este modo tener abierta una línea de crédito con el banco para que financie a muy corto plazo las necesidades puntuales de tesorería.

Este aspecto es especialmente importante en el primer año de vida. Por ello se ha hecho un estudio de los flujos de caja mes a mes para valorar los costes asociados a la obtención de dicha línea de crédito a corto y el tamaño de la misma (Figura 34).

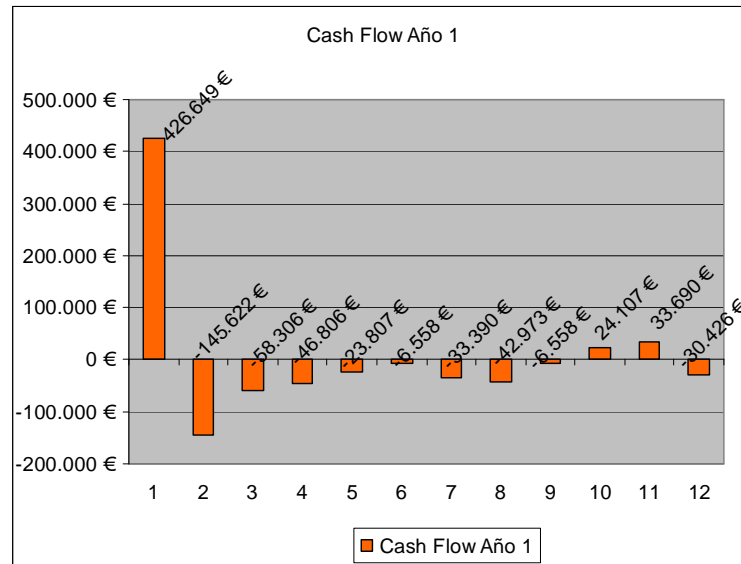


Figura 34 Evolución del Cash Flow Año 1

Así pues la máxima necesidad de liquidez va a ocurrir en el mes dos por valor de 145.622 €. El coste de esta financiación se ha calculado al 5% mensual de descubierto.

10. ESTUDIO DE LA SENSIBILIDAD.

10.1. Introducción.

Durante el desarrollo del plan de negocio de **Natural®**, el estudio de la parte financiera requiere la asunción de una serie de hipótesis de partida.

En la elaboración del Plan Financiero se ha procurado realizar estudios de campo, comparativas con competidores, estudios de mercado, etc. para asegurar que se elegían las hipótesis más realistas.

Sin embargo en un entorno cambiante, especialmente en estos meses de crisis económico-financiera, y en el que las variables se afectan entre sí, cabe la posibilidad de que en el momento de poner en marcha el negocio **Natural®** ciertas hipótesis de partida no sean válidas. También cabe suponer que la realidad se demuestre mejor o peor que lo supuesto.

En el presente análisis de sensibilidad del plan financiero se ha hecho un estudio de cómo de fuertemente cambiarían los resultados esperados a 5 años al variar ciertas hipótesis.

Como se verá hay variables que tienen un mayor impacto en los resultados que otras. En el Plan de Contingencias se tendrá en cuenta sobre todo las acciones a tomar en el caso de que se produzcan cambios significativos en las variables que más afectan a la cuenta de resultados.

En este capítulo se estudian ciertos escenarios alternativos que se pueden dar, y el Plan de Contingencia planteará posibles acciones correctivas si se diera el caso.

No se ha perseguido ser exhaustivo, ni si ha tratado el efecto de variables combinadas. Se han tratado aquellos factores que se presuponen afectarán más a la cuenta de resultados.

10.2. Estudio de sensibilidad a las variables.

Se han realizado numerosas simulaciones de resultados a cinco años (PyG, balances, cash flow) modificando diferentes hipótesis de trabajo en un entorno cercano a los valores considerados "realistas" o esperados.

En función de dichas simulaciones se han identificado los parámetros o variables que más efecto final tienen sobre los resultados. En los siguientes apartados se observa el efecto sobre la cuenta de resultado de variar ciertas hipótesis sobre la base de lo expuesto y considerado en el Plan Financiero.

10.2.1. Variaciones en el nivel de rendimiento.

El rendimiento es la medida del buen uso de la capacidad instalada. Dice, sobre el número teórico de clientes, qué porcentaje de ellos son finalmente clientes teniendo en cuenta saturaciones, temporalidades, etc. Es una medida del uso de la capacidad instalada.

Los datos considerados como esperados reflejados en el Plan de Operaciones se resumen en: 55% de ocupación media diaria, 39% de ocupación media anual el año 1, 52% de ocupación media anual del 2-5.

Se ha estudiado la sensibilidad a este parámetro, considerando un caso peor:

51% de ocupación media diaria; 34% de ocupación media anual el año 1; 47% de ocupación media anual del 2-5.

Hay alta sensibilidad al rendimiento: Un empeoramiento de unos cinco puntos porcentuales, da lugar a unos mucho peores resultados. Esto parece lógico ya que afecta tan directamente al número de clientes (y por tanto de ingresos) como las variaciones de la cuota.

El análisis completo se puede ver en el Anexo 4: Estudio de Sensibilidad al Crecimiento interanual.

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 43 y el Balance en la Tabla 44.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.686.870 €	4.601.870 €	8.149.533 €	12.480.136 €	17.661.427 €
Coste de Ventas	244.333 €	633.945 €	1.108.114 €	1.680.276 €	2.358.978 €
Margen operativo	1.442.537 €	3.967.925 €	7.041.419 €	10.799.860 €	15.302.449 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	896.537 €	2.904.239 €	5.432.389 €	8.608.615 €	12.503.792 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.248.465 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-1.083.245 €	-474.057 €	183.924 €	1.226.975 €	2.272.145 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.209.085 €	-731.903 €	-210.548 €	691.095 €	1.590.614 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-62.942 €	-98.490 €	-78.233 €	-68.919 €	-22.985 €
Margen Financiero	-62.942 €	-98.490 €	-78.233 €	-68.919 €	-22.985 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.272.027 €	-830.394 €	-288.781 €	622.176 €	1.567.628 €
Impuesto de sociedades	-381.608 €	-249.118 €	-86.634 €	186.653 €	470.289 €
Beneficio Neto	-890.419 €	-581.276 €	-202.147 €	435.523 €	1.097.340 €

Tabla 43 Cuenta de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
Cuentas a Cobrar	12.016 €	32.780 €	58.051 €	88.900 €	125.807 €
Tesorería y Caja	90.000 €	90.000 €	44.612 €	618.780 €	1.868.460 €
Credito Fiscal	381.608 €	630.726 €	717.361 €	530.708 €	60.419 €
TOTAL ACTIVO	988.454 €	1.662.161 €	2.019.095 €	2.610.522 €	3.475.558 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.567.814 €	2.003.771 €	2.003.771 €	2.003.771 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-890.419 €	-581.276 €	-202.147 €	435.523 €	1.097.340 €
Perdidas acumuladas	0 €	-890.419 €	-1.471.695 €	-1.673.842 €	-1.238.318 €
Deudas a LP & CP	699.357 €	1.094.337 €	977.910 €	861.488 €	287.314 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	279.517 €	471.704 €	711.255 €	983.587 €	1.325.451 €
TOTAL PASIVO	988.454 €	1.662.161 €	2.019.095 €	2.610.522 €	3.475.558 €

Tabla 44. Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 35.

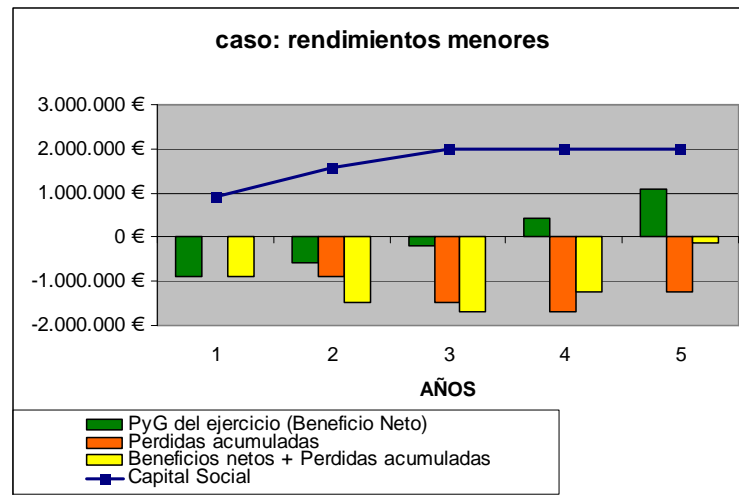


Figura 35 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	-9%
VAN (NPV)	-1.211.114 €
Payback	7,9

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-122,3%	-44,0%	-10,4%	26,5%	45,8%
ROE	-9293,8%	-604,7%	-61,3%	56,9%	58,9%

10.2.2. Incremento interanual de la cuota de mercado.

A partir de la cuota inicial es de suponer que el negocio irá creciendo en número de clientes y por lo tanto en cuota de mercado. Se ha considerado como hipótesis más realista y esperada un crecimiento del 15% anual en cuota de mercado en el Plan Financiero

Se ha estudiado la sensibilidad a esta hipótesis considerando un crecimiento menor, concretamente del 10% interanual, lo que representa ponerse en un escenario de crecimiento del número de clientes un 33% inferior al presupuestado.

Los resultados indican que la sensibilidad a esta hipótesis no es muy fuerte, ya que aunque los resultados obviamente empeoran, teniendo en cuenta que este escenario está muy forzado, los cambios no son tan dramáticos.

El análisis completo puede verse en el Anexo 5: Estudio de Sensibilidad al Crecimiento interanual.

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 45 y el Balance en la Tabla 46.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	4.978.788 €	8.565.149 €	12.764.229 €	17.579.907 €
Coste de Ventas	273.382 €	684.460 €	1.163.599 €	1.718.067 €	2.348.169 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.294.328 €	7.401.550 €	11.046.163 €	15.231.738 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.230.642 €	5.792.521 €	8.854.918 €	12.433.081 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.268.188 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-896.550 €	-147.654 €	524.333 €	1.473.279 €	2.201.434 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-405.500 €	129.860 €	937.398 €	1.519.903 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-44.394 €	-39.954 €	-31.569 €	-27.623 €	0 €
Margen Financiero	-44.394 €	-39.954 €	-31.569 €	-27.623 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-445.455 €	98.292 €	909.775 €	1.519.903 €
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-133.636 €	29.487 €	272.933 €	455.971 €
Beneficio Neto	-746.749 €	-311.818 €	68.804 €	636.843 €	1.063.932 €

Tabla 45 Cuenta de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	35.465 €	61.012 €	90.923 €	125.227 €
Tesorería y Caja	90.000 €	110.183 €	84.766 €	1.011.496 €	2.440.944 €
Credito Fiscal	320.035 €	453.672 €	424.184 €	151.252 €	0 €
TOTAL ACTIVO	928.418 €	1.507.974 €	1.769.033 €	2.625.805 €	3.987.042 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.646.749 €	1.646.749 €	1.646.749 €	1.646.749 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-746.749 €	-311.818 €	68.804 €	636.843 €	1.063.932 €
Perdidas acumuladas	0 €	-746.749 €	-1.058.567 €	-989.733 €	-352.920 €
Deudas a LP & CP	493.263 €	443.936 €	394.610 €	345.284 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	304.719 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	281.904 €	475.856 €	717.437 €	986.693 €	1.324.563 €
TOTAL PASIVO	928.418 €	1.507.974 €	1.769.033 €	2.625.805 €	3.987.042 €

Tabla 46 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 36:

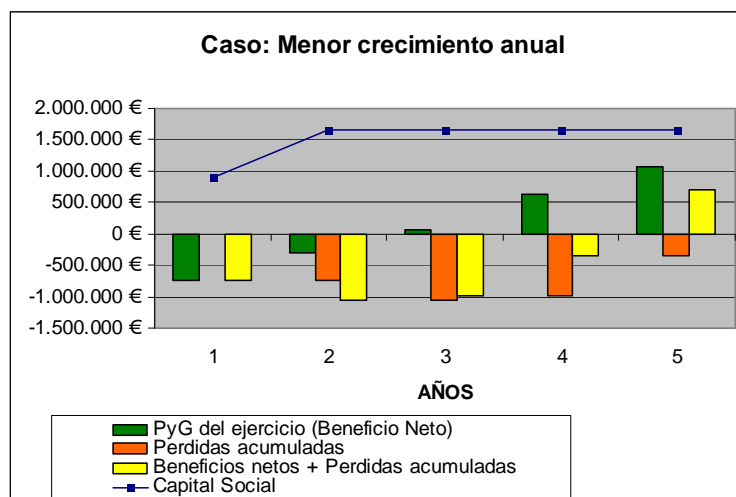


Figura 36 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	3%
VAN (NPV)	-268.481 €
Payback	6,3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-110,1%	-26,9%	7,3%	35,7%	38,1%
ROE	-487,3%	-53,0%	10,5%	49,2%	45,1%

10.2.3. Sensibilidad al precio de la fruta.

Se estudia la sensibilidad al precio de la fruta respecto a los valores estimados para el caso esperado en el Plan Financiero. Se ha supuesto que el coste de la fruta en el año 1 se ha estimado mal y es un 20% más cara. Además el incremento anual de la fruta es del 10% anual, duplicando e incluso triplicando el IPC. Es un escenario muy pesimista de yerro en las estimaciones, para analizar la robustez de las hipótesis financieras

Se retrasa la entrada en beneficios al año 4, y el primer reparto de dividendos al año 5. Además exige un mayor endeudamiento y aumento del capital propio para aguantar los primeros años.

Los resultados indican que la sensibilidad a esta hipótesis no es muy fuerte, ya que aunque los resultados obviamente empeoran, teniendo en cuenta que este escenario está muy forzado, los cambios no son tan dramáticos.

El análisis completo puede verse en el Anexo 6: Estudio de Sensibilidad al precio de la fruta.

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 47 y el Balance en la Tabla 48.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	314.128 €	843.669 €	1.548.662 €	2.472.040 €	3.672.903 €
Margen operativo	1.588.486 €	4.270.451 €	7.472.905 €	11.318.972 €	15.823.884 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.042.486 €	3.206.765 €	5.863.876 €	9.127.727 €	13.025.226 €
Gastos fijos	1.983.809 €	3.382.323 €	5.272.215 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-941.323 €	-175.559 €	591.661 €	1.746.088 €	2.793.580 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.067.163 €	-433.405 €	197.188 €	1.210.207 €	2.112.048 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-48.474 €	-66.724 €	-52.948 €	-46.093 €	0 €
Margen Financiero	-48.474 €	-66.724 €	-52.948 €	-46.093 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.115.637 €	-500.129 €	144.240 €	1.164.114 €	2.112.048 €
Impuesto de sociedades	-334.691 €	-150.039 €	43.272 €	349.234 €	633.615 €
Beneficio Neto	-780.946 €	-350.090 €	100.968 €	814.879 €	1.478.434 €

Tabla 47 Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404€	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159€	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.644 €	3.581 €	5.823 €	8.417 €	11393 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	96.165 €	1.266.163 €	3.096.566 €
Credito Fiscal	334.691 €	484.730 €	441.458 €	92.224 €	0 €
TOTAL ACTIVO	943.248 €	1.520.285 €	1.801.913 €	2.830.406 €	4.658.926 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.420.630 €	1.420.630 €	1.420630 €	1.420.630 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-780.946 €	-350.090 €	100.968 €	814.879 €	1.478.434 €
Perdidas acumuladas	0 €	-780.946 €	-1.131.036 €	-1.030068 €	-215.188 €
Deudas a LP & CP	538.595 €	741.379 €	661.855 €	576.166€	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	541.391 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	285.598 €	489.312 €	749.495 €	1.048.799 €	1.433.659 €
TOTAL PASIVO	943.248 €	1.520.285 €	1.801.913 €	2.830.406 €	4.658.926 €

Tabla 48 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 37.

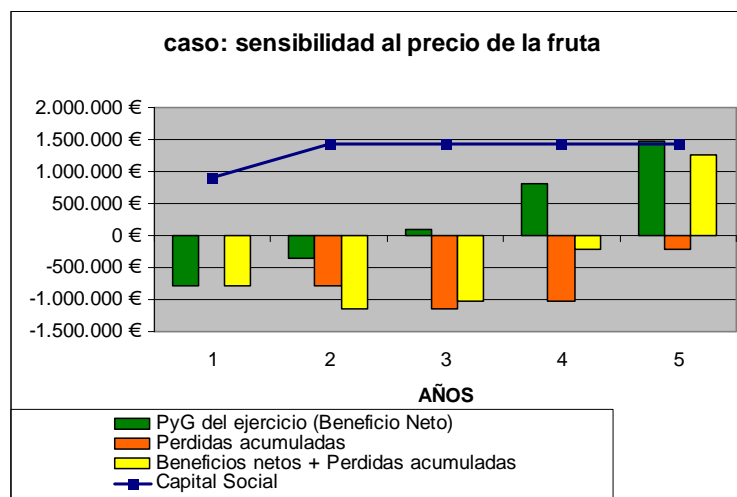


Figura 37 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	11%
VAN (NPV)	389.892 €
Payback	5,6

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-113,1%	-28,5%	10,9%	42,8%	45,3%
ROE	-656,0%	-120,9%	25,9%	67,6%	55,1%

10.2.4. Sensibilidad al precio de los alquileres.

El coste de los locales representa una partida importante del capítulo de gastos anuales. Se han hecho estudios promedios de los costes de alquiler por metro cuadrado entorno a las zonas primes donde se abrirán los locales.

Del mismo modo se ha estimado en 100m² el tamaño medio necesario para cada local.

En función del local específico que finalmente se encuentre disponible en el mercado, se producirán variaciones en el precio de alquiler y en el tamaño preciso del local.

Por ello se ha estudiado el efecto en la cuenta de resultado de un incremento en los costes de alquiler y el hecho de que los locales sean de mayor tamaño que lo presupuestado. Ambas variables se han considerado unidas para estudiar así casos más extremos.

Se ha supuesto que el coste de los locales es un 20% superior al estimado, y que además el tamaño de los mismos es un 20% superior al presupuestado (esta segunda hipótesis es muy interesante, ya que en última instancia habrá que alquilar el local que esté disponible en la zona deseada, y el tamaño del local no siempre será exactamente el hipotético de los presupuestos)

El análisis completo puede verse en el Anexo 7: Estudio de Sensibilidad al precio de alquiler de los locales.

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 49 y el Balance en la Tabla 50.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	786.240 €	1.531.708 €	2.317.003 €	3.155.392 €	4.030.066 €
EBITDAR	842.992 €	2.879.815 €	5.480.035 €	8.780.971 €	12.864.387 €
Gastos fijos	1.987.086 €	3.397.612 €	5.271.866 €	7.417.038 €	10.279.854 €
EBITDA	-1.144.094 €	-517.797 €	208.169 €	1.363.932 €	2.584.533 €
Gastos de amortización	127.088 €	260.403 €	398.385 €	541.195 €	688.290 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.271.182 €	-778.201 €	-190.216 €	822.737 €	1.896.242 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-67.430 €	-79.705 €	-63.165 €	-55.481 €	0 €
Margen Financiero	-67.430 €	-79.705 €	-63.165 €	-55.481 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.338.612 €	-857.906 €	-253.380 €	767.256 €	1.896.242 €
Impuesto de sociedades	-401.584 €	-257.372 €	-76.014 €	230.177 €	568.873 €
Beneficio Neto	-937.029 €	-600.534 €	-177.366 €	537.079 €	1.327.370 €

Tabla 49 Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	635.440 €	1.302.017 €	1.991.923 €	2.705.977 €	3.441.452 €
Amortización acumulada	-127.088 €	-387.491 €	-785.876 €	-1.327.071 €	-2.015.362 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138881 €
Tesorería y Caja	90.000 €	90.000 €	83.363 €	844.986 €	2328.449 €
Credito Fiscal	401.584 €	658.955 €	734.970 €	504.793 €	0 €
TOTAL ACTIVO	1.014.959 €	1.703.020 €	2.093.509 €	2.833.691 €	3.902.205 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.837.029 €	2.237.385 €	2.237.385 €	2.237.385 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-937.029 €	-600.534 €	-177.366 €	537.079 €	1.327.370 €
Perdidas acumuladas	0 €	-937.029 €	-1.537.563 €	-1.714.929 €	-1.177.850 €
Deudas a LP & CP	749.224 €	885.614 €	789.560 €	693.506 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	64.080 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	302.763 €	517.940 €	781.494 €	1.080.650 €	1.451.220 €
TOTAL PASIVO	1.014.959 €	1.703.020 €	2.093.509 €	2.833.691 €	3.902.205 €

Tabla 50 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 38.

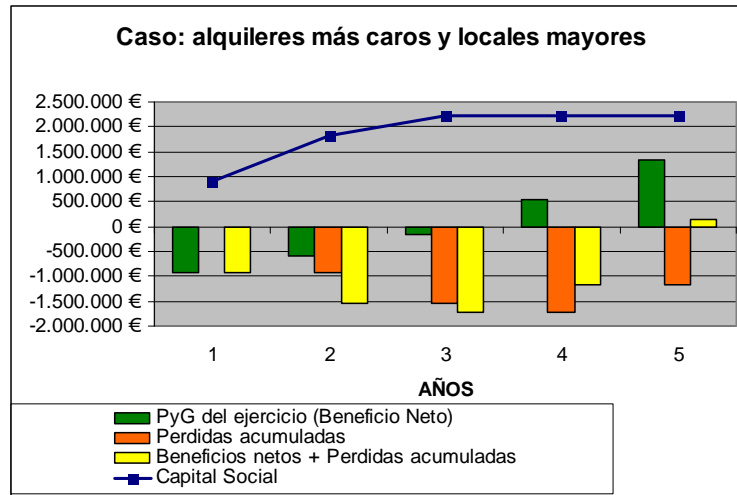


Figura 38 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	-6%
VAN (NPV)	-1.137.537 €
Payback	7,3

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-125,2%	-45,7%	-9,1%	29,0%	48,6%
ROE	2530,5%	-200,5%	-33,9%	50,7%	55,6%

10.2.5. Sensibilidad a los costes laborales.

Es el coste más importante con diferencia del plan de negocio, seguido por los costes de alquiler.

Sobre este parámetro se tendrá un control más fuerte que sobre otros que en cierto modo dependen del entorno. Se puede producir un aumento de estos costes a los presupuestados por horas extras, bajas laborales, etc. o bien por una mayor contratación de personal. En cualquier caso hay que mantener un férreo control de esta partida.

Hay que respetar al máximo el plan de recursos humanos en cuanto a número de empleados, salarios y bonos para garantizar que la cuenta de resultados no se vea lastrada por los costes laborales que representan el 34% de todos los costes en el año 1. Este porcentaje va creciendo con los años hasta representar el quinto año el 47% de los costes

totales.

Se ha supuesto un incremento del 10% de los costes laborales para analizar así el efecto en la cuenta de resultados.

El análisis completo puede verse en el Anexo 8: Estudio de Sensibilidad a los costes laborales.

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 51 y el Balance en la Tabla 52.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.347.837 €	6.188.008 €	9.745.118 €	14.095.796 €
Gastos fijos	2.100.395 €	3.605.855 €	5.617.211 €	7.914.704 €	11.001.223 €
EBITDA	-1.017.163 €	-258.018 €	570.797 €	1.830.414 €	3.094.573 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.143.003 €	-515.865 €	176.324 €	1.294.533 €	2.413.041 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-55.342 €	-49.808 €	-39.354 €	-33.450 €	0 €
Margen Financiero	-55.342 €	-49.808 €	-39.354 €	-33.450 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.198.345 €	-565.672 €	136.970 €	1.261.083 €	2.413.041 €
Impuesto de sociedades	-359.504 €	-169.702 €	41.091 €	378.325 €	723.912 €
Beneficio Neto	-838.842 €	-395.971 €	95.879 €	882.758 €	1.689.129 €

Tabla 51 Cuenta de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138881 €
Tesorería y Caja	90.000 €	79.210 €	91.521 €	1.362.365 €	3.634.872 €
Credito Fiscal	359.504 €	529.205 €	488.114 €	109.789 €	0 €
TOTAL ACTIVO	967.887 €	1.553.499 €	1.842.968 €	2.942.526 €	5.194.624 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.738.842 €	1.738.842 €	1.738.842 €	1.738.842 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-838.842 €	-395.971 €	95.879 €	882.758 €	1.689.129 €
Perdidas acumuladas	0 €	-838.842 €	-1.234.812 €	-1.138.933 €	-256.175 €
Deudas a LP & CP	614.911 €	553.420 €	491.928 €	418.127 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	614.123 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	291.818 €	496.050 €	751.132 €	1.041.732 €	1.408.706 €
TOTAL PASIVO	967.887 €	1.553.499 €	1.842.968 €	2.942.526 €	5.194.624 €

Tabla 52 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 39.

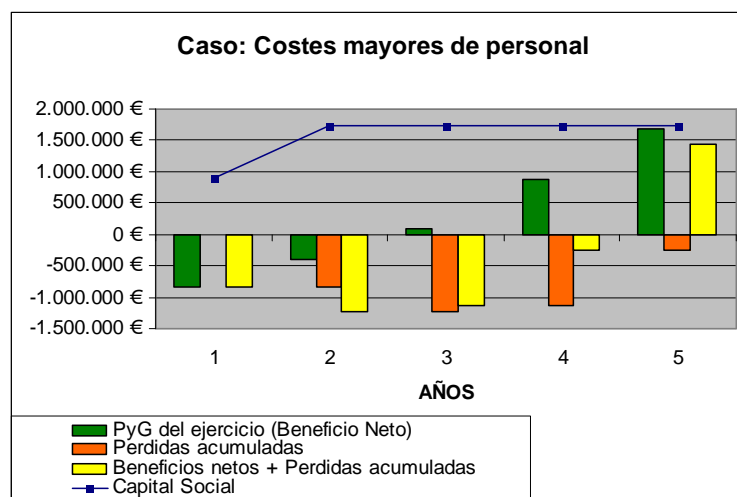


Figura 39 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	11%
VAN (NPV)	404.345 €
Payback	5,5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-118,1%	-33,2%	9,6%	44,0%	46,5%
ROE	-1371,6%	-78,6%	16,0%	59,5%	53,3%

Como se ha demostrado la mayor sensibilidad se da con la variable cuota de mercado. Por ello se realiza el siguiente análisis de escenarios.

10.3. Escenario Base o Caso Realista.

Suponiendo una cuota de mercado de 0,7%. Es el escenario estudiado en el plan financiero y recogido con detalle en el Anexo 3: Plan Financiero del Escenario esperado.

10.4. Escenario pesimista o de menor número de clientes.

Este plan financiero figura en el Anexo 9: Escenario de menor número de clientes, de esta Memoria. En este caso se ha considerado que la variable de cuota de mercado es del 0,6% en el primer año, es decir bastante peor que lo esperado (aproximadamente un 15% peor).

El resto de las hipótesis se han considerado iguales que las del Plan Financiero del Escenario Base.

En este caso, al disminuir la cuota de mercado, el nº de clientes es menor y por tanto disminuyen considerablemente las ventas (Tabla 53).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,60%	0,69%	0,79%	0,91%	1,05%
Cientes/dia/tienda	720	828	952	1.095	1.259
con rendimiento	278	433	498	572	658
total dia	1.391	2.163	2.488	2.861	3.290
Cuota de mercado		0,60%	0,69%	0,79%	0,91%
Cientes/dia/tienda		720	828	952	1.095
con rendimiento		278	433	498	572
total dia		1.391	2.163	2.488	2.861
Cuota de mercado			0,60%	0,69%	0,79%
Cientes/dia/tienda			720	828	952
con rendimiento			278	433	498
total dia			1.391	2.163	2.488
Cuota de mercado				0,60%	0,69%
Cientes/dia/tienda				720	828
con rendimiento				278	433
total dia				1.391	2.163
Cuota de mercado					0,60%
Cientes/dia/tienda					720
con rendimiento					278
total dia				0	1.391
Total dia	1.391	3.554	6.042	8.902	12.192
TOTAL Año	449.972	1.149.751	1.954.497	2.879.955	3.944.231

Tabla 53 Demanda potencial y nº de clientes por año

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 54 y el Balance en la Tabla 55.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.630.812 €	4.383.531 €	7.732.772 €	11.820.868 €	16.711.532 €
Coste de Ventas	236.785 €	604.683 €	1.052.477 €	1.592.580 €	2.233.029 €
Margen operativo	1.394.027 €	3.778.848 €	6.680.295 €	10.228.288 €	14.478.503 €
Alquileres	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
EBITDAR	1.009.027 €	2.971.118 €	5.426.294 €	8.497.767 €	12.250.457 €
Gastos fijos	1.984.354 €	3.374.818 €	5.259.962 €	7.363.888 €	10.208.611 €
EBITDA	-975.327 €	-403.700 €	166.332 €	1.133.878 €	2.041.846 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.101.167 €	-661.546 €	-228.140 €	597.997 €	1.360.315 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-53.562 €	-68.229 €	-54.107 €	-47.566 €	-5.559 €
Margen Financiero	-53.562 €	-68.229 €	-54.107 €	-47.566 €	-5.559 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.154.729 €	-729.775 €	-282.247 €	550.431 €	1.354.756 €
Impuesto de sociedades	-346.419 €	-218.933 €	-84.674 €	165.129 €	406.427 €
Benefio Neto	-808.310 €	-510.843 €	-197.573 €	385.302 €	948.329 €

Tabla 54 Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
Cuentas a Cobrar	11.617 €	31.225 €	55.083 €	84.203 €	119.041 €
Tesorería y Caja	90.000 €	90.000 €	82.189 €	607.280 €	1.682.625 €
Credito Fiscal	346.419 €	565.351 €	650.025 €	484.896 €	78.469 €
TOTAL ACTIVO	952.866 €	1.595.231 €	1.986.368 €	2.548.513 €	3.301.006 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.708.310 €	2.148.310 €	2.148.310 €	2.148.310 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-808.310 €	-510.843 €	-197.573 €	385.302 €	948.329 €
Perdidas acumuladas	0 €	-808.310 €	-1.319.153 €	-1.516.726 €	-1.131.424 €
Deudas a LP & CP	595.137 €	758.097 €	676.336 €	594.575 €	69.484 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	266.039 €	447.976 €	678.447 €	937.052 €	1.266.306 €
TOTAL PASIVO	952.866 €	1.595.231 €	1.986.368 €	2.548.513 €	3.301.006 €

Tabla 55 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 40.

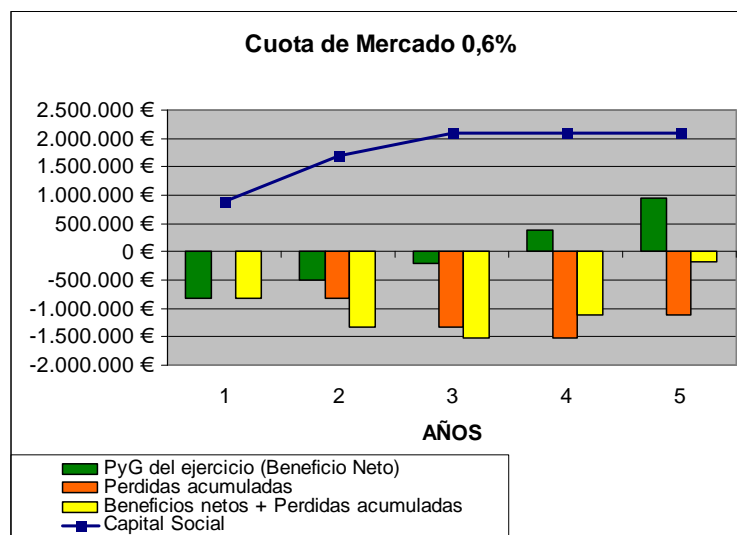


Figura 40. Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	-12%
VAN (NPV)	-1.378.889 €
Payback	>6

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-115,6%	-41,5%	-11,5%	23,5%	41,2%
ROE	-881,6%	-131,3%	-31,3%	37,9%	48,3%

10.5. Escenario optimista o de mayor número de clientes.

Este plan financiero figura en el Anexo 10: Escenario con mayor número de clientes, de esta Memoria. En este caso se ha considerado que la variable de cuota de mercado es del 0,8% en el primer año, es decir bastante mejor que lo esperado (aproximadamente un 15% mejor) en el escenario presupuestado en el Plan Financiero.

El resto de las hipótesis se han considerado iguales.

En este caso, al aumentar la cuota de mercado, el nº de clientes es mayor y por tanto aumentan considerablemente las ventas (Tabla 56).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,80%	0,92%	1,06%	1,22%	1,40%
Cientes/dia/tienda	960	1.104	1.270	1.460	1.679
con rendimiento	371	577	663	763	877
total dia	1.855	2.884	3.317	3.814	4.387
Cuota de mercado		0,80%	0,92%	1,06%	1,22%
Cientes/dia/tienda		960	1.104	1.270	1.460
con rendimiento		371	577	663	763
total dia		1.855	2.884	3.317	3.814
Cuota de mercado			0,80%	0,92%	1,06%
Cientes/dia/tienda			960	1.104	1.270
con rendimiento			371	577	663
total dia			1.855	2.884	3.317
Cuota de mercado				0,80%	0,92%
Cientes/dia/tienda				960	1.104
con rendimiento				371	577
total dia				1.855	2.884
Cuota de mercado					0,80%
Cientes/dia/tienda					960
con rendimiento					371
total dia				0	1.855
Total dia	1.855	4.739	8.056	11.870	16.256
TOTAL Año	599.963	1.533.002	2.605.996	3.839.940	5.258.975

Tabla 56 Demanda potencial y nº de clientes por año

La cuenta de resultados se representa en la Tabla 57 y el Balance en la Tabla 58.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.174.416 €	5.844.708 €	10.310.363 €	15.761.157 €	22.282.043 €
Coste de Ventas	309.980 €	800.511 €	1.396.583 €	2.116.720 €	2.971.639 €
Margen operativo	1.864.436 €	5.044.197 €	8.913.780 €	13.644.437 €	19.310.404 €
Alquileres	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
EBITDAR	1.479.436 €	4.236.467 €	7.659.779 €	11.913.916 €	17.082.358 €
Gastos fijos	1.971.013 €	3.350.523 €	5.235.667 €	7.363.888 €	10.208.611 €
EBITDA	-491.577 €	885.944 €	2.424.112 €	4.550.027 €	6.873.747 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-617.417 €	628.098 €	2.029.640 €	4.014.147 €	6.192.216 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen Financiero	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-617.417 €	628.098 €	2.029.640 €	4.014.147 €	6.192.216 €
Impuesto de sociedades	-185.225 €	188.429 €	608.892 €	1.204.244 €	1.857.665 €
Beneficio Neto	-432.192 €	439.669 €	1.420.748 €	2.809.903 €	4.334.551 €

Tabla 57 Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortización acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	15.489 €	41.634 €	73.444 €	112.271 €	18.721 €
Tesorería y Caja	33.223 €	422.468 €	2.365.971 €	5.195.397 €	9.170.607 €
Credito Fiscal	185.225 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL ACTIVO	738.767 €	1.372.756 €	3.638.485 €	6.679.802 €	10.750.200 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €	90.000 €
Reserva Legal		0 €	748 €	142.822 €	423.813 €
Reserva Voluntaria		0 €	3.365 €	642.701 €	1.907.157 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-432.192 €	439.669 €	1.420.748 €	2.809.903 €	4.334.551 €
Perdidas acumuladas	0 €	-432.192 €	0 €	0 €	0 €
Deudas a LP & CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	3.204 €	608.892 €	1.204.244 €	1.857.665 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	270.959 €	462.074 €	704.733 €	980.132 €	1.327.014 €
TOTAL PASIVO	738.767 €	1.372.756 €	3.638.485 €	6.679.802 €	10.750.200 €

Tabla 58 Estructura del Balance

La representación gráfica de la cuenta de resultados se refleja en la Figura 41.

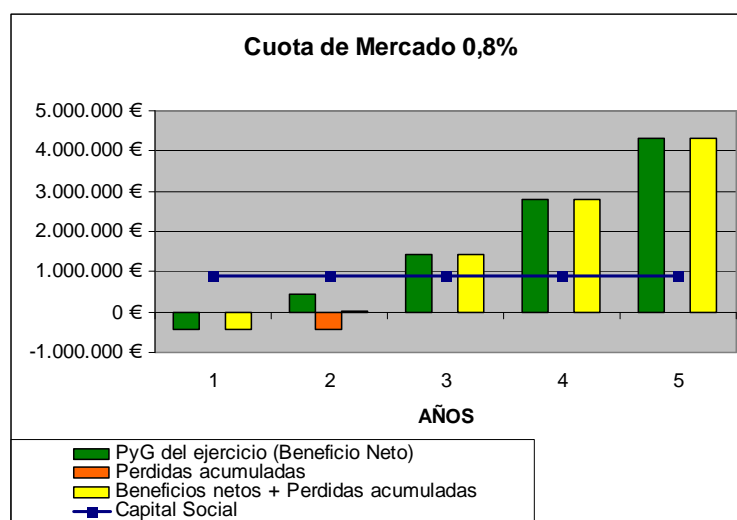


Figura 41 Evolución temporal de la cuenta de resultados

Los ratios de rentabilidad de la inversión en este caso son:

TIR (Internal rate of Return)	83%
VAN (NPV)	6.052.977 €
Payback	2,2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-83,6%	45,8%	55,8%	60,1%	57,6%
ROE	-92,4%	48,4%	61,1%	62,5%	57,3%

10.6. Conclusiones del análisis de sensibilidad.

Tras realizar diversas presupuestaciones y proyecciones de resultados a 5 años modificando por arriba y por abajo los parámetros listados anteriormente se llega a las siguientes conclusiones.

- Como no puede ser de otra manera hay una gran variación en los resultados, es decir, una alta sensibilidad a la cuota de mercado alcanzada por Natural® en el año 1. La cuota de mercado es función directa del número de clientes.

- Se ha detectado también una alta sensibilidad en los resultados respecto a los valores de *rendimiento* calculados en el Plan de Operaciones. Estos porcentajes son una minoración del número de clientes que son finalmente atendidos (clientes que “pagan”), ya que reflejan el concepto estacional, horario, ineficiencias de procesos, de capacidad, etc.
- Hay una gran sensibilidad al coste de alquiler de los locales.
- Hay alta sensibilidad a los costes laborales.
- El precio de la fruta en origen no afecta excesivamente a la cuenta de resultados. Los costes de materia prima respecto a otros costes como de personal, alquiler de locales no son altos.

Por lo tanto hay que procurar que la estimación de los parámetros más críticos para la presupuestación sean lo más reales posibles. Y si se detectan variaciones respecto a lo planificado actuar activamente a través del plan de contingencias.

Además el control de costes de personal ha de ser muy preciso y no salirse nunca de los presupuestados en el presente plan de negocio.

11. PLAN DE CONTINGENCIAS.

Tal y como ya se ha comentado en el capítulo anterior de análisis de sensibilidades, y una vez que se han enumerado los principales aspectos que pueden afectar sustancialmente a la cuenta de resultados de Natural® en caso de variaciones respecto a las estimaciones iniciales, este plan de contingencia se limita a señalar las acciones que deberán tomarse en estos casos.

Los principales riesgos detectados que podrían afectar a la continuidad del negocio y las acciones que tomaremos para tratar de minimizar cada uno de los riesgos se recogen en la Tabla 59.

Contingencia	Probabilidad			Indicador	Periodicidad de revisión	Responsable	Acción
	Alta	Media	Baja				
Menor Cuota de mercado				$\frac{n^{\circ} \text{ clientes}}{\text{día}} \leq 15\%$	Diaria y semanal	Jefe de tienda	Punto 1
Precio de los locales mayor				$(p1 - p2) \geq 10\%$	Anual	Director de Marketing	Punto 2
Menor Cifra de ventas				$\frac{n^{\circ} \text{ clientes}}{\text{hora}} \leq 15\%$	Diaria y semanal	Director Financiero	Punto 3
Precio de la fruta mayor				$(p1 - p2) \geq 10\%$	Semanal y anual	Director de compras	Punto 4

Tabla 59 Valoración de las posibles contingencias

11.1. Cuota de mercado menor que la esperada.

En el estudio de este riesgo, se contemplan las acciones preventivas y correctivas sobre las variables cuota de mercado y rendimiento que se describen en el análisis de Sensibilidades.

Se analizarán las cifras de clientes obtenidas al final de cada día y de cada semana para saber si existen desviaciones importantes respecto a las previsiones iniciales. Tal y como se ha visto en la memoria de sensibilidades, hay que vigilar las variaciones en este parámetro ya que pueden suponer cambios significativos en la cuenta de PyG. Se utilizará un indicador o KPI que mida el número de personas que consumen por día en el establecimiento. Disminuciones por debajo de un 15% respecto a las previsiones iniciales no serán consideradas como importantes, mientras que por encima de este valor se pondrán en marcha los siguientes procedimientos en el local en el que se produzca dicha

situación:

- a) El Director de Compras o en su defecto el de Marketing se desplazará al establecimiento para analizar junto con el jefe de tienda las posibles causas de la falta de clientes. Se comprobará que los empleados siguen los procedimientos, que las roturas de stock están controladas, que los tiempos medios de preparación de los platos y de estancia de los clientes en el establecimiento son los adecuados, y que no existen franjas de la jornada con falta de mesas en el establecimiento que pudieran provocar la marcha de los clientes.
- b) Se intensificará la campaña de promoción incrementando la entrega de folletos en la calle, en las oficinas y en las zonas residenciales cercanas. Con la colaboración de la agencia de publicidad se realizará alguna campaña específica para el establecimiento.
- c) Si se determina que el problema puede deberse a una mala distribución de las mesas y espacios en el local, se realizarán modificaciones en el mismo.
- d) Si se determina que las estimaciones sobre los rendimientos en las distintas franjas horarias que componen la jornada no son las adecuadas, se modificarán los cuadrantes de trabajo y si es necesario, se incrementará el personal para ayudar en las horas punta de máxima afluencia con el objetivo de dar el mejor servicio al cliente y evitarle tiempos de espera innecesarios. Será muy importante realizar una estimación adecuada de las necesidades de personal ajustando los cuadrantes de trabajo y estudiando las posibilidades de pagos de horas extras y en su caso de contratos a tiempo parcial ya que dado el número de establecimientos y el crecimiento esperado, una variación en el personal puede afectar significativamente a la cuenta de PyG.
- e) Habrá KPIs para cada producto que - indicarán cuál ha sido el rendimiento de cada uno de ellos en el establecimiento. Si la proporción entre las ventas y el tiempo medio de preparación del producto está por debajo de lo esperado sobre todo en relación con el rendimiento de otros productos, el jefe de producto planteará una sustitución del mismo.

11.2. Escasez de locales con las características buscadas.

Tal y como se ha venido comentando en la memoria y según queda reflejado en el plan financiero, el plan de expansión de Natural® contempla la apertura de 5 nuevos establecimientos cada año. Todos los establecimientos deberán estar ubicados en zonas que consideraremos "Premium". Pueden darse dos dificultades:

- a) Falta de oferta de alquiler de locales con las características buscadas.
- b) Un precio de alquiler superior a lo previsto según los estudios de rentabilidad de Natural®.

En cualquiera de estos casos se considerará la búsqueda de locales en zonas o áreas consideradas como de tipo b-. Estas zonas deberán cumplir con los criterios de la empresa en cuanto al tipo de público objetivo. Serán zonas con oficinas y con viviendas residenciales. El nivel económico será inferior a las zonas Premium, pero se seguirá manteniendo el objetivo de excelente localización, preferiblemente cerca de estaciones de metro en este caso. Si después de analizar la oferta disponible en zonas de las consideradas como de tipo b, no se encuentran los locales buscados, se esperará a encontrar una nueva ocasión más adelante y por tanto no se abrirán los locales previstos para esa fecha.

11.3. Cifra de ventas por debajo de lo esperado.

Se dispondrá de un indicador para medir diariamente la cifra de ventas, comparándola con las previsiones iniciales y con las obtenidas en otros locales de Natural®. Si el indicador de cuota de mercado está dentro de los márgenes, pero el indicador de ventas está por debajo del 15% respecto a las previsiones de rentabilidad esperada del negocio, se tomarán las siguientes medidas:

- a) Se analizará la opinión de los clientes que será recogida a través de buzones de sugerencias ubicados en cada uno de los establecimientos, por medio de los mensajes electrónicos de nuestra página Web, y a través de los comentarios de nuestros dependientes y jefes de tienda. Si el indicador de ventas en todos o en la gran parte de los locales está por debajo del límite inferior, el Consejo de Administración encabezado por los socios, junto con la directiva, decidirán teniendo en cuenta la información anterior de los clientes, si se introducen en la oferta de Natural®, antes de lo previsto en el plan de desarrollo, productos demandados no relacionados con la fruta.

Llegado el momento en el que las inversiones en publicidad y los costes de alquileres y laborables no se vean minorados en la forma y plazos esperados con la rentabilidad del negocio, pero dicho negocio continúe creciendo, los socios contemplarán la creación de franquicias.

11.4. Aumento sustancial del precio de la fruta.

Tal y como se ha visto en la memoria de sensibilidades la variación de este parámetro no afecta de manera importante a la cuenta de resultados de Natural®. No obstante, en el caso de que en un momento dado se produjera un aumento por encima del 10% de su precio con respecto al comienzo del año se tomarán las siguientes medidas:

- a) Negociar con organizaciones nacionales de productores en origen.
- b) Estudiar los costes de importación directa de fruta a productores internacionales.

12. PLAN DE DESARROLLO.

El desarrollo del Plan de Negocio puede venir por diversas vías:

12.1. Vía Producto.

a) **Incorporación de nuevos productos** a la carta de **Natural®**, teniendo siempre presente la calidad de los productos, así como la etiqueta de “productos sanos”, como requisito ineludible.

¿Qué procedimiento se seguirán para la incorporación de nuevos productos? La fuente de información será el cliente, mediante las Encuestas de Satisfacción y las Sugerencias que puede hacer llegar en su tienda **Natural®**.

¿Qué tipo de producto cumple con la etiqueta “producto sano”?

- Ensaladas.
- Sandwiches.
- Café e infusiones.
- Refrescos y bebidas sin alcohol.

En definitiva aquellos productos que colaboren a fomentar una dieta sana y equilibrada (sin alcohol, bajo en calorías, sin grasas).

¿Cuándo se incorporarían los nuevos productos?

La incorporación de estos productos puede llevarse a cabo desde el primer año, si bien el Plan de desarrollo tiene prevista su implantación a partir del 5º año.

b) **Venta de cestas de frutas:** Ampliando la forma de presentar el producto estrella, se lanzaría como una línea orientada a regalos sanos. Válido tanto como regalo a nivel personal como de empresa.

¿Qué procedimiento se seguiría?

Se trabajaría de la manera habitual descrita en el Plan de Operaciones: Bajo pedido. La novedad es que la entrega puede ser también a domicilio, además de en el local.

¿Qué tipo de producto se serviría?

En este caso se elabora con piezas completas y la presentación es en 2 tamaños:

- “Master”: 1 kg. de fruta variada.
- “Premium”: 2 kg. de fruta variada.

¿Cuándo se incorporarían?

Ocurre lo mismo que en caso de los productos anteriores.

c) Ampliación de la gama de productos de merchandising: Según la evolución de las ventas de los productos de merchandising, la gama se irá ampliando, fortaleciendo así la imagen de marca.

¿Qué procedimiento se seguirá para ampliar la gama?

La evolución de las ventas mensuales (indicador) marcará la línea a seguir con esta tipo de productos. Si progresan de acuerdo a presupuesto o por encima, se ampliará y potenciará con más productos en tienda.

¿Qué tipo de producto se incluirá como novedad?

- Relojes.
- Forros polares.
- Shorts.
- Nueva línea de juguetes infantiles.
- Libros de recetas y combinados de frutas.

¿Previsión de implantación?

A partir del 5º año.

12.2. Vía Plaza.

La segunda vía de desarrollo es la creación de nuevos canales de distribución.

- a) **Corners en hoteles de la cadena NH:** Se trata de una alianza con la cadena de hoteles, para instalar un corner **Natural®** en el restaurante de cada hotel, ofreciendo la elaboración de macedonias, zumos, batidos y yogures dentro de la carta del restaurante.

¿Qué procedimiento se seguirá para la selección de hoteles?

Conforme a los criterios de ubicación de las tiendas **Natural®**, se comenzará por la implantación en los hoteles más céntricos:

- NH Paseo del Prado.
- NH Abascal.
- NH Alberto Aguilera.
- NH Alcalá.
- NH Argüelles.
- NH Balboa.
- NH Bretón.
- NH Embajada.

¿Qué tipo de productos se ofrecerá?

La misma carta que los huéspedes pueden encontrar en las tiendas **Natural®**.

¿Previsión de implantación?

5º año.

- b) **Corners en El Corte Inglés:** Alquiler de una zona en el área de restauración de los centros de El Corte Inglés.

¿Qué procedimiento se seguirá para la selección de hoteles?

A imagen de lo planteado en el caso de los hoteles NH, la implantación se prevé en los centros de El Corte Inglés de la capital y que cumplan los requisitos de tránsito diario, previstos en el apartado Plaza.

¿Qué tipo de productos se ofrecerá?

Fruta, zumos, batidos, yogures, agua y merchandising.

¿Previsión de implantación?

A partir del 5º año. Recordar que estos plazos son referencias y que pueden adelantarse o retrasarse en función de los resultados.

c) **Franquiciados:** Crear una red de franquiciados supone para **Natural®** una reducción en la partida de gastos de alquiler (18% de los costes fijos) y una ampliación de su mercado inicial que es Madrid.

¿Qué procedimiento se seguirá para la selección franquiciados?

Ciudades: Barcelona, Valencia y Sevilla.

Zonas: De oficinas y comerciales.

Locales: >100 m², exteriores, acristalados.

Cánones: A determinar.

¿Qué tipo de productos se ofrecerá?

Aquellos que compongan el portfolio Natural® en el momento de implantación.

¿Previsión de implantación?

5º año.

d) **Venta a través de página Web:** Supone la incorporación de un nuevo tipo de servicio, que es la entrega a domicilio. Los pedidos realizados a través de la web, pueden ser para recoger en el establecimiento o para entregarlos a domicilio.

¿Qué procedimiento se seguirá?

Los pedidos para recoger se preparan y se almacenan en la nevera del almacén.

Las entregas a domicilio se realizan por repartidores en moto. Para ello se llevará a cabo la compra de 3 motocicletas con cajón isoterma para cada tienda.

¿Previsión de implantación?

5º año.

12.3. Vía Mercado.

Para introducir **Natural®** en un nuevo mercado, como vía de crecimiento, se ha previsto la creación de una planta de elaboración y envasado en atmósfera protectora de fruta preparada y sus derivados.

Supone un nuevo mercado puesto que **Natural®** pasa de ser distribuidor a ser fabricante. Esto supone a su vez un cambio en el tipo de cliente al que se dirige **Natural®** con esta nueva actividad: Grandes superficies y distribuidores.

Los proveedores de materia prima se concentran en Murcia, Comunidad Valenciana y Andalucía. Se puede comprar directamente al agricultor o a cooperativa. La primera opción supone mayor gestión y menor precio, mientras que la segunda significa menos gestión, pero menor capacidad de negociación y precios constantes.

Suministradores de apoyo:

- Empresas de envasado: Se utilizará PET y cartón complejo para los envases, ya que estos no pueden ser transparentes.
- Empresas químicas: Suministran conservantes.

Procesos:

- Producción: Automatizados.
- Tareas de supervisión: Por personal de Natural®.
- Tareas de mantenimiento: Subcontratadas.

Factores de calidad:

- Utilizar fruta recogida directamente del árbol.
- Admitir fruta en el punto óptimo de maduración.
- Máquinas y depósitos de acero inoxidable.
- Temperatura regulada durante todos los procesos para garantizar la conservación de las propiedades de la fruta.
- Análisis de calidad durante todo el proceso productivo.
- Envasado en atmósfera protectora, para evitar la oxidación. Así se conservan las propiedades de la fruta mientras está envasada y dentro del periodo de vida indicado en los envases.

Maquinaria:

La maquinaria que se estima necesaria se recoge en la Tabla 60.

MAQUINARIA	UNIDADES	CAPACIDAD INSTALADA Kg/hora
Báscula	1	50.000
Lavadora	1	50.000
Mesa clasificadora	1	-
Peladora	4	4.000
Troceadora	4	4.000
Exprimidora	4	4.000
Envasadora	2	35.000

Tabla 60 Estimación de la maquinaria necesaria

Ubicación: En Alzira, a 35 Km. de Valencia. Buena comunicación por carretera y proximidad al lugar de recolección. Distribución de la planta: 24.000 m² en los que se distribuyen los distintos procesos (Tabla 61).

PROCESO	SUPERFICIE m ²
Recepción/Almacén	3.000
Lavado	3.000
Clasificación	5.000
Pelado	2.500
Troceado	5.500
Exprimido	2.000
Envasado	3.000
Total	24.000

Tabla 61 Distribución de superficies planta

RESUMEN EJECUTIVO

Natural fruit & leisure

Alumnos:

Javier González Gallego
Nacho Hombrados González
Oscar Martínez Fernández
David Sánchez Alzamora

Tutor:

Jaime Del Pozo Hernando

**EMBA 2007-2008
Madrid, Septiembre de 2008**

Índice

<i>Natural, el concepto</i>	3
<i>Origen y necesidad</i>	4
<i>Mercado</i>	4
<i>Target</i>	5
<i>Competencia</i>	5
<i>Estructura del negocio</i>	5
<i>Producto</i>	6
<i>Ubicación de los locales</i>	7
<i>Componente humano</i>	8
<i>Plan de desarrollo</i>	10
<i>Contingencias</i>	10
<i>Plan financiero</i>	11

Natural, el concepto

El negocio en el que le proponemos invertir es una cadena de restauración basada en el universo de la fruta. Siguiendo el concepto de éxito de los negocios “monoproducto” (café, helados, etc.), hay un nicho de mercado de demanda creciente no satisfecho: El consumo de fruta de calidad de modo conveniente, variado, en un entorno muy cuidado, tranquilo, de reunión y ocio, con alto grado de atención personalizada.

Para ello el negocio se centra en 6 líneas de producto básicas, todas relacionadas con la fruta. El cliente tiene a su alcance una alta variedad de fruta fresca a la vista, el cliente selecciona la que desea y directamente se pela, se trocea y se sirve para tomar en el local o fuera.

De este modo se elimina la dificultad de comer fruta fuera de casa al servirse de un modo cómodo y fácil de comer, pudiendo elegir la fruta preferida.

Este servicio se complementa con un entorno agradable, con sofás, espacioso, con lecturas, para relajarse un rato del trabajo o estar con amigos.

La proyección del beneficio (EBITDA) a cinco años es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-896.550 €	-30.459 €	939.543 €	2.363.478 €	3.864.149 €

Con unos ratios de:

TIR a 5 años	26%
VAN	1.693.127 €
Payback	4,7y
Breakeven	3y

	Año 3	Año 4
ROI (ROA) (EBIT/AT)	27,6%	54,3%
ROE (Bº Neto/ RRPP)	55,3%	66,9%

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre EBITDA	-47,12%	-0,60%	10,41%	17,14%	19,82%
Sobre Beneficio Operativo	-53,74%	-5,64%	6,04%	13,25%	16,32%
Sobre Beneficio Neto	-39,25%	-4,81%	3,84%	9,19%	11,43%

Como se aprecia es un negocio con unas perspectivas de beneficio y de retorno de la inversión sumamente atractiva.

Le invitamos a seguir leyendo.

Origen y necesidad

El origen del proyecto tiene lugar cuando los integrantes del grupo se plantean estudiar qué posibilidades de negocios pueden surgir al relacionar los hábitos alimenticios, el creciente interés en la población por el cuidado de la salud, el incremento en el consumo de productos de alta calidad, y el cada vez más alto porcentaje de españoles que comen fuera de casa.

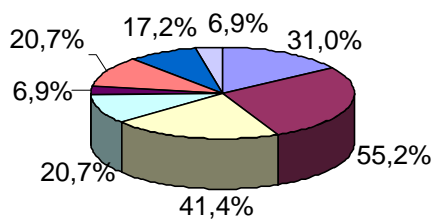
A partir de un estudio de mercado cuantitativo y de un amplio número de entrevistas en profundidad con profesionales del sector, se constata que existe una oportunidad al ofrecer la excelencia en calidad a partir de un concepto nuevo de restauración en entornos urbanos, centrado en el consumo de fruta como elemento central de los productos ofrecidos, íntimamente relacionado un servicio personalizado, cuidado, con decoración y ambiente orientado al relax y el confort.

Mercado

Se ha efectuado un trabajo de campo mediante una encuesta en las cinco áreas de influencia de nuestros establecimientos en el primer año, tomando como muestra 500 personas.

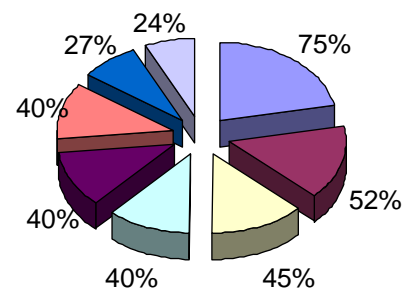
Se ha buscado conocer porqué apenas se consume fruta fuera del hogar, y como potenciar dicho consumo. Del mismo modo se han identificado los atributos más valorados por los usuarios de locales de restauración de concepto similar. En función de los resultados, se ha procurado que el negocio responda a las necesidades de los potenciales clientes. Cabe destacar que el servir la fruta pelada y troceada es un elemento clave señalado por los encuestados.

Elementos que favorecerían el consumo fuera del hogar



- Que fueran productos de alta calidad
- Que se sirviese pelada y troceada, lista para comer
- Amplia oferta disponible
- Que se pudiese combinar en macedonias
- Que fuese fruta Ecológica
- Que se pudiese llevar a casa
- Que se ofreciera en sitios de ocio como alternativas a otros snacks
- Otros

¿Atributos que buscan en un sitio de Ocio/ Restauración?



- Ambiente tranquilo, sin ruidos, donde poder conversar
- Buena relación calidad/precio
- Disponibilidad de prensa y revistas
- Servicio rápido
- Trato personalizado
- Música de fondo
- Sofás en el local
- Ambiente moderno

Target

Se ha estudiado y concluido que Madrid es el mejor enclave para lanzar los primeros establecimientos de la cadena. La economía de Madrid crece por encima de la media, la renta per cápita es de las más altas, el porcentaje de población que come todos los días fuera de casa es muy alto y el consumo en locales de ocio y restauración es más alto que en la media nacional.

Nuestro público objetivo se centra en personas de entre 25 y 40 años de edad, de nivel socio-económico medio-alto, con interés especial en cuidar su alimentación.

Competencia

Actualmente existen alternativas de consumo en el mercado a la propuesta del presente plan de negocio, sin embargo el único sustituto que hemos podido identificar a nuestro concepto empresarial, sería llevarse uno mismo la fruta preparada de casa al lugar de trabajo u ocio, es decir: no hay sustituto en cuanto a salud y conveniencia.

El concepto más cercano a **Natural®** que se ha identificado, son principalmente establecimientos monoproducto, tales como Starbucks, Delina's, Jamaica, Rodilla, Haagen Dazs, Fast Good, y Faborit. Es por ello que se ha estudiado su posicionamiento, mix de producto y estrategias de éxito.



Estructura del negocio

Natural® va a nacer desde el principio como una cadena de establecimientos. Habrá una organización central con los servicios comunes tales como dirección general, compras, finanzas, recursos humanos, administración; que da servicio a todos los establecimientos.

Esto nos va a permitir:

- Crecer de un modo más rápido en función de la demanda..
- Adaptarnos a las condiciones cambiantes con más agilidad, ya que se funciona en función de la demanda y los resultados.
- Crear sinergias y compartición de costes

Está previsto un crecimiento rápido del negocio, aperturado 5 tiendas al año durante los 5 años. De esta forma además, se establece una barrera de entrada a posibles competidores.

Producto

Natural® vende sensaciones, experiencias. El negocio gira entorno a la fruta y derivados, y la calidad percibida de todos los servicios por los clientes es un aspecto clave que se debe asegurar y mantener mediante el resto de las variables de marketing de servicios (procesos, instalaciones, promociones, distribución, personal, etc.) y mantener su consistencia a lo largo del tiempo.

Se trata de conseguir un ambiente en el que el cliente perciba sensaciones: aromas frescos y naturales, música agradable, producto seleccionado por el cliente mismo en el momento, en definitiva, que el cliente se “sienta como en casa”.

La cadena de tiendas **Natural®** va a ofrecer 6 líneas de productos:

- Fruta fresca
- Zumos
- Batidos
- Yogures con frutas
- Aguas
- Merchandising

Son todos productos basados en la fruta fresca, preparados con materia primas de alta calidad, en el momento en que lo pide el cliente y servido en un entorno agradable, sano y acogedor, donde el cliente puede disfrutar de la lectura, de navegar en la red o compartir con sus amigos un momento de placer.

Queremos estacar de nuevo el aspecto novedoso que supone servir la fruta pelada y troceada en el momento. Ya no es necesario conformarse con la manzana o el plátano al comer fuera de casa, ahora fresas, ciruelas, melocotones, piña, naranjas, sandía, kivis, etc., están permanente disponibles, frescos y listos para consumir con el tenedor sin mancharse las manos, y sin perder las cualidades nutricionales. El cliente mira la mercancía y selecciona su fruta o frutas y nosotros le preparamos al instante un bowl para comer en la tienda, en la oficina, en casa, en el gimnasio, colegio, etc.

Como complemento a la gama de productos derivados de la fruta, **Natural®** ofrece una carta de aguas y su colección de merchandising, con la que se refuerza la imagen de marca.

Esta gama de productos inicial no es estática, sino que se adaptará con el paso del tiempo a las demandas de los clientes. Se ampliará la oferta con aquellos productos que los clientes soliciten de manera habitual y que no se encuentren en un principio en la carta. Para recabar esta información **Natural®** realizará en sus establecimientos encuestas de satisfacción y pondrá buzones de sugerencias.

La calidad es clave en el éxito del negocio y por tanto se obtendrá la correspondiente certificación ISO 9.000 desde el primer año.

Ubicación de los locales

Como se ha comentado, el lanzamiento se producirá en la comunidad de Madrid.

Natural® implantará en su primer año una red de 5 establecimientos, en las zonas “Premium” de la ciudad de Madrid. Serán tiendas de aproximadamente 100 m² en las tiendas estándar y 200 m² en el caso de la “flag ship”, donde se instalarán las oficinas centrales.

Los locales son nuestro principal escaparate al público y todo debe de ser cuidado al milímetro:

- Se ha previsto que sean locales abiertos al exterior, con grandes cristaleras en fachada.
- La decoración, de acuerdo a la idea de negocio, se llevará a cabo a base de colores cálidos, combinando zonas de barra, para consumiciones más rápidas, y zonas con confortables sillones dónde disfrutar de la lectura o charlar con amigos. Todo pensado y diseñado para alargar la estancia, aumentar el consumo y repetir en el futuro.
- **Natural®** pone a disposición de sus clientes la posibilidad de acceso a internet WI-FI gratis con la consumición.
- Se ofrece prensa diaria.

Natural® pretende que el cliente sienta la experiencia de entrar en un local de la cadena como algo único y especial, que le haga repetir en el corto plazo, consiguiendo así su fidelización.

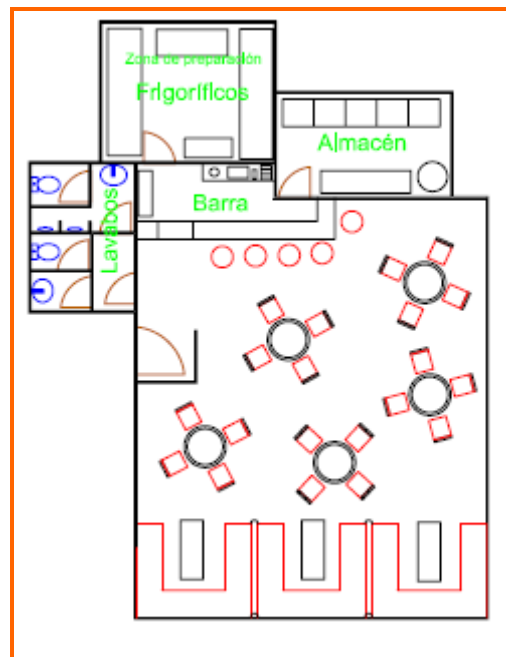
La ubicación de los locales serán zonas de alto tránsito de personas, superiores a 120.000 pax/día, en las que se concentren zonas de oficinas y zonas comerciales. La cuota prevista sobre dicho tránsito para el primer año es del 0,7%, lo que supone tras aplicar coeficientes de rendimiento 325 personas/tienda/día de media en el año de apertura.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Clientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	325	505	580	668	768

Durante el primer año de proyecto se inauguraran 5 locales **Natural®** en los principales centros de negocios y de ocio de Madrid:

Local	SUPERFICIE (m2)
Natural Gran Vía	200
Natural Orense	100
Natural Serrano	100
Natural Princesa	100
Natural Moraleja Green	100

La estructura de cada uno de los locales será similar. Un local tipo sería:



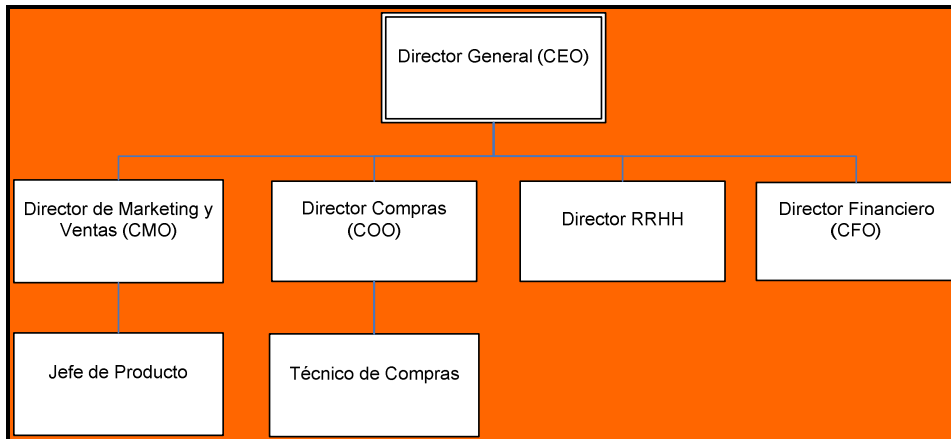
Componente humano

La política de RRHH también se considerará una herramienta de éxito fundamental: profesionales cuidadosamente seleccionados, remunerados y continuamente formados al más alto nivel, permitirán hacer llegar al cliente el mejor producto y el mejor servicio alrededor de la experiencia **Natural®**.

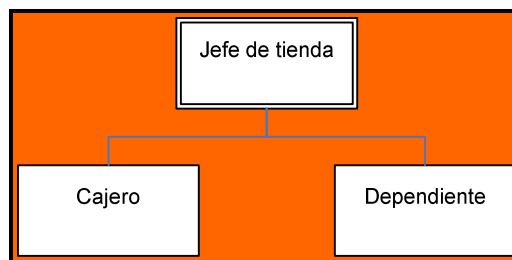
Natural® es diseñado desde el origen para poder crecer y adaptarse rápidamente a cambios del entorno o de las necesidades del cliente.

Para ello se ha dotado a la empresa de un cuerpo central que da soporte a todos los locales y funciones comunes y que permite aportar flexibilidad en el crecimiento.

Comenzando con un equipo directivo formado por un Director General, un Director de Compras y un Director Financiero durante los dos primeros años, se verá ampliado conforme vaya evolucionando el negocio en los años siguientes con un Director de Marketing y Ventas y un Director de Recursos Humanos.



Cada local está estandarizado en términos de recursos humanos, recursos materiales, servicios y procedimientos. Así se han previsto que las tiendas de nueva apertura tengan 3 empleados por establecimiento organizados en dos turnos (6 personas/local): dependiente, cajero y jefe de tienda. Al crecer el número de clientes con el paso del tiempo se añadirá un cuarto empleado.



En el primer año de funcionamiento se dispondrá, por tanto, de una plantilla total de 33 trabajadores que irá en aumento junto al número de tiendas en años posteriores teniendo previsto alcanzar los 214 empleados el 5º año.

Se pretende que los empleados, junto con los clientes, se conviertan en los mejores embajadores de **Natural®**. Para ello, el trato amable, educado y la atención personalizada serán la enseña de todos los locales de la cadena.

Todos los empleados de los establecimientos recibirán una formación que les capacite para desempeñar distintas funciones. Por tanto, y aunque la organización del factor humano será de tipo funcional, es decir dando valor a la especialización, se requerirá un alto grado de flexibilidad en las funciones.

Los salarios de los empleados estarán por encima de la media de mercado facilitando de esa manera que empleado a que se sienta parte integrante de del proyecto empresarial.

Se dispone de un plan de Responsabilidad Social Corporativa desde el principio de funcionamiento.

Plan de desarrollo

Se contemplan diferentes vías de crecimiento a través de un Plan de Desarrollo, una vez se hayan alcanzado los objetivos iniciales a 5 años:

- Incorporación de nuevos productos.
- Apertura de nuevos canales de distribución.
- La entrada en un nuevo mercado mediante la construcción de una planta envasadora de fruta pelada y cortada en atmósfera protectora.

Tal y como aparece en la tabla siguiente, el periodo previsto para la implantación sería a partir del quinto año de vida del proyecto. Sin embargo, una de las características de **Natural®** es la flexibilidad, por lo que, dichos plazos se pueden ver modificados, de acuerdo a la evolución del negocio y del mercado, y de las sugerencias de los clientes.

PLAN DE DESARROLLO				
VIA	ACCION	PROCEDIMIENTO	PRODUCTO	CUANDO
PRODUCTO	a) Incorporación de nuevos productos	Mediante ESC y Sugerencias en las tiendas, por los clientes	Ensaladas. Sandwich. Café. Infusiones.	5º año
	b) Ventas de cestas de frutas	Bajo pedido	Cesta Master: 1 kg.de fruta. Cesta Premiun: 2 kg. De fruta.	5º año
	c) Ampliación de la gama de merchandising	Indicador para ampliar la gama: Ventas mensuales	Relojes. Forros polares. Shorts. Línea de juguetes infantiles.	5º año
PLAZA	a) Corners en los hoteles de la cadena NH	Alianza con la cadena para implantación en hoteles de	Carta Natural	5º año
	b) Corners en centros de El Corte Inglés	Alianza con la cadena para implantación en centros de	Carta Natural	5º año
	c) Franquiciados	Ciudades: Barcelona, Sevilla y Valencia. Zonas de alto tránsito. Locales de 100 m ²	Carta Natural	5º año
	d) Ventas a través de la web	Pedidos para recoger y para entregar a domicilio.	Carta Natural	5º año
MERCADO	a) Construcción de planta de envasado de fruta	Planta en Alzira, de 24.000m ² , con procesos de fabricación automatizados. Envasado en atmósfera	Fruta pelada y troceada. Zumos.	5º año

Contingencias

Natural® dispone de un plan de contingencias en el que se identifican, se analizan, y se ponen medidas contra los riesgos que podrían afectar a la cuenta de resultados o incluso a la continuidad del negocio.

Es fundamental medir la evaluación del negocio respecto a los planes iniciales para poder tomar medidas correctoras en caso de desviación de los objetivos marcados.

Tras un estudio de impacto en la cuenta de resultados, los 4 factores o riesgos que más impactarían los resultados son los siguientes:

1. Menor número de clientes que el estimado (impacto en el objetivo de ventas).
2. Escasez de locales con las características buscadas.
3. Cifra de ventas por debajo de lo esperado.
4. Aumento sustancial del precio de la fruta

Por cada uno de estos factores se han establecido indicadores y valores umbrales de los mismos que son revisados diariamente, semanalmente, mensualmente y anualmente.

En la siguiente tabla hay un resumen de los principales riesgos, probabilidad de ocurrencia, indicador, responsable de las acciones, y periodicidad de revisión.

Se ha definido en la memoria del proyecto las acciones a realizar en caso de superar el umbral que marca el indicador.

Contingencia	Probabilidad			Indicador	Periodicidad de revisión	Responsable	Acción
	Alta	Media	Baja				
Menor Cuota de mercado				$\frac{n^{\circ} \text{ clientes}}{\text{día}} \leq 15\%$	Diaria y semanal	Jefe de tienda	Punto 1
Precio de los locales mayor				$(p1 - p2) \geq 10\%$	Anual	Director de Marketing	Punto 2
Menor Cifra de ventas				$\frac{n^{\circ} \text{ clientes}}{\text{hora}} \leq 15\%$	Diaria y semanal	Director Financiero	Punto 3
Precio de la fruta mayor				$(p1 - p2) \geq 10\%$	Semanal y anual	Director de compras	Punto 4

Plan financiero

Origen de fondos

Se parte de un capital social de 900.00 € que habrá que ampliar en 373.374 € en el segundo año para evitar entrar en quiebra técnica. El capital social inicial se ha calculado basándonos en la capacidad de aportación de los 4 socios fundadores.

Al mismo tiempo se accederá a unos préstamos por valor de 493.262 € el primer año, y de 258.757€ el segundo año.

Se contempla la posibilidad de dar cabida a un socio capitalista inversor externo, de modo que el capital social inicial sea más alto, y la financiación externa más baja.

	Año-1	Año-2	Año-3	Año-4	Año-5
Capital Social	900.000 €	373.374 €	0 €	0 €	0 €
Préstamos	493.262 €	258.757 €	0 €	0 €	0 €

Aplicación de fondos Año 1

En el año inicial los fondos obtenidos se destinarán a las siguientes partidas de gastos e inversiones (han sido ordenadas en función de su peso relativo):

ANO 1		
Destino de Fondos	Importe	% relativo
Costes de personal	1.164.100 €	36%
Inversiones (Activos Fijos)	629.200 €	20%
Costes de alquiler locales	546.000 €	17%
Gastos Promoción	369.500 €	12%
Gastos Generales	300.000 €	9%
Coste de las ventas	273.382 €	9%
Implantación de un ERP	72.000 €	2%
Gastos financieros	44.394 €	1%
Coste de línea de credito CP	19.723 €	1%
servicio limpieza	18.000 €	1%
Gastos en formacion	17.209 €	1%
Certificación ISO9000	9.000 €	0%
Gastos constitucion	6.000 €	0%
Subscripción Prensa diaria	2.000 €	0%
Gastos de gestoria	1.650 €	0%
Inventarios	1.470 €	0%
subscripción ADSL WI-FI	600 €	0%
Mantenimiento de Locales	0 €	0%
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0%
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0%
Pago de dividendos	0 €	0%
Impuesto de sociedades	0 €	0%
Total salidas	3.192.324 €	100%

En años posteriores, la aplicación de fondo, si bien irá a las mismas partidas, su cuantía y por tanto, importancia relativa será diferente.

Objetivos de ventas

Se ha estimado la distribución de ventas por cada línea de producto. El producto principal, base del negocio, es la venta de bowls de fruta pelada y troceada directamente a la vista del cliente. Esta misma fruta fresca es usada como base del resto de productos.

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fruta Preparada	1.154.929 €	3.095.629 €	5.446.536 €	8.306.372 €	11.717.239 €
Zumos Naturales	269.046 €	724.307 €	1.274.242 €	1.932.270 €	2.694.832 €
Batidos de fruta	209.987 €	562.842 €	990.279 €	1.510.249 €	2.130.407 €
Yogurt con fruta troceada	180.458 €	483.692 €	851.021 €	1.297.871 €	1.830.819 €
Agua	67.196 €	180.109 €	316.889 €	483.280 €	681.730 €
Merchandising	20.999 €	67.541 €	142.600 €	260.971 €	441.761 €
TOTAL	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €

Cuenta de resultados

Los presupuestos se han basado en unas hipótesis obtenidas de datos estadísticos, comparativas con la competencia, y procurando siempre estar en márgenes realistas y más bien conservadores.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.248.465 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-896.550 €	-30.459 €	939.543 €	2.363.478 €	3.864.149 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-288.306 €	545.071 €	1.827.597 €	3.182.618 €
Gastos Financieros	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
Margen Financiero	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-351.548 €	494.871 €	1.811.006 €	3.182.618 €
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-105.464 €	148.461 €	543.302 €	954.785 €
Beneficio Neto	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €

Se ha estudiado el efecto sobre la cuenta de resultados plurianual de desviaciones en ciertas variables para poner a prueba la robustez del negocio ante circunstancias adversas, tales como:

- Un menor o mayor número de clientes (variación de las ventas).
- Menor grado de crecimiento interanual.
- Una subida continua y fuerte del coste de la fruta como materia prima.
- Un aumento del coste de alquiler y del tamaño de los locales.
- Un aumento en los costes laborables.

De este modo se ha verificado los límites de rentabilidad operativa del negocio.

Principales ratios financieros

Hemos estudiado la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial, realizando una proyección a cinco años. Creemos que la rentabilidad de ese proyecto está garantizada como se deduce de los ratios financieros que se muestran.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ratio de Liquidez General	1,51	1,16	1,08	1,58	2,06	(AC/AF)
Ratio de Liquidez Inmediata	1,50	1,16	1,08	1,58	2,05	
Ratio de Tesoreria	32%	19%	60%	150%	199%	(T/PC)
Ratio de Solvencia	1,20	1,24	1,46	2,29	2,67	
Ratio de Endeudamiento	5,06	4,21	2,15	0,78	0,60	(RA/RP)
Ratio de Cobertura de intereses	7,90	-16,34	-50,77	-274,52	xx	
Ratio de Estructura de endeudamiento	1,75	1,47	0,87	0,16	0,00	
Ratio de Estructura	0,54	0,62	0,60	0,41	0,23	

	Año 3	Año 4
ROI (ROA) (EBIT/AT)	27,6%	54,3%
ROE (Bº Neto/ RRPP)	55,3%	66,9%

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sobre EBITDA	-47,12%	-0,60%	10,41%	17,14%	19,82%
Sobre Beneficio Operativo	-53,74%	-5,64%	6,04%	13,25%	16,32%
Sobre Beneficio Neto	-39,25%	-4,81%	3,84%	9,19%	11,43%

Balance (para el periodo proyectado):

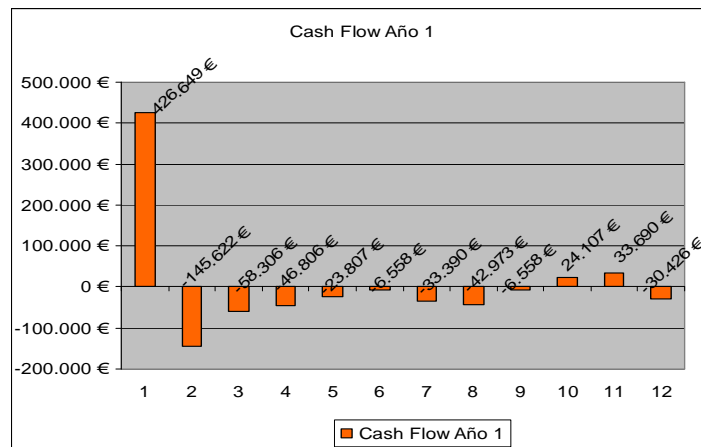
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138.881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	434.896 €	1.895.861 €	4.583.398 €
Credito Fiscal	320.035 €	425.500 €	277.038 €	0 €	0 €
TOTAL ACTIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.273.374 €	1.273.374 €	1.273.374 €	1.273.374 €
Reserva Legal	0 €	0 €	0 €	0 €	62.128 €
Reserva Voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €	279.577 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €
Perdidas acumuladas	0 €	-746.749 €	-992.832 €	-646.423 €	0 €
Deudas a LP & CP	493.263 €	702.694 €	627.492 €	207.394 €	0 €
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	266.263 €	954.785 €
Cuentas a Pagar (proveedores)	281.904 €	477.347 €	720.824 €	997.919 €	1.345.453 €
TOTAL PASIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

Flujos de caja del primer año

Para el primer año es muy importante disponer de una línea de crédito a corto plazo para poder atender todos los pagos mensuales. Sin esa disponibilidad inmediata de liquidez se podrían producir roturas de caja durante el año. Los costes e importes de dicha línea de crédito han sido calculados.

El mínimo se produce en el mes 2 con una necesidad de liquidez inmediata de 145.622 €



PLAN DE NEGOCIO

Natural fruit & leisure

ANEXOS

Alumnos:

Javier González Gallego
Nacho Hombrados González
Oscar Martínez Fernández
David Sánchez Alzamora

Tutor:

Jaime del Pozo Hernando

ÍNDICE

ANEXO 1: ENCUESTA NATURAL.....	2
ANEXO 2: PROCEDIMIENTO DE COMPORTAMIENTO DE EMPLEADOS EN SALA. ..	9
ANEXO 3: PLAN FINANCIERO DEL ESCENARIO ESPERADO.....	11
ANEXO 4: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL RENDIMIENTO.....	47
ANEXO 5: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL CRECIMIENTO INTERANUAL.....	67
ANEXO 6: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LA FRUTA.....	81
ANEXO 7: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL PRECIO DE ALQUILER DE LOCALES. ...	96
ANEXO 8: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD A LOS COSTES LABORALES.	109
ANEXO 9: ESCENARIO CON MENOR NÚMERO DE CLIENTES.....	123
ANEXO 10: ESCENARIO CON MAYOR NÚMERO DE CLIENTES.....	150

ANEXO 1: ENCUESTA NATURAL.

Se ha realizado una encuesta (ver el formulario al final del anexo) para entender mejor las necesidades de los clientes, los nichos de mercado que presentan oportunidades de negocio, y cuales son los atributos que hay que incorporar al modelo de negocio y a los productos de Natural.

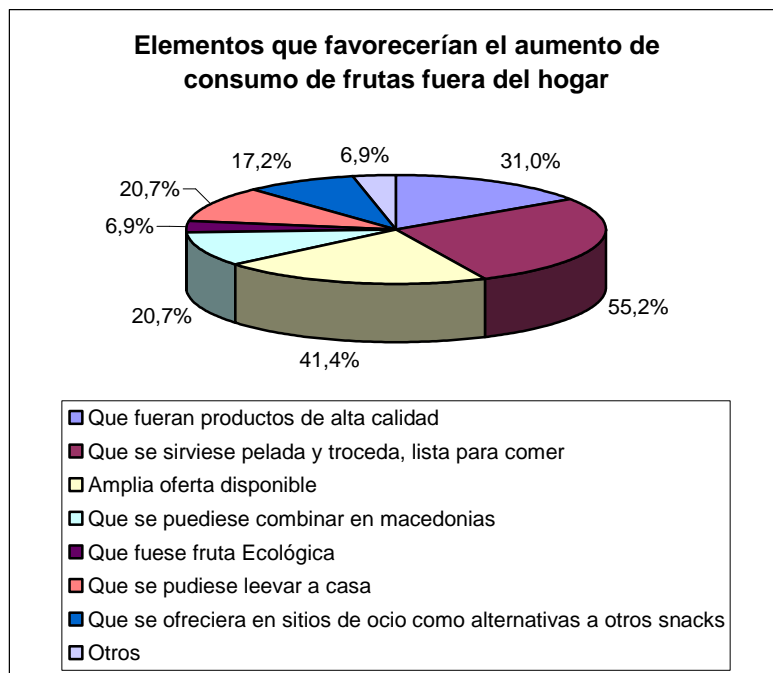
Las conclusiones más relevantes de la investigación de campo realizada son las siguientes:

➤ **Consumo.**

Más de un 50% de los encuestados consumen en torno a 1 sola pieza de fruta al día de media. Sólo un 17% reconoce comer las 5 piezas diarias recomendadas, mientras que un 10% consume menos de 1 pieza a la semana

El consumo de fruta se produce mayoritariamente en casa. Sólo un 7% prefiere consumir la fruta fuera de su casa en restaurantes o sitio de ocio. De entre los que comen fuera de casa, un escaso 3% reconoce comer “siempre” fruta fuera de casa. La media se mueve entorno a un “pocas veces- la mitad de las veces”

Ambos datos, relativo alto consumo medio de fruta en general, pero bajo fuera de casa, es contradictorio con el dato de que el 69% de los encuestados come 5 o más días a la semana fuera de casa. Para indagar más en este aspecto, quisimos saber qué favorecería un aumento de frutas fuera del hogar:



Se observa como la comodidad de uso que supone el que la fruta se sirva pelada y troceada es lo más valorado, seguido de la posibilidad de elegir entre una amplia oferta de frutas, y una moderación de precios. Así pues nuestro atributo fundamental: fruta pelada, troceada, lista para comer, en el momento de la compra, se destaca como el más valorado.

Tendría sentido pensar que el consumo de fruta en casa y fuera de ella debería de ser parecidos, y por ello sospechamos de una demanda insatisfecha latente en el mercado. Si conseguimos en nuestro negocio proporcionar los valores e innovación necesarios para satisfacer esa demanda latente, habremos creado un océano azul libre de competidores, al ofrecer algo nuevo.

Muchas veces nos encontramos en que en restaurantes, la oferta se limita a plátanos, manzanas y alguna que otra fruta de temporada, haciendo poco atractivo y cansado, por repetición, el consumo de fruta fuera del hogar.

➤ **Atributos buscados por el público objetivo en un local-restauración de ocio.**

También queríamos saber qué buscan nuestros potenciales clientes además de la elección de fruta sana, ya que nosotros no vendemos fruta, sino ocio, salud y una alternativa de consumo a otros establecimientos que venden productos como helados (Häagen Dazs), cafés (Starbucks), chocolates (tiendas valor), etc.

En ese sentido las conclusiones son interesantes:



Elementos considerados poco importantes y citados muy pocas veces por los encuestados fueron: que el local sea céntrico (6,9%); tarjeta de fidelización (3,5%) y que se pueda ir con niños (3,5%).

La lectura de estos datos, implica en nuestro negocio, la búsqueda de locales amplios, con una acústica trabajada, que evite la acumulación de ruido, en la que los clientes puedan leer prensa, y ser atendidos con rapidez y de un modo personalizado. El local no parece indicado para sitios céntricos necesariamente. Además los niños perciben como fuente de ruido y alboroto incompatibles con las sensaciones de bienestar y tranquilidad que queremos transmitir.

➤ **Fruta como alternativa de consumo.**

Al 30% le gustaría poder comer fruta como alternativa a otros alimentos o snacks cuando sale de ocio (cines, centros comerciales, gimnasios, etc.). Este grupo de personas, sube mucho más, al 65%, si la fruta se ofreciese como una alternativa conveniente cerca del lugar de trabajo. Aquí detectamos otra bolsa de demanda insatisfecha.

El 69% confiesa que consumiría más fruta fuera de casa si se la ofreciesen pelada y preparada para comer directamente, pero sin embargo sólo un 41% pagaría más por ese valor añadido. Es decir que, de entre todos aquellos dispuestos a consumir más fruta si ésta fuese servida de un modo agradable y conveniente, el 60% estaría dispuesto a pagar más. Este dato es fundamental para elaborar nuestra estrategia de precios.

Preguntados por el precio, en general, y sin concretar tamaños u otros detalles, el precio medio que un potencial cliente estaría dispuesto a pagar es de 3,17 € por una macedonia de fruta fresca, pelada y cortada delante del cliente para consumir en un entorno agradable, y de 3,21 € por un zumo natural con mezcla elegida por el cliente

Las frutas preferidas por nuestros encuestados son:

Frutas preferidas	Elegidas por (% de los encuestados)
1. Piña	58,6%
2. Naranja	55.2%
3. Manzana	55.2%
4. Melón	55.2%
5. Kiwi	48,3%
6. Fresas	48,3%
7. Uva	44,8%
8. Plátano	41,4%
9. Sandía	34,5%
10. Cereza	34,5%
11. Chirimoya	34,5%
12. Mandarina	31%
13. Melocotón	31%
14. Papaya	27,6%
15. Pera	24,1%
16. Clementina	17.2%
17. Granada	17.2%
18. Mora	17.2%
19. Ciruela	13.8%
20. Albaricoque	10,3%

También se investigó qué productos complementarios podrían ser consumidos en un entorno como el propuesto: Zumos, ensaladas, yogures, batidos y cafés, fueron en este orden los preferidos.

Dado que se pretende crear un concepto nuevo en el mercado, vamos a centrarnos en ofrecer una oferta especializada en frutas frescas. Por ello se ha decidido no salir ofreciendo ensaladas, cafés, sándwiches, bollería, etc., ya que esto causaría confusión en nuestro público objetivo que nos percibiría no como algo diferente y novedoso sino como

un bar más de comida rápida.

Por ello, además de la fruta fresca, que es nuestro punto central de consumo, sólo se ofrecen zumos y batidos naturales, y yogur natural para poder mezclar con la fruta fresca. Un corner de aguas self-service permitirá, sin desviar la temática principal, completar nuestro mensaje de salud y naturalidad.

A continuación se reproduce el cuestionario utilizado para la realización de la encuesta, a 500 personas, residentes en Madrid y áreas de influencia.



Ante el lanzamiento de un nuevo concepto de salud y ocio, te pedimos que nos ayudes a conocer la aceptación, tendencias y acogida que tendría esta iniciativa. El formulario es completamente anónimo. Muchas Gracias.

Ficha Técnica: (Marcar con una cruz lo que corresponda)

Hombre Mujer
 Menos de 18 18-25 25-35 35-45 45-60 +de 60
 Profesión: _____

1. ¿Qué cantidad de fruta consumes habitualmente?

3-5 piezas al día 1-2 piezas al día 1-3 piezas a la semana menos 1 pieza/semana

2. ¿Cuáles son sus frutas preferidas? (Marque todas las que apliquen)

Naranja Mandarina Plátano Manzana Pera Melocotón
 Melón Sandía Uva Kiwi Cereza Chirimoya
 Clementina Kaki Níspero Fresas Ciruela Albaricoque
 Granada Mora Papaya Piña
 Otras (indicar) _____

3. ¿Dónde prefieres consumir fruta? (Marque todas las que apliquen)

Casa Restaurante Bar/cafetería
 Sitios de ocio (cines, centros comerciales, gimnasios, etc.)

4. Si consumiese fruta fuera de casa, ¿Qué le gustaría que le ofrecieran además?

Sólo fruta Cafés Tés Bollería Zumos Batidos
 Helados Selección aguas Sandwiches Ensaladas Yogures
 Otros: _____

5. En tu opinión, ¿Qué favorecería el aumento del consumo de frutas fuera del hogar?

Que bajara el precio
 Que la sirvieran pelada y troceada, lista para comer
 Que hubiera una amplia oferta disponible
 Que se pudiese combinar en macedonias
 Que fuese fruta orgánica
 Que se pudiese llevar a casa
 Que se vendiese en centros de ocio como alternativa a palomitas, comida rápida, etc
 Otros: _____

6. ¿Con qué frecuencia comes fuera de casa?

Todos los días Sólo los días laborables Sólo los fines de semana
 Algunos días a la semana Algunos días al mes Nunca



7. ¿Eliges comer fruta cuando comes fuera de casa?

Nunca Pocas veces La mitad de las veces
 La mayoría de las veces Siempre

8. ¿Te gustaría poder comer fruta cuando sale de ocio (cines, centros comerciales, parques temáticos, teatros, salidas de compras, gimnasio, museos, etc.), como alternativa a otro tipo de comidas o snacks?

Sí No, nunca Sólo algunas veces

9. ¿Consumirías fruta fresca cerca de tu trabajo, o zona de ocio, si tuvieses la elección?

Sí No, nunca Sólo algunas veces

10. ¿Que valoras que te ofrezca un establecimiento de ocio/restauración?

Música Céntrico Con lecturas (prensa, revistas, etc.)
 Ambiente relajado Servicio rápido Sofás Trato personalizado
 Tarjeta de fidelización Ambiente joven Ambiente familiar
 Ambiente moderno Ambiente clásico Buenos precios
 Otros: _____

11. Si pudieras comparar la fruta pelada y preparada para comer directamente: ¿Consumirías más a menudo fruta fuera de casa?

Sí No

¿Crees que por ese servicio pagarías más?

Sí No

12. ¿Cuánto pagarías por una macedonia de fruta fresca, pelada y cortada delante tuya, según tu elección de frutas, para consumir en un entorno agradable y de ocio?

1€ 2€ 3€ 4€ 5€ 6€ 7€ 8€ 9€ 10€

13. ¿Cuánto por un zumo mezcla de tus frutas frescas naturales en el momento?

1€ 2€ 3€ 4€ 5€ 6€ 7€ 8€ 9€ 10€

14. ¿Tienes tarjetas de fidelización de establecimientos de restauración tipo VIPS?

Sí No

15. ¿Utilizas las promociones y ofertas que te ofrecen estos establecimientos a través de tu tarjeta?

Sí, siempre Sí, algunas veces No, casi nunca

16. ¿Eres cliente de alguno de estos establecimientos?

Starbucks Delina's Club Sándwich Rodilla 100 montaditos
 VIP'S Tapas y cañas Gambrinus Gino's Cruz Blanca
 Mallorca Friday's Hollywood

ANEXO 2: PROCEDIMIENTO DE COMPORTAMIENTO DE EMPLEADOS EN SALA.

Este anexo recoge un ejemplo de los procedimientos que habrá que detallar para garantizar la máxima calidad en el servicio al cliente y que el cliente se sienta igual con indiferencia del local en que se encuentre.

Comportamiento de empleados en sala.

Fecha de emisión y validez del boletín: 1-1-2008

Ámbito de aplicación: Todos los empleados que tengan contacto de cualquier manera con los clientes en sala

Resumen:

Los clientes de Natural deben recibir un trato educado, correcto y amable en todos los establecimientos.

Todos los clientes deben de recibir un trato similar con independencia del local que visiten, por ello este procedimiento viene a detallar las directrices básicas de actuación.

Descripción:

1. Recepción del cliente.

El cliente será saludado con la frase "Buenos días/tarde. Bienvenido a Natural." Al entrar en la tienda.

Cuando el cliente haga su pedido: se sonreirá en todo momento, se le permitirá que se tome su tiempo para decidirse, se le ofrecerá al cliente la posibilidad de asesoría sobre nuestra carta. Sólo se aconsejará si el cliente lo ha solicitado. Al acabar su pedido, se le ofrecerá la posibilidad de completarlo con algún elemento complementario del menú (agua, zumo, etc.) en función de lo que haya solicitado.

2. Preparación del pedido.

Nos remitiremos al "Procedimiento de preparación del producto-servicio"

3. Servicio en mesa.

Natural no dispone de servicio en mesa, y cada cliente llevará su pedido hasta la mesa. Sin embargo esta norma será observada con amplitud en función de la necesidad del cliente. Observaremos si el cliente necesita nuestra ayuda para llevar el pedido a la mesa, aquí se incluyen: minusválidos, personas mayores, madres/padres con niños muy pequeños, etc.

4. Limpieza de mesas y sala.

El cliente dispone de zonas para vaciar sus bandejas. Si el cliente no lo ha hecho personalmente, los auxiliares de sala procederán a retirar y limpiar las mesas tan pronto como el cliente abandone la mesa.

Si la mesa está sucia o con envases vacíos mientras el cliente está sentado, se le pedirá permiso previamente antes de proceder a retirar nada.

Aunque esta tarea es responsabilidad del auxiliar, cualquier empleado inactivo debe colaborar en la limpieza general de las mesas, especialmente si el cliente así se lo solicita.

5. El cliente siempre tiene la razón.

El trato con personas siempre implica diversos puntos de vista y sensibilidades. Los empleados se abstendrán de hacer ningún comentario político, religioso, sexista, xenófobo, o de cualquier otra índole que pueda ofender a un cliente que lo escuche, mientras se encuentre trabajando.

En caso de conflicto con un cliente que manifieste una queja, se le escuchará atentamente su reclamación y el motivo de su enfado. El empleado tiene potestad para compensar al cliente de un mal servicio hasta un valor de 7 €. Así por ejemplo podrá servirle de nuevo su pedido si éste no fue de su agrado.

Por encima de este valor, la persona que debe de tomar la decisión es el jefe de tienda.

6. Otros.

Cualquier otro aspecto no recogido en este procedimiento, será tratado siempre teniendo en mente los valores de Natural, y pensando en la satisfacción del cliente

ANEXO 3: PLAN FINANCIERO DEL ESCENARIO ESPERADO.

Este anexo recoge los detalles del plan financiero sobre el que se ha desarrollado todo el plan de negocio descrito en el volumen 1 de esta memoria.

HIPÓTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,049	1,035	1,035	1,030	1,030
Tipos de interés (préstamos)	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Incrementos salariales	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Tipo del IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Tipo del IVA (reducido)	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Numero de locales abiertos por año	5	5	5	5	5
Numero de locales totales	5	10	15	20	25

	CONSUMO TIPICO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60,0%	Bowl fruta pequeño	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	Bowl fruta grande/Macedonia	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
12,5%	Zumo pequeño	7,50%	7%	6,50%	6,00%	5,50%
	Zumo grande	5,00%	5,30%	5,56%	5,77%	5,93%
10,0%	Batido pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Batido grande	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
7,5%	Yogurt pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Yogurt grande	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
9,0%	Agua normal	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
	Agua Lujo	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
1,0%	Merchandising	1,00%	1,20%	1,44%	1,73%	2,07%
100,0%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Domingos y festivos	50%
Días laborables	296
Domingos y festivos cerrados	55 5

PVP (Sin IVA)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Bowl fruta grande/Macedonia	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Zumo pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Zumo grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Batido pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Batido grande	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Yogurt pequeño	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €
Yogurt grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Agua normal	1,00 €	1,05 €	1,09 €	1,12 €	1,16 €
Agua Lujo	2,90 €	3,04 €	3,15 €	3,26 €	3,36 €
Merchandising	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €

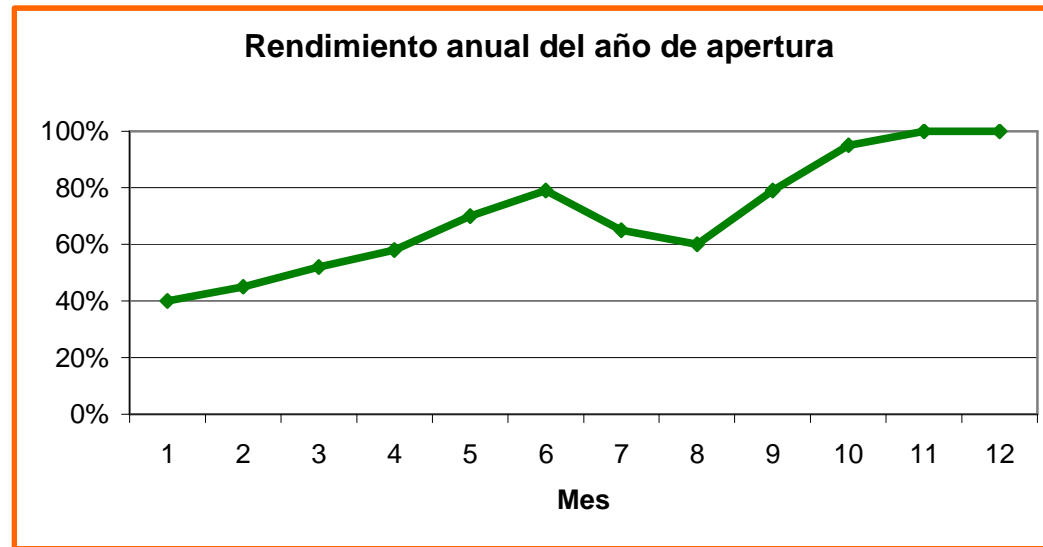
Ventas en tienda	67%
Ventas "Take away"	33%

Reserva legal	10%
Reserva voluntaria	50%
Dividendos	40%

Número de Roturas de Stock	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
por tienda	29,6	14,8	11,8	8,9	5,9
Total	148	148	177,6	177,6	148

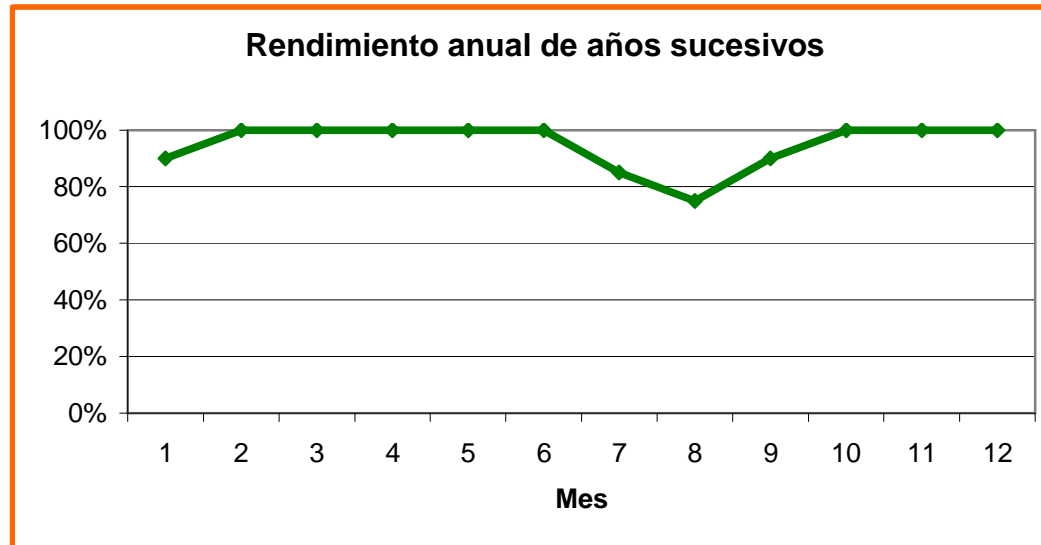
Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	40%	22%
2	45%	25%
3	52%	29%
4	58%	32%
5	70%	39%
6	79%	43%
7	65%	36%
8	60%	33%
9	79%	43%
10	95%	52%
11	100%	55%
12	100%	55%

Rendimiento en el 1er año de apertura

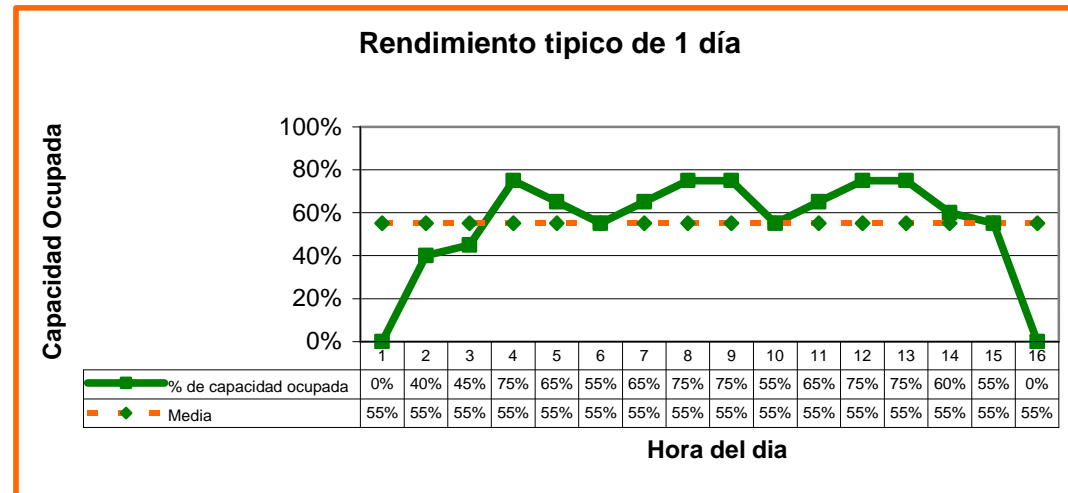


Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	90%	50%
2	100%	55%
3	100%	55%
4	100%	55%
5	100%	55%
6	100%	55%
7	85%	47%
8	75%	41%
9	90%	50%
10	100%	55%
11	100%	55%
12	100%	55%

Rendimiento de los años 2-5



Hora	Rdto.	Media
1	0%	55%
2	40%	55%
3	45%	55%
4	75%	55%
5	65%	55%
6	55%	55%
7	65%	55%
8	75%	55%
9	75%	55%
10	55%	55%
11	65%	55%
12	75%	55%
13	75%	55%
14	60%	55%
15	55%	55%
16	0%	55%



Media día	55%
-----------	-----

Día	Rdto.
lunes	100%
martes	100%
miercoles	100%
jueves	100%
viernes	100%
sabado	100%
domingo	50%

MES	Rendimiento Medio Mensual				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	22%	50%	50%	50%	50%
Febrero	25%	55%	55%	55%	55%
Marzo	29%	55%	55%	55%	55%
Abril	32%	55%	55%	55%	55%
Mayo	39%	55%	55%	55%	55%
Junio	43%	55%	55%	55%	55%
Julio	36%	47%	47%	47%	47%
Agosto	33%	41%	41%	41%	41%
Septiembre	43%	50%	50%	50%	50%
Octubre	52%	55%	55%	55%	55%
Noviembre	55%	55%	55%	55%	55%
Diciembre	55%	55%	55%	55%	55%
	39%	52%	52%	52%	52%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €

Costes variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg Fruta	161.690 €	433.388 €	762.515 €	1.162.892 €	1.640.413 €
Leche	5.250 €	13.414 €	22.802 €	33.599 €	46.016 €
Yogurt	3.937 €	10.060 €	17.102 €	25.200 €	34.512 €
Packs "eat-in"	20.999 €	56.284 €	99.028 €	151.025 €	213.041 €
Packstake away	17.499 €	46.903 €	82.523 €	125.854 €	177.534 €
Rendimiento	32.338 €	86.678 €	152.503 €	232.578 €	328.08 €
Comisión proveedor fruta	12.101 €	28.403 €	48.151 €	72.174 €	100.825 €
Comisión otros proveedores	4.768 €	12.666 €	22.146 €	33.568 €	47.110 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		27.300 €	53.184 €	80.451 €	109562 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
Coste de linea de credito CP	19.723 €	19.723 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	3.156.452 €	5.105.123 €	7.545.493 €	10.286.695 €	13.767.342 €

COSTE LOCALES				
	precio/m2/mes	m2	alquiler/año1+ fianz. 2m	alquiler 12m
orese	60 €	100	84.000 €	72.000 €
serrano	120 €	100	168.000 €	144.000 €
alcala	50 €	200	140.000 €	120.000 €
princesa	60 €	100	84.000 €	72.000 €
moraleja	50 €	100	70.000 €	60.000 €
TOTAL		600	546.000 €	468.000 €
media por tienda	65 €	120	109.200 €	93.600 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de 1 local	93.600 €	98.186 €	101.623 €	105.180 €	108.335 €
Gastos generales de 1 local	60.000 €	62.940 €	65.143 €	67.423 €	69.446 €

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Coste Fijo	3.156.452 €	5.105.123 €	7.545.493 €	10.286.095 €	13.767.342 €
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,80 €	1,14 €	0,97 €	0,88 €	0,84 €
Precio Venta (medio)	7,21 €	4,54 €	3,89 €	3,52 €	3,36 €

PERIODO MEDIO DE COBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En tienda	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
Take away	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
PMC Ponderado	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Clientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	325	505	580	668	768
total dia	1.623	2.524	2.902	3.338	3.838
Cuota de mercado		0,70%	0,81%	0,93%	1,06%
Clientes/dia/tienda		840	966	1.111	1.278
con rendimiento		325	505	580	668
total dia		1.623	2.524	2.902	3.338
Cuota de mercado			0,70%	0,81%	0,93%
Clientes/dia/tienda			840	966	1.111
con rendimiento			325	505	580
total dia			1.623	2.524	2.902
Cuota de mercado				0,70%	0,81%
Clientes/dia/tienda				840	966
con rendimiento				325	505
total dia				1.623	2.524
Cuota de mercado					0,70%
Clientes/dia/tienda					840
con rendimiento					325
total dia				0	1.623
Total dia	1.623	4.146	7.049	10.386	14.224
TOTAL Año	524.968	1.341.377	2.280.247	3.359.947	4.601.603

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	629.961 €	1.688.525 €	2.970.838 €	4.530.748 €	6.391.221 €
Bowl fruta grande/Macedonia	524.968 €	1.407.104 €	2.475.698 €	3.775.623 €	5.326.018 €
Zumo pequeño	118.118 €	295.492 €	482.761 €	679.612 €	878.793 €
Zumo grande	150.928 €	428.815 €	791.481 €	1.252.657 €	1.816.039 €
Batido pequeño	78.745 €	211.066 €	371.355 €	566.344 €	798.903 €
Batido grande	131.242 €	351.776 €	618.925 €	943.906 €	1.331.504 €
Yogurt pequeño	104.994 €	281.421 €	495.140 €	755.125 €	1.065.204 €
Yogurt grande	75.464 €	202.271 €	355.882 €	542.746 €	765.615 €
Agua normal	36.748 €	98.497 €	173.299 €	264.294 €	372.821 €
Agua Lujo	30.448 €	81.612 €	143.590 €	218.986 €	308.909 €
Merchandising	20.999 €	67.541 €	142.600 €	260.971 €	441.761 €
TOTAL	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €

PROMOCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad (vallas, marquesinas, bus, taxis, etc.)	269.500 €	270.118 €	266.513 €	287.213 €	285.825 €
Promocion (Madrina, eventos, Club)	60.000 €	66.000 €	72.600 €	79.860 €	87.846 €
Agencia (Diseño, imagen, web)	40.000 €	44.000 €	48.400 €	53.240 €	58.564 €
TOTAL	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €

Puesto	ANO 1						
	nº	Salario fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	60.000 €	20%	Fijo	72.000 €	10.500 €	82.500 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Director RRHH	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	10	30.000 €	10%	Fijo	330.000 €	99.000 €	429.000 €
Jefe producto	0	30.000 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	10	21.200 €	0%	Fijo	212.000 €	63.600 €	275.600 €
Cajero	10	20.000 €	0%	Fijo	200.000 €	60.000 €	260.000 €
TOTAL	33				910.000 €	254.100 €	1.164.100 €

Puesto	ANO 2						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	63.000 €	20%	Fijo	75.600 €	10.500 €	86.100 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Director RRHH	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	20	31.500 €	10%	Fijo	693.000 €	207.900 €	900.900 €
Jefe producto	0	31.500 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	20	22.260 €	0%	Fijo	445.200 €	133.560 €	578.760 €
Cajero	20	21.000 €	0%	Fijo	420.000 €	126.000 €	546.000 €
TOTAL	63				1.734.600 €	498.960 €	2.233.560 €

Puesto	ANO 3						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	66.150 €	40%	Fijo	92.610 €	10.500 €	103.110 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Compras (COO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director RRHH	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Financiero (CFO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	30	33.075 €	10%	Fijo	1.091.475 €	10.500 €	1.101.975 €
Jefe de Producto	1	33.075 €	10%	Fijo	36.383 €	10.500 €	46.883 €
Técnico de Compras	1	30.000 €	5%	Fijo	31.500 €	9.450 €	40.950 €
Otros (auxiliares, etc.)	2	24.000 €	5%	Fijo	50.400 €	15.120 €	65.520 €
Personal							
Dependiente	40	23.373 €	0%	Fijo	934.920 €	280.476 €	1.215.396 €
Cajero	30	22.050 €	0%	Fijo	661.500 €	198.450 €	859.950 €
TOTAL	109				3.110.468 €	576.996 €	3.687.464 €

Puesto	ANO 4						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	69.458 €	40%	Fijo	97.241 €	10.500 €	107.741 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director Compras (COO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director RRHH	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Director Financiero (CFO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	40	34.729 €	10%	Fijo	1.528.065 €	10.500 €	1.538.565 €
Jefe producto	2	34.729 €	10%	Fijo	76.403 €	10.500 €	86.903 €
Técnico de Compras	1	31.500 €	5%	Fijo	33.075 €	9.923 €	42.998 €
otros (auxiliar, etc.)	5	25.200 €	5%	Fijo	132.300 €	39.690 €	171.990 €
Personal							
Dependiente	60	24.542 €	0%	Fijo	1.472.499 €	441.750 €	1.914.249 €
Cajero	40	23.153 €	0%	Fijo	926.100 €	277.830 €	1.203.930 €
TOTAL	153				4.487.947 €	842.692 €	5.330.639 €

Puesto	AÑO 5						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	72.930 €	40%	Fijo	102.103 €	10.500 €	112.603 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Compras (COO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director RRHH	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Financiero (CFO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	50	36.465 €	10%	Fijo	2.005.585 €	10.500 €	2.016.085 €
Jefe producto	2	36.465 €	10%	Fijo	80.223 €	10.500 €	90.723 €
Técnico de Compras	2	33.075 €	5%	Fijo	69.458 €	20.837 €	90.295 €
Otros (auxiliar, etc.)	5	26.460 €	5%	Fijo	138.915 €	41.675 €	180.590 €
Personal							
Dependiente	100	25.769 €	0%	Fijo	2.576.873 €	773.062 €	3.349.935 €
Cajero	50	24.310 €	0%	Fijo	1.215.506 €	364.652 €	1.580.158 €
TOTAL	214				6.422.040 €	1.273.726 €	7.695.766 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
nº empleados	33	63	109	153	214

PLAN DE INVERSIONES

Inversiones anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	283.230 €	293.143 €	303.403 €	312.505 €
Mobiliario	189.000 €	198.261 €	205.200 €	212.382 €	218.754 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	168.050 €	173.932 €	180.019 €	185.420 €
PCs Y TPV	10.000 €	10.490 €	10.857 €	11.237 €	11.574 €
TOTAL	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Inversiones Acumuladas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neveras	270.000 €	553.230 €	846.373 €	1.149.776 €	1.462.281 €
Mobiliario	189.000 €	387.261 €	592.461 €	804.843 €	1.023.597 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	328.250 €	502.181 €	682.200 €	867.620 €
PCs Y TPV	10.000 €	20.490 €	31.347 €	42.584 €	54.159 €
TOTAL	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €

Dotaciones a las amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	54.000 €	56.646 €	58.629 €	60.681 €	62.501 €
Mobiliario	37.800 €	39.652 €	41.040 €	42.476 €	43.751 €
Acondicionamiento de locales	32.040 €	33.610 €	34.786 €	36.004 €	37.084 €
PCs Y TPV	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
TOTAL	125.840 €	132.006 €	136.626 €	141.408 €	145.651 €

Valor neto contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion acumulada	629.200	1.289.231	1.972.363	2.679.404	3.407.657
Amot acumulada	125.840	383.686	778.159	1.314.040	1.995.571
TOTAL	503.360	905.545	1.194.204	1.365.365	1.412.086

Flujos de inversion (CAPEX)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Amortizacion de cada año	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €

	Inversión año 1	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 2	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 3	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 4
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	5	54.000 €	283.230 €	5	56.646 €	293.143 €	5	58.62 €	303.403 €
Mobiliario	189.000 €	5	37.800 €	198.261 €	5	39.652 €	205.200 €	5	41.00 €	212.382 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	5	32.040 €	168.050 €	5	33.610 €	173.932 €	5	34.786 €	180.019 €
PCs Y TPV	10.000 €	5	2.000 €	10.490 €	5	2.098 €	10.857 €	5	2.171 €	1.237 €
TOTAL	629.200 €		125.840 €	660.031 €		132.006 €	683.132 €		136.626 €	707.041 €
IVA										

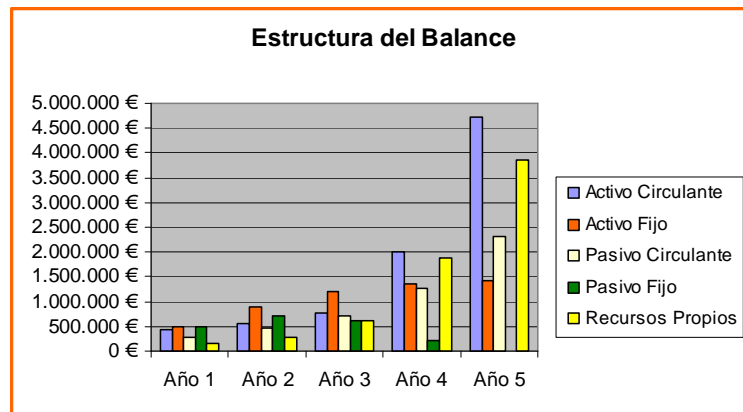
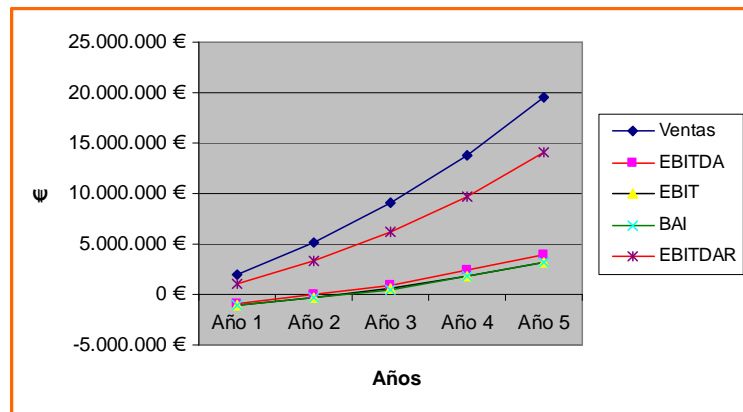
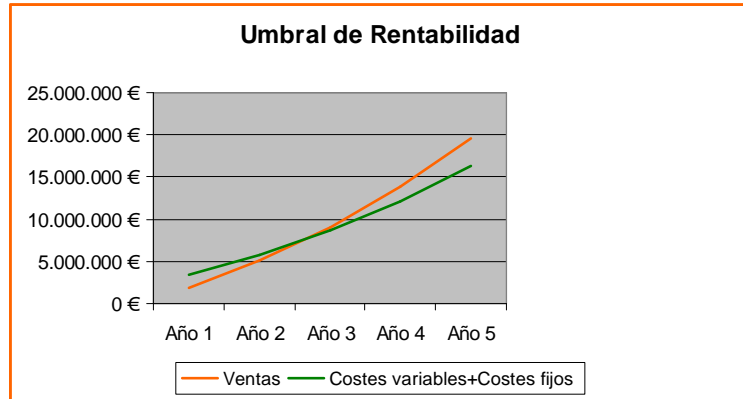
stock de 1 dia

Por tienda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	113	113	113	113	113
Agua normal (botellas)	70	70	70	70	70
Aguas lujo (botella)	20	20	20	20	20
Leche litros	50	50	50	50	50
Yogurt Kg	10	10	10	10	10
Packs eat-in	333	333	333	333	333
Packstake away	167	167	167	167	167
Merchandising (uds)	10	11	12	13	14

Total Cadena	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	565	1130	1695	2260	2825
Agua normal (botellas)	350	700	1050	1400	1750
Aguas lujo (botella)	100	200	300	400	500
Leche litros	250	500	750	1000	1250
Yogurt Kg	50	100	150	200	250
Packs eat-in	1667	3333	5000	6667	8333
Packstake away	833	1667	2500	3333	4167
Merchandising (uds)	50	110	180	260	350

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	870 €	1.825 €	2.834 €	3.911 €	5.035 €
Agua normal	105 €	220 €	342 €	472 €	608 €
Aguas lujo	87 €	183 €	283 €	391 €	503 €
Leche	75 €	157 €	244 €	337 €	434 €
Yogurt	30 €	63 €	98 €	135 €	174 €
Packs eat-in	100 €	210 €	326 €	449 €	579 €
Packstake away	83 €	175 €	271 €	375 €	482 €
Merchandising	120 €	276 €	468 €	699 €	970 €
TOTAL	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.347.837 €	6.188.008 €	9.745.118 €	14.095.796 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.248.465 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-896.550 €	-30.459 €	939.543 €	2.363.478 €	3.864.149 €
Gastos de amortización	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-288.306 €	545.071 €	1.827.597 €	3.182.618 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
Margen Financiero	-44.394 €	-63.242 €	-50.199 €	-16.592 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-351.548 €	494.871 €	1.811.006 €	3.182.618 €
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-105.464 €	148.461 €	543.302 €	954.785 €
Beneficio Neto	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €
Credito Fiscal	320.035	425.500	277.038	0	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	266.263	954.785



ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404€	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159€	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	434.896 €	1.895.861€	4.583.398 €
Credito Fiscal	320.035 €	425.500 €	277.038 €	0 €	0 €
TOTAL ACTIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.273.374 €	1.273.374 €	1.273374 €	1.273.374 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	62.128 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	279.577 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-746.749 €	-246.084 €	346.410 €	1.267.704 €	2.227.833 €
Perdidas acumuladas	0 €	-746.749 €	-992.832 €	-646.423€	0 €
Deudas a LP & CP	493.263 €	702.694 €	627.492 €	207.394€	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	266.263 €	954785 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	281.904 €	477.347 €	720.824 €	997.919 €	1.345.453 €
TOTAL PASIVO	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal		0 €	0 €	0 €	62.128 €
calculo de reserva voluntaria		0 €	0 €	0 €	279.577 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.889.061 €	5.091.243 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €
Capital social	900.000 €	373.374 €	0 €	0 €	0 €
Prestamo	493.263 €	258.758 €			
Total entradas	3.282.324 €	5.723.375 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €

SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92.700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	44.394 €	63.242 €	50.199 €	16.592 €	0 €
Coste ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
no salidas	-281.904 €	-477.347 €	-720.824 €	-997.919 €	-1.345.453 €
salidas de año-1	x	281.904 €	477.347 €	720.824 €	997.919 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	279.577 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	266.263 €
Pagos del prestamo	x	49.326 €	75.202 €	75.202 €	75.202 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	344.896 €	132.192 €
Coste de linea de credito CP	19.723 €	19.723 €	0 €	0 €	0 €
Total salidas	3.192.324 €	5.723.375 €	8.648.838 €	12.296.073 €	16.768.606 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	344.896 €	1.460.965 €	2.687.537 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	434.896 €	1.895.861 €	4.583.398 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	344.896 €	1.460.965 €	2.687.537 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	434.896 €	1.895.861 €	4.583.398 €

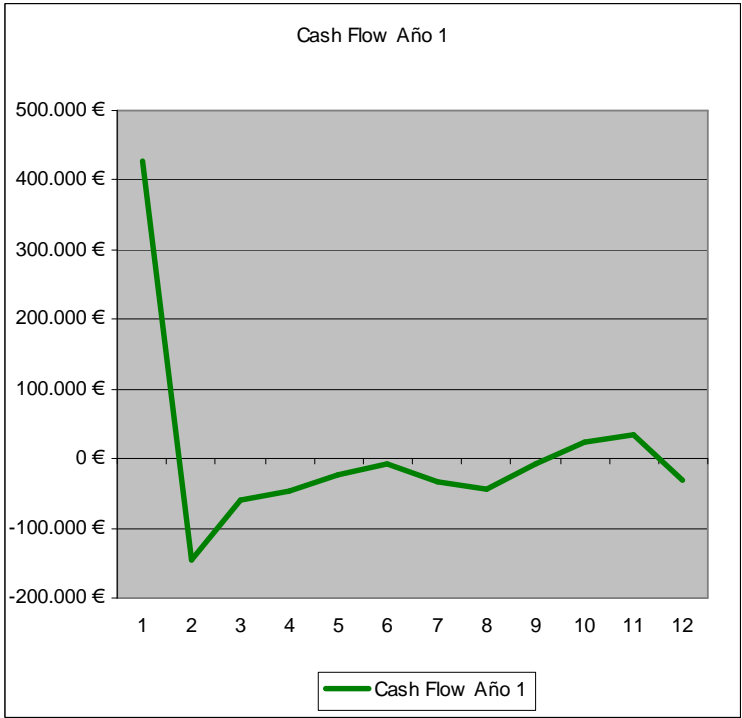
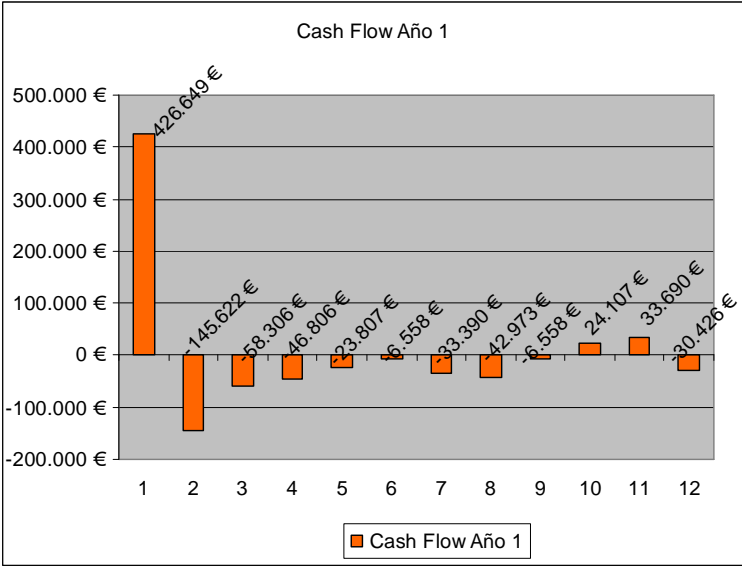
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	493.263 €	443.936 €	394.610 €	388€	0 €
Prestamo pedido año 2		258.758 €	232.882 €	207.006 €	0 €
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	49.326 €	75.202 €	75.202 €	75.202 €	0 €
Amortizacion anticipada			344.896 €	132.192 €	0 €
Total a devolver	493.263 €	702.694 €	627.492 €	207.394 €	0 €
Intereses a pagar	44.394 €	63.242 €	50.199 €	16.592 €	0 €
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	344.896 €	132.192 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	344.896 €	-48.938 €
pagado del prestamo 2					157.680 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	89.635 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €
Capital social	900.000 €											
Prestamo	493.263 €											
Total entradas	1.482.898 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	117.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	44.394 €
Coste ventas	12.972 €	14.593 €	16.863 €	18.809 €	22.701 €	25.619 €	20.79 €	19.458 €	25.619 €	30.808 €	32.430 €	32.430 €
no salidas	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	19.723 €
Total salidas por mes	1.056.249 €	246.461 €	174.831 €	176.777 €	180.669 €	183.587 €	179.047 €	177.426 €	183.587 €	188.776 €	190.398 €	254.514 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Neto de Movimiento de tesoreria	426.649 €	-145.622 €	-58.306 €	-46.806 €	-23.807 €	-6.58 €	-33.390 €	-42.973 €	-6.558 €	24.107 €	33.690 €	-30.42 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-7.281 €	-2.915 €	-2.340 €	-1.190 €	-328 €	-1.670 €	-2.149 €	-328 €	0 €	0 €	-1.521 €



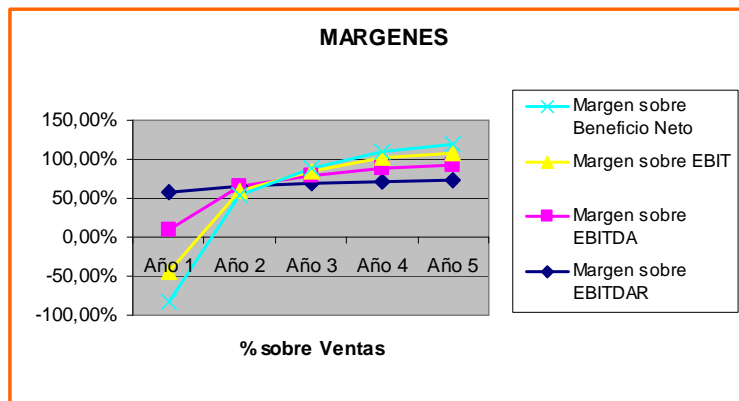
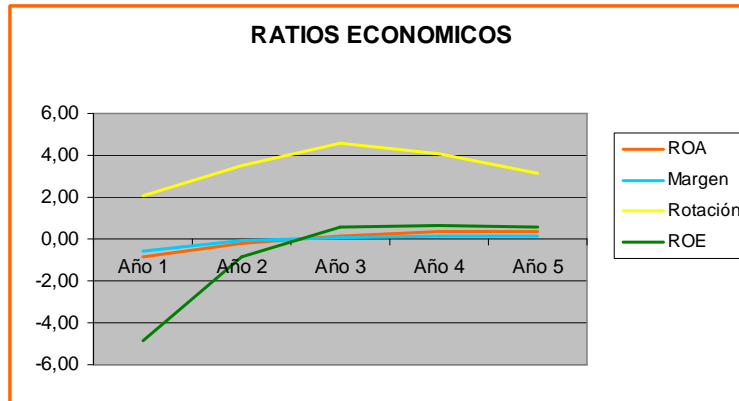
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	425.058 €	555.038 €	781.064 €	2.000.868 €	4.731.064 €
Activo Fijo	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
Pasivo Circulante	281.904 €	477.347 €	720.824 €	1.264.182 €	2.300.238 €
Pasivo Fijo	493.263 €	702.694 €	627.492 €	207.394 €	0 €
Recursos Propios	153.251 €	280.542 €	626.952 €	1.894.656 €	3.842.912 €

PC+PF	775.167 €	1.180.041 €	1.348.316 €	1.471.576 €	2.300.238 €
-------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,51	1,16	1,08	1,58	2,06
Ratio de Liquidez Inmediata	1,50	1,16	1,08	1,58	2,05
Ratio de Tesoreria	0,32	0,19	0,60	1,50	1,99
Ratio de Solvencia	1,20	1,24	1,46	2,29	2,67
Ratio de endeudamiento	5,06	4,21	2,15	0,78	0,60
Ratio de Cobertura de intereses	7,90	-16,34	-50,77	-274,52	#¡DIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	1,75	1,47	0,87	0,16	0,00
Ratio de estructura	0,54	0,62	0,60	0,41	0,23

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,85	-0,21	0,15	0,37	0,36
Margen	-0,56	-0,07	0,05	0,13	0,16
Rotación	2,05	3,50	4,57	4,10	3,17
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-4,87	-0,88	0,55	0,67	0,58

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	56,93%	65,46%	68,59%	70,66%	72,30%
sobre EBITDA	-47,12%	-0,60%	10,41%	17,14%	19,82%
Sobre Beneficio Operativo	-53,74%	-5,64%	6,04%	13,25%	16,32%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-56,07%	-6,87%	5,49%	13,13%	16,32%
Sobre Beneficio Neto	-39,25%	-4,81%	3,84%	9,19%	11,43%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	425.058 €	555.038 €	781.064 €	2.000.868 €	4.731.064 €
ACTIVO FIJO	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
	928.418 €	1.460.583 €	1.975.268 €	3.366.232 €	6.143.150€
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	281.904	477.347	720.824	1.264.182	2.300.238
PASIVO FIJO	493.263	702.694	627.492	207.394	-
RECURSOS PROPIOS	153.251	280.542	626.952	1.894.656	3.842.912
	928.418	1.460.583	1.975.268	3.366.232	6.143.150

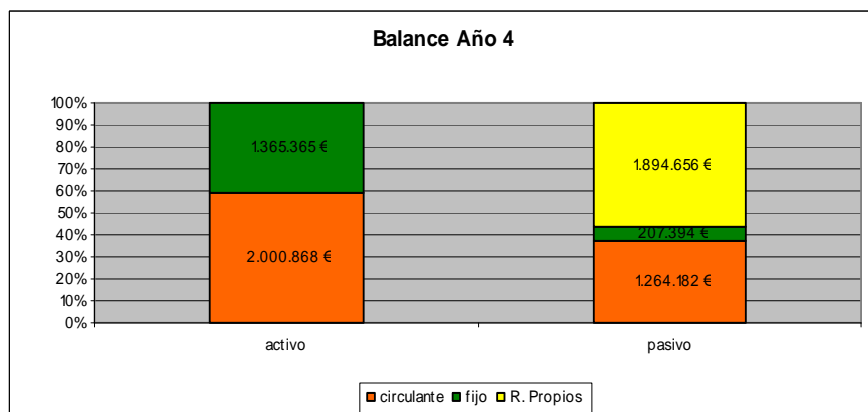
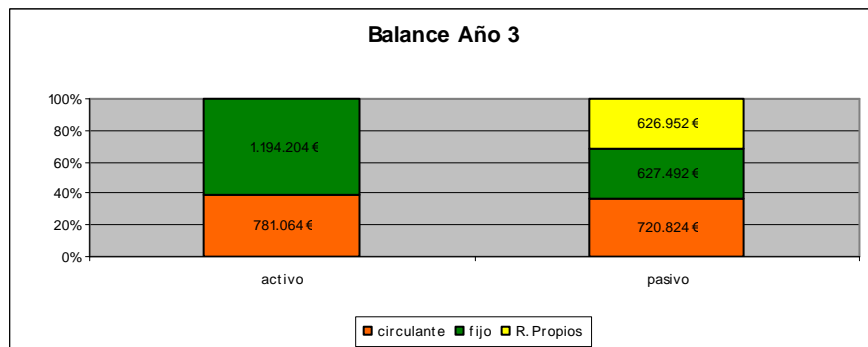
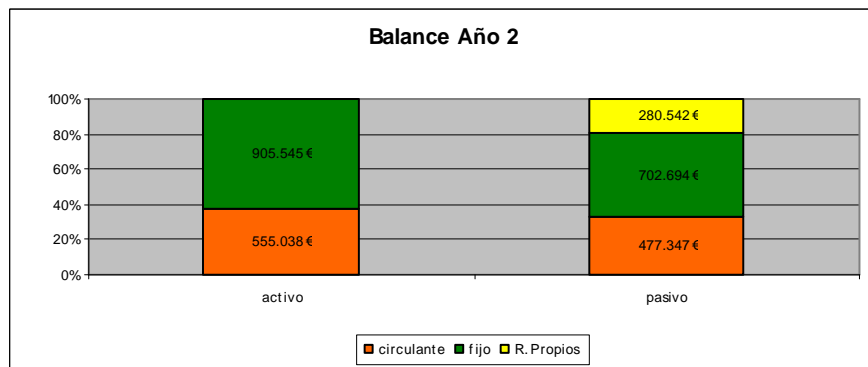
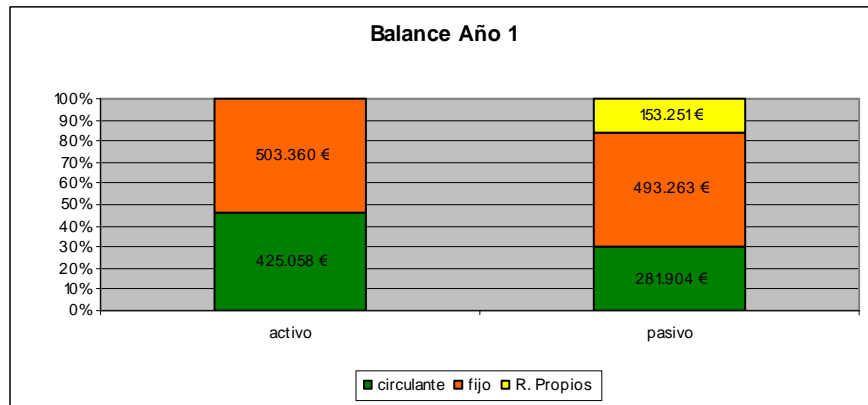
	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	425.058 €	281.904 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	503.360 €	493.263 €	PASIVO FIJO
		153.251 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>928.418 €</u>	<u>928.418 €</u>	

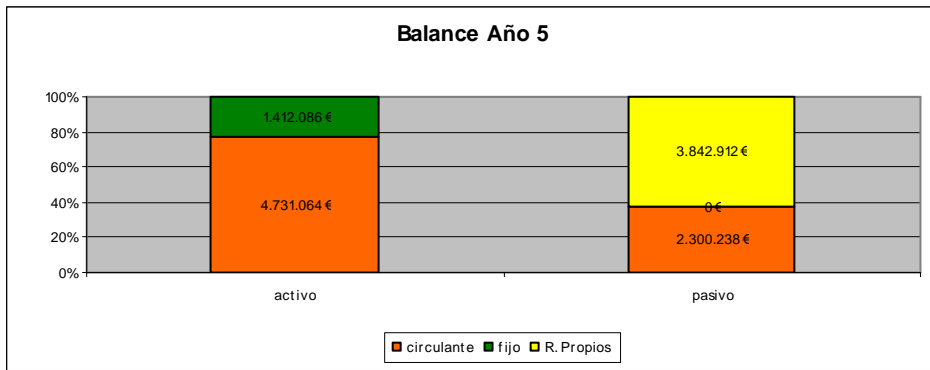
	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	555.038 €	477.347 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	905.545 €	702.694 €	PASIVO FIJO
		280.542 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.460.583 €</u>	<u>1.460.583 €</u>	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	781.064 €	720.824 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.194.204 €	627.492 €	PASIVO FIJO
		626.952 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.975.268 €</u>	<u>1.975.268 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	2.000.868 €	1.264.182 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.365.365 €	207.394 €	PASIVO FIJO
		1.894.656 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>3.366.232 €</u>	<u>3.366.232 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	4.731.064 €	2.300.238 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.412.086 €	0 €	PASIVO FIJO
		3.842.912 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>6.143.150 €</u>	<u>6.143.150 €</u>	





	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	143.154 €	77.692 €	60.240 €	736.685€	2.430.826 €
NOF	-266.881 €	-437.808 €	-651.694 €	-892.912 €	-1.197.787€
Ratios financieros					
RLG	1,51	1,16	1,08	1,58	2,06
RLI	1,50	1,16	1,08	1,58	2,05
RT	31,93%	18,85%	60,33%	149,97%	199,26%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,20	1,24	1,46	2,29	2,67
R ENDEUDAMIENTO	5,06	4,21	2,15	0,78	0,60
RCI (ebitda)	-20,20	-0,48	18,72	142,45	#¡DIV/0!
RCI (ebitdaR)	24,40	52,94	123,27	587,35	#¡DIV/0!
RE	54%	62%	60%	41%	23%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-85,2%	-21,2%	15,0%	37,2%	36,3%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-487,3%	-87,7%	55,3%	66,9%	58,0%
ROE-b	-171,6%	-32,5%	25,7%	40,1%	36,3%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-1.393.263 €	-283.374 €	-0 €	344.896 €	1.460.965 €	2.687.537 €

TIR (Internal rate of Return)	26%
VAN (NPV)	1.693.127 €
Payback	4,7

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,46%
WACC (año 2)	6,50%
WACC (año 3)	6,64%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,72%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
 beta de la bolsa de madrid para comercio minoristaa 4 años 0,59
 bono aleman a 5 año 4,05% (tasa libre de riesgo)
 Prima de riesgo del mercado 4%

Ke 0,0699
 Kdat 0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa

ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]

La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista

ROE= beneficio distribuible/ fondos propios

Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani

ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-110,1%	-19,7%	27,6%	54,3%	51,8%
ROE	-487,3%	-87,7%	55,3%	66,9%	58,0%

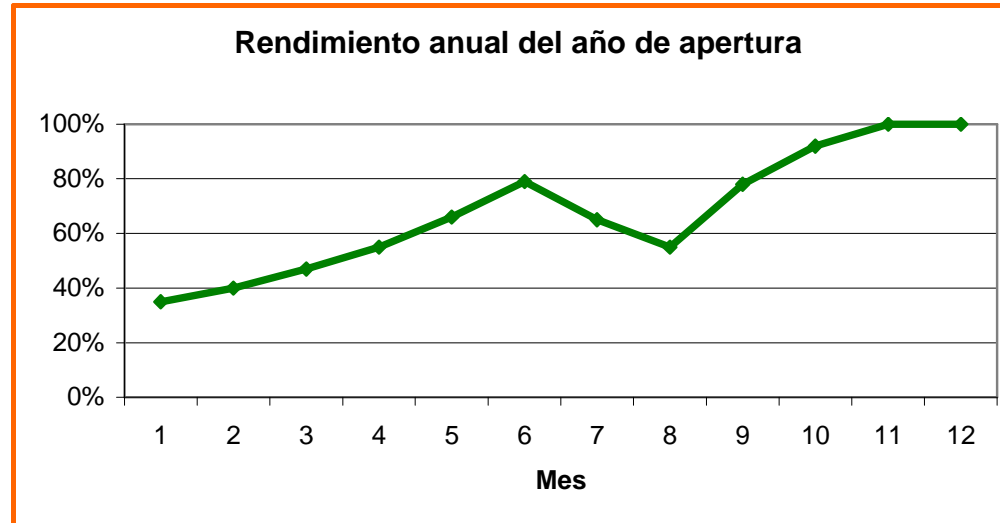
	Año 1	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	169%	9.021.568 €	76%	13.791.012 €	53%	19.496.787 €	41%
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	157%	1.224.530 €	74%	1.854.650 €	51%	2.602.334 €	40%
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €		7.797.038 €		11.936.362 €		16.894.453 €	
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	95%	1.609.030 €	51%	2.191.244 €	36%	2.798.657 €	28%
EBITDAR	1.083.232 €	3.347.837 €		6.188.008 €		9.745.118 €		14.095.796 €	
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	71%	5.248.465 €	55%	7.381.640 €	41%	10.231.647 €	39%
EBITDA	-896.550 €	-30.459 €		939.543 €		2.363.478 €		3.864.149 €	
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	105%	394.473 €	53%	535.881 €	36%	681.531 €	27%
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-288.306 €		545.071 €		1.827.597 €		3.182.618 €	
Ingresos Financieros									
Gastos Financieros	-44.394 €	-63.242 €		-50.199 €		-16.592 €		0 €	
Margen Financiero	-44.394 €	-63.242 €		-50.199 €		-16.592 €		0 €	
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-351.548 €		494.871 €		1.811.006 €		3.182.618 €	
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-105.464 €		148.461 €		543.302 €		954.785 €	
Benefio Neto	-746.749 €	-246.084 €		346.410 €		1.267.704 €		2.227.833 €	

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Ventas	1.902.614 €	100%	5.114.120 €	153%	9.021.568 €	146%	13.791.012 €	142%	19.496.787 €	138%
Coste de Ventas	273.382 €	25%	702.597 €	21%	1.224.530 €	20%	1.854.650 €	19%	2.602.334 €	18%
Margen operativo	1.629.232 €	150%	4.411.523 €	132%	7.797.038 €	126%	11.936.362 €	122%	16.894.453 €	120%
Alquileres	546.000 €	50%	1.063.686 €	32%	1.609.030 €	26%	2.191.244 €	22%	2.798.657 €	20%
EBITDAR	1.083.232 €	100%	3.347.837 €	100%	6.188.008 €	100%	9.745.118 €	100%	14.095.796 €	100%
Gastos fijos	1.979.782 €	183%	3.378.296 €	101%	5.248.465 €	85%	7.381.640 €	76%	10.231.647 €	73%
EBITDA	-896.550 €	-83%	-30.459 €	-1%	939.543 €	15%	2.363.478 €	24%	3.864.149 €	27%
Gastos de amortizacion	125.840 €	12%	257.846 €	8%	394.473 €	6%	535.881 €	5%	681.531 €	5%
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-94%	-288.306 €	-9%	545.071 €	9%	1.827.597 €	19%	3.182.618 €	23%
Ingresos Financieros		0%		0%		0%		0%		0%
Gastos Financieros	-44.394 €	-4%	-63.242 €	-2%	-50.199 €	-1%	-16.592 €	0%	0 €	0%
Margen Financiero	-44.394 €	-4%	-63.242 €	-2%	-50.199 €	-1%	-16.592 €	0%	0 €	0%
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-98%	-351.548 €	-11%	494.871 €	8%	1.811.006 €	19%	3.182.618 €	23%
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-30%	-105.464 €	-3%	148.461 €	2%	543.302 €	6%	954.785 €	7%
Benefio Neto	-746.749 €	-69%	-246.084 €	-7%	346.410 €	6%	1.267.704 €	13%	2.227.833 €	16%

ANEXO 4: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL RENDIMIENTO.

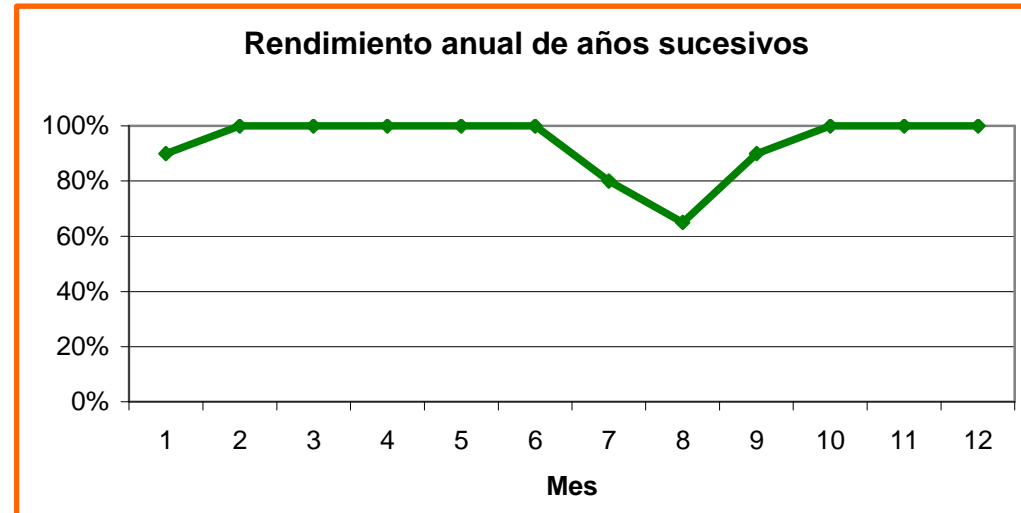
Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	35%	18%
2	40%	20%
3	47%	24%
4	55%	28%
5	66%	33%
6	79%	40%
7	65%	33%
8	55%	28%
9	78%	39%
10	92%	47%
11	100%	51%
12	100%	51%

Rendimiento en el 1er año de apertura



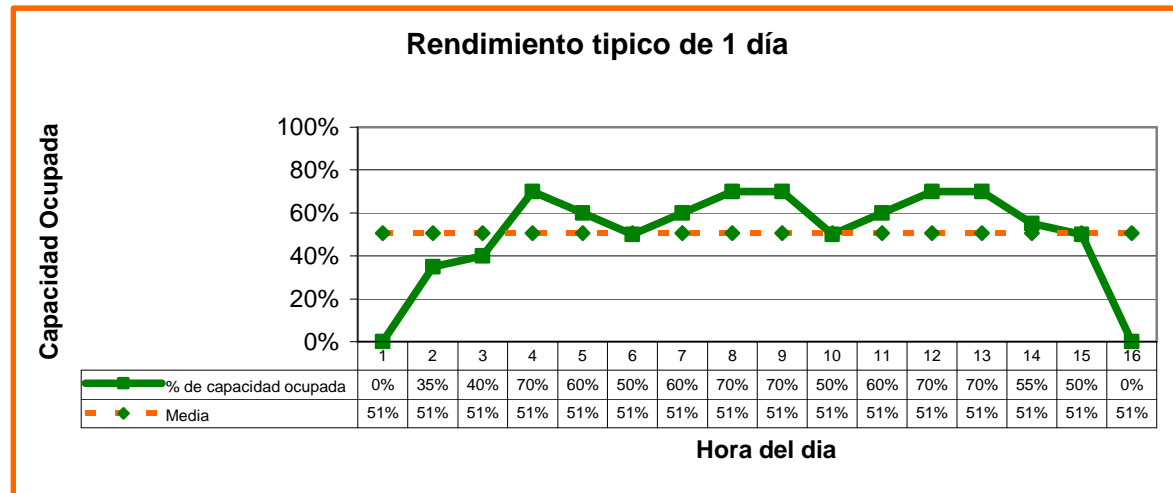
Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	90%	46%
2	100%	51%
3	100%	51%
4	100%	51%
5	100%	51%
6	100%	51%
7	80%	41%
8	65%	33%
9	90%	46%
10	100%	51%
11	100%	51%
12	100%	51%

Rendimiento de los años 2-5



Hora	Rdto.	Media
1	0%	51%
2	35%	51%
3	40%	51%
4	70%	51%
5	60%	51%
6	50%	51%
7	60%	51%
8	70%	51%
9	70%	51%
10	50%	51%
11	60%	51%
12	70%	51%
13	70%	51%
14	55%	51%
15	50%	51%
16	0%	51%

Media día	51%
-----------	-----



Día	Rdto.
lunes	100%
martes	100%
miercoles	100%
jueves	100%
viernes	100%
sabado	100%
domingo	50%

Rendimiento Medio Mensual					
MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	18%	46%	46%	46%	46%
Febrero	20%	51%	51%	51%	51%
Marzo	24%	51%	51%	51%	51%
Abril	28%	51%	51%	51%	51%
Mayo	33%	51%	51%	51%	51%
Junio	40%	51%	51%	51%	51%
Julio	33%	41%	41%	41%	41%
Agosto	28%	33%	33%	33%	33%
Septiembre	39%	46%	46%	46%	46%
Octubre	47%	51%	51%	51%	51%
Noviembre	51%	51%	51%	51%	51%
Diciembre	51%	51%	51%	51%	51%
	34%	47%	47%	47%	47%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,81%	0,93%	1,06%	1,22%
Clientes/dia/tienda	840	966	1.111	1.278	1.469
con rendimiento	288	458	527	606	697
total dia	1.439	2.292	2.636	3.032	3.486
Cuota de mercado		0,70%	0,81%	0,93%	1,06%
Clientes/dia/tienda		840	966	1.111	1.278
con rendimiento		288	458	527	606
total dia		1.439	2.292	2.636	3.032
Cuota de mercado			0,70%	0,81%	0,93%
Clientes/dia/tienda			840	966	1.111
con rendimiento			288	458	527
total dia			1.439	2.292	2.636
Cuota de mercado				0,70%	0,81%
Clientes/dia/tienda				840	966
con rendimiento				288	458
total dia				1.439	2.292
Cuota de mercado					0,70%
Clientes/dia/tienda					840
con rendimiento					288
total dia				0	1.439
Total dia	1.439	3.731	6.367	9.399	12.885
TOTAL Año	465.440	1.207.019	2.059.836	3.040.575	4.168.424

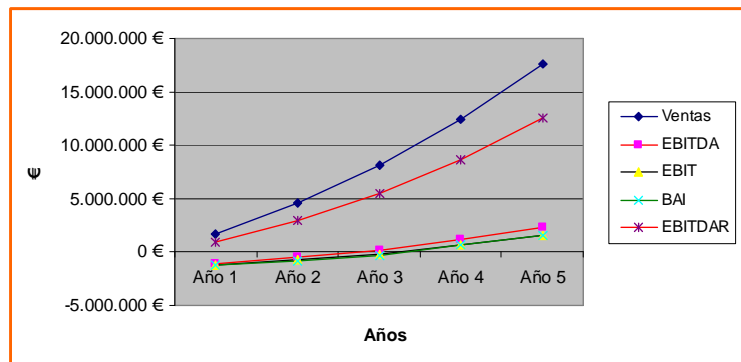
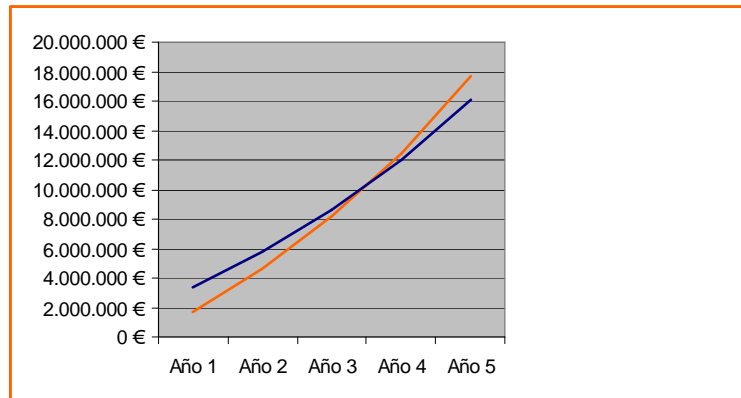
VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	558.528 €	1.519.396 €	2.683.673 €	4.100.087 €	5.789.574 €
Bowl fruta grande/Macedonia	465.440 €	1.266.163 €	2.236.394 €	3.416.739 €	4.824.645 €
Zumo pequeño	104.724 €	265.894 €	436.097 €	615.013 €	796.066 €
Zumo grande	133.814 €	385.863 €	714.975 €	1.133.589 €	1.645.083 €
Batido pequeño	69.816 €	189.924 €	335.459 €	512.511 €	723.697 €
Batido grande	116.360 €	316.541 €	559.099 €	854.185 €	1.206.161 €
Yogurt pequeño	93.088 €	253.233 €	447.279 €	683.348 €	964.929 €
Yogurt grande	66.907 €	182.011 €	321.482 €	491.156 €	693.543 €
Agua normal	32.581 €	88.631 €	156.548 €	239.172 €	337.725 €
Agua Lujo	26.996 €	73.437 €	129.711 €	198.171 €	279.829 €
Merchandising	18.618 €	60.776 €	128.816 €	236.165 €	400.175 €
TOTAL	1.686.870 €	4.601.870 €	8.149.533 €	12.480.136 €	17.661.427 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.686.870 €	4.601.870 €	8.149.533 €	12.480.136 €	17.661.427 €
Coste de Ventas	244.333 €	633.945 €	1.108.114 €	1.680.276 €	2.358.978 €
Margen operativo	1.442.537 €	3.967.925 €	7.041.419 €	10.799.860 €	15.302.449 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	896.537 €	2.904.239 €	5.432.389 €	8.608.615 €	12.503.792 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.248.465 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-1.083.245 €	-474.057 €	183.924 €	1.226.975 €	2.272.145 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.209.085 €	-731.903 €	-210.548 €	691.095 €	1.590.614 €

Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-62.942 €	-98.490 €	-78.233 €	-68.919 €	-22.985 €
Margen Financiero	-62.942 €	-98.490 €	-78.233 €	-68.919 €	-22.985 €

B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.272.027 €	-830.394 €	-288.781 €	622.176 €	1.567.628 €
Impuesto de sociedades	-381.608 €	-249.118 €	-86.634 €	186.653 €	470.289 €
Benefio Neto	-890.419 €	-581.276 €	-202.147 €	435.523 €	1.097.340 €

Credito Fiscal	381.608	630.726	717.361	530.708	60.419
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	0



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	12.016 €	32.780 €	58.051 €	88.900 €	125807 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	44.612 €	618.780 €	1868.460 €
Credito Fiscal	381.608 €	630.726 €	717.361 €	530.708 €	60.419 €
TOTAL ACTIVO	988.454 €	1.662.161 €	2.019.095 €	2.610.522 €	3.475.558 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.567.814 €	2.003.771 €	2.003771 €	2.003.771 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-890.419 €	-581.276 €	-202.147 €	435.523 €	1.097.340 €
Perdidas acumuladas	0 €	-890.419 €	-1.471.695 €	-1.673842 €	-1.238.318 €
Deudas a LP & CP	699.357 €	1.094.337 €	977.910 €	861.48 €	287.314 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	279.517 €	471.704 €	711.255 €	983.587 €	1.325.451 €
TOTAL PASIVO	988.454 €	1.662.161 €	2.019.095 €	2.610.522 €	3.475.558 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.674.854 €	4.581.106 €	8.124.262 €	12.449.288 €	17.624.519 €
Capital social	900.000 €	667.814 €	435.957 €	0 €	0 €
Prestamo	699.357 €	464.916 €			
Total entradas	3.274.211 €	5.713.836 €	8.560.219 €	12.449.288 €	17.624.519 €
SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	62.942 €	98.490 €	78.233 €	68.919 €	22.985 €
Coste ventas	244.333 €	633.945 €	1.108.114 €	1.680.276 €	2.358.978 €
no salidas	-279.517 €	-471.704 €	-711.255 €	-983.587 €	1.325.451 €
salidas de año-1	x	279.517 €	471.704 €	711.255 €	983.587 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x	69.936 €	116.427 €	116.427 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	0 €	574.168 €
Coste de linea de credito CP	19.723 €	19.723 €	0 €	0 €	0 €
Total salidas	3.184.211 €	5.713.836 €	8.605.607 €	11.875.119 €	16.374.840 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	-45.388 €	574.168 €	1.249.680 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	44.612 €	618.780 €	1.868.460 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	-45.388 €	574.168 €	1.249.680 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	44.612 €	618.780 €	1.868.460 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	699.357 €	629.421 €	559.486 €	489.550 €	0 €
Prestamo pedido año 2		464.916 €	418.424 €	371.933 €	287.314 €
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortización de capital	69.936 €	116.427 €	116.427 €		
Amortización anticipada			0 €	574.168 €	287.314 €
Total a devolver	699.357 €	1.094.337 €	977.910 €	861.483 €	287.314 €
Intereses a pagar	62.942 €	98.490 €	78.233 €	68.919 €	22.985 €

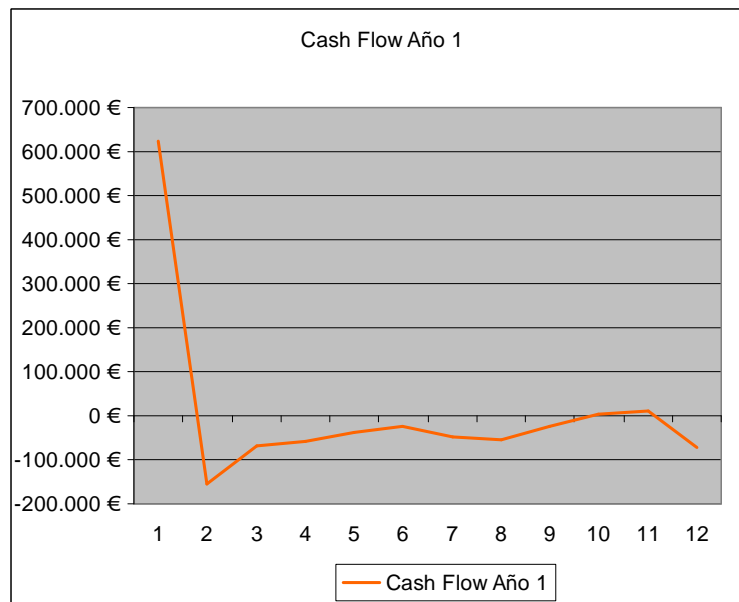
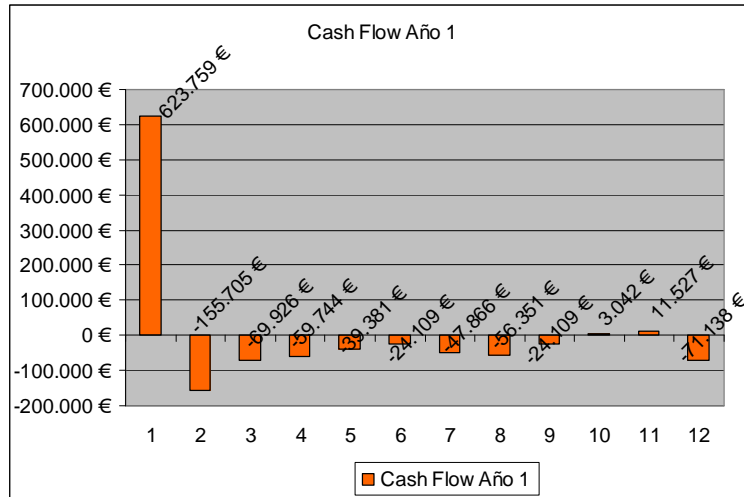
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	0 €	574.168 €	287.314 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	0 €	419.614 €
pagado del prestamo 2					0 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	79.471 €	89.405 €	103.312 €	115.233 €	139.074 €	156.955 €	129.141 €	119.207 €	156.955 €	188.744 €	198.678 €	198.678 €	1.674.854 €
Capital social	900.000 €												
Prestamo	699.357 €												
Total entradas	1.678.828 €	89.405 €	103.312 €	115.233 €	139.074 €	156.955 €	129.141 €	119.207 €	156.955 €	188.744 €	198.678 €	198.678 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	117.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	546.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	67 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	23 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	38 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	62.942 €
Coste ventas	11.593 €	13.043 €	15.072 €	16.811 €	20.289 €	22.897 €	18.399 €	17.390 €	22.897 €	27.535 €	28.984 €	28.984 €	244.333 €
no salidas	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-23.293 €	-279.517 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	19.723 €	19.723 €
Total salidas por mes	1.055.069 €	245.110 €	173.239 €	174.978 €	178.456 €	181.064 €	177.006 €	175.557 €	181.064 €	185.702 €	187.151 €	269.816 €	3.184.211 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesorería	623.759 €	-155.705 €	-69.926 €	-59.744 €	-39.381 €	-24.109 €	-47.866 €	-56.351 €	-24.109 €	3.042 €	11.527 €	-71.138 €	90.000 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-7.785 €	-3.496 €	-2.987 €	-1.969 €	-1.205 €	-2.393 €	-2.818 €	-1.205 €	0 €	0 €	-3.557 €	-27.416 €



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	485.094 €	756.616 €	824.891 €	1.245.157 €	2.063.472 €
Activo Fijo	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
Pasivo Circulante	279.517 €	471.704 €	711.255 €	983.587 €	1.325.451 €
Pasivo Fijo	699.357 €	1.094.337 €	977.910 €	861.483 €	287.314 €
Recursos Propios	9.581 €	96.120 €	329.930 €	765.453 €	1.862.793 €

PC+PF	978.874 €	1.566.041 €	1.689.165 €	1.845.069 €	1.612.765 €
-------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,74	1,60	1,16	1,27	1,56
Ratio de Liquidez Inmediata	1,73	1,60	1,15	1,26	1,55
Ratio de Tesoreria	0,32	0,19	0,06	0,63	1,41
Ratio de Solvencia	1,01	1,06	1,20	1,41	2,16
Ratio de endeudamiento	102,17	16,29	5,12	2,41	0,87
Ratio de Cobertura de intereses	8,54	-5,99	-22,92	-49,60	-220,61
Ratio de estructura de endeudamiento	2,50	2,32	1,37	0,88	0,22
Ratio de estructura	0,51	0,54	0,59	0,52	0,41

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,96	-0,41	-0,14	0,14	0,31
Margen	-0,75	-0,18	-0,04	0,05	0,09
Rotación	1,71	2,77	4,04	4,78	5,08
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-92,94	-6,05	-0,61	0,57	0,59

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	53,15%	63,11%	66,66%	68,98%	70,80%
sobre EBITDA	-64,22%	-10,30%	2,26%	9,83%	12,87%
Sobre Beneficio Operativo	-71,68%	-15,90%	-2,58%	5,54%	9,01%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-75,41%	-18,04%	-3,54%	4,99%	8,88%
Sobre Beneficio Neto	-52,79%	-12,63%	-2,48%	3,49%	6,21%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	485.094 €	756.616 €	824.891 €	1.245.157 €	2.063.472 €
ACTIVO FIJO	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
	988.454 €	1.662.161 €	2.019.095 €	2.610.522 €	3.475.558 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	279.517	471.704	711.255	983.587	1.325.451
PASIVO FIJO	699.357	1.094.337	977.910	861.483	287.314
RECURSOS PROPIOS	9.581	96.120	329.930	765.453	1.862.793
	988.454	1.662.161	2.019.095	2.610.522	3.475.558

	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	485.094 €	279.517 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	503.360 €	699.357 €	PASIVO FIJO
		9.581 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>988.454 €</u>	<u>988.454 €</u>	

	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	756.616 €	471.704 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	905.545 €	1.094.337 €	PASIVO FIJO
		96.120 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.662.161 €</u>	<u>1.662.161 €</u>	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	824.891 €	711.255 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.194.204 €	977.910 €	PASIVO FIJO
		329.930 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>2.019.095 €</u>	<u>2.019.095 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	1.245.157 €	983.587 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.365.365 €	861.483 €	PASIVO FIJO
		765.453 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>2.610.522 €</u>	<u>2.610.522 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	2.063.472 €	1.325.451 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.412.086 €	287.314 €	PASIVO FIJO
		1.862.793 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>3.475.558 €</u>	<u>3.475.558 €</u>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	205.578 €	284.912 €	113.635 €	261.51 €	738.021 €
NOF	-266.030 €	-435.814 €	-648.338 €	-887.918 €	-1.190.859 €
Ratios financieros					
RLG	1,74	1,60	1,16	1,27	1,56
RLI	1,73	1,60	1,15	1,26	1,55
RT	32,20%	19,08%	6,27%	62,91%	140,97%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,01	1,06	1,20	1,41	2,16
R ENDEUDAMIENTO	102,17	16,29	5,12	2,41	0,87
RCI (ebitda)	-17,21	-4,81	2,35	17,80	98,85
RCI (ebitdaR)	14,24	29,49	69,44	124,91	543,99
RE	51%	54%	59%	52%	41%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-96,4%	-40,9%	-13,9%	14,0%	30,9%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-9293,8%	-604,7%	-61,3%	56,9%	58,9%
ROE-b	-308,0%	-102,4%	-19,4%	24,9%	34,4%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-1.599.357 €	-577.814 €	-435.957 €	-45.388 €	574.168 €	1.249.680 €

TIR (Internal rate of Return)	-9%
VAN (NPV)	-1.211.114 €
Payback	7,9

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,31%
WACC (año 2)	6,36%
WACC (año 3)	6,47%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,62%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88

beta de la bolsa de madrid para comercio minoristaa 4 años 0,59

bono aleman a 5 año 4,05% (tasa libre de riesgo)

Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa

ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]

La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista

ROE= beneficio distribuible/ fondos propios

Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani

ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-122,3%	-44,0%	-10,4%	26,5%	45,8%
ROE	-9293,8%	-604,7%	-61,3%	56,9%	58,9%

	Año 1	Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	1.686.870 €	4.601.870 €	173%	8.149.533 €	77%	12.480.136 €	53%	17.661.427 €	42%
Coste de Ventas	244.333 €	633.945 €	159%	1.108.114 €	75%	1.680.276 €	52%	2.358.978 €	40%
Margen operativo	1.442.537 €	3.967.925 €		7.041.419 €		10.799.860 €		15.302.449 €	
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	95%	1.609.030 €	51%	2.191.244 €	36%	2.798.657 €	28%
EBITDAR	896.537 €	2.904.239 €		5.432.389 €		8.608.615 €		12.503.792 €	
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	71%	5.248.465 €	55%	7.381.640 €	41%	10.231.647 €	39%
EBITDA	-1.083.245 €	-474.057 €		183.924 €		1.226.975 €		2.272.145 €	
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	105%	394.473 €	53%	535.881 €	36%	681.531 €	27%
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.209.085 €	-731.903 €		-210.548 €		691.095 €		1.590.614 €	
Ingresos Financieros									
Gastos Financieros	-62.942 €	-98.490 €		-78.233 €		-68.919 €		-22.985 €	
Margen Financiero	-62.942 €	-98.490 €		-78.233 €		-68.919 €		-22.985 €	
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.272.027 €	-830.394 €		-288.781 €		622.176 €		1.567.628 €	
Impuesto de sociedades	-381.608 €	-249.118 €		-86.634 €		186.653 €		470.289 €	
Benefio Neto	-890.419 €	-581.276 €		-202.147 €		435.523 €		1.097.340 €	

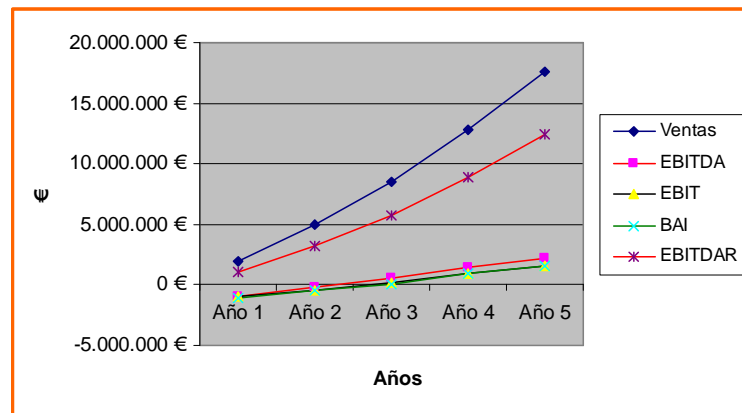
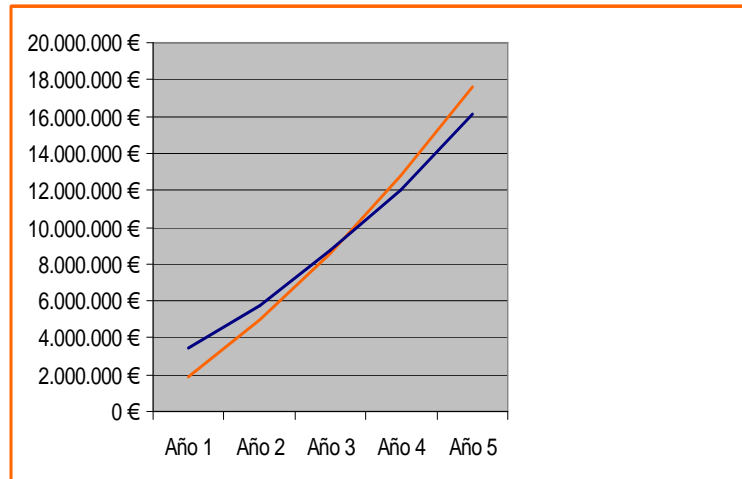
ANEXO 5: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL CRECIMIENTO INTERANUAL.

Se estudian los efectos de crecer en número de clientes potenciales al 10% en lugar de al 15% del plan financiero considerado en el plan de negocio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,70%	0,77%	0,85%	0,93%	1,02%
Clientes/dia/tienda	840	924	1.016	1.118	1.230
con rendimiento	325	483	531	584	643
total dia	1.623	2.414	2.655	2.921	3.213
Cuota de mercado		0,70%	0,77%	0,85%	0,93%
Clientes/dia/tienda		840	924	1.016	1.118
con rendimiento		325	483	531	584
total dia		1.623	2.414	2.655	2.921
Cuota de mercado			0,70%	0,77%	0,85%
Clientes/dia/tienda			840	924	1.016
con rendimiento			325	483	531
total dia			1.623	2.414	2.655
Cuota de mercado				0,70%	0,77%
Clientes/dia/tienda				840	924
con rendimiento				325	483
total dia				1.623	2.414
Cuota de mercado					0,70%
Clientes/dia/tienda					840
con rendimiento					325
total dia				0	1.623
Total dia	1.623	4.037	6.692	9.613	12.826
TOTAL Año	524.968	1.305.881	2.164.885	3.109.789	4.149.184

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	629.961 €	1.643.842 €	2.820.537 €	4.193.420 €	5.762.851 €
Bowl fruta grande/Macedonia	524.968 €	1.369.869 €	2.350.448 €	3.494.517 €	4.802.376 €
Zumo pequeño	118.118 €	287.672 €	458.337 €	629.013 €	792.392 €
Zumo grande	150.928 €	417.467 €	751.438 €	1.159.393 €	1.637.490 €
Batido pequeño	78.745 €	205.480 €	352.567 €	524.178 €	720.356 €
Batido grande	131.242 €	342.467 €	587.612 €	873.629 €	1.200.594 €
Yogurt pequeño	104.994 €	273.974 €	470.090 €	698.903 €	960.475 €
Yogurt grande	75.464 €	196.919 €	337.877 €	502.337 €	690.341 €
Agua normal	36.748 €	95.891 €	164.531 €	244.616 €	336.166 €
Agua Lujo	30.448 €	79.452 €	136.326 €	202.682 €	278.538 €
Merchandising	20.999 €	65.754 €	135.386 €	241.541 €	398.328 €
TOTAL	1.902.614 €	4.978.788 €	8.565.149 €	12.764.229 €	17.579.907 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	4.978.788 €	8.565.149 €	12.764.229 €	17.579.907 €
Coste de Ventas	273.382 €	684.460 €	1.163.599 €	1.718.067 €	2.348.169 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.294.328 €	7.401.550 €	11.046.163 €	15.231.738 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.230.642 €	5.792.521 €	8.854.918 €	12.433.081 €
Gastos fijos	1.979.782 €	3.378.296 €	5.268.188 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-896.550 €	-147.654 €	524.333 €	1.473.279 €	2.201.434 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.022.390 €	-405.500 €	129.860 €	937.398 €	1.519.903 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-44.394 €	-39.954 €	-31.569 €	-27.623 €	0 €
Margen Financiero	-44.394 €	-39.954 €	-31.569 €	-27.623 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.066.784 €	-445.455 €	98.292 €	909.775 €	1.519.903 €
Impuesto de sociedades	-320.035 €	-133.636 €	29.487 €	272.933 €	455.971 €
Benefio Neto	-746.749 €	-311.818 €	68.804 €	636.843 €	1.063.932 €
Credito Fiscal	320.035	453.672	424.184	151.252	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	304.719



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	35.465 €	61.012 €	90.923 €	125.227 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	110.183 €	84.766 €	1.011.496 €	2.440.944 €
Credito Fiscal	320.035 €	453.672 €	424.184 €	151.252 €	0 €
TOTAL ACTIVO	928.418 €	1.507.974 €	1.769.033 €	2.625.805 €	3.987.042 €
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.646.749 €	1.646.749 €	1.646.749 €	1.646.749 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-746.749 €	-311.818 €	68.804 €	636.843 €	1.063.932 €
Perdidas acumuladas	0 €	-746.749 €	-1.058.567 €	-989.763 €	-352.920 €
Deudas a LP & CP	493.263 €	443.936 €	394.610 €	345.284 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	304.719 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	281.904 €	475.856 €	717.437 €	986.693 €	1.324.563 €
TOTAL PASIVO	928.418 €	1.507.974 €	1.769.033 €	2.625.805 €	3.987.042 €
Cuadre	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
calculos auxiliares:					
calculo de reserva legal		0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.889.061 €	4.956.875 €	8.539.602 €	12.734.318 €	17.545.604 €
Capital social	900.000 €	746.749 €		0 €	0 €
Prestamo	493.263 €				
Total entradas	3.282.324 €	5.703.624 €	8.539.602 €	12.734.318 €	17.545.604 €
SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.39 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.24 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	44.394 €	39.954 €	31.569 €	27.623 €	0 €
Coste ventas	273.382 €	684.460 €	1.163.599 €	1.718.067 €	2.348.169 €
no salidas	-281.904 €	-475.856 €	-717.437 €	-986.693 €	1.324.563 €
salidas de año-1	x	281.904 €	475.856 €	717.437 €	986.693 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x	49.326 €	49.326 €	49.326 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	0 €	345.284 €
Coste de linea de credito CP	19.723 €	19.723 €	19.723 €	0 €	0 €
Total salidas	3.192.324 €	5.683.441 €	8.565.019 €	11.807.588 €	16.116.156 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	20.183 €	-25.417 €	926.730 €	1.429.448 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	110.183 €	84.766 €	1.011.496 €	2.440.944 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	20.183 €	-25.417 €	926.730 €	1.429.448 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	110.183 €	84.766 €	1.011.496 €	2.440.944 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	493.263 €	443.936 €	394.610 €	345.284 €	0 €
Prestamo pedido año 2		0 €	0 €	0 €	FALSO
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	49.326 €	49.326 €	49.326 €		
Amortizacion anticipada			0 €	345.284 €	0 €
Total a devolver	493.263 €	443.936 €	394.610 €	345.284 €	0 €
Intereses a pagar	44.394 €	39.954 €	31.569 €	27.623 €	0 €

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	89.635 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	1.889.061 €
Capital social	900.000 €												
Prestamo	493.263 €												
Total entradas	1.482.898 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	117.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	546.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	67 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	23 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	38 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	44.394 €	44.394 €
Coste ventas	12.972 €	14.593 €	16.863 €	18.809 €	22.701 €	25.619 €	20.79 €	19.458 €	25.619 €	30.808 €	32.430 €	32.430 €	273.382 €
no salidas	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-23.492 €	-281.904 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	19.723 €	19.723 €
Total salidas por mes	1.056.249 €	246.461 €	174.831 €	176.777 €	180.669 €	183.587 €	179.047 €	177.426 €	183.587 €	188.776 €	190.398 €	254.514 €	3.192.324 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesoreria	426.649 €	-145.622 €	-58.306 €	-46.806 €	-23.807 €	-6.558 €	-33.390 €	-42.973 €	-6.558 €	24.107 €	33.690 €	-30.426 €	90.000 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-7.281 €	-2.915 €	-2.340 €	-1.190 €	-328 €	-1.670 €	-2.149 €	-328 €	0 €	0 €	-1.521 €	-19.722 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	0 €	345.284 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	0 €	295.958 €
pagado del prestamo 2					-49.326 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

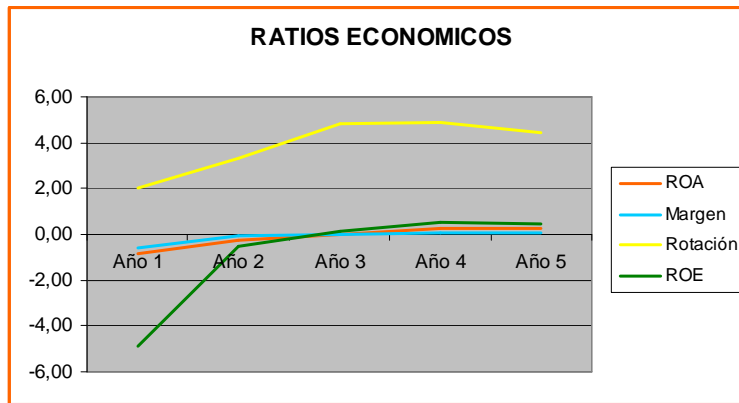
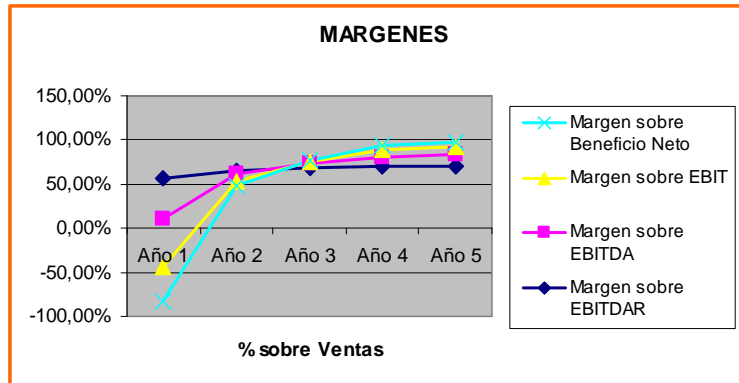
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	425.058 €	602.430 €	574.829 €	1.260.440 €	2.574.956 €
Activo Fijo	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
Pasivo Circulante	281.904 €	475.856 €	717.437 €	986.693 €	1.629.282 €
Pasivo Fijo	493.263 €	443.936 €	394.610 €	345.284 €	0 €
Recursos Propios	153.251 €	588.182 €	656.986 €	1.293.828 €	2.357.760 €

PC+PF	775.167 €	919.792 €	1.112.047 €	1.331.977 €	1.629.282 €
-------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,51	1,27	0,80	1,28	1,58
Ratio de Liquidez Inmediata	1,50	1,26	0,79	1,27	1,58
Ratio de Tesoreria	0,32	0,23	0,12	1,03	1,50
Ratio de Solvencia	1,20	1,64	1,59	1,97	2,45
Ratio de endeudamiento	5,06	1,56	1,69	1,03	0,69
Ratio de Cobertura de intereses	7,90	-22,93	-67,58	-132,66	#¡DIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	1,75	0,93	0,55	0,35	0,00
Ratio de estructura	0,54	0,60	0,68	0,52	0,35

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,85	-0,23	0,02	0,23	0,27
Margen	-0,56	-0,09	0,01	0,07	0,09
Rotación	2,05	3,30	4,84	4,86	4,41
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-4,87	-0,53	0,10	0,49	0,45

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	56,93%	64,89%	67,63%	69,37%	70,72%
sobre EBITDA	-47,12%	-2,97%	6,12%	11,54%	12,52%
Sobre Beneficio Operativo	-53,74%	-8,14%	1,52%	7,34%	8,65%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-56,07%	-8,95%	1,15%	7,13%	8,65%
Sobre Beneficio Neto	-39,25%	-6,26%	0,80%	4,99%	6,05%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	425.058 €	602.430 €	574.829 €	1.260.440 €	2.574.956 €
ACTIVO FIJO	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
	928.418 €	1.507.974 €	1.769.033 €	2.625.805 €	3.987.042 €
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	281.904	475.856	717.437	986.693	1.629.282
PASIVO FIJO	493.263	443.936	394.610	345.284	-
RECURSOS PROPIOS	153.251	588.182	656.986	1.293.828	2.357.760
	928.418	1.507.974	1.769.033	2.625.805	3.987.042

	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	425.058 €	281.904 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	503.360 €	493.263 €	PASIVO FIJO
		153.251 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>928.418 €</u>	<u>928.418 €</u>	

	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	602.430 €	475.856 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	905.545 €	443.936 €	PASIVO FIJO
		588.182 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.507.974 €</u>	<u>1.507.974 €</u>	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	574.829 €	717.437 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.194.204 €	394.610 €	PASIVO FIJO
		656.986 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.769.033 €</u>	<u>1.769.033 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	1.260.440 €	986.693 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.365.365 €	345.284 €	PASIVO FIJO
		1.293.828 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>2.625.805 €</u>	<u>2.625.805 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	2.574.956 €	1.629.282 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.412.086 €	0 €	PASIVO FIJO
		2.357.760 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>3.987.042 €</u>	<u>3.987.042 €</u>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	143.154 €	126.574 €	-142.608 €	273.748 €	945.674 €
NOF	-266.881 €	-437.281 €	-651.558 €	-889.000 €	-1.190.551 €
Ratios financieros					
RLG	1,51	1,27	0,80	1,28	1,58
RLI	1,50	1,26	0,79	1,27	1,58
RT	31,93%	23,15%	11,82%	102,51%	149,82%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,20	1,64	1,59	1,97	2,45
R ENDEUDAMIENTO	5,06	1,56	1,69	1,03	0,69
RCI (ebitda)	-20,20	-3,70	16,61	53,34	#¡DIV/0!
RCI (ebitdaR)	24,40	80,86	183,49	320,57	#¡DIV/0!
RE	54%	60%	68%	52%	35%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-85,2%	-23,3%	2,1%	23,2%	26,7%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-487,3%	-53,0%	10,5%	49,2%	45,1%
ROE-b	-171,6%	-29,3%	5,0%	27,9%	26,7%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-1.393.263 €	-656.749 €	20.183 €	-25.417 €	926.730 €	1.429.448 €

TIR (Internal rate of Return)	3%
VAN (NPV)	-268.481 €
Payback	6,3

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,46%
WACC (año 2)	6,69%
WACC (año 3)	6,73%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,77%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
 beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59
 bono aleman a 5 año 4,05% (tasa libre de riesgo)
 Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa
 ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podría ser el EBITDA]

La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista

ROE= beneficio distribuible/ fondos propios

Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani

ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-110,1%	-26,9%	7,3%	35,7%	38,1%
ROE	-487,3%	-53,0%	10,5%	49,2%	45,1%

ANEXO 6: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LA FRUTA.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,85 €	2,03 €	2,24 €	2,46 €	2,71 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €
Costes variables					
Kg Fruta	194.028 €	545.350 €	1.019.763 €	1.652.885 €	2.400.072 €
Leche	5.250 €	13.414 €	22.802 €	33.599 €	46.016 €
Yogurt	3.937 €	10.060 €	17.102 €	25.200 €	34.512 €
Packs "eat-in"	20.999 €	56.284 €	99.028 €	151.025 €	213.041 €
Packstake away	17.499 €	46.903 €	82.523 €	125.854 €	177.534 €
Rendimiento	38.806 €	109.070 €	203.953 €	330.577 €	498.04 €
Comisión proveedor fruta	14.042 €	35.121 €	63.586 €	101573 €	151.804 €
Comisión otros proveedores	4.768 €	12.666 €	22.146 €	33568 €	47.110 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	314.128 €	843.669 €	1.548.662 €	2.472.040 €	3.672.903 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		27.300 €	53.184 €	80.451 €	109562 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.644 €	3.581 €	5.823 €	8.417 €	11.393 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
Coste de linea de credito CP	23.750 €	23.750 €	23.750 €	0 €	0 €
TOTAL	3.160.653 €	5.109.621 €	7.570.199 €	10.288.343 €	13.769.950 €

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	314.128 €	843.669 €	1.548.662 €	2.472.040 €	3.672.903 €
Coste Fijo	3.160.653 €	5.109.621 €	7.570.199 €	10.288.343 €	13.769.950 €
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,83 €	1,16 €	1,01 €	0,93 €	0,89 €
Precio Venta (medio)	7,31 €	4,66 €	4,04 €	3,70 €	3,58 €

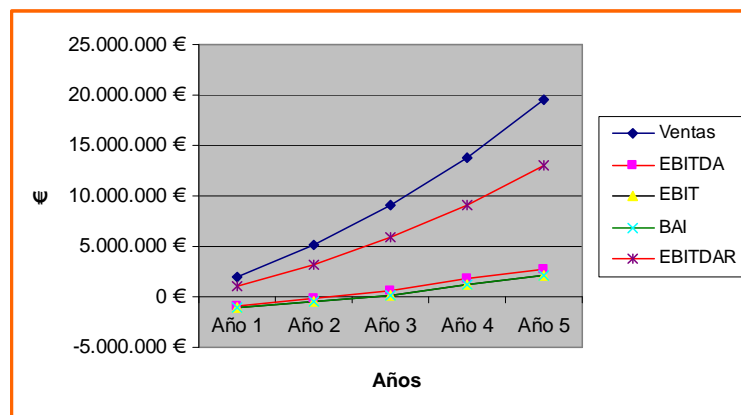
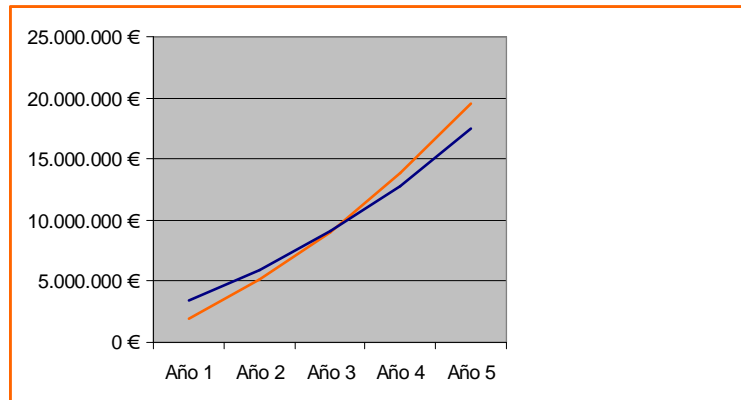
stock de 1 dia

Por tienda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	113	113	113	113	113
Agua normal (botellas)	70	70	70	70	70
Aguas lujo (botella)	20	20	20	20	20
Leche litros	50	50	50	50	50
Yogurt Kg	10	10	10	10	10
Packs eat-in	333	333	333	333	333
Packstake away	167	167	167	167	167
Merchandising (uds)	10	11	12	13	14

Total Cadena	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	565	1130	1695	2260	2825
Agua normal (botellas)	350	700	1050	1400	1750
Aguas lujo (botella)	100	200	300	400	500
Leche litros	250	500	750	1000	1250
Yogurt Kg	50	100	150	200	250
Packs eat-in	1667	3333	5000	6667	8333
Packstake away	833	1667	2500	3333	4167
Merchandising (uds)	50	110	180	260	350

Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	1.044 €	2.297 €	3.790 €	5.559 €	7.643 €
Agua normal	105 €	220 €	342 €	472 €	608 €
Aguas lujo	87 €	183 €	283 €	391 €	503 €
Leche	75 €	157 €	244 €	337 €	434 €
Yogurt	30 €	63 €	98 €	135 €	174 €
Packs eat-in	100 €	210 €	326 €	449 €	579 €
Packstake away	83 €	175 €	271 €	375 €	482 €
Merchandising	120 €	276 €	468 €	699 €	970 €
TOTAL	1.644 €	3.581 €	5.823 €	8.417 €	11.393 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	314.128 €	843.669 €	1.548.662 €	2.472.040 €	3.672.903 €
Margen operativo	1.588.486 €	4.270.451 €	7.472.905 €	11.318.972 €	15.823.884 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.042.486 €	3.206.765 €	5.863.876 €	9.127.727 €	13.025.226 €
Gastos fijos	1.983.809 €	3.382.323 €	5.272.215 €	7.381.640 €	10.231.647 €
EBITDA	-941.323 €	-175.559 €	591.661 €	1.746.088 €	2.793.580 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.067.163 €	-433.405 €	197.188 €	1.210.207 €	2.112.048 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-48.474 €	-66.724 €	-52.948 €	-46.093 €	0 €
Margen Financiero	-48.474 €	-66.724 €	-52.948 €	-46.093 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.115.637 €	-500.129 €	144.240 €	1.164.114 €	2.112.048 €
Impuesto de sociedades	-334.691 €	-150.039 €	43.272 €	349.234 €	633.615 €
Benefio Neto	-780.946 €	-350.090 €	100.968 €	814.879 €	1.478.434 €
Credito Fiscal	334.691	484.730	441.458	92.224	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	541.391



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.644 €	3.581 €	5.823 €	8.417 €	11393 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	13881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	96.165 €	1.266.163 €	3.096.566 €
Credito Fiscal	334.691 €	484.730 €	441.458 €	92.224 €	0 €
TOTAL ACTIVO	943.248 €	1.520.285 €	1.801.913 €	2.830.406 €	4.658.926 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.420.630 €	1.420.630 €	1.420.630 €	1.420.630 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-780.946 €	-350.090 €	100.968 €	814.879 €	1.478.434 €
Perdidas acumuladas	0 €	-780.946 €	-1.131.036 €	-1.030.068 €	-215.188 €
Deudas a LP & CP	538.595 €	741.379 €	661.855 €	576.166 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	541.391 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	285.598 €	489.312 €	749.495 €	1.048.799 €	1.433.659 €
TOTAL PASIVO	943.248 €	1.520.285 €	1.801.913 €	2.830.406 €	4.658.926 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.889.061 €	5.091.243 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €
Capital social	900.000 €	520.630 €		0 €	0 €
Prestamo	538.595 €	256.643 €			
Total entradas	3.327.657 €	5.868.516 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €
SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.644 €	3.581 €	5.823 €	8.417 €	11.393 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	48.474 €	66.724 €	52.948 €	46.093 €	0 €
Coste ventas	314.128 €	843.669 €	1.548.662 €	2.472.040 €	3.672.903 €
no salidas	-285.598 €	-489.312 €	-749.495 €	-1.048.799 €	-1.433.659 €
salidas de año-1	x	285.598 €	489.312 €	749.495 €	1.048.799 €
Coste stock		-1.644 €	-3.581 €	-5.823 €	-8.417 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x	53.860 €	79.524 €	79.524 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	6.165 €	576.166 €
Coste de linea de credito CP	23.750 €	23.750 €	23.750 €	0 €	0 €
Total salidas	3.237.657 €	5.868.516 €	8.987.569 €	12.587.040 €	17.625.741 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	6.165 €	1.169.998 €	1.830.402 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	96.165 €	1.266.163 €	3.096.566 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	6.165 €	1.169.998 €	1.830.402 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	96.165 €	1.266.163 €	3.096.566 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	538.595 €	484.736 €	430.876 €	370.851 €	0 €
Prestamo pedido año 2		256.643 €	230.979 €	205.314 €	0 €
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	53.860 €	79.524 €	79.524 €		
Amortizacion anticipada			6.165 €	576.166 €	0 €
Total a devolver	538.595 €	741.379 €	661.855 €	576.166 €	0 €
Intereses a pagar	48.474 €	66.724 €	52.948 €	46.093 €	0 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	6.165 €	576.166 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	6.165 €	316.992 €
pagado del prestamo 2					151.455 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	89.635 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	1.889.061 €
Capital social	900.000 €												
Prestamo	538.595 €												
Total entradas	1.528.230 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	117.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	546.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	67 €	167 €	2.000 €
stock	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	137 €	37 €	137 €	1.644 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	38 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	48.474 €	48.474 €
Coste ventas	14.905 €	16.768 €	19.377 €	21.613 €	26.084 €	29.438 €	22.21 €	22.358 €	29.438 €	35.400 €	37.263 €	37.263 €	314.128 €
no salidas	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-23.800 €	-285.598 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	23.750 €	23.750 €
Total salidas por mes	1.057.889 €	248.343 €	177.051 €	179.287 €	183.759 €	187.113 €	181.896 €	180.033 €	187.113 €	193.075 €	194.938 €	267.161 €	3.237.657 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesoreria	470.342 €	-147.503 €	-60.526 €	-49.316 €	-26.897 €	-10.083 €	-36.239 €	-45.580 €	-10.083 €	19.809 €	29.150 €	-43.073 €	90.000 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-7.375 €	-3.026 €	-2.466 €	-1.345 €	-504 €	-1.812 €	-2.279 €	-504 €	0 €	0 €	-2.154 €	-21.465 €

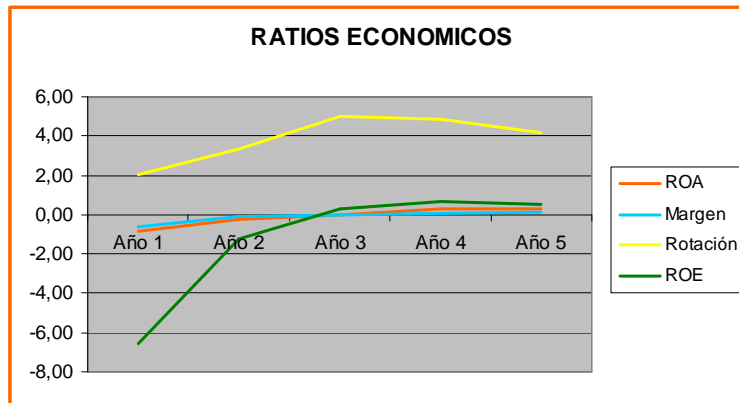
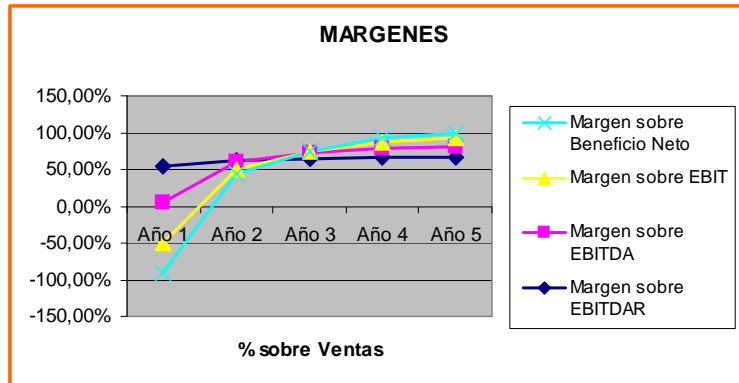
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	439.888 €	614.740 €	607.709 €	1.465.042 €	3.246.840 €
Activo Fijo	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
Pasivo Circulante	285.598 €	489.312 €	749.495 €	1.048.799 €	1.975.050 €
Pasivo Fijo	538.595 €	741.379 €	661.855 €	576.166 €	0 €
Recursos Propios	119.054 €	289.595 €	390.563 €	1.205.442 €	2.683.876 €

PC+PF	824.194 €	1.230.690 €	1.411.350 €	1.624.964 €	1.975.050 €
-------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,54	1,26	0,81	1,40	1,64
Ratio de Liquidez Inmediata	1,53	1,25	0,80	1,39	1,64
Ratio de Tesoreria	0,32	0,18	0,13	1,21	1,57
Ratio de Solvencia	1,14	1,24	1,28	1,74	2,36
Ratio de endeudamiento	6,92	4,25	3,61	1,35	0,74
Ratio de Cobertura de intereses	8,16	-13,31	-41,56	-85,42	#jDIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	1,89	1,52	0,88	0,55	0,00
Ratio de estructura	0,53	0,60	0,66	0,48	0,30

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,88	-0,27	0,03	0,27	0,32
Margen	-0,59	-0,10	0,02	0,08	0,11
Rotación	2,02	3,36	5,01	4,87	4,18
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-6,56	-1,21	0,26	0,68	0,55

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	54,79%	62,70%	65,00%	66,19%	66,81%
sobre EBITDA	-49,48%	-3,43%	6,56%	12,66%	14,33%
Sobre Beneficio Operativo	-56,09%	-8,47%	2,19%	8,78%	10,83%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-58,64%	-9,78%	1,60%	8,44%	10,83%
Sobre Beneficio Neto	-41,05%	-6,85%	1,12%	5,91%	7,58%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	439.888 €	614.740 €	607.709 €	1.465.042 €	3.246.840 €
ACTIVO FIJO	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
	943.248 €	1.520.285 €	1.801.913 €	2.830.406 €	4.658.926 €
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	285.598	489.312	749.495	1.048.799	1.975.050
PASIVO FIJO	538.595	741.379	661.855	576.166	-
RECURSOS PROPIOS	119.054	289.595	390.563	1.205.442	2.683.876
	943.248	1.520.285	1.801.913	2.830.406	4.658.926

	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	439.888 €	285.598 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	503.360 €	538.595 €	PASIVO FIJO
		119.054 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>943.248 €</u>	<u>943.248 €</u>	

	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	614.740 €	489.312 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	905.545 €	741.379 €	PASIVO FIJO
		289.595 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.520.285 €</u>	<u>1.520.285 €</u>	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	607.709 €	749.495 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.194.204 €	661.855 €	PASIVO FIJO
		390.563 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.801.913 €</u>	<u>1.801.913 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	1.465.042 €	1.048.799 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.365.365 €	576.166 €	PASIVO FIJO
		1.205.442 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>2.830.406 €</u>	<u>2.830.406 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	3.246.840 €	1.975.050 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.412.086 €	0 €	PASIVO FIJO
		2.683.876 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>4.658.926 €</u>	<u>4.658.926 €</u>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	154.290 €	125.429 €	-141.787 €	416.243 €	1.271.790 €
NOF	-270.401 €	-449.301 €	-679.410 €	-942.144 €	-1.283.385 €
Ratios financieros					
RLG	1,54	1,26	0,81	1,40	1,64
RLI	1,53	1,25	0,80	1,39	1,64
RT	31,51%	18,39%	12,83%	120,73%	156,78%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,14	1,24	1,28	1,74	2,36
R ENDEUDAMIENTO	6,92	4,25	3,61	1,35	0,74
RCI (ebitda)	-19,42	-2,63	11,17	37,88	#¡DIV/0!
RCI (ebitdaR)	21,51	48,06	110,75	198,03	#¡DIV/0!
RE	53%	60%	66%	48%	30%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-87,9%	-27,4%	2,7%	27,2%	31,7%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-656,0%	-120,9%	25,9%	67,6%	55,1%
ROE-b	-193,0%	-44,9%	8,9%	36,1%	31,7%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-1.438.595 €	-430.630 €	0 €	6.165 €	1.169.998 €	1.830.402 €

TIR (Internal rate of Return)	11%
VAN (NPV)	389.892 €
Payback	5,6

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,42%
WACC (año 2)	6,49%
WACC (año 3)	6,56%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,69%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88

beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59

bono aleman a 5 años 4,05% (tasa libre de riesgo)

Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa

ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]

La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista

ROE= beneficio distribuible/ fondos propios

Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani

ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-113,1%	-28,5%	10,9%	42,8%	45,3%
ROE	-656,0%	-120,9%	25,9%	67,6%	55,1%

ANEXO 7: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD AL PRECIO DE ALQUILER DE LOCALES.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €
Costes variables					
Kg Fruta	161.690 €	433.388 €	762.515 €	1.162.892 €	1.640.413 €
Leche	5.250 €	13.414 €	22.802 €	33.599 €	46.016 €
Yogurt	3.937 €	10.060 €	17.102 €	25.200 €	34.512 €
Packs "eat-in"	20.999 €	56.284 €	99.028 €	151.025 €	213.041 €
Packstake away	17.499 €	46.903 €	82.523 €	125.854 €	177.534 €
Rendimiento	32.338 €	86.678 €	152.503 €	232.578 €	328.08 €
Comisión proveedor fruta	12.101 €	28.403 €	48.151 €	72.174 €	100.825 €
Comisión otros proveedores	4.768 €	12.666 €	22.146 €	33.568 €	47.110 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €

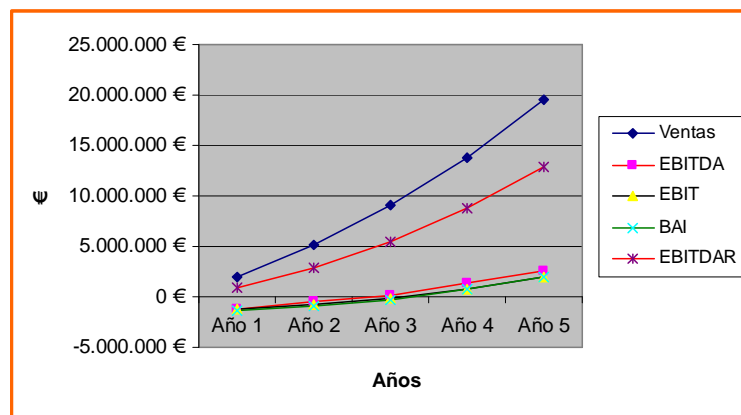
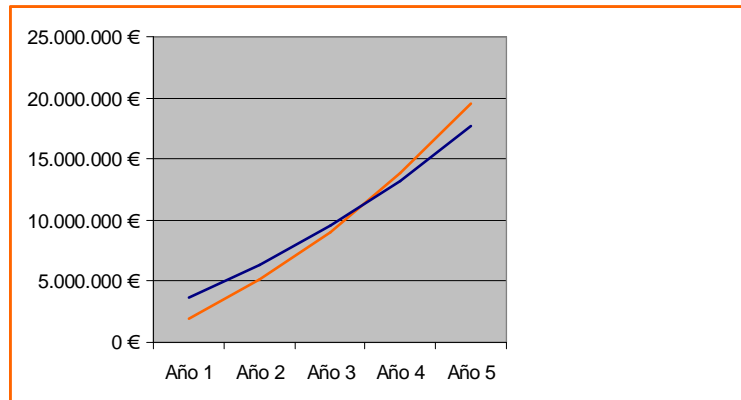
COSTE LOCALES				
	precio/m2/mes	m2	alquiler/año1+ fianz. 2m	alquiler 12m
oreense	72 €	120	120.960 €	103.680 €
serrano	144 €	120	241.920 €	207.360 €
alcala	60 €	240	201.600 €	172.800 €
princesa	72 €	120	120.960 €	103.680 €
moraleja	60 €	120	100.800 €	86.400 €
		720	786.240 €	673.920 €
media por tienda	78 €	144	157.248 €	134.784 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de 1 local	134.784 €	141.388 €	146.337 €	151.459 €	156.003 €
Gastos generales de 1 local	60.000 €	62.940 €	65.143 €	67.423 €	69.446 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	635.440 €	666.577 €	689.907 €	714.053 €	735.475 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	786.240 €	1.531.708 €	2.317.003 €	3155.392 €	4.030.066 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		39.312 €	76.585 €	115.850 €	15.770 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
Coste de linea de credito CP	27.027 €	27.027 €		0 €	0 €
TOTAL	3.410.236 €	5.599.006 €	8.283.642 €	11.293.253 €	15.054.181 €

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Coste Fijo	3.410.236 €	5.599.006 €	8.283.642 €	11.293.253 €	15.054.181 €
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,94 €	1,23 €	1,05 €	0,95 €	0,91 €
Precio Venta (medio)	7,74 €	4,93 €	4,22 €	3,81 €	3,62 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	786.240 €	1.531.708 €	2.317.003 €	3.155.392 €	4.030.066 €
EBITDAR	842.992 €	2.879.815 €	5.480.035 €	8.780.971 €	12.864.387 €
Gastos fijos	1.987.086 €	3.397.612 €	5.271.866 €	7.417.038 €	10.279.854 €
EBITDA	-1.144.094 €	-517.797 €	208.169 €	1.363.932 €	2.584.533 €
Gastos de amortizacion	127.088 €	260.403 €	398.385 €	541.195 €	688.290 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.271.182 €	-778.201 €	-190.216 €	822.737 €	1.896.242 €
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-67.430 €	-79.705 €	-63.165 €	-55.481 €	0 €
Margen Financiero	-67.430 €	-79.705 €	-63.165 €	-55.481 €	0 €
B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.338.612 €	-857.906 €	-253.380 €	767.256 €	1.896.242 €
Impuesto de sociedades	-401.584 €	-257.372 €	-76.014 €	230.177 €	568.873 €
Benefio Neto	-937.029 €	-600.534 €	-177.366 €	537.079 €	1.327.370 €
Credito Fiscal	401.584	658.955	734.970	504.793	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	64.080



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	635.440 €	1.302.017 €	1.991.923 €	2.705.977€	3.441.452 €
Amortizacion acumulada	-127.088 €	-387.491 €	-785.876€	-1.327.071 €	-2.015.362 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	13881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	90.000 €	83.363 €	844.986 €	2328.449 €
Credito Fiscal	401.584 €	658.955 €	734.970 €	504.793 €	0 €
TOTAL ACTIVO	1.014.959 €	1.703.020 €	2.093.509 €	2.833.691 €	3.902.205 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.837.029 €	2.237.385 €	2.237385 €	2.237.385 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-937.029 €	-600.534 €	-177.366 €	537.079 €	1.327.370 €
Perdidas acumuladas	0 €	-937.029 €	-1.537.563 €	-1.714929 €	-1.177.850 €
Deudas a LP & CP	749.224 €	885.614 €	789.560 €	693.506€	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	64.080 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	302.763 €	517.940 €	781.494 €	1.080.650 €	1.451.220 €
TOTAL PASIVO	1.014.959 €	1.703.020 €	2.093.509 €	2.833.691 €	3.902.205 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.889.061 €	5.091.243 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €
Capital social	900.000 €	937.029 €	400.356 €	0 €	0 €
Prestamo	749.224 €	211.312 €			
Total entradas	3.538.286 €	6.239.584 €	9.394.090 €	13.757.038 €	19.456.143 €

SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	635.440 €	666.577 €	689.907 €	714.053 €	735.475 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	786.240 €	1.531.708 €	2.317.003 €	3.155.392 €	4030.066 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	39.312 €	76.585 €	115.850 €	157.770 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	67.430 €	79.705 €	63.165 €	55.481 €	0 €
Coste ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
no salidas	-302.763 €	-517.940 €	-781.494 €	-1.080.650 €	-1.451.220 €
salidas de año-1	x	302.763 €	517.940 €	781.494 €	1.080.650 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x	74.922 €	96.054 €	96.054 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	0 €	693.506 €
Coste de linea de credito CP	27.027 €	27.027 €	0 €	0 €	0 €
Total salidas	3.448.286 €	6.239.584 €	9.400.727 €	12.995.415 €	17.972.681 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	-6.637 €	761.623 €	1.483.463 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	83.363 €	844.986 €	2.328.449 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	0 €	-6.637 €	761.623 €	1.483.463 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	90.000 €	83.363 €	844.986 €	2.328.449 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	749.224 €	674.302 €	599.379 €	524.457 €	0 €
Prestamo pedido año 2		211.312 €	190.181 €	169.049 €	0 €
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortización de capital	74.922 €	96.054 €	96.054 €		
Amortización anticipada			0 €	693.506 €	0 €
Total a devolver	749.224 €	885.614 €	789.560 €	693.506 €	0 €
Intereses a pagar	67.430 €	79.705 €	63.165 €	55.481 €	0 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	0 €	693.506 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	0 €	449.535 €
pagado del prestamo 2					94.127 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	89.635 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	1.889.061 €
Capital social	900.000 €												
Prestamo	749.224 €												
Total entradas	1.738.859 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	635.440 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	635.440 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	168.480 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	56.160 €	786.240 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	67 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	23 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	38 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	67.430 €	67.430 €
Coste ventas	12.972 €	14.593 €	16.863 €	18.809 €	22.701 €	25.619 €	20.79 €	19.458 €	25.619 €	30.808 €	32.430 €	32.430 €	273.382 €
no salidas	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-25.230 €	-302.763 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	27.027 €	27.027 €
Total salidas por mes	1.112.231 €	261.883 €	190.253 €	192.199 €	196.091 €	199.009 €	194.469 €	192.848 €	199.009 €	204.198 €	205.819 €	300.277 €	3.448.286 €

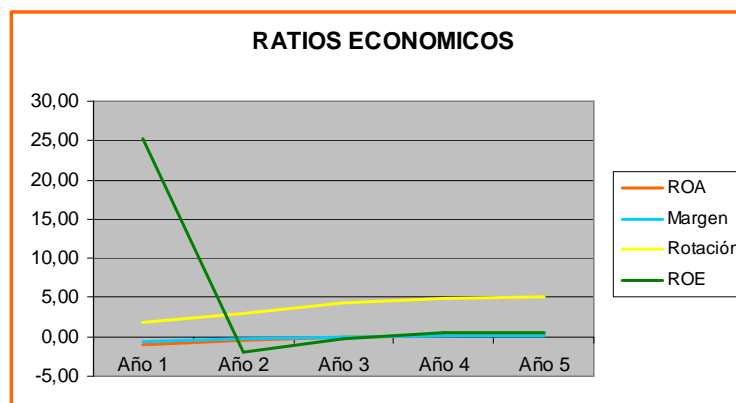
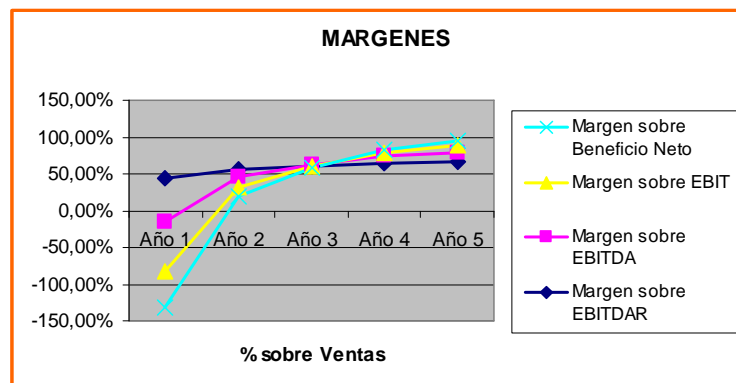
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesorería	626.629 €	-161.044 €	-73.727 €	-62.228 €	-39.229 €	-21.980 €	-48.812 €	-58.395 €	-21.980 €	8.686 €	18.268 €	-76.189 €	90.000 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-8.052 €	-3.886 €	-3.111 €	-1.961 €	-1.099 €	-2.441 €	-2.920 €	-1.099 €	0 €	0 €	-3.809 €	-28.179 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	506.607 €	788.494 €	887.462 €	1.454.786 €	2.476.115 €
Activo Fijo	508.352 €	914.525 €	1.206.047 €	1.378.905 €	1.426.090 €
Pasivo Circulante	302.763 €	517.940 €	781.494 €	1.080.650 €	1.515.300 €
Pasivo Fijo	749.224 €	885.614 €	789.560 €	693.506 €	0 €
Recursos Propios	-37.029 €	299.466 €	522.456 €	1.059.535 €	2.386.905 €
PC+PF	1.051.987 €	1.403.554 €	1.571.054 €	1.774.156 €	1.515.300 €

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,67	1,52	1,14	1,35	1,63
Ratio de Liquidez Inmediata	1,67	1,52	1,13	1,34	1,63
Ratio de Tesoreria	0,30	0,17	0,11	0,78	1,54
Ratio de Solvencia	0,96	1,21	1,33	1,60	2,58
Ratio de endeudamiento	-28,41	4,69	3,01	1,67	0,63
Ratio de Cobertura de intereses	5,31	-12,72	-39,98	-81,46	#iDIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	2,47	1,71	1,01	0,64	1,58
Ratio de estructura	0,50	0,54	0,58	0,49	#iDIV/0!

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,99	-0,40	-0,11	0,17	0,34
Margen	-0,70	-0,17	-0,03	0,06	0,10
Rotación	1,87	3,00	4,31	4,87	5,00
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	25,31	-2,01	-0,34	0,51	0,56

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	44,31%	56,31%	60,74%	63,67%	65,98%
sobre EBITDA	-60,13%	-10,12%	2,31%	9,89%	13,26%
Sobre Beneficio Operativo	-66,81%	-15,22%	-2,11%	5,97%	9,73%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-70,36%	-16,78%	-2,81%	5,56%	9,73%
Sobre Beneficio Neto	-49,25%	-11,74%	-1,97%	3,89%	6,81%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	506.607 €	788.494 €	887.462 €	1.454.786 €	2.476.115 €
ACTIVO FIJO	508.352 €	914.525 €	1.206.047 €	1.378.905 €	1.426.090 €
	1.014.959 €	1.703.020 €	2.093.509 €	2.833.691 €	3.902.205 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	302.763	517.940	781.494	1.080.650	1.515.300
PASIVO FIJO	749.224	885.614	789.560	693.506	0
RECURSOS PROPIOS	- 37.029	299.466	522.456	1.059.535	2.386.905
	1.014.959	1.703.020	2.093.509	2.833.691	3.902.205

	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	506.607 €	302.763 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	508.352 €	749.224 €	PASIVO FIJO
		-37.029 €	RECURSOS PROPIOS
	1.014.959 €	1.014.959 €	

	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	788.494 €	517.940 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	914.525 €	885.614 €	PASIVO FIJO
		299.466 €	RECURSOS PROPIOS
	1.703.020 €	1.703.020 €	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	887.462 €	781.494 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.206.047 €	789.560 €	PASIVO FIJO
		522.456 €	RECURSOS PROPIOS
	2.093.509 €	2.093.509 €	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	1.454.786 €	1.080.650 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.378.905 €	693.506 €	PASIVO FIJO
		1.059.535 €	RECURSOS PROPIOS
	2.833.691 €	2.833.691 €	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	2.476.115 €	1.515.300 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.426.090 €	0 €	PASIVO FIJO
		2.386.905 €	RECURSOS PROPIOS
	3.902.205 €	3.902.205 €	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	203.844 €	270.554 €	105.968 €	374.36 €	960.814 €
NOF	-287.740 €	-478.401 €	-712.364 €	-975.643 €	-1.303.55€
Ratios financieros					
RLG	1,67	1,52	1,14	1,35	1,63
RLI	1,67	1,52	1,13	1,34	1,63
RT	29,73%	17,38%	10,67%	78,19%	153,66%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	0,96	1,21	1,33	1,60	2,58
R ENDEUDAMIENTO	-28,41	4,69	3,01	1,67	0,63
RCl (ebitda)	-16,97	-6,50	3,30	24,58	1110048402828420000,00
RCl (ebitdaR)	12,50	36,13	86,76	158,27	5525212134911800000,00
RE	50%	54%	58%	49%	37%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-99,0%	-39,9%	-11,5%	17,0%	34,0%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	2530,5%	-200,5%	-33,9%	50,7%	55,6%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS de CAJA	-1.649.224 €	-847.029 €	-400.356 €	-6.637 €	761.623 €	1.483.463 €

TIR (Internal rate of Return)	-6%
VAN (NPV)	-1.137.537 €
Payback	7,3

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,26%
WACC (año 2)	6,47%
WACC (año 3)	6,57%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,66%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
 beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59
 bono aleman a 5 años 4,05% (tasa libre de riesgo)
 Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa
 ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]
 La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista
 ROE= beneficio distribuible/ fondos propios
 Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani
 ROE=ROA+(ROA+)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-125,2%	-45,7%	-9,1%	29,0%	48,6%
ROE	2530,5%	-200,5%	-33,9%	50,7%	55,6%

ANEXO 8: ESTUDIO DE SENSIBILIDAD A LOS COSTES LABORALES.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €
Costes variables					
Kg Fruta	161.690 €	433.388 €	762.515 €	1.162.892 €	1.640.413 €
Leche	5.250 €	13.414 €	22.802 €	33.599 €	46.016 €
Yogurt	3.937 €	10.060 €	17.102 €	25.200 €	34.512 €
Packs "eat-in"	20.999 €	56.284 €	99.028 €	151.025 €	213.041 €
Packstake away	17.499 €	46.903 €	82.523 €	125.854 €	177.534 €
Rendimiento	32.338 €	86.678 €	152.503 €	232.578 €	328.08 €
Comisión proveedor fruta	12.101 €	28.403 €	48.151 €	72.174 €	100.825 €
Comisión otros proveedores	4.768 €	12.666 €	22.146 €	33.568 €	47.110 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.280.510 €	2.456.916 €	4.056.210 €	5.863.703 €	8.465.343 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		27.300 €	53.184 €	80.451 €	109562 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
Coste de linea de credito CP	23.926 €	23.926 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	3.277.065 €	5.332.682 €	7.914.239 €	10.819.759 €	14.536.918 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
nº empleados	33	63	109	153	214

caso Personal (+10%)

	1.280.510 €	2.456.916 €	4.056.210 €	5.863.703 €	8.465.343 €
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

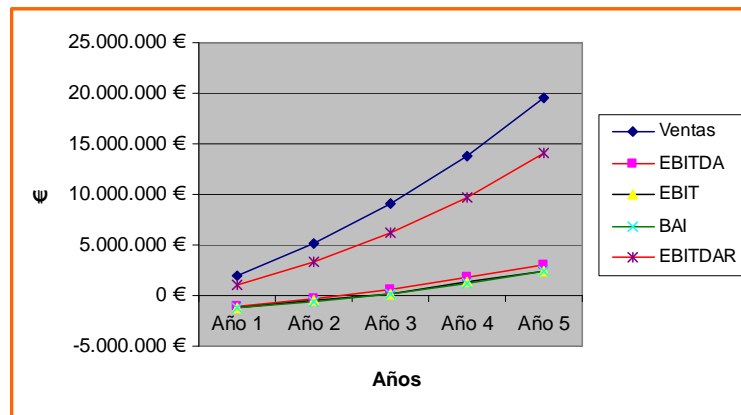
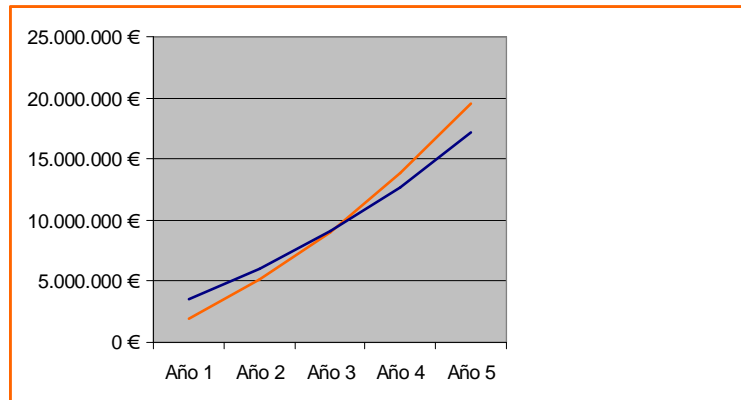
FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Coste Fijo	3.277.065 €	5.332.682 €	7.914.239 €	10.819.759 €	14.536.918 €
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,87 €	1,18 €	1,01 €	0,92 €	0,88 €
Precio Venta (medio)	7,46 €	4,72 €	4,05 €	3,68 €	3,52 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.902.614 €	5.114.120 €	9.021.568 €	13.791.012 €	19.496.787 €
Coste de Ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
Margen operativo	1.629.232 €	4.411.523 €	7.797.038 €	11.936.362 €	16.894.453 €
Alquileres	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
EBITDAR	1.083.232 €	3.347.837 €	6.188.008 €	9.745.118 €	14.095.796 €
Gastos fijos	2.100.395 €	3.605.855 €	5.617.211 €	7.914.704 €	11.001.223 €
EBITDA	-1.017.163 €	-258.018 €	570.797 €	1.830.414 €	3.094.573 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.143.003 €	-515.865 €	176.324 €	1.294.533 €	2.413.041 €

Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-55.342 €	-49.808 €	-39.354 €	-33.450 €	0 €
Margen Financiero	-55.342 €	-49.808 €	-39.354 €	-33.450 €	0 €

B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.198.345 €	-565.672 €	136.970 €	1.261.083 €	2.413.041 €
Impuesto de sociedades	-359.504 €	-169.702 €	41.091 €	378.325 €	723.912 €
Beneficio Neto	-838.842 €	-395.971 €	95.879 €	882.758 €	1.689.129 €

Credito Fiscal	359.504	529.205	488.114	109.789	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	614.123



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
Cuentas a Cobrar	13.553 €	36.429 €	64.263 €	98.237 €	138.881 €
Tesoreria y Caja	90.000 €	79.210 €	91.521 €	1.362.365 €	3.634.872 €
Credito Fiscal	359.504 €	529.205 €	488.114 €	109.789 €	0 €
TOTAL ACTIVO	967.887 €	1.553.499 €	1.842.968 €	2.942.526 €	5.194.624 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.738.842 €	1.738.842 €	1.738.842 €	1.738.842 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-838.842 €	-395.971 €	95.879 €	882.758 €	1.689.129 €
Perdidas acumuladas	0 €	-838.842 €	-1.234.812 €	-1.138.933 €	-256.175 €
Deudas a LP & CP	614.911 €	553.420 €	491.928 €	418.127 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	614.123 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	291.818 €	496.050 €	751.132 €	1.041.732 €	1.408.706 €
TOTAL PASIVO	967.887 €	1.553.499 €	1.842.968 €	2.942.526 €	5.194.624 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €

ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.889.061 €	5.091.243 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €
Capital social	900.000 €	838.842 €	0 €	0 €	0 €
Prestamo	614.911 €				
Total entradas	3.403.972 €	5.930.085 €	8.993.734 €	13.757.038 €	19.456.143 €

SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.280.510 €	2.456.916 €	4.056.210 €	5.863.703 €	8.465.343 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	546.000 €	1.063.686 €	1.609.030 €	2.191.244 €	2.798.657 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	27.300 €	53.184 €	80.451 €	109.562 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92.700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	55.342 €	49.808 €	39.354 €	33.450 €	0 €
Coste ventas	273.382 €	702.597 €	1.224.530 €	1.854.650 €	2.602.334 €
no salidas	-291.818 €	-496.050 €	-751.132 €	-1.041.732 €	-1.408.706 €
salidas de año-1	x 291.818 €	496.050 €	751.132 €	1.041.732 €	1.408.706 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x 0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x 61.491 €	61.491 €	61.491 €	61.491 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	12.310 €	418.127 €
Coste de linea de credito CP	23.926 €	23.926 €	0 €	0 €	0 €
Total salidas	3.313.972 €	5.940.874 €	8.981.424 €	12.486.193 €	17.183.636 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	-10.790 €	12.310 €	1.270.845 €	2.272.507 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	79.210 €	91.521 €	1.362.365 €	3.634.872 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesorería	90.000 €	-10.790 €	12.310 €	1.270.845 €	2.272.507 €
Saldo de Tesorería	90.000 €	79.210 €	91.521 €	1.362.365 €	3.634.872 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	614.911 €	553.420 €	491.928 €	418.127 €	0 €
Prestamo pedido año 2		0 €	0 €	0 €	FALSO
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	61.491 €	61.491 €	61.491 €		
Amortizacion anticipada			12.310 €	418.127 €	0 €
Total a devolver	614.911 €	553.420 €	491.928 €	418.127 €	0 €
Intereses a pagar	55.342 €	49.808 €	39.354 €	33.450 €	0 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	12.310 €	418.127 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	12.310 €	356.636 €
pagado del prestamo 2					-61.491 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	89.635 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	1.889.061 €
Capital social	900.000 €												
Prestamo	614.911 €												
Total entradas	1.604.546 €	100.840 €	116.526 €	129.971 €	156.862 €	177.029 €	145.657 €	134.453 €	177.029 €	212.884 €	224.088 €	224.088 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	106.709 €	1.280.510 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	117.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	39.000 €	546.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	23 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	38 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	55.342 €	55.342 €
Coste ventas	12.972 €	14.593 €	16.863 €	18.809 €	22.701 €	25.619 €	20.79 €	19.458 €	25.619 €	30.808 €	32.430 €	32.430 €	273.382 €
no salidas	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-24.318 €	-291.818 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	23.926 €	23.926 €
Total salidas por mes	1.065.124 €	255.336 €	183.706 €	185.652 €	189.544 €	192.462 €	187.922 €	186.301 €	192.462 €	197.651 €	199.272 €	278.540 €	3.313.972 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesorería	539.422 €	-154.497 €	-67.180 €	-55.681 €	-32.682 €	-15.433 €	-42.265 €	-51.848 €	-15.433 €	15.233 €	24.816 €	-54.452 €	90.000 €
Coste de Financiación del circulante	0 €	-7.725 €	-3.359 €	-2.784 €	-1.634 €	-772 €	-2.113 €	-2.592 €	-772 €	0 €	0 €	-2.723 €	-24.474 €

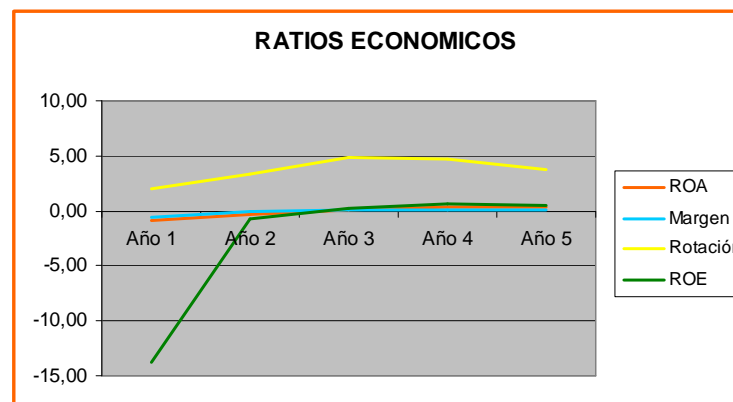
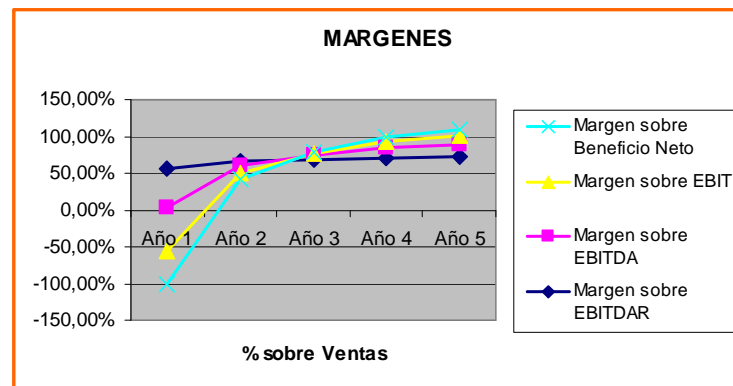
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	464.527 €	647.954 €	648.764 €	1.577.161 €	3.782.538 €
Activo Fijo	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365 €	1.412.086 €
Pasivo Circulante	291.818 €	496.050 €	751.132 €	1.041.732 €	2.022.829 €
Pasivo Fijo	614.911 €	553.420 €	491.928 €	418.127 €	0 €
Recursos Propios	61.158 €	504.029 €	599.908 €	1.482.667 €	3.171.796 €

PC+PF	906.728 €	1.049.470 €	1.243.060 €	1.459.860 €	2.022.829 €
-------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,59	1,31	0,86	1,51	1,87
Ratio de Liquidez Inmediata	1,59	1,30	0,86	1,51	1,87
Ratio de Tesoreria	0,31	0,16	0,12	1,31	1,80
Ratio de Solvencia	1,07	1,48	1,48	2,02	2,57
Ratio de endeudamiento	14,83	2,08	2,07	0,98	0,64
Ratio de Cobertura de intereses	8,51	-16,18	-55,39	-120,23	#¡DIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	2,11	1,12	0,65	0,40	0,00
Ratio de estructura	0,52	0,58	0,65	0,46	0,27

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,92	-0,29	0,03	0,29	0,33
Margen	-0,63	-0,11	0,02	0,09	0,12
Rotación	1,97	3,29	4,90	4,69	3,75
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-13,72	-0,79	0,16	0,60	0,53

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	56,93%	65,46%	68,59%	70,66%	72,30%
sobre EBITDA	-53,46%	-5,05%	6,33%	13,27%	15,87%
Sobre Beneficio Operativo	-60,08%	-10,09%	1,95%	9,39%	12,38%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-62,98%	-11,06%	1,52%	9,14%	12,38%
Sobre Beneficio Neto	-44,09%	-7,74%	1,06%	6,40%	8,66%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	464.527 €	647.954 €	648.764 €	1.577.161 €	3.782.538 €
ACTIVO FIJO	503.360 €	905.545 €	1.194.204 €	1.365.365€	1.412.086 €
	967.887 €	1.553.499 €	1.842.968 €	2.942.526 €	5.194.624€

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	291.818	496.050	751.132	1.041.732	2.022.829
PASIVO FIJO	614.911	553.420	491.928	418.127	-
RECURSOS PROPIOS	61.158	504.029	599.908	1.482.667	3.171.796
	967.887	1.553.499	1.842.968	2.942.526	5.194.624

	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	464.527 €	291.818 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	503.360 €	614.911 €	PASIVO FIJO
		61.158 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>967.887 €</u>	<u>967.887 €</u>	

	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	647.954 €	496.050 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	905.545 €	553.420 €	PASIVO FIJO
		504.029 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.553.499 €</u>	<u>1.553.499 €</u>	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	648.764 €	751.132 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.194.204 €	491.928 €	PASIVO FIJO
		599.908 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.842.968 €</u>	<u>1.842.968 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	1.577.161 €	1.041.732 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.365.365 €	418.127 €	PASIVO FIJO
		1.482.667 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>2.942.526 €</u>	<u>2.942.526 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	3.782.538 €	2.022.829 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.412.086 €	0 €	PASIVO FIJO
		3.171.796 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>5.194.624 €</u>	<u>5.194.624 €</u>	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	172.709 €	151.904 €	-102.367 €	535.429 €	1.759.710 €
NOF	-276.795 €	-456.511 €	-682.002 €	-936.725 €	-1.261.039 €
Ratios financieros					
RLG	1,59	1,31	0,86	1,51	1,87
RLI	1,59	1,30	0,86	1,51	1,87
RT	30,84%	15,97%	12,18%	130,78%	179,69%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,07	1,48	1,48	2,02	2,57
R ENDEUDAMIENTO	14,83	2,08	2,07	0,98	0,64
RCI (ebitda)	-18,38	-5,18	14,50	54,72	#¡DIV/0!
RCI (ebitdaR)	19,57	67,22	157,24	291,33	#¡DIV/0!
RE	52%	58%	65%	46%	27%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-92,4%	-28,7%	3,1%	28,9%	32,5%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-1371,6%	-78,6%	16,0%	59,5%	53,3%
ROE-b	-237,6%	-39,6%	7,1%	35,0%	32,5%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS de CAJA	-1.514.911 €	-748.842 €	-10.790 €	12.310 €	1.270.845 €	2.272.507 €

TIR (Internal rate of Return)	11%
VAN (NPV)	404.345 €
Payback	5,5

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,36%
WACC (año 2)	6,63%
WACC (año 3)	6,68%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,73%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
 beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59
 bono aleman a 5 año 4,05% (tasa libre de riesgo)
 Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa
 ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]
 La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista
 ROE= beneficio distribuible/ fondos propios
 Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani
 ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

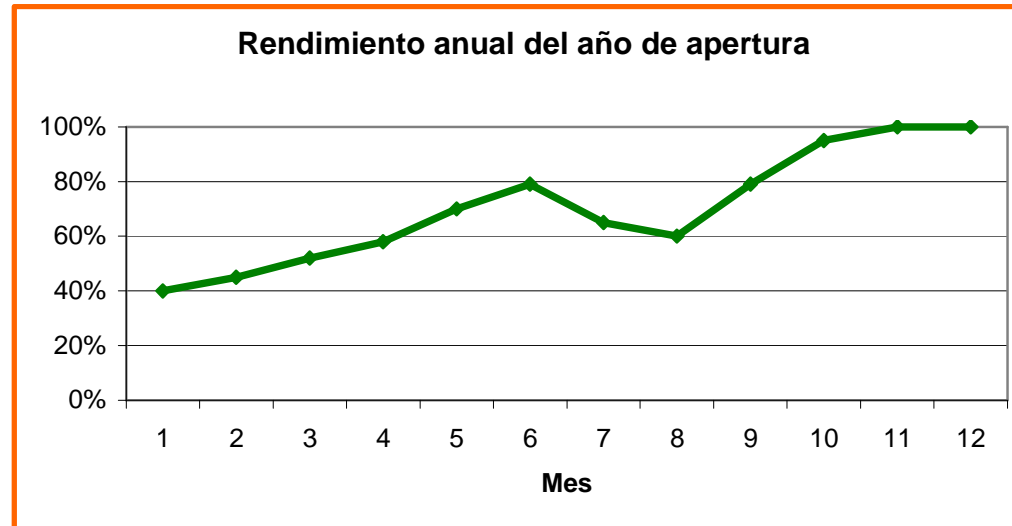
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-118,1%	-33,2%	9,6%	44,0%	46,5%
ROE	-1371,6%	-78,6%	16,0%	59,5%	53,3%

ANEXO 9: ESCENARIO CON MENOR NÚMERO DE CLIENTES.

Concretamente un 15% menos (En lugar del 0,7% de cuota, se considera el 0,6%)

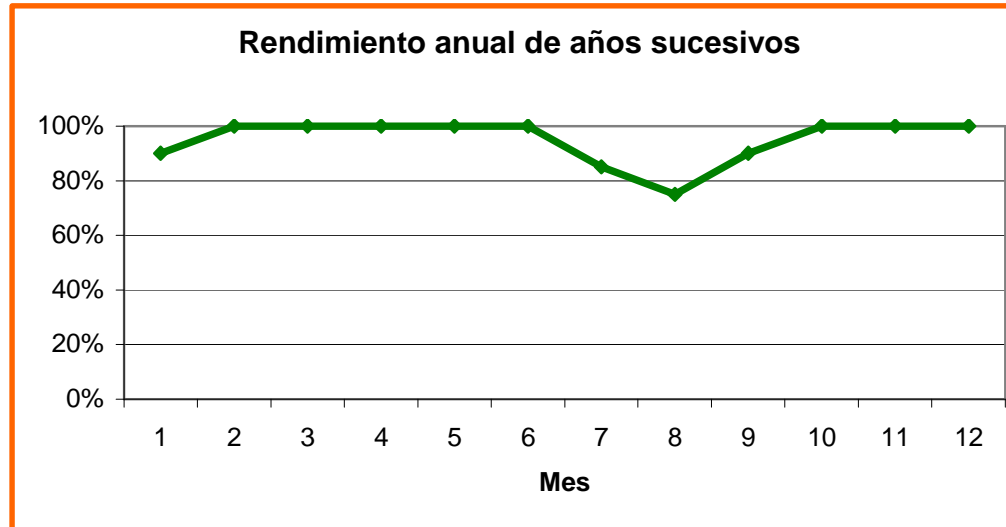
Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	40%	22%
2	45%	25%
3	52%	29%
4	58%	32%
5	70%	39%
6	79%	43%
7	65%	36%
8	60%	33%
9	79%	43%
10	95%	52%
11	100%	55%
12	100%	55%

Rendimiento en el 1er año de apertura

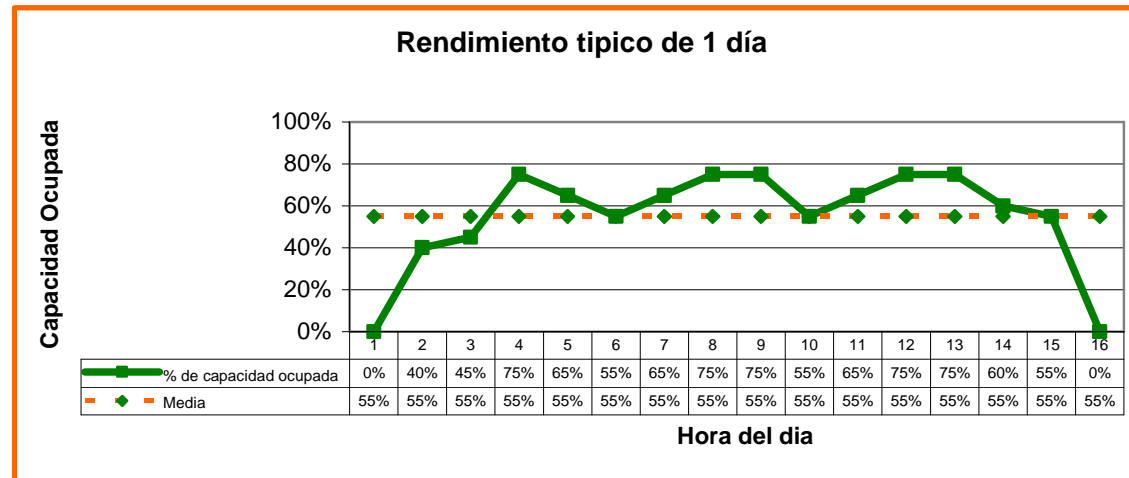


Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	90%	50%
2	100%	55%
3	100%	55%
4	100%	55%
5	100%	55%
6	100%	55%
7	85%	47%
8	75%	41%
9	90%	50%
10	100%	55%
11	100%	55%
12	100%	55%

Rendimiento de los años 2-5



Hora	Rdto.	Media
1	0%	55%
2	40%	55%
3	45%	55%
4	75%	55%
5	65%	55%
6	55%	55%
7	65%	55%
8	75%	55%
9	75%	55%
10	55%	55%
11	65%	55%
12	75%	55%
13	75%	55%
14	60%	55%
15	55%	55%
16	0%	55%



Media día	55%
------------------	------------

Día	Rdto.
lunes	100%
martes	100%
miercoles	100%
jueves	100%
viernes	100%
sabado	100%
domingo	50%

Rendimiento Medio Mensual					
MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	22%	50%	50%	50%	50%
Febrero	25%	55%	55%	55%	55%
Marzo	29%	55%	55%	55%	55%
Abril	32%	55%	55%	55%	55%
Mayo	39%	55%	55%	55%	55%
Junio	43%	55%	55%	55%	55%
Julio	36%	47%	47%	47%	47%
Agosto	33%	41%	41%	41%	41%
Septiembre	43%	50%	50%	50%	50%
Octubre	52%	55%	55%	55%	55%
Noviembre	55%	55%	55%	55%	55%
Diciembre	55%	55%	55%	55%	55%
	39%	52%	52%	52%	52%

HIPOTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,049	1,035	1,035	1,030	1,030
Tipos de interés (préstamos)	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Incrementos salariales	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Tipo del IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Tipo del IVA (reducido)	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Numero de locales abiertos por año	5	5	5	5	5
Numero de locales totales	5	10	15	20	25

	CONSUMO TÍPICO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60,0%	Bowl fruta pequeño	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	Bowl fruta grande/Macedonia	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
12,5%	Zumo pequeño	7,50%	7%	6,50%	6,00%	5,50%
	Zumo grande	5,00%	5,30%	5,56%	5,77%	5,93%
10,0%	Batido pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Batido grande	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
7,5%	Yogurt pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Yogurt grande	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
9,0%	Agua normal	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
	Agua Lujo	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
1,0%	Merchandising	1,00%	1,20%	1,44%	1,73%	2,07%
100,0%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Domingos y festivos	50%
Días laborables	296
Domingos y festivos cerrados	55 5

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Bowl fruta grande/Macedonia	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Zumo pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Zumo grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Batido pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Batido grande	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Yogurt pequeño	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €
Yogurt grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Agua normal	1,00 €	1,05 €	1,09 €	1,12 €	1,16 €
Agua Lujo	2,90 €	3,04 €	3,15 €	3,26 €	3,36 €
Merchandising	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €

Ventas en tienda	67%
Ventas "Take away"	33%

Reserva legal	10%
Reserva voluntaria	50%
Dividendos	40%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €

Número de Roturas de Stock	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
por tienda	29,6	14,8	11,8	8,9	5,9
Total	148	148	177,6	177,6	148

Costes variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg Fruta	138.591 €	371.475 €	653.584 €	996.765 €	1.406.69 €
Leche	4.500 €	11.498 €	19.545 €	28.800 €	39.442 €
Yogurt	3.375 €	8.623 €	14.659 €	21.600 €	29.582 €
Packs "eat-in"	17.999 €	48.244 €	84.881 €	129.450 €	182.606 €
Packstake away	14.999 €	40.203 €	70.734 €	107.875 €	152.172 €
Rendimiento	27.718 €	74.295 €	130.717 €	199.353 €	281.24 €
Comisión proveedor fruta	10.715 €	24.689 €	41.615 €	62206 €	86.764 €
Comisión otros proveedores	4.087 €	10.857 €	18.982 €	28772 €	40.380 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
TOTAL	236.785 €	604.683 €	1.052.477 €	1.592.580 €	2.233.029 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		19.250 €	40.387 €	62.700 €	86.526 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92.700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
costes financiacion CP	24.295 €	24.295 €	24.295 €	0 €	0 €
TOTAL	3.000.024 €	4.845.689 €	7.201.961 €	9.808.220 €	13.173.694 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de 1 local	77.000 €	80.773 €	83.600 €	86.526 €	89.122 €
Gastos generales de 1 local	60.000 €	62.940 €	65.143 €	67.423 €	69.446 €

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	236.785 €	604.683 €	1.052.477 €	1.592.580 €	2.233.029 €
Coste Fijo	3.000.024 €	4.845.689 €	7.201.961 €	9.808.220 €	13.173.694 €
Ventas	1.630.812 €	4.383.531 €	7.732.772 €	11.820.868 €	16.711.532 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,98 €	1,24 €	1,07 €	0,96 €	0,92 €
Precio Venta (medio)	7,94 €	4,97 €	4,27 €	3,86 €	3,69 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,60%	0,69%	0,79%	0,91%	1,05%
Clientes/dia/tienda	720	828	952	1.095	1.259
con rendimiento	278	433	498	572	658
total dia	1.391	2.163	2.488	2.861	3.290
Cuota de mercado		0,60%	0,69%	0,79%	0,91%
Clientes/dia/tienda		720	828	952	1.095
con rendimiento		278	433	498	572
total dia		1.391	2.163	2.488	2.861
Cuota de mercado			0,60%	0,69%	0,79%
Clientes/dia/tienda			720	828	952
con rendimiento			278	433	498
total dia			1.391	2.163	2.488
Cuota de mercado				0,60%	0,69%
Clientes/dia/tienda				720	828
con rendimiento				278	433
total dia				1.391	2.163
Cuota de mercado					0,60%
Clientes/dia/tienda					720
con rendimiento					278
total dia				0	1.391
Total dia	1.391	3.554	6.042	8.902	12.192
TOTAL Año	449.972	1.149.751	1.954.497	2.879.955	3.944.231

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	539.967 €	1.447.307 €	2.546.432 €	3.883.498 €	5.478.189 €
Bowl fruta grande/Macedonia	449.972 €	1.206.089 €	2.122.027 €	3.236.249 €	4.565.158 €
Zumo pequeño	101.244 €	253.279 €	413.795 €	582.525 €	753.251 €
Zumo grande	129.367 €	367.556 €	678.412 €	1.073.706 €	1.556.605 €
Batido pequeño	67.496 €	180.913 €	318.304 €	485.437 €	684.774 €
Batido grande	112.493 €	301.522 €	530.507 €	809.062 €	1.141.289 €
Yogurt pequeño	89.994 €	241.218 €	424.405 €	647.250 €	913.032 €
Yogurt grande	64.684 €	173.375 €	305.041 €	465.211 €	656.241 €
Agua normal	31.498 €	84.426 €	148.542 €	226.537 €	319.561 €
Agua Lujo	26.098 €	69.953 €	123.078 €	187.702 €	264.779 €
Merchandising	17.999 €	57.892 €	122.229 €	223.690 €	378.652 €
TOTAL	1.630.812 €	4.383.531 €	7.732.772 €	11.820.868 €	16.711.532 €

PERIODO MEDIO DE COBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En tienda	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
Take away	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
PMC Ponderado	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

PROMOCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad (vallas, marquesinas, bus, taxis, etc.)	269.500 €	270.118 €	266.513 €	287.213 €	285.825 €
Promocion (Madrina, eventos, Club)	60.000 €	66.000 €	72.600 €	79.860 €	87.846 €
Agencia (Diseño, imagen, web)	40.000 €	44.000 €	48.400 €	53.240 €	58.564 €
TOTAL	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €

Puesto	ANO 1						
	nº	Salario fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	60.000 €	20%	Fijo	72.000 €	10.500 €	82.500 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Director RRHH	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	10	30.000 €	10%	Fijo	330.000 €	99.000 €	429.000 €
Jefe producto	0	30.000 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	10	21.200 €	0%	Fijo	212.000 €	63.600 €	275.600 €
Cajero	10	20.000 €	0%	Fijo	200.000 €	60.000 €	260.000 €
TOTAL	33				910.000 €	254.100 €	1.164.100 €

Puesto	ANO 2						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	63.000 €	20%	Fijo	75.600 €	10.500 €	86.100 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Director RRHH	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	20	31.500 €	10%	Fijo	693.000 €	207.900 €	900.900 €
Jefe producto	0	31.500 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	20	22.260 €	0%	Fijo	445.200 €	133.560 €	578.760 €
Cajero	20	21.000 €	0%	Fijo	420.000 €	126.000 €	546.000 €
TOTAL		63			1.734.600 €	498.960 €	2.233.560 €

Puesto	ANO 3						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	66.150 €	40%	Fijo	92.610 €	10.500 €	103.110 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Compras (COO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director RRHH	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Financiero (CFO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	30	33.075 €	10%	Fijo	1.091.475 €	10.500 €	1.101.975 €
Jefe de Producto	1	33.075 €	10%	Fijo	36.383 €	10.500 €	46.883 €
Técnico de Compras	1	30.000 €	5%	Fijo	31.500 €	9.450 €	40.950 €
Otros (auxiliares, etc.)	2	24.000 €	5%	Fijo	50.400 €	15.120 €	65.520 €
Personal							
Dependiente	40	23.373 €	0%	Fijo	934.920 €	280.476 €	1.215.396 €
Cajero	30	22.050 €	0%	Fijo	661.500 €	198.450 €	859.950 €
TOTAL	109				3.110.468 €	576.996 €	3.687.464 €

Puesto	ANO 4						SS	Coste Total
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual			
Dirección								
Director General (CEO)	1	69.458 €	40%	Fijo	97.241 €	10.500 €	107.741 €	
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director Compras (COO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director RRHH	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director Financiero (CFO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Mandos Intermedios								
Jefe tienda	40	34.729 €	10%	Fijo	1.528.065 €	10.500 €	1.538.565 €	
Jefe producto	2	34.729 €	10%	Fijo	76.403 €	10.500 €	86.903 €	
Técnico de Compras	1	31.500 €	5%	Fijo	33.075 €	9.923 €	42.998 €	
otros (auxiliar, etc.)	5	25.200 €	5%	Fijo	132.300 €	39.690 €	171.990 €	
Personal								
Dependiente	60	24.542 €	0%	Fijo	1.472.499 €	441.750 €	1.914.249 €	
Cajero	40	23.153 €	0%	Fijo	926.100 €	277.830 €	1.203.930 €	
TOTAL	153				4.487.947 €	842.692 €	5.330.639 €	

ANO 5							
Puesto	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	72.930 €	40%	Fijo	102.103 €	10.500 €	112.603 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Compras (COO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director RRHH	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Financiero (CFO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	50	36.465 €	10%	Fijo	2.005.585 €	10.500 €	2.016.085 €
Jefe producto	2	36.465 €	10%	Fijo	80.223 €	10.500 €	90.723 €
Técnico de Compras	2	33.075 €	5%	Fijo	69.458 €	20.837 €	90.295 €
Otros (auxiliar, etc.)	5	26.460 €	5%	Fijo	138.915 €	41.675 €	180.590 €
Personal							
Dependiente	100	25.769 €	0%	Fijo	2.576.873 €	773.062 €	3.349.935 €
Cajero	50	24.310 €	0%	Fijo	1.215.506 €	364.652 €	1.580.158 €
TOTAL		214			6.422.040 €	1.273.726 €	7.695.766 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
nº empleados	33	63	109	153	214

PLAN DE INVERSIONES

Inversiones anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	283.230 €	293.143 €	303.403 €	312.505 €
Mobiliario	189.000 €	198.261 €	205.200 €	212.382 €	218.754 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	168.050 €	173.932 €	180.019 €	185.420 €
PCs Y TPV	10.000 €	10.490 €	10.857 €	11.237 €	11.574 €
TOTAL	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Inversiones Acumuladas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neveras	270.000 €	553.230 €	846.373 €	1.149.776 €	1.462.281 €
Mobiliario	189.000 €	387.261 €	592.461 €	804.843 €	1.023.597 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	328.250 €	502.181 €	682.200 €	867.620 €
PCs Y TPV	10.000 €	20.490 €	31.347 €	42.584 €	54.159 €
TOTAL	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €

Dotaciones a las amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	54.000 €	56.646 €	58.629 €	60.681 €	62.501 €
Mobiliario	37.800 €	39.652 €	41.040 €	42.476 €	43.751 €
Acondicionamiento de locales	32.040 €	33.610 €	34.786 €	36.004 €	37.084 €
PCs Y TPV	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
TOTAL	125.840 €	132.006 €	136.626 €	141.408 €	145.651 €

Valor neto contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion acumulada	629.200	1.289.231	1.972.363	2.679.404	3.407.657
Amot acumulada	125.840	383.686	778.159	1.314.040	1.995.571
TOTAL	503.360	905.545	1.194.204	1.365.365	1.412.086

Flujos de inversion (CAPEX)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Amortizacion de cada año	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

	Inversión año 1	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 2	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 3	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 4	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 5	Plazo	Amort. Anual
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	5	54.000 €	283.230 €	5	56.646 €	293.143 €	5	58.69 €	303.403 €	5	60.681 €	312.505 €	5	62.501 €
Mobiliario	189.000 €	5	37.800 €	198.261 €	5	39.652 €	205.20 €	5	41.040 €	212.382 €	5	42.476 €	218.754 €	5	43.751 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	5	32.040 €	168.050 €	5	33.610 €	173.932 €	5	34.786 €	180.019 €	5	36.004 €	184.420 €	5	37.084 €
PCs Y TPV	10.000 €	5	2.000 €	10.490 €	5	2.098 €	10.857 €	5	2.171 €	11.237 €	5	2.247 €	11.574 €	5	2.315 €
TOTAL	629.200 €		125.840 €	660.031 €		132.006 €	683.132 €		136.626 €	707.041 €		141.408 €	728.253 €		145.651 €
IVA															

stock de 1 dia

Por tienda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	113	113	113	113	113
Agua normal (botellas)	70	70	70	70	70
Aguas lujo (botella)	20	20	20	20	20
Leche litros	50	50	50	50	50
Yogurt Kg	10	10	10	10	10
Packs eat-in	333	333	333	333	333
Packstake away	167	167	167	167	167
Merchandising (uds)	10	11	12	13	14

Total Cadena	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	565	1130	1695	2260	2825
Agua normal (botellas)	350	700	1050	1400	1750
Aguas lujo (botella)	100	200	300	400	500
Leche litros	250	500	750	1000	1250
Yogurt Kg	50	100	150	200	250
Packs eat-in	1667	3333	5000	6667	8333
Packstake away	833	1667	2500	3333	4167
Merchandising (uds)	50	110	180	260	350

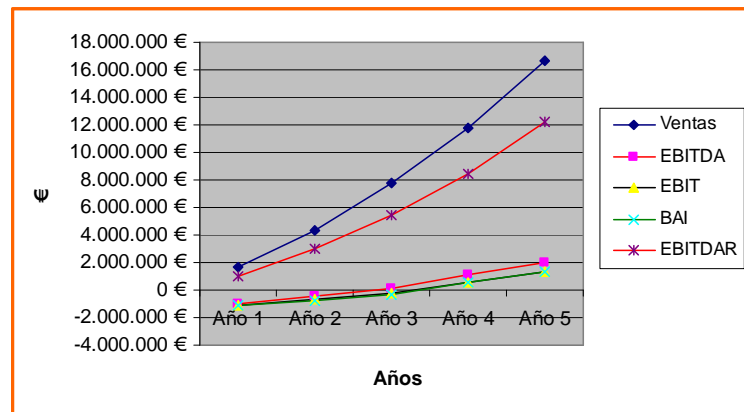
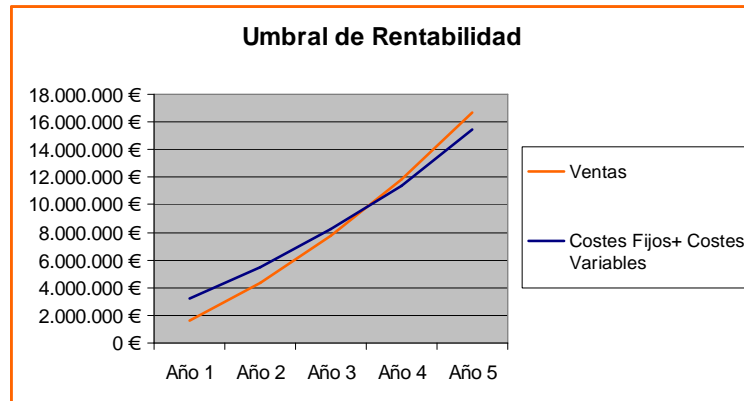
Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	870 €	1.825 €	2.834 €	3.911 €	5.035 €
Agua normal	105 €	220 €	342 €	472 €	608 €
Aguas lujo	87 €	183 €	283 €	391 €	503 €
Leche	75 €	157 €	244 €	337 €	434 €
Yogurt	30 €	63 €	98 €	135 €	174 €
Packs eat-in	100 €	210 €	326 €	449 €	579 €
Packstake away	83 €	175 €	271 €	375 €	482 €
Merchandising	120 €	276 €	468 €	699 €	970 €
TOTAL	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.630.812 €	4.383.531 €	7.732.772 €	11.820.868 €	16.711.532 €
Coste de Ventas	236.785 €	604.683 €	1.052.477 €	1.592.580 €	2.233.029 €
Margen operativo	1.394.027 €	3.778.848 €	6.680.295 €	10.228.288 €	14.478.503 €
Alquileres	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
EBITDAR	1.009.027 €	2.971.118 €	5.426.294 €	8.497.767 €	12.250.457 €
Gastos fijos	1.984.354 €	3.374.818 €	5.259.962 €	7.363.888 €	10.208.611 €
EBITDA	-975.327 €	-403.700 €	166.332 €	1.133.878 €	2.041.846 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-1.101.167 €	-661.546 €	-228.140 €	597.997 €	1.360.315 €

Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	-53.562 €	-68.229 €	-54.107 €	-47.566 €	-5.559 €
Margen Financiero	-53.562 €	-68.229 €	-54.107 €	-47.566 €	-5.559 €

B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-1.154.729 €	-729.775 €	-282.247 €	550.431 €	1.354.756 €
Impuesto de sociedades	-346.419 €	-218.933 €	-84.674 €	165.129 €	406.427 €
Benefio Neto	-808.310 €	-510.843 €	-197.573 €	385.302 €	948.329 €

Credito Fiscal	346.419	565.351	650.025	484.896	78.469
Deuda por Imp. Sociedades	0	0	0	0	0



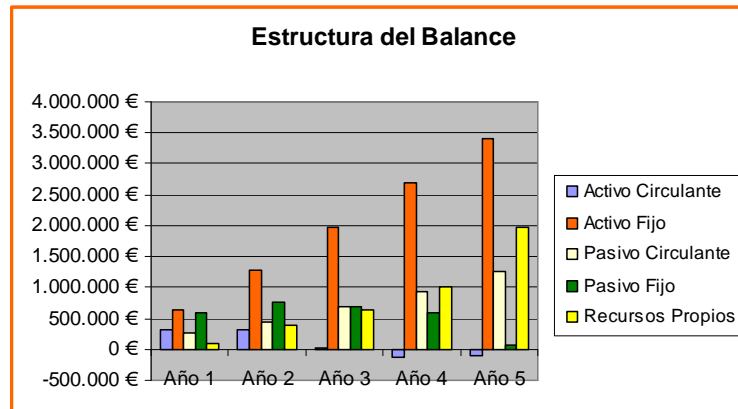
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	11.617 €	31.225 €	55.083 €	84.203 €	119041 €
Tesorería y Caja	90.000 €	90.000 €	82.189 €	607.280 €	1682.625 €
Credito Fiscal	346.419 €	565.351 €	650.025 €	484.896 €	8.469 €
TOTAL ACTIVO	952.866 €	1.595.231 €	1.986.368 €	2.548.513 €	3.301.006 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	1.708.310 €	2.148.310 €	2.148310 €	2.148.310 €
Reserva Legal		0 €	0 €	0 €	0 €
Reserva Voluntaria		0 €	0 €	0 €	0 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-808.310 €	-510.843 €	-197.573 €	385.302 €	948.329 €
Perdidas acumuladas	0 €	-808.310 €	-1.319.153 €	-1.516726 €	-1.131.424 €
Deudas a LP & CP	595.137 €	758.097 €	676.336 €	594.575€	69.484 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	266.039 €	447.976 €	678.447 €	937.052 €	1.266.306 €
TOTAL PASIVO	952.866 €	1.595.231 €	1.986.368 €	2.548.513 €	3.301.006 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €



ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.619.195 €	4.363.923 €	7.708.915 €	11.791.747 €	16.676.694 €
Capital social	900.000 €	808.310 €	440.000 €	0 €	0 €
Prestamo	595.137 €	222.474 €			
Total entradas	3.114.332 €	5.394.707 €	8.148.915 €	11.791.747 €	16.676.694 €

SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.28.046 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	19.250 €	40.387 €	62.700 €	86.526 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	53.562 €	68.229 €	54.107 €	47.566 €	5.559 €
Coste ventas	236.785 €	604.683 €	1.052.477 €	1.592.580 €	2.233.029 €
no salidas	-266.039 €	-447.976 €	-678.447 €	-937.052 €	1.266.306 €
salidas de año-1	x	266.039 €	447.976 €	678.447 €	937.052 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	x	59.514 €	81.761 €	81.761 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	0 €	525.091 €
Coste de linea de credito CP	24.295 €	24.295 €	24.295 €	0 €	0 €
Total salidas	3.024.332 €	5.394.707 €	8.156.726 €	11.266.656 €	15.601.350 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesoreria	90.000 €	0 €	-7.811 €	525.091 €	1.075.345 €
Saldo de Tesoreria	90.000 €	90.000 €	82.189 €	607.280 €	1.682.625 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesoreria	90.000 €	0 €	-7.811 €	525.091 €	1.075.345 €
Saldo de Tesoreria	90.000 €	90.000 €	82.189 €	607.280 €	1.682.625 €

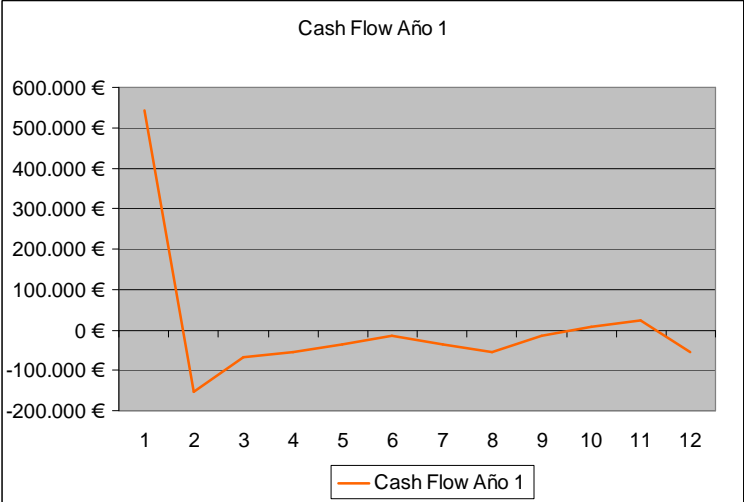
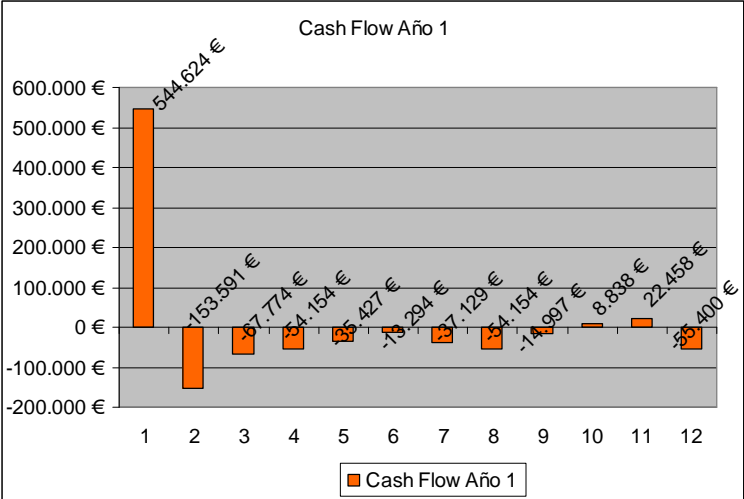
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	595.137 €	535.623 €	476.110 €	416596 €	0 €
Prestamo pedido año 2		222.474 €	200.227 €	177.979 €	69484 €
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	59.514 €	81.761 €	81.761 €		
Amortizacion anticipada			0 €	525.091 €	69.484 €
Total a devolver	595.137 €	758.097 €	676.336 €	594.575 €	69.484 €
Intereses a pagar	53.562 €	68.229 €	54.107 €	47.566 €	5559 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	0 €	525.091 €	69.484 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	0 €	357.082 €
pagado del prestamo 2					118.466 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	69.793 €	79.763 €	93.722 €	109.675 €	131.609 €	157.533 €	129.615 €	109.675 €	155.538 €	183.456 €	199.408 €	199.408 €	1.619.195 €
Capital social	900.000 €												1.619.195 €
Prestamo	595.137 €												1.619.195 €
Total entradas	1.564.930 €	79.763 €	93.722 €	109.675 €	131.609 €	157.533 €	129.615 €	109.675 €	155.538 €	183.456 €	199.408 €	199.408 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	82.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	385.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	53.562 €	53.562 €
Coste ventas	10.206 €	11.664 €	13.706 €	16.038 €	19.246 €	23.037 €	18.54 €	16.038 €	22.745 €	26.828 €	29.161 €	29.161 €	236.785 €
no salidas	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-22.170 €	-266.039 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Paqos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	24.295 €	24.295 €
Total salidas por mes	1.020.305 €	233.354 €	161.496 €	163.828 €	167.036 €	170.827 €	166.745 €	163.828 €	170.535 €	174.618 €	176.951 €	254.808 €	3.024.332 €



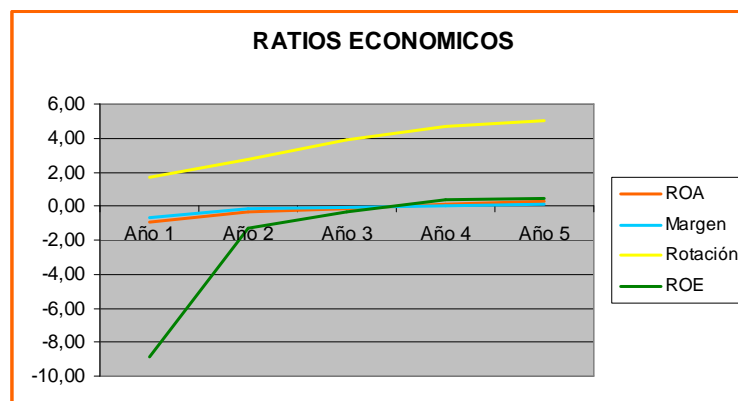
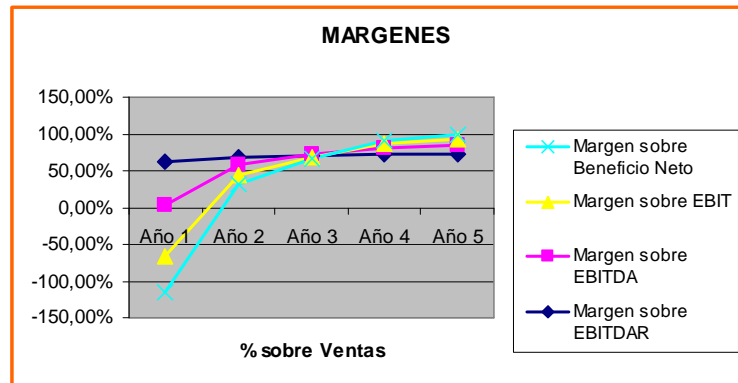
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	323.666 €	306.000 €	14.005 €	-130.891 €	-106.651 €
Activo Fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Pasivo Circulante	266.039 €	447.976 €	678.447 €	937.052 €	1.266.306 €
Pasivo Fijo	595.137 €	758.097 €	676.336 €	594.575 €	69.484 €
Recursos Propios	91.690 €	389.157 €	631.584 €	1.016.886 €	1.965.216 €

PC+PF	861.176 €	1.206.073 €	1.354.783 €	1.531.627 €	1.335.790 €
-------	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	1,22	0,68	0,02	-0,14	-0,08
Ratio de Liquidez Inmediata	1,21	0,68	0,01	-0,15	-0,09
Ratio de Tesoreria	0,34	0,20	0,12	0,65	1,33
Ratio de Solvencia	1,11	1,32	1,47	1,66	2,47
Ratio de endeudamiento	9,39	3,10	2,15	1,51	0,68
Ratio de Cobertura de intereses	11,02	-5,92	-26,25	-60,22	-768,14
Ratio de estructura de endeudamiento	2,24	1,69	1,00	0,63	0,05
Ratio de estructura	0,66	0,81	0,99	1,05	1,03

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,90	-0,36	-0,13	0,13	0,29
Margen	-0,71	-0,17	-0,04	0,05	0,08
Rotación	1,71	2,75	3,89	4,64	5,06
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-8,82	-1,31	-0,31	0,38	0,48

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	61,87%	67,78%	70,17%	71,89%	73,31%
sobre EBITDA	-59,81%	-9,21%	2,15%	9,59%	12,22%
Sobre Beneficio Operativo	-67,52%	-15,09%	-2,95%	5,06%	8,14%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-70,81%	-16,65%	-3,65%	4,66%	8,11%
Sobre Beneficio Neto	-49,56%	-11,65%	-2,56%	3,26%	5,67%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	323.666 €	306.000 €	14.005 €	-130.891 €	-106.651 €
ACTIVO FIJO	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
	952.866 €	1.595.231 €	1.986.368 €	2.548.513 €	3.301.006 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	266.039	447.976	678.447	937.052	1.266.306
PASIVO FIJO	595.137	758.097	676.336	594.575	69.484
RECURSOS PROPIOS	91.690	389.157	631.584	1.016.886	1.965.216
	952.866	1.595.231	1.986.368	2.548.513	3.301.006

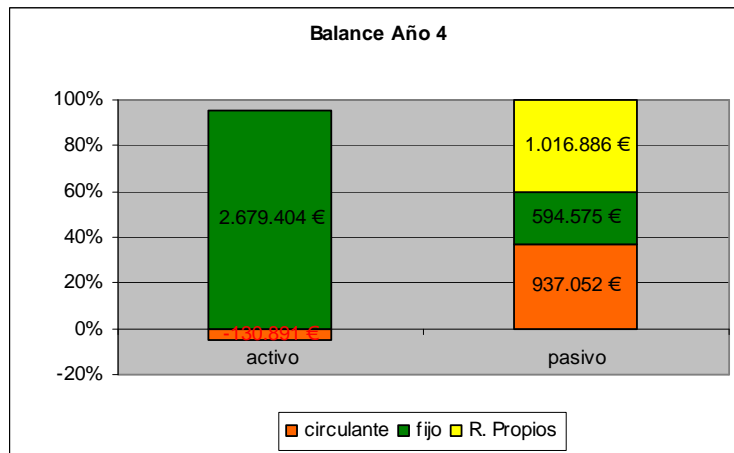
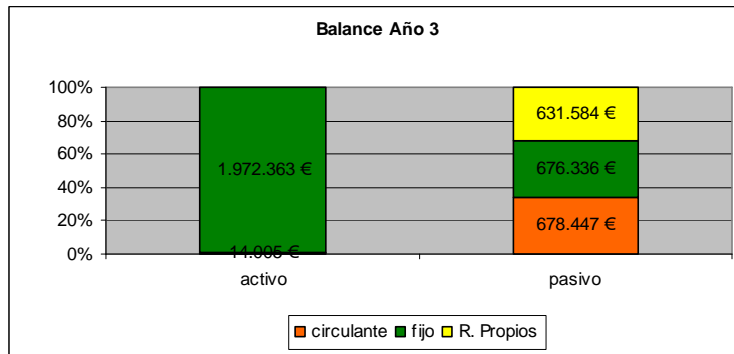
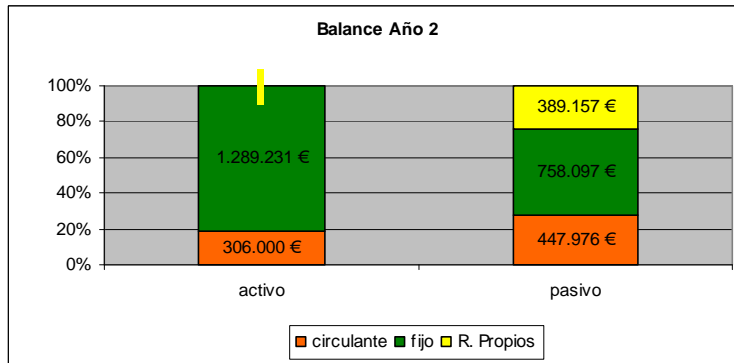
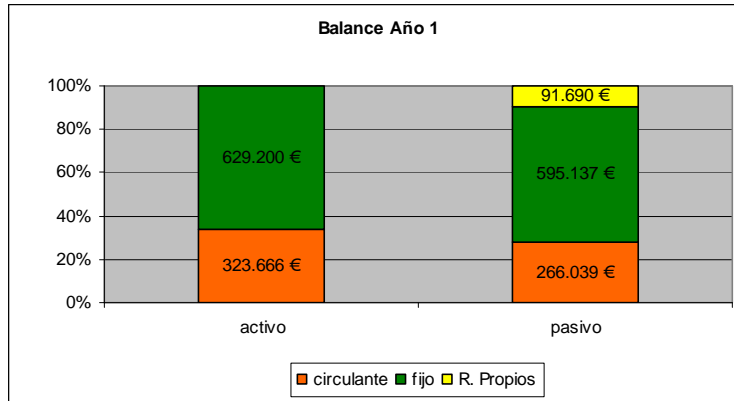
	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	323.666 €	266.039 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	629.200 €	595.137 €	PASIVO FIJO
		91.690 €	RECURSOS PROPIOS
	952.866 €	952.866 €	

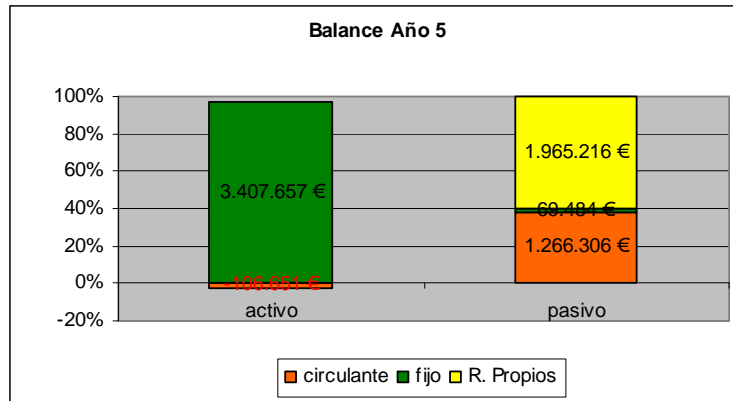
	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	306.000 €	447.976 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.289.231 €	758.097 €	PASIVO FIJO
		389.157 €	RECURSOS PROPIOS
	1.595.231 €	1.595.231 €	

	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	14.005 €	678.447 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.972.363 €	676.336 €	PASIVO FIJO
		631.584 €	RECURSOS PROPIOS
	1.986.368 €	1.986.368 €	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	-130.891 €	937.052 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	2.679.404 €	594.575 €	PASIVO FIJO
		1.016.886 €	RECURSOS PROPIOS
	2.548.513 €	2.548.513 €	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	-106.651 €	1.266.306 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	3.407.657 €	69.484 €	PASIVO FIJO
		1.965.216 €	RECURSOS PROPIOS
	3.301.006 €	3.301.006 €	





	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	57.627 €	-141.976 €	-664.442 €	-1.067.943 €	-1.372.957 €
NOF	-252.952 €	-413.641 €	-618.498 €	-846.079 €	-1.138.48€

Ratios financieros

RLG	1,22	0,68	0,02	-0,14	-0,08
RLI	1,21	0,68	0,01	-0,15	-0,09
RT	33,83%	20,09%	12,11%	64,81%	132,88%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	1,11	1,32	1,47	1,66	2,47
R ENDEUDAMIENTO	9,39	3,10	2,15	1,51	0,68
RCI (ebitda)	-18,21	-5,92	3,07	23,84	367,32
RCI (ebitdar)	18,84	43,55	100,29	178,65	2203,82
RE	66%	81%	99%	105%	103%

Ratios Económicos

ROA (con NOPAT)	-90,5%	-36,3%	-12,7%	13,3%	28,6%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-881,6%	-131,3%	-31,3%	37,9%	48,3%
ROE-b	-226,0%	-61,0%	-15,1%	19,7%	29,3%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-1.495.137 €	-718.310 €	-440.000 €	-7.811 €	525.091 €	1.075.345 €

TIR (Internal rate of Return)	-12%
VAN (NPV)	-1.378.889 €
Payback	>6

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,39%
WACC (año 2)	6,53%
WACC (año 3)	6,63%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,71%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59
bono aleman a 5 año 4,05% (tasa libre de riesgo)
Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad económica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad económica de la empresa
ROI= EBIT (resultado neto de explotación)/ AT [podría ser el EBITDA]
La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista
ROE= beneficio distributable/ fondos propios
Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani
ROE=ROA+(ROA+)RA/RP

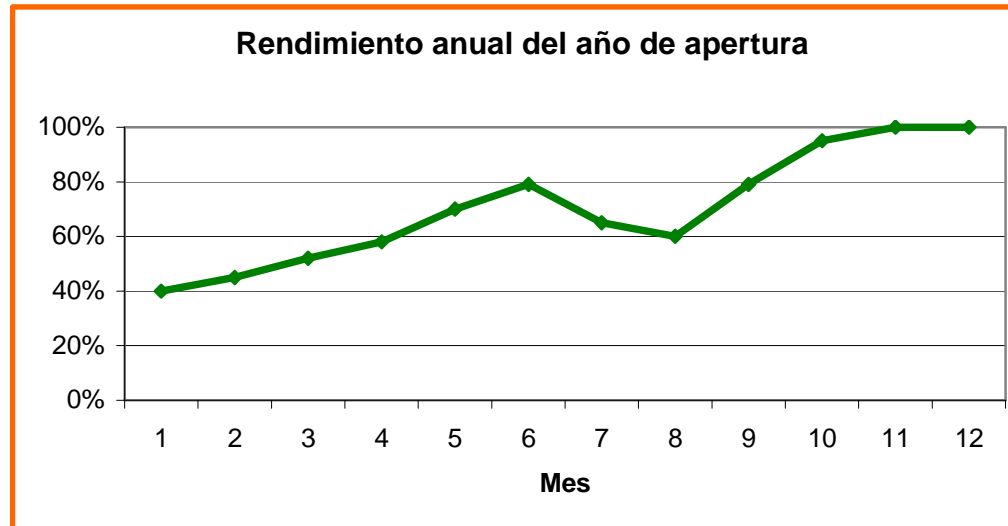
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-115,6%	-41,5%	-11,5%	23,5%	41,2%
ROE	-881,6%	-131,3%	-31,3%	37,9%	48,3%

ANEXO 10: ESCENARIO CON MAYOR NÚMERO DE CLIENTES.

Concretamente un 15% más (En lugar del 0,7% de cuota, se considera el 0,8%)

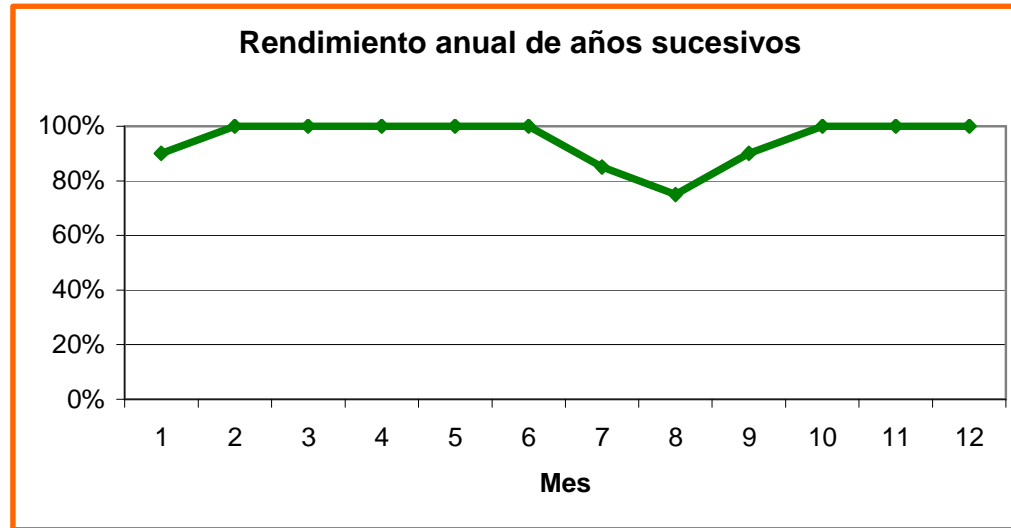
Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	40%	22%
2	45%	25%
3	52%	29%
4	58%	32%
5	70%	39%
6	79%	43%
7	65%	36%
8	60%	33%
9	79%	43%
10	95%	52%
11	100%	55%
12	100%	55%

Rendimiento en el 1er año de apertura



Mes	Rdto.	Rdto. Cap. Media
1	90%	50%
2	100%	55%
3	100%	55%
4	100%	55%
5	100%	55%
6	100%	55%
7	85%	47%
8	75%	41%
9	90%	50%
10	100%	55%
11	100%	55%
12	100%	55%

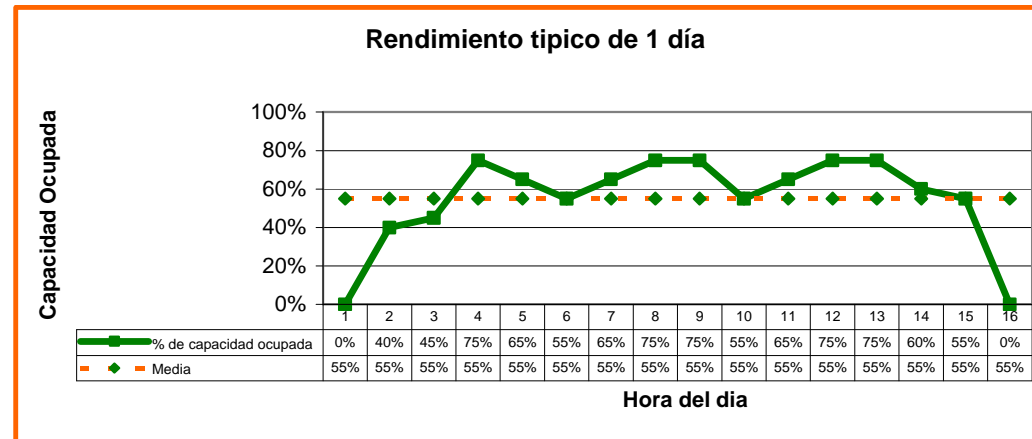
Rendimiento de los años 2-5



Hora	Rdto.	Media
1	0%	55%
2	40%	55%
3	45%	55%
4	75%	55%
5	65%	55%
6	55%	55%
7	65%	55%
8	75%	55%
9	75%	55%
10	55%	55%
11	65%	55%
12	75%	55%
13	75%	55%
14	60%	55%
15	55%	55%
16	0%	55%

Media día	55%
-----------	-----

Día	Rdto.
lunes	100%
martes	100%
miercoles	100%
jueves	100%
viernes	100%
sabado	100%
domingo	50%



Rendimiento Medio Mensual					
MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	22%	50%	50%	50%	50%
Febrero	25%	55%	55%	55%	55%
Marzo	29%	55%	55%	55%	55%
Abril	32%	55%	55%	55%	55%
Mayo	39%	55%	55%	55%	55%
Junio	43%	55%	55%	55%	55%
Julio	36%	47%	47%	47%	47%
Agosto	33%	41%	41%	41%	41%
Septiembre	43%	50%	50%	50%	50%
Octubre	52%	55%	55%	55%	55%
Noviembre	55%	55%	55%	55%	55%
Diciembre	55%	55%	55%	55%	55%
	39%	52%	52%	52%	52%

HIPOTESIS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Indice de precios	1,049	1,035	1,035	1,030	1,030
Tipos de interés (préstamos)	9,00%	9,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Incrementos salariales	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Tipo del IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
Tipo del IVA (reducido)	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Numero de locales abiertos por año	5	5	5	5	5
Numero de locales totales	5	10	15	20	25

CONSUMO TIPICO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60,0%	Bowl fruta pequeño	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	Bowl fruta grande/Macedonia	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
12,5%	Zumo pequeño	7,50%	7%	6,50%	6,00%	5,50%
	Zumo grande	5,00%	5,30%	5,56%	5,77%	5,93%
10,0%	Batido pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Batido grande	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
7,5%	Yogurt pequeño	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	Yogurt grande	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
9,0%	Agua normal	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
	Agua Lujo	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
1,0%	Merchandising	1,00%	1,20%	1,44%	1,73%	2,07%
100,0%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Domingos y festivos	50%
Días laborables	296
Domingos y festivos cerrados	55
	5

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Bowl fruta grande/Macedonia	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Zumo pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Zumo grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Batido pequeño	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Batido grande	5,00 €	5,25 €	5,43 €	5,62 €	5,79 €
Yogurt pequeño	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €
Yogurt grande	5,75 €	6,03 €	6,24 €	6,46 €	6,66 €
Agua normal	1,00 €	1,05 €	1,09 €	1,12 €	1,16 €
Agua Lujo	2,90 €	3,04 €	3,15 €	3,26 €	3,36 €
Merchandising	4,00 €	4,20 €	4,34 €	4,49 €	4,63 €

Ventas en tienda	67%
Ventas "Take away"	33%

Reserva legal	10%
Reserva voluntaria	50%
Dividendos	40%

Número de Roturas de Stock	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
por tienda	29,6	14,8	11,8	8,9	5,9
Total	148	148	177,6	177,6	148

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua lujo	0,87 €	0,91 €	0,94 €	0,98 €	1,01 €
Agua normal	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Bowl	2,40 €	2,52 €	2,61 €	2,70 €	2,78 €
Vaso	1,80 €	1,89 €	1,95 €	2,02 €	2,08 €
Camiseta	4,80 €	5,04 €	5,21 €	5,39 €	5,56 €
Sudadera	9,00 €	9,44 €	9,77 €	10,11 €	10,42 €
Gorra	3,00 €	3,15 €	3,26 €	3,37 €	3,47 €
Llavero	1,20 €	1,26 €	1,30 €	1,35 €	1,39 €
merchandising	2,39 €	2,51 €	2,60 €	2,69 €	2,77 €
Kg Fruta	1,54 €	1,62 €	1,67 €	1,73 €	1,78 €
Leche	0,30 €	0,31 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €
Yogurt	0,60 €	0,63 €	0,65 €	0,67 €	0,69 €
Packs "eat-in"	0,06 €	0,06 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €
Packstake away	0,10 €	0,10 €	0,11 €	0,11 €	0,12 €
Costes variables					
Kg Fruta	184.789 €	495.301 €	871.446 €	1.329.019 €	1.874.758 €
Leche	6.000 €	15.330 €	26.060 €	38.399 €	52.590 €
Yogurt	4.500 €	11.498 €	19.545 €	28.800 €	39.442 €
Packs "eat-in"	23.999 €	64.325 €	113.175 €	172.600 €	243.475 €
Packstake away	19.999 €	53.604 €	94.312 €	143.833 €	202.896 €
Rendimiento	36.958 €	99.060 €	174.289 €	265.804 €	374.922 €
Comisión proveedor fruta	13.487 €	32.118 €	54.687 €	82.141 €	114.885 €
Comisión otros proveedores	5.450 €	14.476 €	25.309 €	38.363 €	53.840 €
Coste rotura de stock	14.800 €	14.800 €	17.760 €	17.760 €	14.800 €
Coste de línea de crédito CP					
TOTAL	309.980 €	800.511 €	1.396.583 €	2.116.720 €	2.971.639 €

Costes fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler de locales	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales		19.250 €	40.387 €	62.700 €	86.526 €
Mantenimiento de Maquinaria		13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario		18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €
Gastos constitucion sociedad	6.000 €				
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92.700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
costes financiacion CP	10.954 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL	2.986.683 €	4.821.394 €	7.177.666 €	9.808.220 €	13.173.694 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de 1 local	77.000 €	80.773 €	83.600 €	86.526 €	89.122 €
Gastos generales de 1 local	60.000 €	62.940 €	65.143 €	67.423 €	69.446 €

FIJACION DE PRECIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste Variable	309.980 €	800.511 €	1.396.583 €	2.116.720 €	2.971.639 €
Coste Fijo	2.986.683 €	4.821.394 €	7.177.666 €	9.808.220 €	13.173.694 €
Ventas	2.174.416 €	5.844.708 €	10.310.363 €	15.761.157 €	22.282.043 €
Rentabilidad	75%	75%	75%	75%	75%
Coste Unitario	1,52 €	0,96 €	0,83 €	0,76 €	0,72 €
Precio Venta (medio)	6,06 €	3,85 €	3,33 €	3,03 €	2,90 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transito/dia	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Cuota de mercado	0,80%	0,92%	1,06%	1,22%	1,40%
Clientes/dia/tienda	960	1.104	1.270	1.460	1.679
con rendimiento	371	577	663	763	877
total dia	1.855	2.884	3.317	3.814	4.387
Cuota de mercado		0,80%	0,92%	1,06%	1,22%
Clientes/dia/tienda		960	1.104	1.270	1.460
con rendimiento		371	577	663	763
total dia		1.855	2.884	3.317	3.814
Cuota de mercado			0,80%	0,92%	1,06%
Clientes/dia/tienda			960	1.104	1.270
con rendimiento			371	577	663
total dia			1.855	2.884	3.317
Cuota de mercado				0,80%	0,92%
Clientes/dia/tienda				960	1.104
con rendimiento				371	577
total dia				1.855	2.884
Cuota de mercado					0,80%
Clientes/dia/tienda					960
con rendimiento					371
total dia				0	1.855
Total dia	1.855	4.739	8.056	11.870	16.256
TOTAL Año	599.963	1.533.002	2.605.996	3.839.940	5.258.975

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bowl fruta pequeño	719.956 €	1.929.743 €	3.395.243 €	5.177.998 €	7.304.253 €
Bowl fruta grande/Macedonia	599.963 €	1.608.119 €	2.829.369 €	4.314.998 €	6.086.877 €
Zumo pequeño	134.992 €	337.705 €	551.727 €	776.700 €	1.004.335 €
Zumo grande	172.489 €	490.074 €	904.549 €	1.431.609 €	2.075.473 €
Batido pequeño	89.994 €	241.218 €	424.405 €	647.250 €	913.032 €
Batido grande	149.991 €	402.030 €	707.342 €	1.078.750 €	1.521.719 €
Yogurt pequeño	119.993 €	321.624 €	565.874 €	863.000 €	1.217.375 €
Yogurt grande	86.245 €	231.167 €	406.722 €	620.281 €	874.989 €
Agua normal	41.997 €	112.568 €	198.056 €	302.050 €	426.081 €
Agua Lujo	34.798 €	93.271 €	164.103 €	250.270 €	353.039 €
Merchandising	23.999 €	77.190 €	162.972 €	298.253 €	504.870 €
TOTAL	2.174.416 €	5.844.708 €	10.310.363 €	15.761.157 €	22.282.043 €

PERIODO MEDIO DE COBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En tienda	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
Take away	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Metalico	0	0	0	0	0
Vales	10	10	10	10	10
Debito	2	2	2	2	2
Credito	2	2	2	2	2
PMC Ponderado	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

PROMOCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad (vallas, marquesinas, bus, taxis, etc.)	269.500 €	270.118 €	266.513 €	287.213 €	285.825 €
Promocion (Madrina, eventos, Club)	60.000 €	66.000 €	72.600 €	79.860 €	87.846 €
Agencia (Diseño, imagen, web)	40.000 €	44.000 €	48.400 €	53.240 €	58.564 €
TOTAL	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.235 €

Puesto	ANO 1						
	nº	Salario fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	60.000 €	20%	Fijo	72.000 €	10.500 €	82.500 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Director RRHH	0	40.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	40.000 €	20%	Fijo	48.000 €	10.500 €	58.500 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	10	30.000 €	10%	Fijo	330.000 €	99.000 €	429.000 €
Jefe producto	0	30.000 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	10	21.200 €	0%	Fijo	212.000 €	63.600 €	275.600 €
Cajero	10	20.000 €	0%	Fijo	200.000 €	60.000 €	260.000 €
TOTAL		33			910.000 €	254.100 €	1.164.100 €

Puesto	ANO 2						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	63.000 €	20%	Fijo	75.600 €	10.500 €	86.100 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Compras (COO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Director RRHH	0	42.000 €	20%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Director Financiero (CFO)	1	42.000 €	20%	Fijo	50.400 €	10.500 €	60.900 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	20	31.500 €	10%	Fijo	693.000 €	207.900 €	900.900 €
Jefe producto	0	31.500 €	10%	Fijo	0 €	0 €	0 €
Personal							
Dependiente	20	22.260 €	0%	Fijo	445.200 €	133.560 €	578.760 €
Cajero	20	21.000 €	0%	Fijo	420.000 €	126.000 €	546.000 €
TOTAL	63				1.734.600 €	498.960 €	2.233.560 €

Puesto	ANO 3						
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	66.150 €	40%	Fijo	92.610 €	10.500 €	103.110 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Compras (COO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director RRHH	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Director Financiero (CFO)	1	44.100 €	20%	Fijo	52.920 €	10.500 €	63.420 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	30	33.075 €	10%	Fijo	1.091.475 €	10.500 €	1.101.975 €
Jefe de Producto	1	33.075 €	10%	Fijo	36.383 €	10.500 €	46.883 €
Técnico de Compras	1	30.000 €	5%	Fijo	31.500 €	9.450 €	40.950 €
Otros (auxiliares, etc.)	2	24.000 €	5%	Fijo	50.400 €	15.120 €	65.520 €
Personal							
Dependiente	40	23.373 €	0%	Fijo	934.920 €	280.476 €	1.215.396 €
Cajero	30	22.050 €	0%	Fijo	661.500 €	198.450 €	859.950 €
TOTAL		109			3.110.468 €	576.996 €	3.687.464 €

Puesto	ANO 4						SS	Coste Total
	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual			
Dirección								
Director General (CEO)	1	69.458 €	40%	Fijo	97.241 €	10.500 €	107.741 €	
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director Compras (COO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director RRHH	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Director Financiero (CFO)	1	46.305 €	20%	Fijo	55.566 €	10.500 €	66.066 €	
Mandos Intermedios								
Jefe tienda	40	34.729 €	10%	Fijo	1.528.065 €	10.500 €	1.538.565 €	
Jefe producto	2	34.729 €	10%	Fijo	76.403 €	10.500 €	86.903 €	
Técnico de Compras	1	31.500 €	5%	Fijo	33.075 €	9.923 €	42.998 €	
otros (auxiliar, etc.)	5	25.200 €	5%	Fijo	132.300 €	39.690 €	171.990 €	
Personal								
Dependiente	60	24.542 €	0%	Fijo	1.472.499 €	441.750 €	1.914.249 €	
Cajero	40	23.153 €	0%	Fijo	926.100 €	277.830 €	1.203.930 €	
TOTAL	153				4.487.947 €	842.692 €	5.330.639 €	

ANO 5							
Puesto	nº	Salario Fijo	Variable	Tipo	Bruto anual	SS	Coste Total
Dirección							
Director General (CEO)	1	72.930 €	40%	Fijo	102.103 €	10.500 €	112.603 €
Director Marketing y Ventas (CMO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Compras (COO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director RRHH	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Director Financiero (CFO)	1	48.620 €	20%	Fijo	58.344 €	10.500 €	68.844 €
Mandos Intermedios							
Jefe tienda	50	36.465 €	10%	Fijo	2.005.585 €	10.500 €	2.016.085 €
Jefe producto	2	36.465 €	10%	Fijo	80.223 €	10.500 €	90.723 €
Técnico de Compras	2	33.075 €	5%	Fijo	69.458 €	20.837 €	90.295 €
Otros (auxiliar, etc.)	5	26.460 €	5%	Fijo	138.915 €	41.675 €	180.590 €
Personal							
Dependiente	100	25.769 €	0%	Fijo	2.576.873 €	773.062 €	3.349.935 €
Cajero	50	24.310 €	0%	Fijo	1.215.506 €	364.652 €	1.580.158 €
TOTAL		214			6.422.040 €	1.273.726 €	7.695.766 €
Salarios							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Salarios	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €		
nº empleados	33	63	109	153	214		

PLAN DE INVERSIONES

Inversiones anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	283.230 €	293.143 €	303.403 €	312.505 €
Mobiliario	189.000 €	198.261 €	205.200 €	212.382 €	218.754 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	168.050 €	173.932 €	180.019 €	185.420 €
PCs Y TPV	10.000 €	10.490 €	10.857 €	11.237 €	11.574 €
TOTAL	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Inversiones Acumuladas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neveras	270.000 €	553.230 €	846.373 €	1.149.776 €	1.462.281 €
Mobiliario	189.000 €	387.261 €	592.461 €	804.843 €	1.023.597 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	328.250 €	502.181 €	682.200 €	867.620 €
PCs Y TPV	10.000 €	20.490 €	31.347 €	42.584 €	54.159 €
TOTAL	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €

Dotaciones a las amortizaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	54.000 €	56.646 €	58.629 €	60.681 €	62.501 €
Mobiliario	37.800 €	39.652 €	41.040 €	42.476 €	43.751 €
Acondicionamiento de locales	32.040 €	33.610 €	34.786 €	36.004 €	37.084 €
PCs Y TPV	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
TOTAL	125.840 €	132.006 €	136.626 €	141.408 €	145.651 €

Valor neto contable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion acumulada	629.200	1.289.231	1.972.363	2.679.404	3.407.657
Amot acumulada	125.840	383.686	778.159	1.314.040	1.995.571
TOTAL	503.360	905.545	1.194.204	1.365.365	1.412.086

Flujos de inversion (CAPEX)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €

Amortizacion de cada año	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

	Inversión año 1	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 2	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 3	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 4	Plazo	Amort. Anual	Inversión año 5	Plazo	Amort. Anual
Nevera Almacén y Expositores refrigerados	270.000 €	5	54.000 €	283.230 €	5	56.646 €	293.143 €	5	58.69 €	303.403 €	5	60.681 €	312.505 €	5	62.501 €
Mobiliario	189.000 €	5	37.800 €	198.261 €	5	39.652 €	205.20 €	5	41.040 €	212.382 €	5	42.476 €	218.754 €	5	43.751 €
Acondicionamiento de locales	160.200 €	5	32.040 €	168.050 €	5	33.610 €	173.932 €	5	34.786 €	180.019 €	5	36.004 €	184.420 €	5	37.084 €
PCs Y TPV	10.000 €	5	2.000 €	10.490 €	5	2.098 €	10.857 €	5	2.171 €	11.237 €	5	2.247 €	11.574 €	5	2.315 €
TOTAL	629.200 €		125.840 €	660.031 €		132.006 €	683.132 €		136.626 €	707.041 €		141.408 €	728.253 €		145.651 €
IVA															

stock de 1 día

Por tienda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	113	113	113	113	113
Agua normal (botellas)	70	70	70	70	70
Aguas lujo (botella)	20	20	20	20	20
Leche litros	50	50	50	50	50
Yogurt Kg	10	10	10	10	10
Packs eat-in	333	333	333	333	333
Packstake away	167	167	167	167	167
Merchandising (uds)	10	11	12	13	14

Total Cadena	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	565	1130	1695	2260	2825
Agua normal (botellas)	350	700	1050	1400	1750
Aguas lujo (botella)	100	200	300	400	500
Leche litros	250	500	750	1000	1250
Yogurt Kg	50	100	150	200	250
Packs eat-in	1667	3333	5000	6667	8333
Packstake away	833	1667	2500	3333	4167
Merchandising (uds)	50	110	180	260	350

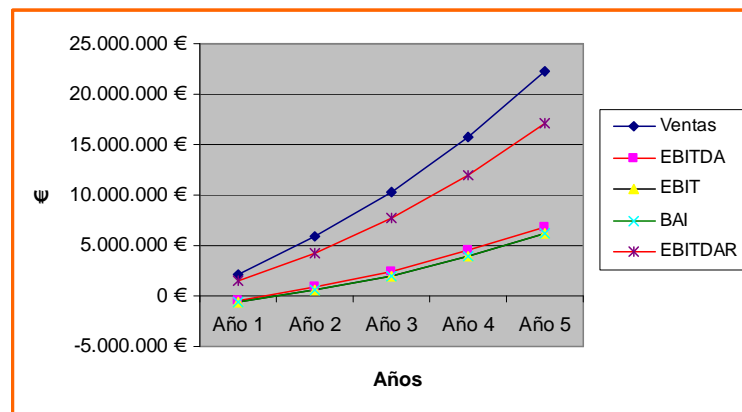
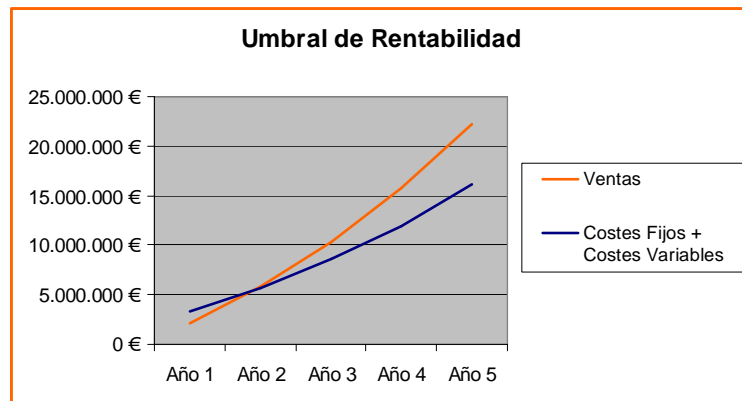
Costes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg fruta	870 €	1.825 €	2.834 €	3.911 €	5.035 €
Agua normal	105 €	220 €	342 €	472 €	608 €
Aguas lujo	87 €	183 €	283 €	391 €	503 €
Leche	75 €	157 €	244 €	337 €	434 €
Yogurt	30 €	63 €	98 €	135 €	174 €
Packs eat-in	100 €	210 €	326 €	449 €	579 €
Packstake away	83 €	175 €	271 €	375 €	482 €
Merchandising	120 €	276 €	468 €	699 €	970 €
TOTAL	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.174.416 €	5.844.708 €	10.310.363 €	15.761.157 €	22.282.043 €
Coste de Ventas	309.980 €	800.511 €	1.396.583 €	2.116.720 €	2.971.639 €
Margen operativo	1.864.436 €	5.044.197 €	8.913.780 €	13.644.437 €	19.310.404 €
Alquileres	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.228.046 €
EBITDAR	1.479.436 €	4.236.467 €	7.659.779 €	11.913.916 €	17.082.358 €
Gastos fijos	1.971.013 €	3.350.523 €	5.235.667 €	7.363.888 €	10.208.611 €
EBITDA	-491.577 €	885.944 €	2.424.112 €	4.550.027 €	6.873.747 €
Gastos de amortizacion	125.840 €	257.846 €	394.473 €	535.881 €	681.531 €
(EBIT) Beneficio Operativo	-617.417 €	628.098 €	2.029.640 €	4.014.147 €	6.192.216 €

Ingresos Financieros					
Gastos Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Margen Financiero	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

B.A.I (Beneficio antes de impuestos)	-617.417 €	628.098 €	2.029.640 €	4.014.147 €	6.192.216 €
Impuesto de sociedades	-185.225 €	188.429 €	608.892 €	1.204.244 €	1.857.665 €
Beneficio Neto	-432.192 €	439.669 €	1.420.748 €	2.809.903 €	4.334.551 €

Credito Fiscal	185.225	0	0	0	0
Deuda por Imp. Sociedades	0	3.204	608.892	1.204.244	1.857.665



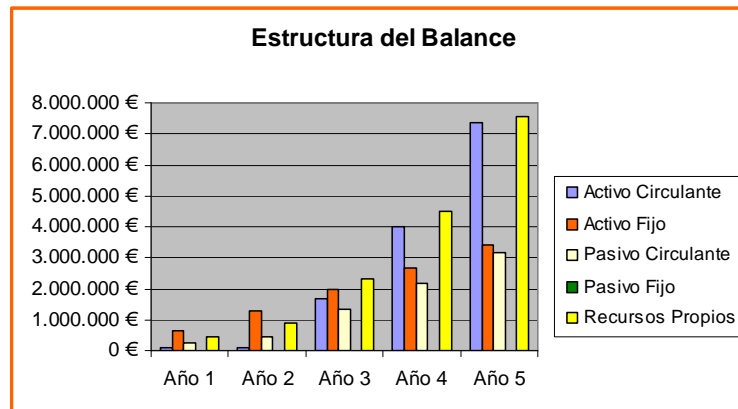
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Amortizacion acumulada	-125.840 €	-383.686 €	-778.159 €	-1.314.040 €	-1.995.571 €
Existencias M. Primas	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8785 €
Cuentas a Cobrar	15.489 €	41.634 €	73.444 €	112.271 €	18.721 €
Tesorería y Caja	33.223 €	422.468 €	2.365.971 €	5.195.307 €	9.170.607 €
Credito Fiscal	185.225 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL ACTIVO	738.767 €	1.372.756 €	3.638.485 €	6.679.802 €	10.750.200 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	900.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €	90.000 €
Reserva Legal		0 €	748 €	142.822 €	423.813 €
Reserva Voluntaria		0 €	3.365 €	642.701 €	1.907.157 €
PyG del ejercicio (Beneficio Neto)	-432.192 €	439.669 €	1.420.748 €	2.809.903 €	4.334.551 €
Perdidas acumuladas	0 €	-432.192 €	0 €	0 €	0 €
Deudas a LP & CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Deuda con la Seg. Social					
Deuda por Impuesto Sociedades	0 €	3.204 €	608.892 €	1.204.244 €	1.857.665 €
Deuda por IVA					
Cuentas a Pagar (proveedores)	270.959 €	462.074 €	704.733 €	980.132 €	1.327.014 €
TOTAL PASIVO	738.767 €	1.372.756 €	3.638.485 €	6.679.802 €	10.750.200 €

Cuadre 0 € 0 € 0 € 0 € 0 €

calculos auxiliares:

calculo de reserva legal	0 €	748 €	142.075 €	280.990 €
calculo de reserva voluntaria	0 €	3.365 €	639.337 €	1.264.456 €



ENTRADAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.158.927 €	5.818.564 €	10.278.553 €	15.722.329 €	22.235.592 €
Capital social	900.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestamo	0 €				
Total entradas	3.058.927 €	5.818.564 €	10.278.553 €	15.722.329 €	22.235.592 €

SALIDAS DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	1.164.100 €	2.233.560 €	3.687.464 €	5.330.639 €	7.695.766 €
Capex	629.200 €	660.031 €	683.132 €	707.041 €	728.253 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Locales	385.000 €	807.730 €	1.254.001 €	1.730.521 €	2.28.046 €
Gastos Generales	300.000 €	629.400 €	977.144 €	1.348.458 €	1.736.140 €
Mantenimiento de Locales	0 €	19.250 €	40.387 €	62.700 €	86.526 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	13.500 €	27.662 €	42.319 €	57.489 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	18.900 €	38.726 €	59.246 €	80.484 €
Publicidad	369.500 €	380.118 €	387.513 €	420.313 €	432.25 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Conexión ADSL WI-FI	600 €	629 €	651 €	674 €	694 €
Prensa diaria	2.000 €	2.098 €	2.171 €	2.247 €	2.315 €
stock	1.470 €	3.109 €	4.866 €	6.769 €	8.785 €
ERP	72.000 €	12.000 €	12.420 €	12.855 €	13.240 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	2.000 €	0 €
servicio limpieza	18.000 €	37.764 €	55.890 €	74.520 €	92700 €
gestoria	1.650 €	3.304 €	5.641 €	7.918 €	11.021 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste ventas	309.980 €	800.511 €	1.396.583 €	2.116.720 €	2.971.639 €
no salidas	-270.959 €	-462.074 €	-704.733 €	-980.132 €	1.327.014 €
salidas de año-1	x	270.959 €	462.074 €	704.733 €	980.132 €
Coste stock		-1.470 €	-3.109 €	-4.866 €	-6.769 €
pago de dividendos	0 €	0 €	3.365 €	639.337 €	1.264.456 €
Impuesto de sociedades	x	0 €	3.204 €	608.892 €	1.204.244 €
Pagos del prestamo	x	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada		0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	10.954 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Total salidas	3.025.705 €	5.429.318 €	8.335.050 €	12.892.903 €	18.260.382 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesoreria	33.223 €	389.245 €	1.943.503 €	2.829.426 €	3.975.210 €
Saldo de Tesoreria	33.223 €	422.468 €	2.365.971 €	5.195.397 €	9.170.607 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Neto de Movimiento de tesoreria	33.223 €	389.245 €	1.943.503 €	2.829.426 €	3.975.210 €
Saldo de Tesoreria	33.223 €	422.468 €	2.365.971 €	5.195.397 €	9.170.607 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prestamo pedido año 1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prestamo pedido año 2		0 €	0 €	0 €	FALSO
Prestamo pedido año 3			0 €	0 €	FALSO
Prestamo pedido año 4				0 €	0 €
Prestamo pedido año 5					0 €
Amortizacion de capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada			0 €	0 €	0 €
Total a devolver	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Intereses a pagar	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

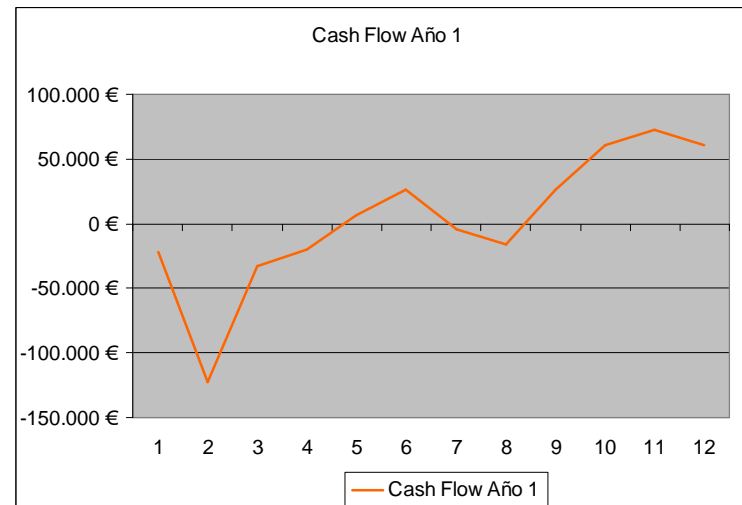
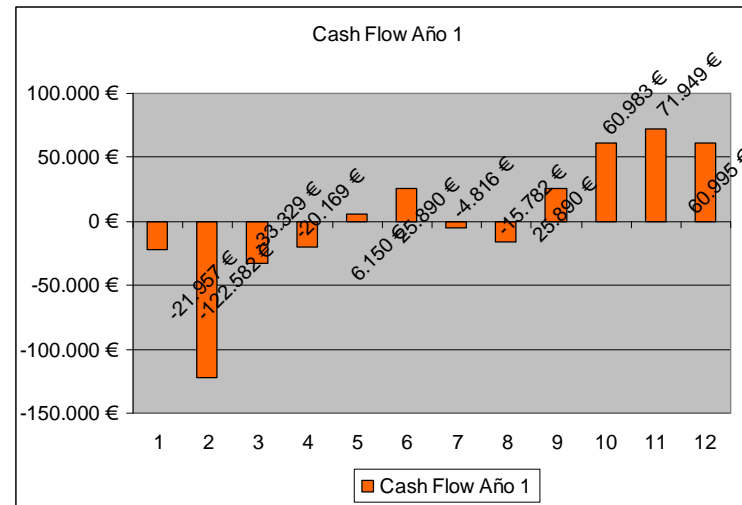
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
amort. Anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pagado del prestamo 1		0 €	0 €	0 €	0 €
pagado del prestamo 2					0 €
pagado del prestamo 3					
pagado del prestamo 4					
pagado del prestamo 5					

Interes de financiación del circulante AÑO 1

Entradas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ventas	102.440 €	115.245 €	133.172 €	148.538 €	179.270 €	202.39 €	166.465 €	153.660 €	202.319 €	243.295 €	256.101 €	256.101 €	2.158.927 €
Capital social	900.000 €												2.158.927 €
Prestamo	0 €												2.158.927 €
Total entradas	1.002.440 €	115.245 €	133.172 €	148.538 €	179.270 €	202.319 €	166.465 €	153.660 €	202.319 €	243.295 €	256.101 €	256.101 €	

Salidas de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Personal	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	97.008 €	1.164.100 €
Capex	629.200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	629.200 €
Formacion	17.209 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	17.209 €
Locales	82.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	27.500 €	385.000 €
Gastos Generales	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €	300.000 €
Mantenimiento de Locales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Maquinaria	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento de Mobiliario	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Publicidad	92.375 €	92.375 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	18.475 €	369.500 €
gastos constitucion	6.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Conexión ADSL WI-FI	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	600 €
Prensa diaria	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	167 €	2.000 €
stock	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	123 €	1.470 €
ERP	72.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	72.000 €
ISO9000	9.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.000 €
servicio limpieza	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €	18.000 €
gestoria	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	138 €	1.650 €
financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste ventas	14.708 €	16.547 €	19.121 €	21.327 €	25.740 €	29.049 €	29.01 €	22.063 €	29.049 €	34.933 €	36.771 €	36.771 €	309.980 €
no salidas	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-22.580 €	-270.959 €
salidas de año-1	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste stock	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
pago de dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pagos del prestamo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Amortizacion anticipada	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Coste de linea de credito CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10.954 €	10.954 €
Total salidas por mes	1.024.398 €	237.827 €	166.501 €	168.707 €	173.120 €	176.429 €	171.281 €	169.443 €	176.429 €	182.313 €	184.151 €	195.105 €	3.025.705 €

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Neto de Movimiento de tesoreria	-21.957 €	-122.582 €	-33.329 €	-20.169 €	6.150 €	25.890 €	-4.816 €	-15.782 €	25.890 €	60.983 €	71.949 €	60.995 €	3223 €
Coste de Financiación del circulante	-1.098 €	-6.129 €	-1.666 €	-1.008 €	0 €	0 €	-241 €	-789 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-10.932 €



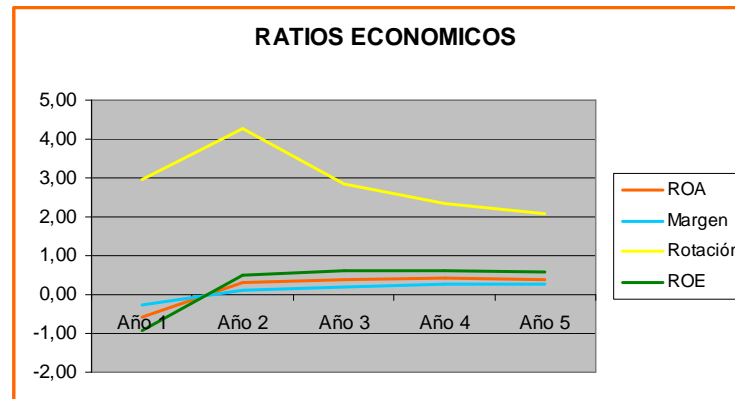
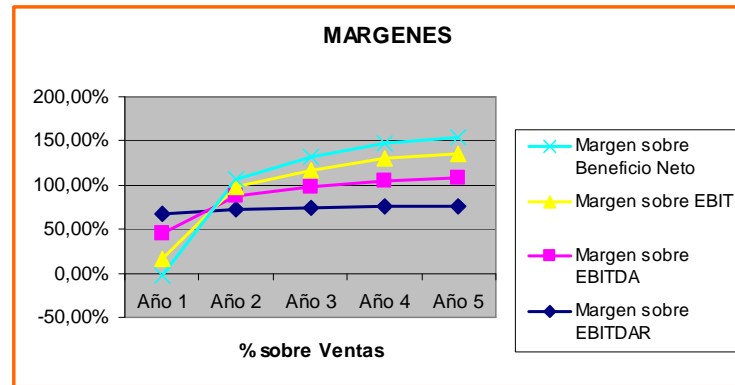
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	109.567 €	83.525 €	1.666.122 €	4.000.398 €	7.342.543 €
Activo Fijo	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.404 €	3.407.657 €
Pasivo Circulante	270.959 €	465.279 €	1.313.625 €	2.184.376 €	3.184.678 €
Pasivo Fijo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Recursos Propios	467.808 €	907.477 €	2.324.860 €	4.495.426 €	7.565.521 €

PC+PF	270.959 €	465.279 €	1.313.625 €	2.184.376 €	3.184.678 €
-------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------

RATIOS FINANCIEROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de Liquidez General	0,40	0,18	1,27	1,83	2,31
Ratio de Liquidez Inmediata	0,40	0,17	1,26	1,83	2,30
Ratio de Tesorería	0,12	0,91	1,80	2,38	2,88
Ratio de Solvencia	2,73	2,95	2,77	3,06	3,38
Ratio de endeudamiento	0,58	0,51	0,57	0,49	0,42
Ratio de Cobertura de intereses	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Ratio de estructura de endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ratio de estructura	0,85	0,94	0,54	0,40	0,32

RATIOS ECONOMICOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
R.O.A. (Retorno sobre activos)	-0,59	0,32	0,39	0,42	0,40
Margen	-0,28	0,11	0,20	0,25	0,28
Rotación	2,94	4,26	2,83	2,36	2,07
R.O.E. (Retorno a los accionistas)	-0,92	0,48	0,61	0,63	0,57

MARGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sobre EBITDAR	68,04%	72,48%	74,29%	75,59%	76,66%
sobre EBITDA	-22,61%	15,16%	23,51%	28,87%	30,85%
Sobre Beneficio Operativo	-28,39%	10,75%	19,69%	25,47%	27,79%
Sobre Beneficio antes de impuestos	-28,39%	10,75%	19,69%	25,47%	27,79%
Sobre Beneficio Neto	-19,88%	7,52%	13,78%	17,83%	19,45%



EQUILIBRIO FINANCIERO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CIRCULANTE	109.567 €	83.525 €	1.666.122 €	4.000.998 €	7.342.543 €
ACTIVO FIJO	629.200 €	1.289.231 €	1.972.363 €	2.679.400 €	3.407.657 €
	738.767 €	1.372.756 €	3.638.485 €	6.679.802 €	10.750.200 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO CIRCULANTE	270.959	465.279	1.313.625	2.184.376	3.184.678
PASIVO FIJO	-	-	-	-	-
RECURSOS PROPIOS	467.808	907.477	2.324.860	4.495.426	7.565.521
	738.767	1.372.756	3.638.485	6.679.802	10.750.200

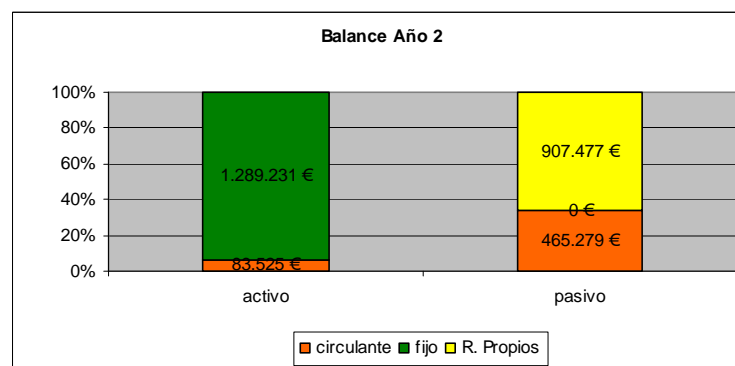
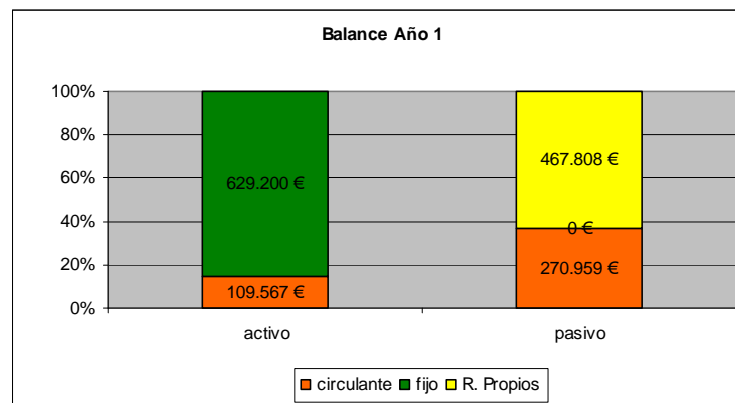
	Año 1	Año 1	
ACTIVO CIRCULANTE	109.567 €	270.959 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	629.200 €	0 €	PASIVO FIJO
		467.808 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>738.767 €</u>	<u>738.767 €</u>	

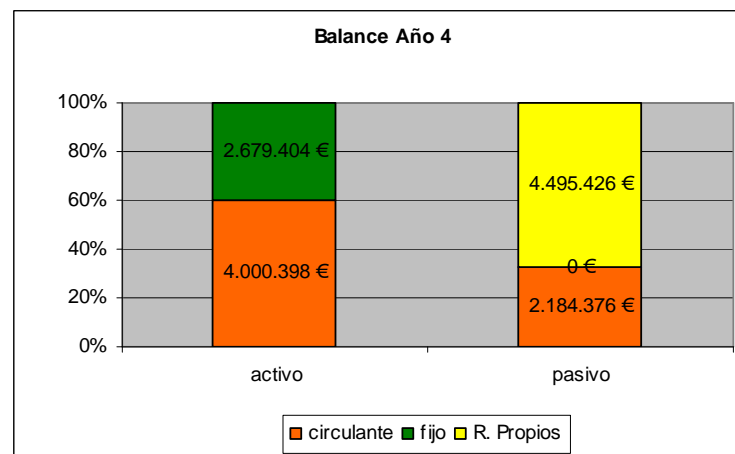
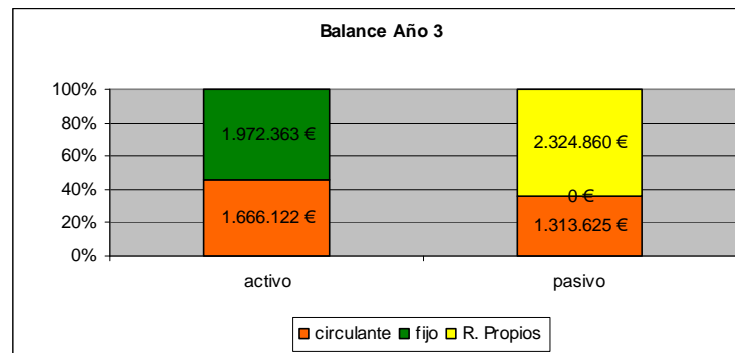
	Año 2	Año 2	
ACTIVO CIRCULANTE	83.525 €	465.279 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.289.231 €	0 €	PASIVO FIJO
		907.477 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>1.372.756 €</u>	<u>1.372.756 €</u>	

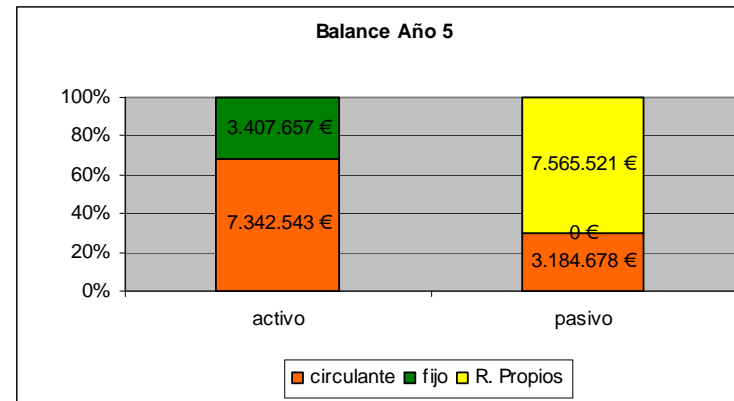
	Año 3	Año 3	
ACTIVO CIRCULANTE	1.666.122 €	1.313.625 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	1.972.363 €	0 €	PASIVO FIJO
		2.324.860 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>3.638.485 €</u>	<u>3.638.485 €</u>	

	Año 4	Año 4	
ACTIVO CIRCULANTE	4.000.398 €	2.184.376 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	2.679.404 €	0 €	PASIVO FIJO
		4.495.426 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>6.679.802 €</u>	<u>6.679.802 €</u>	

	Año 5	Año 5	
ACTIVO CIRCULANTE	7.342.543 €	3.184.678 €	PASIVO CIRCULANTE
ACTIVO FIJO	3.407.657 €	0 €	PASIVO FIJO
		7.565.521 €	RECURSOS PROPIOS
	<u>10.750.200 €</u>	<u>10.750.200 €</u>	







	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
capital circulante	-161.392 €	-381.754 €	352.497 €	1.816.022 €	4.157.864 €
NOF	-253.999 €	-417.331 €	-626.423 €	-861.091 €	-1.159.507 €
Ratios financieros					
RLG	0,40	0,18	1,27	1,83	2,31
RLI	0,40	0,17	1,26	1,83	2,30
RT	12,26%	90,80%	180,11%	237,84%	287,96%
PMC					
PMP (solo con compras)					
PMP (con compras, g.externos y de explot.)					
R SOLVENCIA	2,73	2,95	2,77	3,06	3,38
R ENDEUDAMIENTO	0,58	0,51	0,57	0,49	0,42
RCI (ebitda)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
RCI (ebitdaR)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
RE	85%	94%	54%	40%	32%
Ratios Económicos					
ROA (con NOPAT)	-58,5%	32,0%	39,0%	42,1%	40,3%
MARGEN					
ROTACION					
ROE	-92,4%	48,4%	61,1%	62,5%	57,3%
ROE-b	-58,5%	32,0%	39,0%	42,1%	40,3%

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJOS de CAJA	-900.000 €	33.223 €	389.245 €	1.943.503 €	2.829.426 €	3.975.210 €

TIR (Internal rate of Return)	83%
VAN (NPV)	6.052.977 €
Payback	2,2

Payback period = (Last year with a negative cash flow) + (absolute value of net benefits / total cash flow next year) Used when benefits change over time
 Ver Wikipedia y <http://www.solutionmatrix.com/payback-period.html>

WACC (año 1)	6,99%
WACC (año 2)	6,99%
WACC (año 3)	6,99%
WACC (año 4)	6,99%
WACC (año 5)	6,99%
Media	6,99%

beta de la bolsa de madrid para ocio turismo y hostleria a 4 años 0,88
 beta de la bolsa de madrid para comercio minorista a 4 años 0,59
 bono aleman a 5 años 4,05% (tasa libre de riesgo)
 Prima de riesgo del mercado 4%

Ke	0,0699
Kdat	0,063

La rentabilidad economica se expresa en terminos del ROI (o ROA) y es la generada por la propia actividad economica de la empresa

ROI= EBIT (resultado neto de explotacion)/ AT [podria ser el EBITDA]

La rentabilidad financiera o ROE es lo que obtiene el accionista

ROE= beneficio distribuable/ fondos propios

Ambos ratios se relacionan por la fórmula de Modigliani

ROE=ROA+(ROA+i)RA/RP

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI (ROA) con EBIT	-83,6%	45,8%	55,8%	60,1%	57,6%
ROE	-92,4%	48,4%	61,1%	62,5%	57,3%