



**Universitat**  
de les Illes Balears

**Títol: Pla de viabilitat empresa distribuïdora de rom**

**NOM AUTOR: Alberto Conchillo Guantes**

**Memòria del Treball de Fi de Màster**

Màster Universitari en Comptabilitat i Auditoria (MCAU)  
(Especialitat/Itinerari del ROAC)

de la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curs Acadèmic 2015-2016

*Data 15 de Setembre 2016*

**Nom Tutor del Treball:** *Carles Mulet Forteza*

**Nom Cotutor:** *Juanabel Genovart Balaguer*

UIB



# PLAN DE VIABILIDAD DISTRIBUIDORA **R**ON



CURSO ACADÉMICO 2015-2016

Trabajo de Fin de Máster

# PLAN DE VIABILIDAD EMPRESA DISTRIBUIDORA DE RON

Alberto Conchillo Guantes

Universidad de las Islas Baleares



## **RESUMEN**

El consumo de alcohol ha ido disminuyendo paulatinamente a lo largo de los últimos años en nuestro país. Sin embargo el mercado de las bebidas de alta graduación vendió casi 90 millones de litros en 2015, un año que además ha roto con en esa tendencia negativa de desaceleración.

El presente trabajo tendrá como objetivo valorar la viabilidad de un proyecto empresarial ligado al sector de la distribución de las bebidas alcohólicas de alta graduación. En particular esta sociedad tendrá como actividad principal de explotación la distribución de Ron a nivel local, llevándose por ello un margen comercial. El propósito será por tanto realizar además de un pequeño estudio del mercado del Ron en la zona, un plan de inversión que permita ver con claridad el éxito o no de este futuro negocio en un plazo mínimo de tres años.

**PALABRAS CLAVE:** *Plan de viabilidad; Contabilidad; Análisis financiero; Análisis de inversión*

## **ABSTRACT**

Alcohol consumption has gradually decreased over recent years in our country. However the market for high alcohol beverages sold nearly 90 million liters in 2015, a year that has also broken with this negative trend of decrease.

This work is seeking to assess the feasibility of a business project linked to the distribution of high alcohol beverages. In particular, this society will have as main activity the distribution of Rum locally, obtaining a mark-up thus. The aim will therefore do a small rum market research in the area, besides an viability plan that allows clearly see the success or not of this future business in a minimum period of three years.

**KEY WORDS:** *Viability plan; Accounting; Financial analysis; Investment analysis*



# ÍNDICE

## 1. INTRODUCCIÓN ..... 5

- 1.1. Objetivos..... 6
- 1.2. Antecedentes..... 6
- 1.3. Metodología ..... 7

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO ..... 9

- 2.1. Evolución del sector de bebidas alcohólicas en España..... 10
- 2.2. Legislación española para la venta bebidas espirituosas..... 19
- 2.3. Evolución del mercado de ron en España ..... 22
- 2.4 “Ron abuelo” evolución y situación actual ..... 27
- 2.5. Análisis D.A.F.O. .... 29

## 3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO ..... 34

- 3.1. Política comercial .....35
- 3.2. Política de recursos humanos..... 36

## 4. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO ..... 39

- 4.1. Plan de inversión inicial ..... 41
  - 4.1.1. Inmovilizado material..... 41
  - 4.1.2. Inmovilizado intangible..... 47
  - 4.1.3. Gastos Iniciales.....48
- 4.2. Plan de financiación..... 49
- 4.3. Balances de situación Inicial y Previsionales\* .....51
- 4.4. Ingresos, gastos y presupuestos previstos .....53
  - 4.4.1. Resumen de ingresos ..... 53
  - 4.4.2. Presupuesto de ventas..... 54
  - 4.4.2. Resumen de gastos.....58
    - Gastos de personal* ..... 58
    - Gastos de promoción* ..... 65
    - Gastos logísticos*..... 66
    - Suministros* ..... 68
    - Servicios profesionales independientes (gastos de constitución)*..... 69

<i>Reparaciones y manteniminetos</i> .....	69
<i>Seguros</i> .....	70
<i>Compras y otros servicios</i> .....	70
<i>Tasas e impuestos municipales</i> .....	71
<i>Amortización del inmovilizado</i> .....	72
<i>Gastos financieros</i> .....	73
<i>Impuesto sobre sociedades</i> .....	73
4.4.4 Estructura de costes en la empresa .....	74
4.4.5. Umbral de rentabilidad .....	76
4.4.6. Presupuesto de tesorería .....	78
<b>4.5. Cuenta de resultados previsional</b> .....	<b>80</b>

## 5. VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN: CRITERIOS ESTÁTICOS, DINÁMICOS Y DE RIESGO ..... 82

<b>5.1. Criterios estáticos</b> .....	<b>82</b>
Cash flow total y Cash flow medio por unidad monetaria comprometida .....	82
Payback o plazo de recuperación estático .....	85
<b>5.2. Criterios dinámicos</b> .....	<b>86</b>
El valor actual neto (VAN) .....	86
La tasa interna de rentabilidad (TIR) .....	88
El plazo de recuperación dinámico o con descuento .....	89
El índice de rentabilidad .....	90
<b>5.3. Análisis de sensibilidad</b> .....	<b>91</b>

## 6. CONCLUSIONES ..... 95

## 7. BIBLIOGRAFÍA ..... 100

ANEXO 1 .....	104
ANEXO 2 .....	112
ANEXO 3 .....	120



# 1. INTRODUCCIÓN





# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. OBJETIVOS

Este trabajo tiene como objetivo valorar la viabilidad y el nacimiento una nueva cooperativa. Por lo tanto aunque sus aspiraciones son económicas también son sociales, fundamentalmente para la creación de puestos de trabajo en la zona, concretamente Vizcaya y alrededores. En particular esta sociedad tendrá como actividad principal de explotación la distribución de Ron a nivel local, llevándose por ello un margen sobre el Precio de venta. El propósito de este trabajo será por tanto realizar además de un pequeño estudio del mercado del Ron en la zona, un presupuesto de ventas y un plan de inversión que permita valorar la viabilidad de la empresa en sus tres primeros años de vida.

## 1.2. ANTECEDENTES

Este proyecto ha venido motivado principalmente por la confluencia de varios factores. El primero y uno de los más importantes es que el municipio de Balmaseda, en la provincia de Vizcaya y lugar en el que surge la idea, es uno de los municipios en los que más se ha incrementado el desempleo, especialmente entre las mujeres y los mayores de 50 años, siendo el posible proyecto un elemento dinamizador de la economía para estos grupos en riesgo de exclusión. Y es que entre los valores de esta nueva cooperativa está crear no sólo rentabilidad económica para los cooperativistas sino también beneficio social a la comunidad.

Otro de los factores motivantes es que el municipio es un punto neurálgico que comunica las provincias de Burgos, Cantabria, Álava y Vizcaya, y que este Ron que pretendemos dar a conocer apenas se había introducido en esta región.

Por otro lado debemos añadir que esta nueva empresa ya dispone de la mayoría de infraestructura necesaria para sacar adelante el proyecto. Ahora mismo se dispone de 600 metros cuadrados de almacén, de un vehículo de empresa, además de material y espacio para oficinas, por lo que la posible inversión inicial se vería considerablemente reducida.

Por último, otro factor determinante ha sido la excelente relación y trato personal que se mantiene con la familia Varela, propietarios de la destilería de Ron Abuelo en Panamá y que sin duda puede ayudar a que la empresa tenga a su alcance el suficiente apoyo como para sacar adelante el citado proyecto.

## 1.3 METODOLOGÍA

El trabajo se estructura principalmente de la siguiente manera:

### ✚ ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

En primer lugar es necesario realizar un análisis del mercado de las bebidas espirituosas así como del mercado del ron. Por ello en el capítulo 2 se definen los dos entornos principales:

- ❖ Entorno nacional
- ❖ Entorno local

Además es fundamental determinar la evolución y situación actual en España y País Vasco de Hermanos Varela, S.A., la marca suministradora del ron.

### ✚ DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo (capítulo 3) se definirá claramente la idea del negocio así como su política comercial y su plan de recursos humano existente.

## ✚ PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

Este plan de viabilidad tiene por objetivo principal conocer si la empresa es capaz de generar el suficiente flujo de caja como para poder seguir operando con normalidad, es decir si la empresa tendrá la solvencia suficiente como sobrevivir en sus primeros años de vida. En consecuencia en el capítulo 4 daremos a conocer la estructura de costes en la empresa, las ventas esperadas así como la financiación y la inversión inicial necesaria. Además ante la incertidumbre que en ocasiones genera un plan de inversión como éste partiremos de la base de un escenario medio (aunque más adelante se analizaran diferentes escenarios), con detalle de los principales presupuestos (ventas, tesorería, etc.) así como de los estados contables previsionales:

1. **Primera fase:** Plan de inversión inicial.
2. **Segunda fase:** Plan de financiación.
3. **Tercera fase:** Balance de situación Previsional.
4. **Cuarta fase:** Ingresos, gastos y principales presupuestos.
5. **Quinta fase:** Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

## ✚ VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN

Aplicación de criterios de valoración inversiones:

- **Estáticos y dinámicos**
- **Estudio del nivel de riesgo:** No probabilísticos; *Análisis sensibilidad, multiescenario y ajuste de la tasa de riesgo*

## ✚ CONCLUSIONES

Para terminar con dicho estudio en el capítulo 6 (Conclusiones) vamos a elaborar el diagnóstico final sobre cuál es, en nuestra opinión, la situación real para el futuro de la empresa en el sector de la distribución del ron. Además elaboraremos un listado de pros y de contras e indicaremos qué medidas son las oportunas en cada caso.



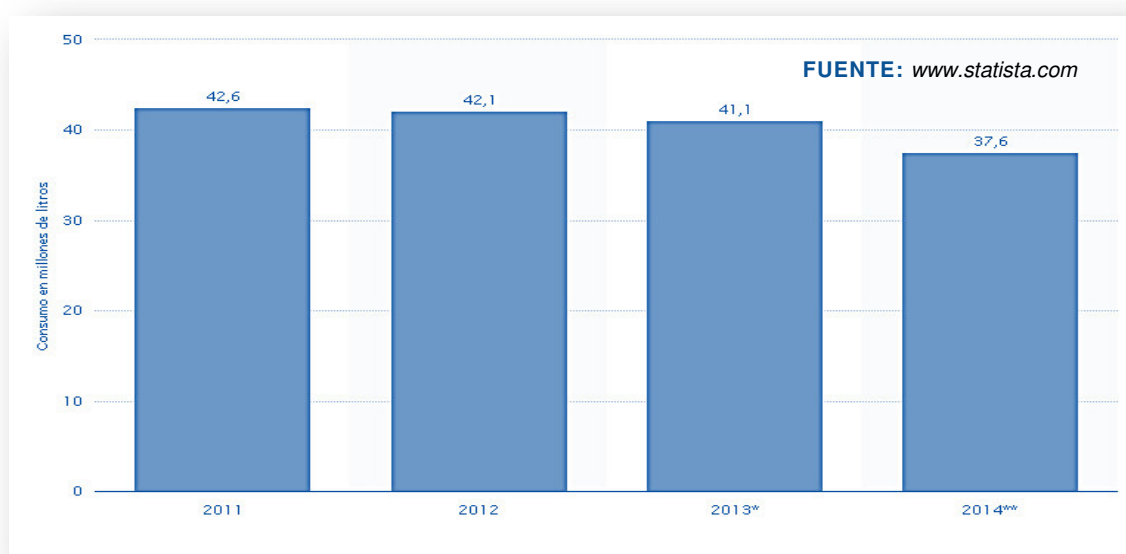
## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

# 2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

## 2.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN ESPAÑA

Un factor muy a tener en cuenta es que a nivel general la tendencia en el consumo de bebidas alcohólicas de alta graduación se ha ido reduciendo en los últimos años, un 5% entre 2011 y 2014<sup>1</sup> (Ver Figura 2.1). En parte esto puede deberse a la crisis económica y una legislación cada vez más restrictiva, que han hecho que la tendencia en el consumo de alcohol haya disminuido en España durante la última década.

**FIGURA 2.1:** Tendencia en el consumo de bebidas alcohólicas de alta graduación en España (2011-2014).

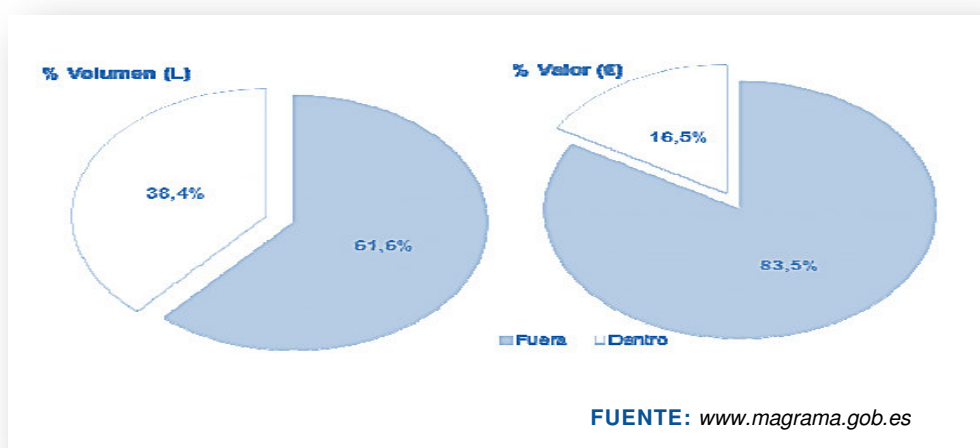


<sup>1</sup> FUENTE: <http://es.statista.com/estadisticas/475059/consumo-de-bebidas-alcoholicas-de-alta-graduacion-en-espana/>

Sin embargo, como veremos más adelante, el consumo de estas bebidas ha frenado su caída en 2015, con un incremento de las ventas, lo que es una buena noticia si se quiere llevar a cabo un proyecto como éste.

Por otra parte, los últimos datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente a través de su Informe del consumo de alimentación en España 2015<sup>2</sup> revelan datos interesantes sobre los hábitos de los españoles. Parece claro que se consumen más bebidas espirituosas fuera que dentro de casa, tanto en consumo de litros como en gasto, lo que es un claro indicador de que este tipo de bebida es propia más de locales como restaurantes, pubs o discotecas que del propio hogar. (Ver Figura 2.2).

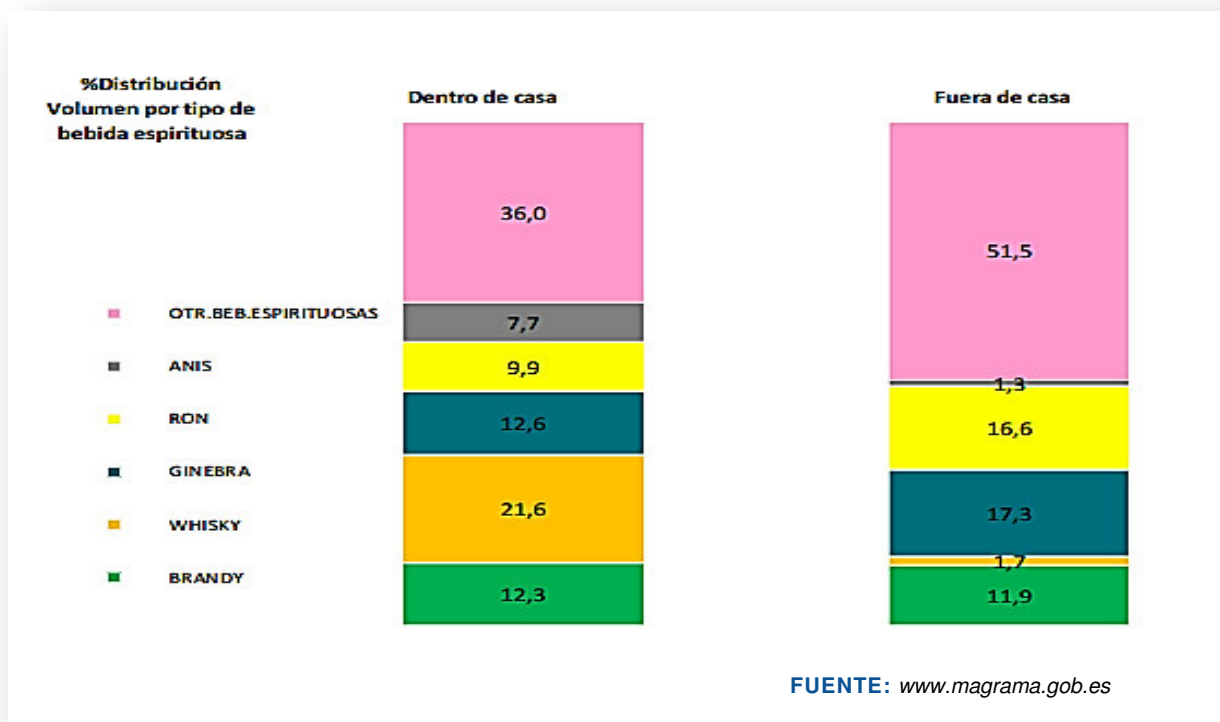
**FIGURA 2.2:** Porcentaje de volumen y gasto de bebidas espirituosas en España 2015



Es interesante comprobar que si analizamos el consumo de estas bebidas según su tipología, el whisky es una de las más preferidas para tomar en casa en nuestro país, con casi un 21% del volumen total, pero sin embargo apenas se consume fuera del hogar (1,7%), siendo en este caso el ron la bebida por excelencia con casi 17% del consumo de litro totales de bebidas espirituosas (Ver Figura 2.3).

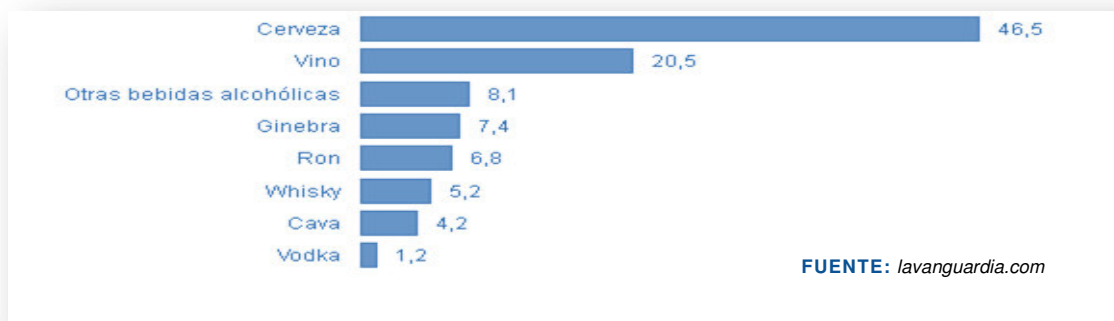
<sup>2</sup> Ver informe en [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015\\_tcm7-422694.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf)

**FIGURA 2.3:** Porcentaje de volumen según tipo de bebida espirituosas en 2015



Según otras fuentes consultadas<sup>3</sup>, parece claro que a nivel nacional los claros dominadores del consumo de alcohol siguen siendo la cerveza y el vino por ese orden (Ver Figura 2.4). Sin embargo, entre las bebidas espirituosas el ron es la preferida de los consumidores españoles después de la ginebra. Un auge que ha tenido lugar sobre todo en los últimos años entre la gente joven, ya que hasta hace muy poco el whisky ocupaba ese primer puesto para el consumo de este tipo de bebidas.

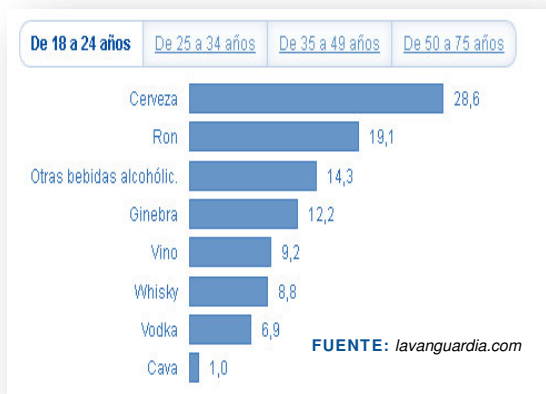
**FIGURA 2.4:** Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas en España 2014



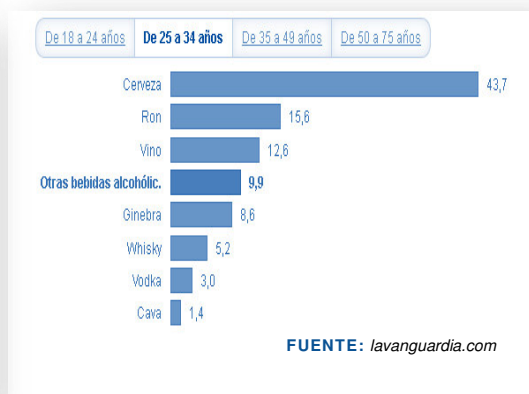
<sup>3</sup> FUENTE: Encuesta sobre hábitos de consumo a nivel nacional en 2014. <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150610/54432189584/bebidas-alcoholicas-consumen-espanoles-cuando-salen.htm>.

En cuanto a la franja de edad parece que el consumo de Ron es la segunda bebida alcohólica preferida entre los jóvenes, pero sin embargo, su consumo se reduce considerablemente a partir de los 35 años. (Ver Figuras 2.5 a 2.8).

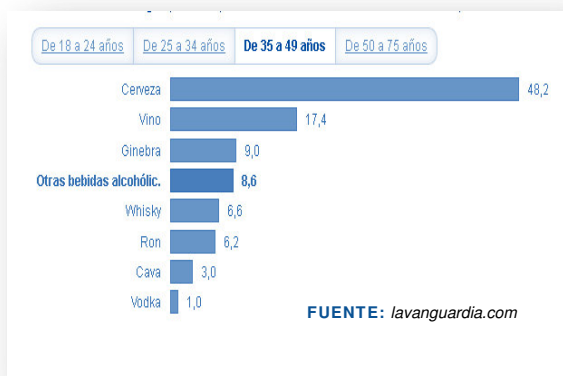
**FIGURA 2.5:** Tipo de consumo 18-24 años



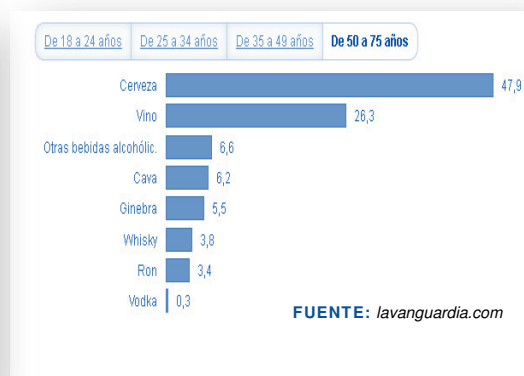
**FIGURA 2.6:** Tipo de consumo 25-34 años



**FIGURA 2.7:** Tipo de consumo 35-49 años



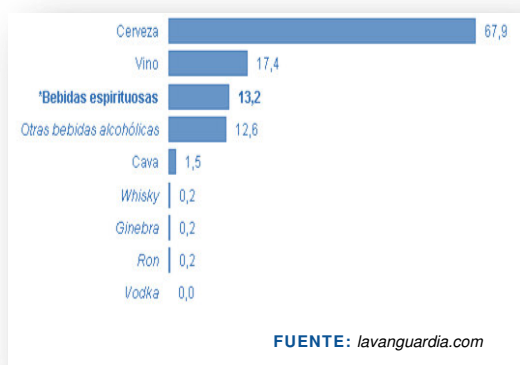
**FIGURA 2.8:** Tipo de consumo 50-75 años



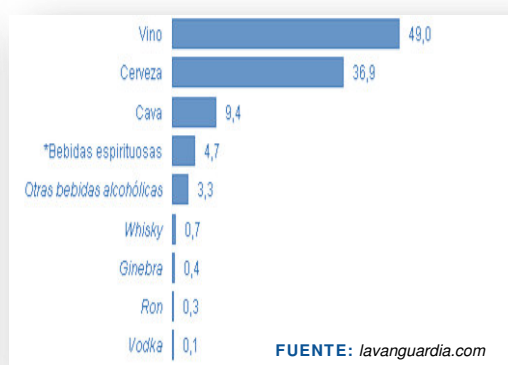
Otro factor muy interesante es ver cuáles son los hábitos de consumo de los españoles dependiendo del momento del día en que se consumen este tipo de bebidas, y lo que más nos interesa, ver concretamente qué lugar ocupa el ron entre todas ellas como variable del estudio. Para ello ofrecemos a continuación el porcentaje de consumo Según franja horaria (Ver Figuras 2.9 a 2.12).



**FIGURA 2.9:** Tipo de consumo por la “mañana”



**FIGURA 2.10:** Tipo de consumo en la “Comida”



**FIGURA 2.11:** Tipo de consumo por la “Tarde”

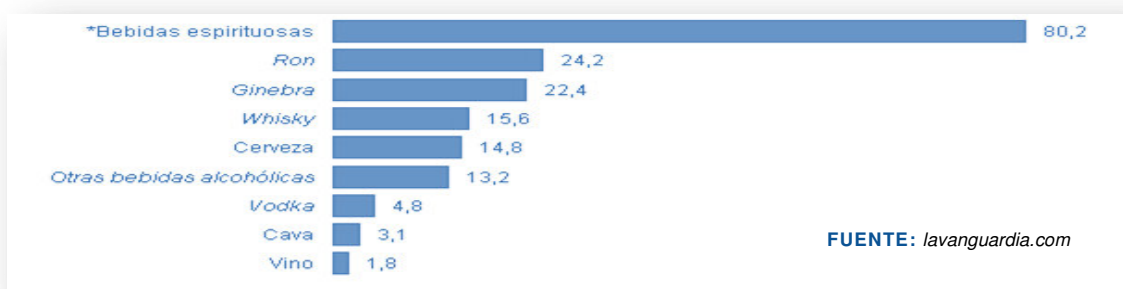


**FIGURA 2.12:** Tipo de consumo durante la “Cena”



Como vemos en estas cuatro primeras figuras la cerveza y el vino son las bebidas alcohólicas por excelencia en nuestro país hasta la hora de la cena, sin embargo, como podremos observar en la figura 2.13 el ron es la bebida favorita de los españoles después de la cena, convirtiéndose en la bebida espirituosa más consumida a esa hora en nuestro país (2014).

**FIGURA 2.13:** Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas después de la cena (2014)

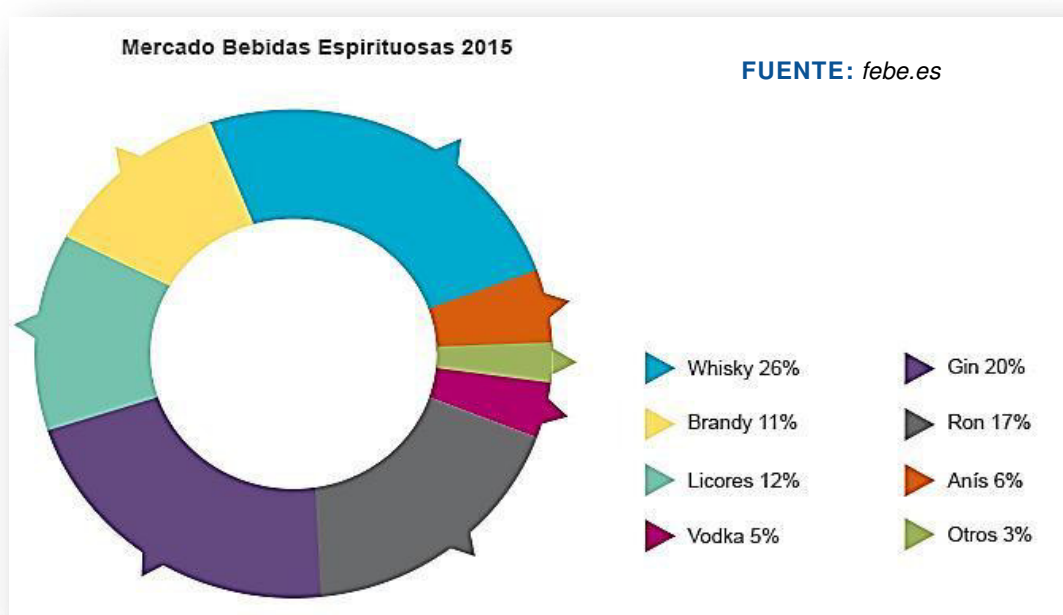


## 2015 PUNTO DE INFLEXIÓN PARA EL SECTOR<sup>4</sup>

Desde el comienzo de la crisis en 2008 el sector había sufrido pérdidas acumuladas de más de un 40%. A esto hay que unir que el cliente sustituyó este tipo de bebidas por el aumento en el consumo de cerveza y vino, con impuestos especiales mucho más bajos.

Sin embargo, los datos de 2015 son algo más positivos para este sector. Según la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) las empresas vendieron cerca de un 2,5% más que en 2014. Por primera vez en 10 años ha habido un aumento en el consumo de este tipo de bebidas de alta graduación, lo que supone un punto a favor de esta industria. Si se analiza el volumen de comercialización de bebidas espirituosas en 2015, se vendieron más de 190 millones de litros, siendo el whisky (26%), la ginebra (20%) y el ron (17%) por ese orden las que mayor cuota alcanzaron en sus ventas (Ver Figura 2.14).

**FIGURA 2.14:** Volumen de comercialización de bebidas espirituosas en 2015



En nuestro país el consumo de las bebidas espirituosas está principalmente ligado al sector de la hostelería. Sin embargo, la crisis ha hecho que este sector deje de ser el canal de distribución por excelencia, reduciéndose en la

<sup>4</sup> **FUENTE:** Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE). <http://www.febe.es/el-sector-en-cifras/comercializacion-bebidas-espirituosas/>

actualidad al 60% de la cuota de mercado. Y es que la oferta ha comenzado a diversificarse a través de otros canales como la alimentación (hipermercados y supermercados), que en 2015 aumentaron un 1,7% en relación al año anterior.

## PRINCIPALES TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR<sup>5</sup>

Desde *Kantar Worldpanel*, empresa especializada en estudios de mercado, se analiza también el momento exacto de mayor consumo de bebidas espirituosas, que suele producirse los fines de semana por la noche con los amigos. El Ron con cola, el Gin Tonic y el Whisky con cola fueron los productos más consumidos en el año 2014 entre los españoles, aunque el orden puede variar dependiendo de la zona geográfica en la que nos encontremos, ya que en el mediterráneo se decantan por el Gin tonic, en Andalucía por el Ron Cola y en Madrid por el Whisky cola como bebidas estrella del fin de semana. Sin embargo, desde esta fuente también se apunta a que la bebida estrella del aperitivo del domingo en familia es el vermú, compitiendo directamente en este aspecto con el vino en el norte y con la cerveza en el sur de nuestro país.

Si hablamos de salir en pareja quien se lleva el gato al agua son los cocktails. Este momento supone casi un 8% de las consumiciones por bebidas espirituosas. El Mojito o la Caipirinha, son los preferidos de estas citas.

En el caso del consumo después del trabajo la palma de las bebidas espirituosas, después de la cerveza, se la lleva el Whisky ya sea solo o con compañeros.

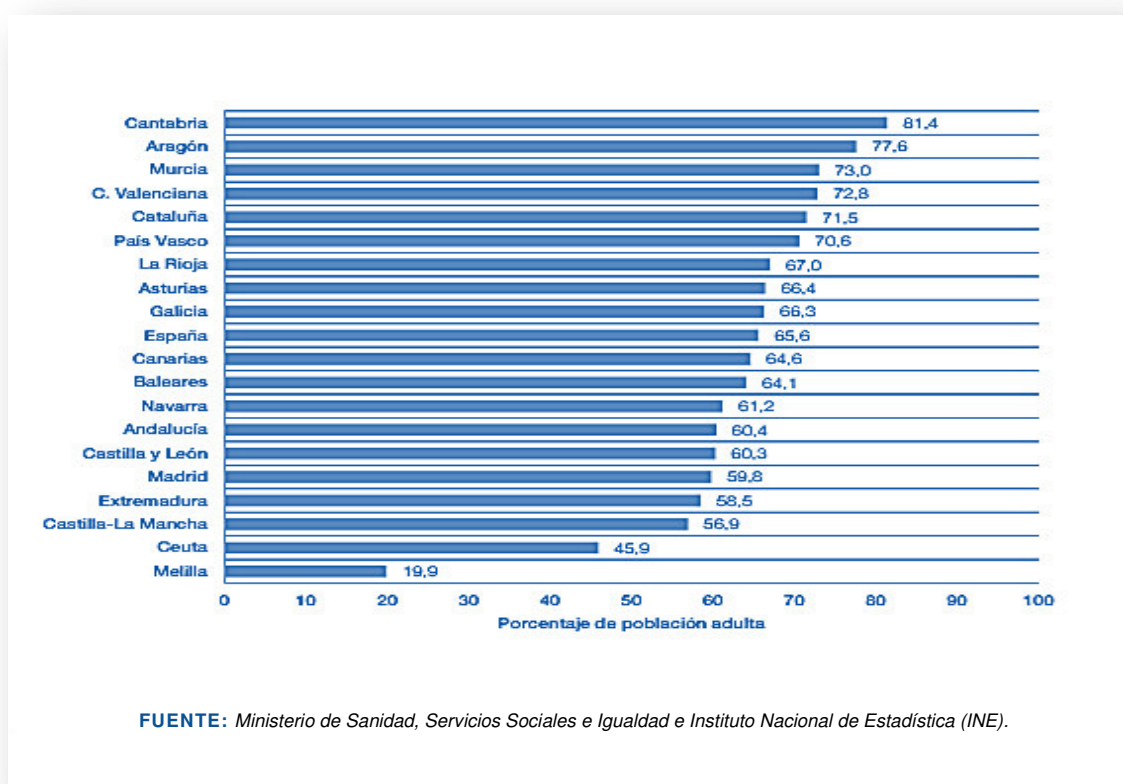
Por sexos también se destaca las preferencias, y es que los hombres consumen más Ginebra, ron y whisky por ese orden y las mujeres prefieren el ron, los vermús y los cocktails. Además el número de consumiciones y de gasto es mayor en hombres que en mujeres.

<sup>5</sup> Fuente: <http://es.kantar.com/empresas/consumo/2015/mayo-2015-datos-sobre-en-consumo-de-bebidas-alcoh%C3%B3licas-en-espa%C3%B1a/>

## MERCADO A NIVEL LOCAL

Por comunidades autónomas, según el Informe Anual del Sistema Nacional de Salud 2015<sup>6</sup>, el porcentaje de población que consume habitualmente alcohol en el País Vasco es de aproximadamente un 70% una cifra muy por encima de la media nacional, por lo que el consumo de este tipo de bebidas está muy extendido en la región (Ver Figura 2.15).

**FIGURA 2.15:** Prevalencia de consumo alcohol en población adulta según comunidad autónoma, 2011-2012

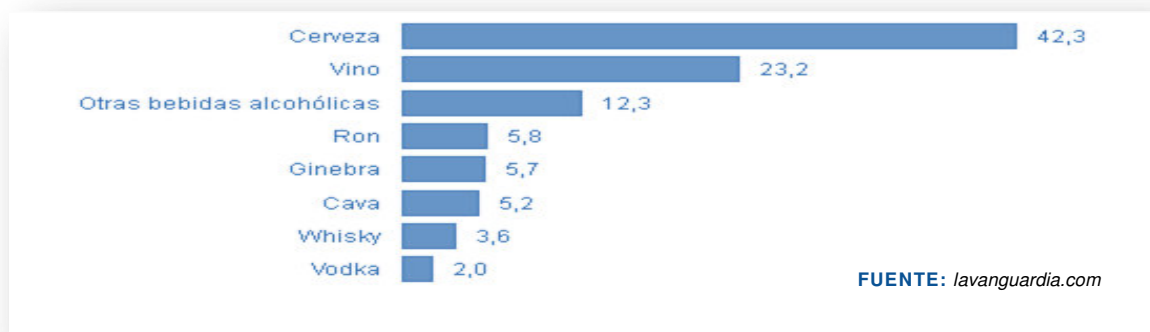


A nivel regional, que es sin duda una de las principales motivaciones para sacar adelante el proyecto, podemos ver como la bebida espirituosa que más se consume es el Ron<sup>7</sup>, claro ejemplo del auge de esta bebida también en esta zona del país (Ver Figura 2.16).

<sup>6</sup> Fuente: [http://www.semg.es/images/stories/recursos/2016/documentos/Informe\\_Anual\\_SNS\\_2015.pdf](http://www.semg.es/images/stories/recursos/2016/documentos/Informe_Anual_SNS_2015.pdf)

<sup>7</sup> FUENTE: Encuesta sobre hábitos de consumo a nivel nacional en 2014. <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150610/54432189584/bebidas-alcoholicas-consumen-espanoles-cuando-salen.htm>.

**FIGURA 2.16:** Porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas en el Norte de España<sup>8</sup> en 2014



Otro aspecto fundamental dentro del mercado local para este tipo de bebidas es su denominada red comercial. Por lo tanto son los clientes potenciales de la empresa. La red comercial constituye la fuente más importante para la generación de ingresos en la empresa. En base a ella la entidad deberá definir que cuota del total de mercado prevé alcanzar, cuáles son sus aspiraciones así como sus metas presentes y futuras.

En este caso debemos tener en cuenta la red de establecimientos que se dedican a la alimentación y la hostelería en el País Vasco. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, los establecimientos que cumplen con esas características en el País Vasco son un total de **21.475** (Ver Figura 2.17).

**FIGURA 2.17:** Número de establecimientos de alimentación y restauración en el País Vasco en 2016

Directorio Central de Empresas 2016	
PAÍS VASCO	
ALIMENTACIÓN	7.910
Comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco	1.752
Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	6.158
Establecimientos de bebidas	9.008
HOSTELERIA	13.437
Hotels y alojamientos similares	405
Restaurantes y puestos de comidas	3.625
Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	399
OTROS	128
Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados	128
<b>TOTAL</b>	<b>21.475</b>

<sup>8</sup> Incluye Castilla y León, Navarra Rioja y País Vasco.

## 2.2. LEGISLACIÓN ESPAÑOLA PARA LA VENTA BEBIDAS ESPIRITUOSAS

En lo que se refiere a la normativa reguladora sobre el uso de alcohol el estado tiene transferidas algunas competencias a las comunidades. En el caso de las bebidas espirituosas, que es el caso que nos ocupa, tanto la producción, designación, presentación y etiquetado como la regulación fiscal son responsabilidad del Estado. Por su parte las comunidades autónomas tienen transferidas las competencias relacionadas con su uso, consumo, venta y distribución.

### REGULACIÓN IMPOSITIVA

El alcohol entra dentro de los denominados impuestos especiales que se encuentran regulados por la ley 38/1992. El objetivo de este tipo de gravamen es prevenir las consecuencias para la salud de los consumidores, y promover el consumo responsable.

La gran tradición del vino y la cerveza en nuestro país han hecho que los impuestos sobre estas bebidas sean más bajos que para el resto de bebidas alcohólicas, un 21% y 22% respectivamente. En contraposición, las tasas impositivas de las bebidas de alta graduación sufren las consecuencias de las subidas de impuestos con bastante frecuencia, siendo muy pocas las personas que protestan ante tales subidas.

Hoy por hoy este tipo de bebidas, como el ron, el whisky o la ginebra tienen un gravamen por encima del 40%<sup>9</sup>, lo que sin duda es un desincentivo para su venta y consumo.

<sup>9</sup> FUENTE: <http://finanzas.excite.es/impuestos-alcohol-espana.html>

## PRODUCCIÓN, DESIGNACIÓN, PRESENTACIÓN Y ETIQUETADO DEL RON

La normativa de este tipo de actividades se encuentra regulada por el *Reglamento (CE) nº 110/2008* del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de enero de 2008. El *Real Decreto 164/2014*, de 14 de marzo establece normas completarías en cuanto a la producción, designación, presentación y etiquetado. En lo que se refiere al ron, producto que nos ocupa, el artículo 2 establece varias indicaciones al respecto<sup>10</sup>;

*“Artículo 2. Indicaciones facultativas para la categoría de bebida espirituosa «Ron».*

*Para la categoría de bebida espirituosa definida en el anexo II.1 del Reglamento (CE) nº 110/2008, de 15 de enero, podrán emplearse las siguientes indicaciones facultativas:*

- a) Blanco: ron que no podrá contener caramelo añadido y que está caracterizado por su ausencia de color.*
- b) Dorado: ron procedente del ensamble de diferentes rones que han sido sometidos a maduración o envejecimiento y rones blancos.*
- c) Envejecido: ron que haya permanecido en envases de madera de roble durante un tiempo mínimo de seis meses.*
- d) Añejo: ron que haya permanecido en envases de madera de roble durante un tiempo mínimo de un año.*
- e) Viejo: ron que haya permanecido en envases de madera de roble durante un tiempo mínimo.”*

## REGULACIÓN PARA CONSUMO DE ALCOHOL EN EUSKADI<sup>11</sup>

En Euskadi el consumo, venta y distribución de alcohol viene regulado por la *“Ley 1/2016, de 7 de abril, de Atención Integral de Adicciones y Drogodependencias”*. Entre los aspectos más importantes que en ella se

<sup>10</sup> FUENTE: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3251](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3251)

<sup>11</sup> FUENTE: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. [http://boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-4170](http://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-4170)

relatan destacamos los referentes a la venta y distribución de bebidas espirituosas. Algunos de ellos son:

- i.** Queda terminantemente prohibida su venta a menores de 18 años.
- ii.** Se prohíbe el consumo en la calle y centros públicos.
- iii.** La ley dispone que se prevenga el consumo entre los mayores de edad
- iv.** Queda prohibida la venta en recintos en los que se celebren competiciones deportivas, así como en centros sanitarios, socio sanitarios o de servicios sociales (no así su consumo).
- v.** Queda prohibida la venta de bebidas con más de un 20% de graduación en estaciones de servicio de autopistas y autovías (no así su consumo).
- vi.** No se podrá vender alcohol en los centros educativos en los que haya menores. En el caso de las universidades o centros para mayores de edad sólo se permitirá la venta de bebidas con una graduación máxima de 20º (salvo en lugares expresamente autorizados).
- vii.** La publicidad en los medios de comunicación de Euskadi queda imitada al horario comprendido entre las 22:00h y las 8:00h. Se prohíbe que esté dirigida a menores, o que promocióne la mejora del rendimiento deportivo. Además queda prohibida la publicidad exterior de las bebidas de alta graduación de más de 20º
- viii.** No se permitirá tampoco la promoción ligada a eventos deportivos o culturales, el patrocinio de eventos sociales y educativos, así como toda aquella actividad que incite al consumo abusivo de este tipo de bebidas.





## 2.3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE RON EN ESPAÑA<sup>12</sup>

Una de las principales motivaciones para este estudio ha sido la buena acogida que el Ron tiene en todo nuestro país, sin embargo, en términos generales el consumo interanual de esta bebida se ha reducido de media un -3,12% en 2015 (un -2,1% en el canal de HORECA, y un 3,80% en el canal de alimentación<sup>13</sup>), y aunque la tendencia podría incrementarse o reducirse en años posteriores, este toque de atención es algo que el sector del ron deberá tener muy en cuenta. (Ver figuras 2.18 y 2.19).

**FIGURA 2.18:** Variación interanual del consumo de ron en el canal de alimentación



**FIGURA 2.19:** Variación interanual del consumo de ron en el canal HORECA



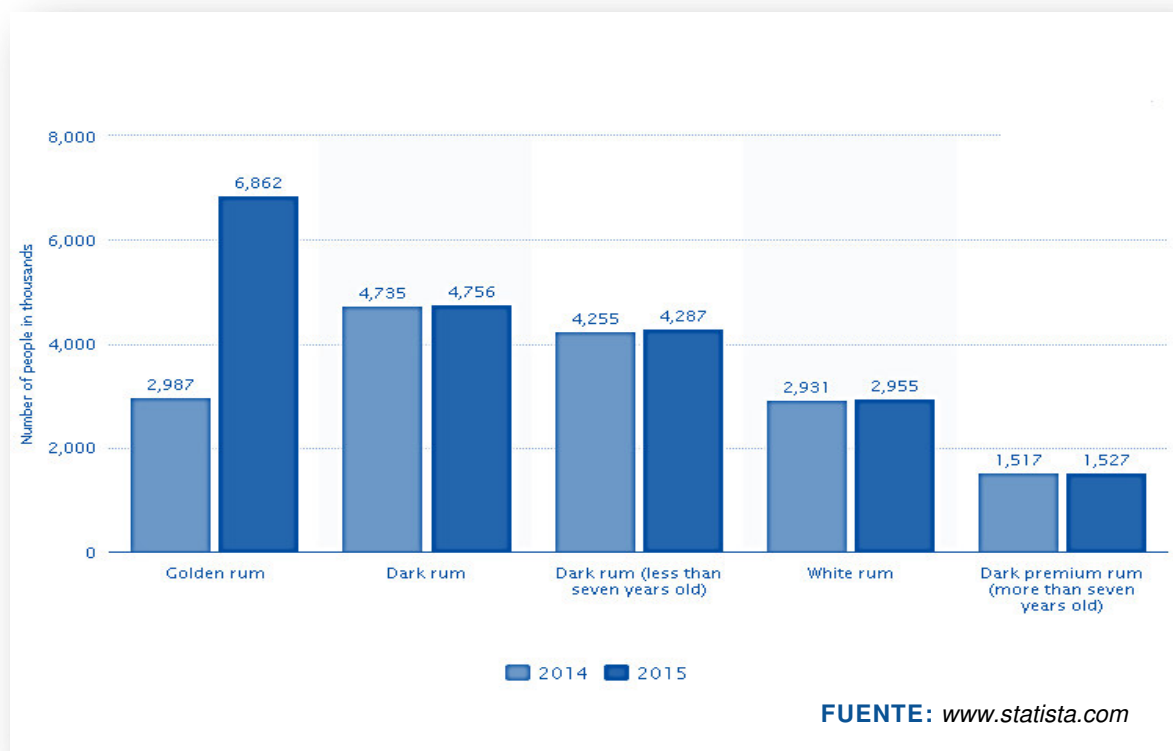
<sup>12</sup> La totalidad de los datos estadísticos han sido extraídos de <https://es.statista.com/buscar/?q=rum+spain>

<sup>13</sup> FUENTE : <http://www.hispanidad.com/wp-content/uploads/2016/04/NP-FEBE.-Datos-econ%C3%B3micos-del-sector-bebidas-alcoh%C3%B3licas-2015.pdf>

No obstante, España se ha convertido por ejemplo en el 3er consumidor de ron añejo en el mundo, y para el caso que nos ocupa, el crecimiento concreto que está teniendo en la zona norte del país, han motivado a que cada vez más numerosos competidores quieran encontrar hueco en el mercado del Ron. Existen muchas y diversas variedades de ron dependiendo de su elaboración, su graduación, su antigüedad o su origen geográfico. Pese a que no existe una clasificación estándar, las variedades más importantes son el ron dorado, el ron oscuro, y el ron blanco a los que habrá que añadir las diversas variaciones dependiendo del tiempo de envejecimiento en barrica. El ron dorado y el oscuro son algo más dulces y se distinguen del ron blanco por su envejecimiento. Los primeros suelen ser más caros y apreciados, mientras que el ron blanco es la estrella de los combinados como el “*mojito*” o el “*cuba libre*”.

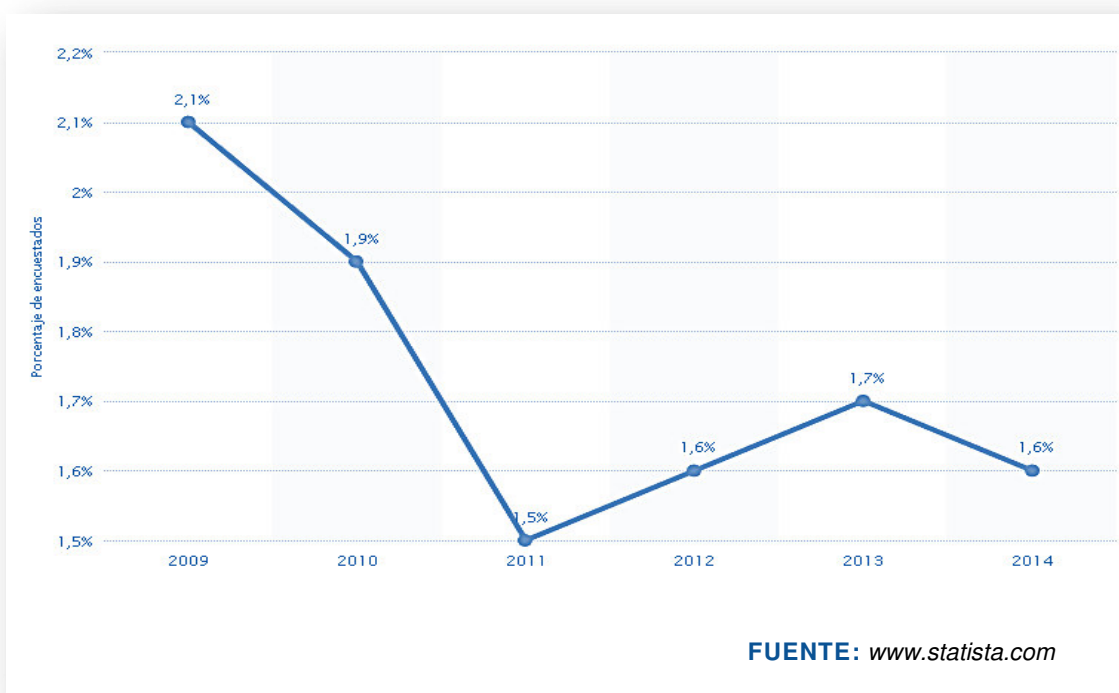
En este sentido el número de personas que consumieron las distintas variedades de ron en 2014 y 2015 se distribuyó de la siguiente manera (Ver figura 2.20).

**FIGURA 2.20:** Nº de personas que consumieron ron en 2014 y 2015 (miles de per.)



Así pues, podemos ver como el consumo de ron dorado, uno de los productos que esta nueva empresa pretende distribuir, se ha disparado enormemente convirtiéndose en la variedad más popular entre los consumidores en 2015. En el caso concreto del ron oscuro, otros de los posibles productos a distribuir, la evolución de su consumo entre los amante del ron ha sido cambiante. Desde 2009 hasta 2011 su consumo se redujo drásticamente, probablemente debido a la crisis y a su mayor precio en comparación con otras variedades. Sin embargo desde 2011 la situación se ha estabilizado ligeramente y del total de personas encuestadas en 2014 un 1,6% afirmaron que lo consumían todas las semanas (Ver Figura 2.21).

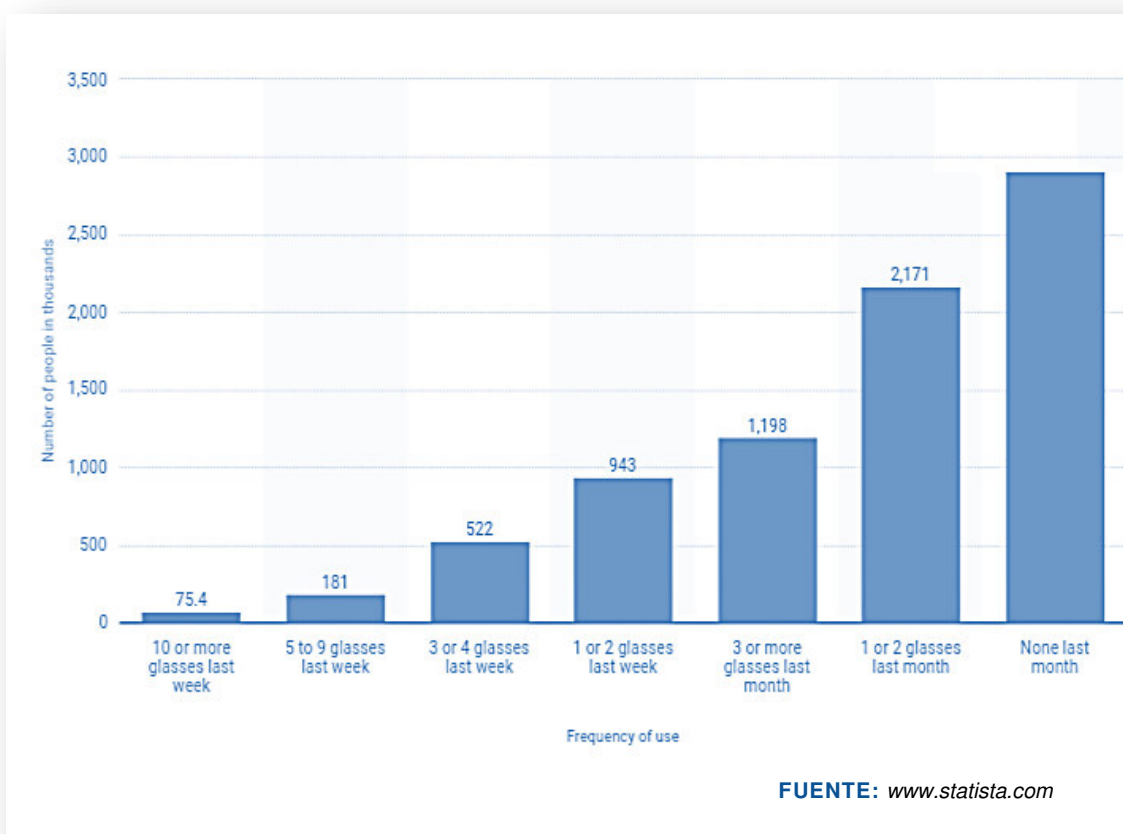
**FIGURA 2.21:** Porcentaje de personas que consumieron ron oscuro al menos una vez a la semana entre 2009-2014



En lo que se refiere a la frecuencia de consumo vemos que el consumidor de ron que bebe como mínimo 1 o 2 copas es el más habitual, siendo más de dos millones de personas las que como mínimo consumen al mes ron en nuestro país. Por otra parte los consumidores más acérrimos del ron, casi 75 mil

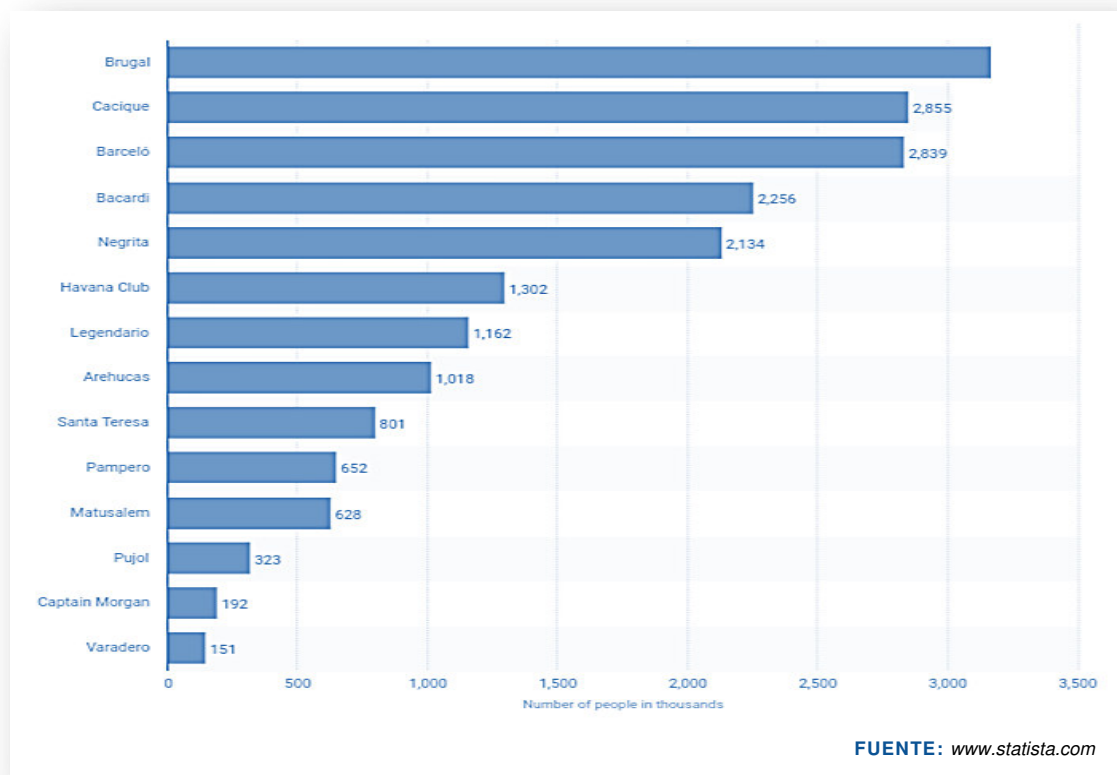
personas, consumen a la semana 10 o más copas de ron (Ver Figura 2.22). Con estas cifras podemos concluir que España es un mercado muy importante para el ron, por lo que hacerse un hueco en este nicho de las bebidas espirituosas sería más que interesante para cualquier empresa.

**FIGURA 2.22:** Cantidad y número de personas que consumieron ron en el último mes o la última semana en 2015



Los productores más importantes de ron son generalmente de origen caribeño, hispano, francés o británico, siendo República Dominicana, Cuba, Nicaragua y Guatemala, Venezuela, la Guayana o las Antillas francesas los países con mayor tradición y producción de ron. Es por ello que las principales marcas que llegan a nuestro país procedan de estas zonas, acaparando los primeros puestos en cuanto a su venta en nuestro mercado (Ver Figura 2.23).

**FIGURA 2.23:** Marcas líderes en el mercado español según el número de consumidores en 2015



Como podemos observar, Brugal, Cacique, Barceló, Bacardi y Negrita son las marcas de ron más importantes en nuestro país acaparando casi la mitad del mercado de rones en España.



## 2.4 "RON ABUELO" EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN DEL RON A DISTRIBUIR



Ron abuelo es el producto estrella del portafolio de productos de la familia Varela Hermanos S. A. La empresa panameña, fundada en 1908, es la industria licorera más importante del país. Sus ventas representan el 90% del mercado nacional de licores<sup>14</sup> y comercializa productos de todo tipo, aunque su especialización es el ron. Con más de un siglo de tradición y tres generaciones a sus espaldas, la empresa lleva preparándose los últimos años para dar el salto al mercado internacional y concretamente al de rones añejos de calidad como exportadores de ron y de finos licores, que han sido avalados en parte por el éxito de sus catas en ferias y concursos internacionales como Estados Unidos<sup>15</sup>.

Según fuentes oficiales del representante de Varela Hermanos, S.A. para Europa, en lo que se refiere a España la empresa empezó sus operaciones en el año 2010. Comenzaron sus actividades en Andalucía a través de una pequeña empresa importadora con poca red comercial. Más tarde pasaron a un importador algo más grande en el mercado de rones estándar (Añejo) creciendo a nivel nacional siendo una de las redes de distribución actuales el canal HORECA, distribuidor para Catering, Hoteles y alta Restauración.

<sup>14</sup> Fuente: [http://www.varelahermanos.com/es/acerca\\_de\\_nosotros/historia.html](http://www.varelahermanos.com/es/acerca_de_nosotros/historia.html)

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.ronabuelopanama.com/category/brand/>

En el mercado de rones estándar sus principales competidores en España son Cacique, Brugal y últimamente Barceló. Sin embargo no se ha hecho nada en el mercado de rones de 7 y 12 años y este es un mercado incipiente, que está consolidado en Europa pero no así en España.

Hoy por hoy están pensando en terminar el contrato con la principal empresa importadora para España, ya que Ron Abuelo necesita una mejor red de distribución, algo que es difícil, pues tiene que competir con la mejor red que existe actualmente, la que tiene Ron Barceló para su marca, que la ha llevado a convertirse en la marca de mayor crecimiento en nuestro país.

Este es uno de los principales problemas para Ron Abuelo, y es que todavía tiene una red de distribución pequeñita sin fuerza comercial alguna. Se ha intentado invertir en la red comercial sin retorno. El caso de El Corte Inglés han sido 60.000 euros para vender 300 cajas. En Mercadona solo se comercializa el ron añejo.

En lo que se refiere al mercado local, el País Vasco, Cantabria, Burgos y Navarra tienen buenas posibilidades para rones Premium, sobre todo por el tema de hostelería, que es un referente. Es un territorio que en el que Hermanos Varela, S.A. casi no ha explorado, y en el que existen grandes posibilidades mercado. Por parte de Hermanos Varela, S.A. se muestra el interés en trabajar la distribución de Ron Abuelo en País Vasco, Navarra, Burgos y Cantabria, siempre que los planes de viabilidad y pre inversión sean adecuados.

Por otra parte según fuentes consultadas<sup>16</sup> Ron Abuelo se encuentra en un proceso de construcción de marca, por lo que los márgenes de compra al distribuidor son importantes, en torno al 25% de margen de venta del valor final del producto. Además se ha contemplado la posibilidad de ceder también materiales promocionales y de visibilidad a los posibles nuevos distribuidores, lo que sin duda estimulará la posibilidad de nuevos inversores que apuesten por esta marca en proceso de expansión.

---

<sup>16</sup> **FUENTE:** Aleix Guerrero, representante para Europa de Hermanos Varela S.A.

## 2.5. ANÁLISIS D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O nos puede ayudar a ver en perspectiva cuál es la viabilidad de esta nueva empresa de distribución. La lista de oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas que se ha tenido en cuenta a la hora de realizar el D.A.F.O es la siguiente:



### FORTALEZAS

- a) La ubicación de la nueva empresa es punto neurálgico que comunica las provincias de Burgos, Cantabria, Álava y Vizcaya.
- b) Se dispone de la mayoría de la infraestructura necesaria para sacar adelante el proyecto. Ahora mismo se dispone de 600 metros cuadrados de almacén, un vehículo, además de material y espacio para oficinas, por lo que la posible inversión inicial se vería considerablemente reducida.
- c) Ron abuelo, es una marca que ya ganado prestigiosos premios internacionales en los últimos años.
- d) El ron ofrece variedad de oferta para todo tipo de consumidores. El ron dorado y el ron oscuro son algo más dulces y suelen ser más caros y apreciados por los mayores de 35 años, mientras que el ron blanco es la estrella de los combinados como el “mojito” o el “cuba libre”, que es el preferido de los jóvenes.



### DEBILIDADES

- a) En nuestro país el consumo de las bebidas espirituosas está principalmente ligado al sector de la hostelería. Es propio en locales como restaurantes, pubs o discotecas pero se consume poco en el hogar.
- b) Su venta se reduce considerablemente a partir de los 35 años, en favor de otro tipo de bebidas que se consideran más acordes a la edad, como el whisky.



- c) Ron abuelo es una marca con poca tradición en nuestro país, apenas ha comenzado a introducirse en el mercado español, por lo que tendría que competir con marcas muy poderosas, como Bacardi, Brugal o Barceló.
- d) Uno de los principales problemas para Ron Abuelo, es que todavía tiene una red de distribución pequeña, sin fuerza comercial alguna. Ron Abuelo necesita una mejor red de distribución, algo que es difícil, pues tiene que competir con la mejor red que existe actualmente, la que tiene Ron Barceló para su marca, que la ha llevado a convertirse en la marca de mayor crecimiento en nuestro país.

## OPORTUNIDADES

- a) El ron es la tercera bebida espirituosa con mayor comercialización en nuestro país y España es el 3er consumidor de ron añejo en el mundo. Además a nivel regional, que es sin duda una de las principales motivaciones para sacar adelante el proyecto, podemos ver como la bebida espirituosa que más se consume es el Ron.
- b) En cuanto a preferencias, el ron es la bebida preferida por los españoles después de la cena y es la bebida preferida de los jóvenes comprendidos entre los 18-35 años. El Ron con cola fue el cocktail más consumido en el año 2014 entre los españoles y el consumo de ron dorado se ha disparado enormemente, convirtiéndose en la variedad más popular entre los consumidores de 2015.
- c) La crisis ha hecho que el sector de la hostelería deje de ser el canal de distribución por excelencia, y la oferta ha comenzado a diversificarse a través de otros canales como la alimentación (hipermercados y supermercados), que en 2015 aumentaron un 1,7% en relación al año anterior.
- d) Los datos de 2015 son algo más positivos para el sector. Según la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) las empresas vendieron cerca de un 2,5% más que en 2014. Nunca en 10 años había

habido un aumento en el consumo de este tipo de bebidas de alta graduación, algo muy positivo para la industria.

- e) Pese a la caída en las ventas de ron oscuro, en 2011 la tendencia para esta variedad ha ido mejorando y estabilizándose.
- f) Ron abuelo es una marca en expansión, que apenas ha experimentado en el mercado español, sobre todo en lo que se refiere a rones de 7 y 12 años.
- g) Se encuentra además en un proceso de construcción de marca, por lo que los márgenes de compra al distribuidor son importantes, en torno al 25% de margen de venta del valor final del producto.
- h) El País Vasco, Cantabria y Navarra tienen buenas posibilidades para este tipo de producto. Es un territorio en el que Hermanos Varela, S.A. casi no ha experimentado y en el que existen grandes posibilidades mercado. Por parte de Hermanos Varela, S.A. se muestra el interés en trabajar la distribución de Ron Abuelo en País Vasco, Navarra, Burgos y Cantabria siempre que los planes de viabilidad y pre inversión sean adecuados. Además es un mercado poco explorado para rones Premium, sobre todo por el tema de hostelería, que es un referente.
- i) El porcentaje de población que consume habitualmente alcohol en el País Vasco es de casi un 70%, cifra muy por encima de la media nacional, por lo que el consumo de este tipo de bebidas está muy arraigado en la región.
- j) Balmaseda, donde nace este nuevo proyecto, es uno de los municipios en los que más se ha incrementado el desempleo, especialmente para mujeres y mayores de 50 años, siendo este proyecto un elemento dinamizador para la economía de la región.
- k) La excelente relación y trato personal que se mantiene con la familia Varela, propietarios de la destilería de Ron Abuelo en Panamá, puede ayudar a que la empresa tenga el suficiente apoyo como para que el proyecto despegue.



## AMENAZAS

- a) Un factor muy a tener en cuenta es que a nivel general la tendencia en el consumo de bebidas alcohólicas de alta graduación se ha ido reduciendo en los últimos años. En concreto, el consumo del ron se redujo en 2015 un 3,12% interanual.
- b) Desde el comienzo de la crisis en 2008 el sector ha sufrido pérdidas acumuladas de más de un 40% hasta 2014.
- c) La legislación tiende a ser cada vez más estricta con este tipo de bebidas, y la tendencia natural de los últimos años ha sido la de ir reduciendo paulatinamente el alcohol en la sociedad.
- d) El ron tiene un gravamen por encima del 40%, lo que sin duda es un desincentivo para su venta y consumo. La cada vez más restrictiva normativa fiscal sobre los impuestos especiales del alcohol hacen que los consumidores aumenten el consumo de vino y cerveza, con tipos de gravamen más reducidos.
- e) Productos sustitutivos como la ginebra tienen muchos seguidores, que además comienzan a verlo con cierto aire de esnobismo. El whisky es la bebida preferida después del trabajo y los cocktails las que más se consumen en pareja.
- f) El ron y las bebidas espirituosas apenas se consumen a lo largo del día, y su consumo es principalmente a partir de la cena.
- g) En el caso concreto del ron oscuro, la evolución de su consumo entre los amantes del ron ha sido cambiante. Desde 2009 hasta 2011 su consumo se redujo drásticamente, probablemente debido a la crisis y a su mayor precio en comparación con otras variedades.
- h) En Euskadi, como es obvio, la legislación no permite la venta o consumo a los menores de edad. Se prohíbe el consumo en la calle y centros públicos y además en los últimos años se ha prohibido su venta en recintos deportivos. La publicidad exterior está prohibida y la publicidad en los medios de comunicación se restringe al horario comprendido entre las 22:00h y las 8:00h.



**3. DEFINICIÓN**

**DEL NEGOCIO**

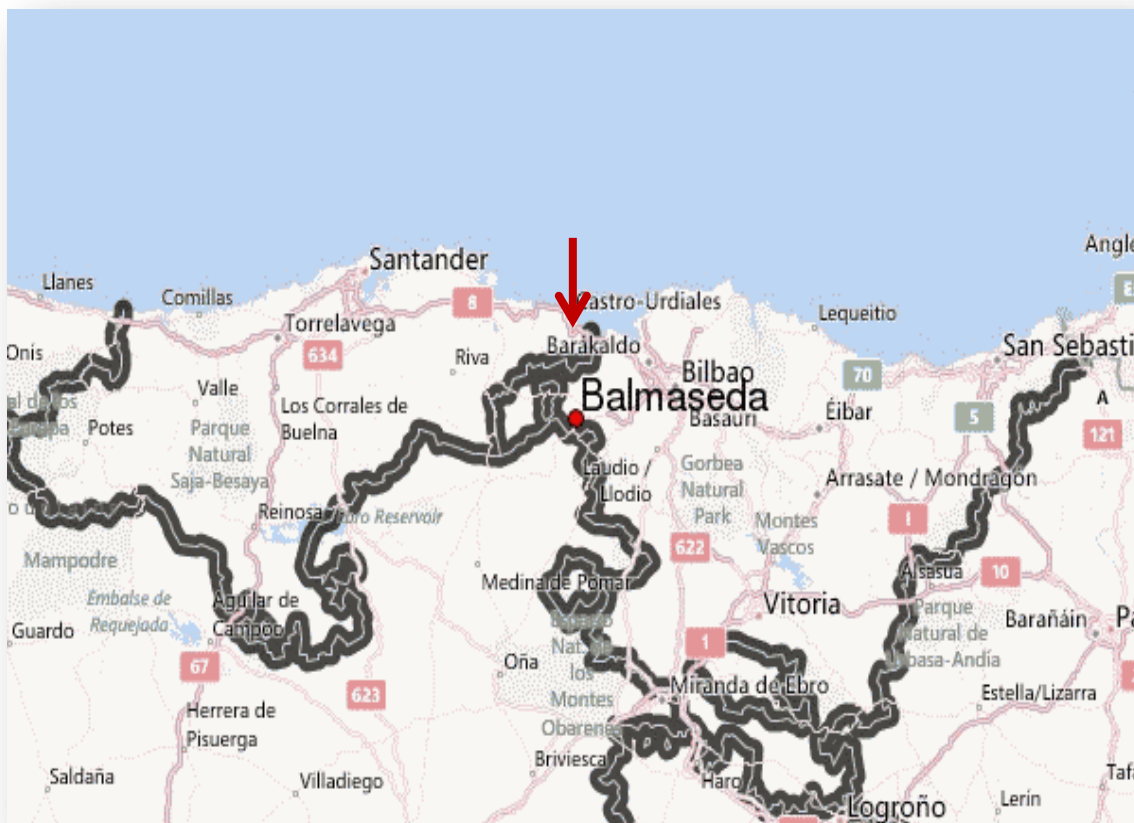
# 3. *DEFINICIÓN DEL NEGOCIO*

Esta nueva empresa (RONAD) nace con el propósito de convertirse en la distribuidora de rones de la marca “Ron Abuelo”, para la provincia de Vizcaya y alrededores.

La marca, propiedad de los Hermanos Varela se muestra muy dispuesta a participar en la iniciativa y ofrece al distribuidor un margen del 25% sobre el precio de venta. RONAD, S.L. recibirá la mercancía y el material promocional directamente de la empresa importadora a coste cero y se encargará de distribuirla a través de distintos canales de hostelería (Bares, pubs, discotecas, hoteles, restaurantes...) y de alimentación (hipermercados y supermercados). Por lo tanto hablamos de una empresa comisionista, que se encargaría de captar nuevos clientes, con el objetivo de llevarse una comisión por cada venta realizada.

En primer lugar, el importador traslada la mercancía al centro de distribución, ubicado a las afueras de Balmaseda, Vizcaya, (Ver Figura 1.1). Allí descarga los palets de cajas del producto y se almacenan a la espera de su distribución. Desde el centro del distribuidor se diseñan las rutas de entrega en función de los clientes contratados. Se realizan las entregas a los clientes y se promociona la cartera de productos a otros compradores potencialmente activos, además de fidelizar y cuidar a los ya existentes.

**FIGURA 1.1:** Ubicación del centro de distribución



### 3.1. POLÍTICA COMERCIAL

Su mercado más inmediato serán los municipios del País Vasco, pero se espera obtener los suficientes clientes como para medio plazo dar el salto a toda la comunidad, incluidas las provincias de Cantabria, Burgos y Navarra.

En un primer momento las acciones comerciales estarán dirigidas principalmente a los comercios al por menor, así como a los bares y restaurantes de las principales capitales de provincias, con el objetivo de abarcar la gran cantidad de cuota de mercado que se concentra en estas zonas, obteniendo de esta manera un menor coste comercial.

Los principales competidores, como ya se comentó en el análisis de mercado, son los distribuidores oficiales de Ron *BRUGAL*, *BARCELO* y *BACARDI*.

Los productos a distribuir serán las diversas variedades de Ron abuelo: *Añejo*, *de 7 años*, *de 12 años* y *Centuria*. Los precios de venta al público oscilan de media desde los 10€ que cuesta la botella de ron *Añejo* normal, pasando por los 18€ del ron de *7 años* a los 32€ que cuesta una botella de ron de *12 años*. Ron *centuria* será el producto más exclusivo costando alrededor de unos 137€.

**Ron Añejo**



**Ron Añejo 7 años**



**Ron Añejo 12 años**



**Ron Centuria**



## 3.2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La empresa nace con una vocación social, por lo que pretende que sus empleados sean personas en mayor riesgo de exclusión por desempleo, como es el colectivo de los mayores de 45 años que ya no encuentra trabajo. Debido a que la empresa nace prácticamente la nada, y que los recursos son limitados, el personal que la empresa va utilizar en su primer año de vida va a ser el mínimo necesario, incrementándose gradualmente dependiendo de la demanda existente. Además, en lo que se refiere al administrador, la empresa prevé contratar los servicios de un abogado o una gestoría que se haga cargo de dichas funciones. El personal con el que la empresa espera iniciar su actividad será el siguiente.

### UN DIRECTOR GENERAL

Esta persona va a desempeñar diversas funciones con el objetivo de minimizar costes. Las principales funciones van a ser:

- ❖ Dirigir y determinar la política de la entidad.
- ❖ Dirigir, coordinar y planificar el funcionamiento general de la empresa.

- ❖ Representación de la compañía en su trato frente a terceros.
- ❖ Determinar una estrategia, definiendo los medios que se van a emplear para lograr los objetivos marcados.
- ❖ Esta persona debe además encargarse de hacer cumplir con la política de calidad de la entidad, supervisando y realizando las evaluaciones pertinentes, para tomar en su caso las medidas de corrección y prevención que sean necesarias.
- ❖ Deberá realizar las actividades que afecten a toda la red comercial, y por lo tanto será la persona encargada de llevar a cabo las tareas relacionadas con la atención y servicio al cliente.

### UN RESPONSABLE DE ALMACÉN

Debido a la escasez de recursos este puesto será también desempeñado por el director general en el primer y segundo año de actividad. Su función será la de llevar al día los registros y ficheros de las existencias, materiales promocionales, devoluciones, etc. También se encargará de registrar las ventas realizadas y de preparar y asignar el material vendido. Si las previsiones de venta finalmente se cumplen, este puesto debería ser desempeñado por un responsable único a partir del segundo o tercer año de actividad para así poder hacer frente a la demanda creciente.

### UN RESPONSABLE DE LA CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA EMPRESA

En el primer y segundo año esta función también quedará atribuida al director general, incorporándose un responsable único a partir del tercer año. El director financiero deberá encargarse de:

- ❖ Llevar al día la contabilidad de la empresa, así como realizar las transacciones bancarias.
- ❖ Encargarse de la tesorería de la entidad efectuando y anotando los correspondientes pagos y cobros.
- ❖ Determinar los salarios en función de las horas trabajadas, así como preparar y pagar sus nóminas.
- ❖ Establecer los costes comerciales.



## COMERCIALES

Para abarcar los volúmenes de venta se calcula que serán necesarios dos comerciales en el primer año de actividad, incluso el director general podría desempeñar esta función sí se estima necesario. En el segundo y tercer año se incrementaran a 3 y 5 comerciales respectivamente. Las actividades principales que desempeñaran serán:

- ❖ Serán los responsable de captar nuevos clientes, tomar pedidos y realizar los ya existentes.
- ❖ Conocimiento exhaustivo de los productos a distribuir, buscando el mejor perfil de cliente que se adapte a las necesidades del producto.
- ❖ Deberán conocer los procesos de venta y realizar acciones de marketing, dando a conocer el producto a través de las distintas promociones y ofertas.
- ❖ Los comerciales deberán repartirse estratégicamente entre las distintas provincias de la región, intentando minimizar el número de km realizados.
- ❖ Conocimiento de los principales competidores y distribuidores, con el objetivo de contrarrestar sus ofertas y ampliar la cuota de mercado.
- ❖ Elaboración de una base de datos de clientes.



A top-down view of a business meeting around a table. Several people's hands and arms are visible, interacting with a laptop, a tablet, and various documents. One person is pointing at a laptop screen, another is writing in a notebook, and another is pointing at a tablet. There are pens, a calculator, and papers scattered on the table. The overall scene is professional and collaborative.

# 4. PLAN

## ECONÓMICO - FINANCIERO

# 4. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

Uno de los objetivos de este capítulo es realizar una estimación de las inversiones iniciales que van a ser necesarias para el correcto funcionamiento de la actividad y al mismo tiempo elaborar un plan de financiación, junto con una previsión de los ingresos y los gastos necesarios.

De esta manera, una vez determinados las partidas, podremos elaborar el balance y la cuenta de resultados previsional, así como un plan de tesorería con el que poder determinar los flujos de caja esperados, que por otra parte, y como ya veremos más adelante, nos ayuda a poder valorar el riesgo de la inversión.

En consecuencia, para una mejor interpretación y presentación de los datos, se van a elaborar los principales presupuestos de los años 1-3 para los distintos escenarios posibles, que teniendo en cuenta las particularidades propias de la empresa son los siguientes:

- ❖ El presupuesto de ventas
- ❖ El presupuesto de tesorería

Así como estados contables previsionales:

- ❖ Un Balance de situación inicial y;
- ❖ Una cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

## 4.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Este apartado muestra que inversiones se van a realizar y cuáles son los fondos financieros que necesitaremos para iniciar la actividad. El detalle de dichas inversiones es el siguiente:

### 4.1.1. INMOVILIZADO MATERIAL

#### INMUEBLE

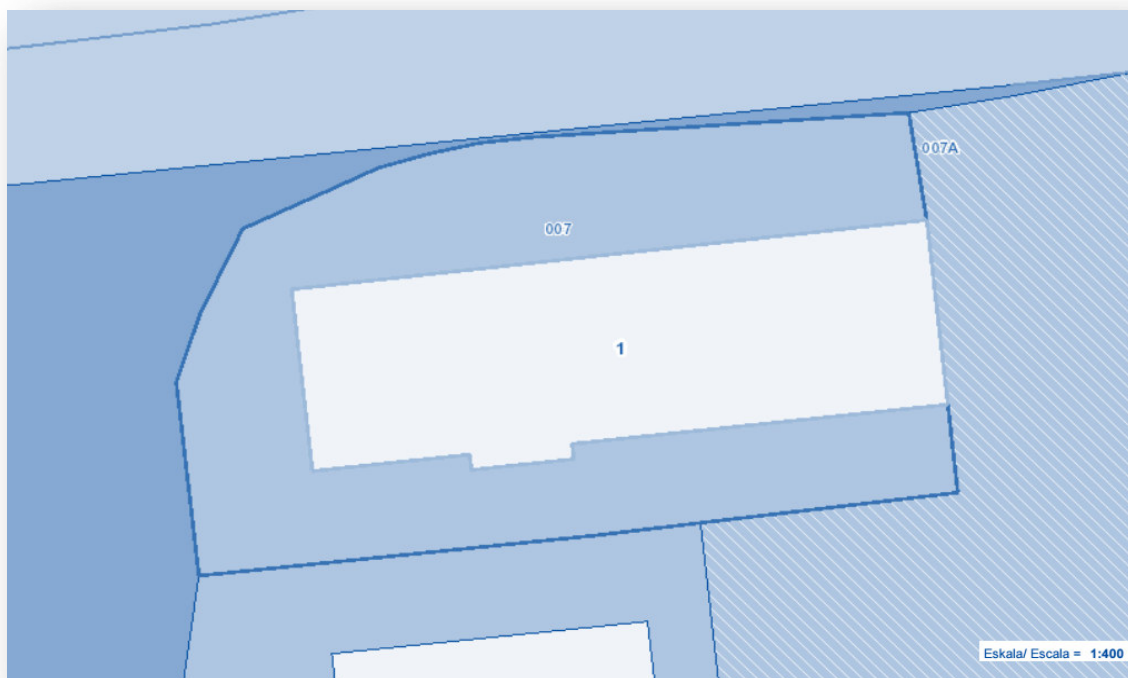
El inmueble es aportado por uno de los socios en régimen de comodato de un familiar próximo, es decir que tiene cedido el inmueble para su uso y disfrute. Situado en zona urbana, este inmueble es un pabellón en 3ª planta de unos 600m<sup>2</sup> de superficie. Dispone de espacio para oficinas, suministro de agua, columna seca anti-incendio y espacio para montacargas, siendo su valor razonable según precios de mercado de unos 450.000-600.000€<sup>17</sup> (Ver imagen 4.1 y 4.2). El socio es el heredero único de dicho pabellón y es totalmente seguro que el edificio finalmente forme parte de la sociedad, sin embargo para el análisis de viabilidad de este proyecto no activaremos este inmueble, ya que al ser un activo de gran valor consideramos que se podría estar distorsionando la imagen real de la empresa.

**Imagen 4.1:** Exterior del Pabellón



<sup>17</sup> **Fuente:** Según precios para locales comerciales de tamaño similar en la provincia de Vizcaya

**Imagen 4.2:** Superficie del pabellón



**FUENTE:** Catastro de Vizcaya

No obstante, para el inicio de la actividad se prevé realizar una inversión inicial media de 37.238€ con el objetivo de adecuar las instalaciones del inmueble. Para ello se pidió presupuesto a varias empresas con el siguiente resultado:

- ❖ Instalación eléctrica completa: 15.000-25.000€ para unos 600m<sup>2</sup>. Sin embargo, en el mejor de los escenarios la empresa tiene contactos con un centro de formación profesional que podría realizar las instalaciones a precio de coste, alrededor de unos 5.000-7000€. En consecuencia **5.000-25.000€** serían las cifras en las que nos moveríamos.
- ❖ Pintura: **2.800-3.200€** para unos 600m<sup>2</sup> de superficie.
- ❖ Limpieza: **700-1.200€** por una semana de limpieza en el local
- ❖ Retirada maquinaria: **350-550€** por unas 7h de uso del camión grúa.
- ❖ Alumbrado de emergencia: **300-500€** por 15 paneles más instalación.
- ❖ Extintores: **100-200€** por unos 6 extintores.

- ❖ Substitución del montacargas: caja nueva más motor y mano de obra entre 32.000-39.000€ dependiendo del fabricante. Sin embargo, actualmente la empresa que se encuentra ubicada en el local comercial de la planta 1ª (*Muebles KIBUC*) es quien ha estado haciendo uso de esta instalación por más de 10 años, por lo que en su momento firmó un acuerdo con el propietario del inmueble para la reparación del ascensor en caso de sustitución y desperfectos. En este caso sería KIBUC quien soportaría los gastos de hasta un 75% de las reparaciones. Por lo cual estaríamos hablando de **8.000-9.750€** los que harían falta para su instalación.
- ❖ 2 aseos: **6.500-7.500€** por 2 baños de unos 5m<sup>2</sup>. Adaptado para minusválidos, cada aseo incluye instalación eléctrica, instalación de fontanería, instalación saneamiento, revestimientos, aparatos sanitarios, duchas y carpintería.
- ❖ 5 radiadores: **650-875€** por 5 radiadores de 1200W. Unos 4 para oficinas y uno más para la sala de empleados.

## EQUIPOS INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES

En este caso, para el periodo de estudio que estamos analizando, será necesario adquirir 2 ordenadores portátiles para oficina y almacén, ya que la empresa disponía con anterioridad de equipo informático con un valor razonable en el mercado de unos 600-800€. Además, serán necesarios 8 Smartphone de empresa con capacidad para la gestión de pedidos, así como otros tantos TPV's<sup>18</sup> para la facturación de los mismos.

Sin embargo, todos estos elementos se irán incorporando al activo a medida que vayan siendo necesarios y además se estima que su precio de adquisición se incrementará entre un 1-3% anualmente. En consecuencia estas son las inversiones año a año a un precio medio de mercado (Ver figura 4.3).

<sup>18</sup> Los TPV serán adquiridos a través del portal [getsetpay.com](https://getsetpay.com) que ofrece el servicio de TPV por 70€ el dispositivo sin cuotas de mantenimiento y con una comisión media por transacción de un 1,44. Más información en <https://getsetpay.com/tarifas/>

**FIGURA 4.3:** Inversiones de equipos informáticos y de telecomunicación

INVERSIONES TELECOMUNICACIONES				
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	TOTAL
<i>Ordenadores:</i>	- €	- €	800 €	800 €
<i>Smartphone:</i>	450 €	150 €	600 €	1.200 €
<i>TPV's</i>	210 €	70 €	140 €	420 €
<b>TOTAL</b>	<b>660 €</b>	<b>220 €</b>	<b>1.540 €</b>	<b>2.420 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

## MOBILIARIO

En cuanto al mobiliario el inmueble ya disponía de la mayoría del material necesario para oficinas: Sillas, mesas, estantes, electrodomésticos, etc. Todo ello con un valor de mercado aproximado de unos 2.500-3.000€.

Sin embargo, la empresa cree necesario acondicionar una de las salas como zonas de descanso para empleados, por lo que adquirirá también los siguientes elementos:

- ❖ Un sofá: **350-450€**
- ❖ 8 taquillas: **500-650€**

El importe total aproximado de la inversión es de unos 975€.

## MAQUINARIA

Aquí se ha estimado más que necesario adquirir una Transpaleta mecánica para el manejo de la mercancía.

Su precio ronda los **1.600-2.000€** de segunda mano, con capacidad de hasta 2000kg y con una antigüedad máxima de 5 años.

Sin embargo, la empresa dispone aún de antigua maquinaria relacionada con la actividad que se desarrollaba con anterioridad, así que espera poder venderla. Esta maquinaria relacionada con la fabricación de muebles tiene aún un alto valor en el mercado, ya que la fiabilidad de estas máquinas hace que todavía sean bien consideradas. Así pues, en el mejor de los casos se espera obtener unos 27.919€, o unos 2.215€ por su venta como chatarra en el peor de los escenarios (Ver figuras 4.4 y 4.5).

**FIGURA 4.4:** Venta maquinaria

<b>VENTA MAQUINARIA ANTIGUA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>IMPORTE MEDIO</b>
<i>Torno Automático</i>	3.500 €	5.000 €	<b>4.250 €</b>
<i>Lijadora Automática</i>	4.200 €	6.000 €	<b>5.100 €</b>
<i>Lijadora de Banda</i>	500 €	1.000 €	<b>750 €</b>
<i>Regruesadora</i>	1.000 €	1.500 €	<b>1.250 €</b>
<i>Escuadradora</i>	1.800 €	3.800 €	<b>2.800 €</b>
<i>Equipo electrostático pintura</i>	1.500 €	3.000 €	<b>2.250 €</b>
<i>Compresor de aire x 2</i>	700 €	1.400 €	<b>1.050 €</b>
<i>Sierra circular</i>	550 €	800 €	<b>675 €</b>
<i>Taladro de brazo</i>	99 €	219 €	<b>159 €</b>
<i>Sierra de cinta</i>	550 €	1.200 €	<b>875 €</b>
<i>Aspirador industrial</i>	265 €	350 €	<b>308 €</b>
<i>Tupí</i>	250 €	500 €	<b>375 €</b>
<i>Engletadora</i>	450 €	550 €	<b>500 €</b>
<i>Prensa de tres husillos</i>	500 €	850 €	<b>675 €</b>
<i>Sierra de metal</i>	330 €	350 €	<b>340 €</b>
<i>Equipo multiuso</i>	1.000 €	1.400 €	<b>1.200 €</b>
	<b>17.194 €</b>	<b>27.919 €</b>	<b>22.557 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*



**FIGURA 4.5:** Venta maquinaria como chatarra

<b>VENTA CHATARRA MAQUINARIA ANTIGUA</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Kg/Hierro</b>	<b>€/kg Hierro</b>	<b>Kg/Cobre</b>	<b>€/kg Cobre</b>	<b>IMPORTE</b>
<i>Torno Automático</i>	2.500	0,15 €	10,00	3,10 €	406 €
<i>Lijadora Automática</i>	2.500	0,15 €	10,00	3,10 €	406 €
<i>Lijadora de Banda</i>	2.500	0,15 €	10,00	3,10 €	406 €
<i>Regruesadora</i>	500	0,15 €	10,00	3,10 €	106 €
<i>Escuadradora</i>	250	0,15 €	10,00	3,10 €	69 €
<i>Equipo electrostático pintura</i>	100	0,15 €			15 €
<i>Compresor de aire x 2</i>	200	0,15 €	20,00	3,10 €	92 €
<i>Sierra circular</i>	100	0,15 €			15 €
<i>Taladro de brazo</i>	100	0,15 €			15 €
<i>Sierra de cinta</i>	500	0,15 €	10,00	3,10 €	106 €
<i>Aspirador industrial</i>	70	0,15 €			11 €
<i>Tupí</i>	500	0,15 €	10,00	3,10 €	106 €
<i>Engletadora</i>	20	0,15 €			3 €
<i>Prensa de tres husillos</i>	2.000	0,15 €			300 €
<i>Sierra de metal</i>	100	0,15 €	3,00	3,10 €	24 €
<i>Equipo multiuso</i>	700	0,15 €	10,00	3,10 €	136 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.640</b>	<b>0,15 €</b>	<b>103,00</b>		<b>2.215 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

En consecuencia si consideramos como escenario medio el promedio entre el importe medio de la venta de la maquinaria (22.557€) y el importe conseguido por la venta como chatarra<sup>19</sup> (2.215€), obtendríamos unos **12.386€**.

## ELEMENTOS DE TRANSPORTE

En este caso la empresa ve de obligada necesidad la tenencia de vehículos para la realización de su actividad.

A la empresa ya se incorpora un vehículo, propiedad del socio principal con un valor razonable de mercado de unos 20.000-25.000€ (Volvo XC90; diesel de 7 plazas del año 2011 y con unos 170.000km).

<sup>19</sup> El precio/ Kg medio por la venta de hierro y cobre ha sido consultado en <http://www.buying-up.com/es/index.php?page=view&id=143>

Sin embargo, será necesario al menos un vehículo por comercial, por lo que a medida que estos se incorporen a la empresa se adquirirán estos elementos de transporte. Con el objetivo de minimizar costes la empresa ha considerado oportuno adquirirlos en el mercado de segunda mano. El precio de dichos vehículos año a año es el siguiente (Ver figura 4.6).

**FIGURA 4.6:** Adquisición de elementos de transporte años 1-3

INVERSIÓN VEHÍCULOS			
AÑO	MIN.	MAX	IMPORTE MEDIO
<b>AÑO 1</b>	7.000 €	12.000 €	<b>9.500 €</b>
<b>AÑO 2</b>	3.500 €	6.000 €	<b>4.750 €</b>
<b>AÑO 3</b>	7.000 €	12.000 €	<b>9.500 €</b>
<b>TOTAL</b>	17.500 €	30.000 €	<b>23.750 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

## 4.1.2. INMOVILIZADO INTANGIBLE

### APLICACIONES INFORMÁTICAS

En esta partida se incluye el gasto por el uso y servicio del software y programas informáticos para la gestión de compras, la contabilidad y la facturación de pedidos (*gestion5*). Su coste aproximado es unos **700€** y se incorporarán al activo como aplicaciones informáticas. Este software permitirá entre otras cosas el registro de pedidos de los comerciales, la facturación y también los cobros e impresión de facturas, con detalle del desglose de venta e impuestos de alcohol repercutidos. Gracias a este software también se podrán realizar pedidos online, así como a través de PDA's, teléfonos o tabletas. Tal como prevé la normativa vigente su periodo máximo de amortización será de 5 años a contar desde el momento de su adquisición.

El uso de software para el manejo de programas como procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones y similares serán los de licencia gratuita, por lo que su coste será cero.

### 4.1.3 GASTOS INICIALES

En este apartado se engloban todos aquellos gastos que aunque no formen parte del activo empresarial sí que son necesarios para el arranque de la actividad.

- ❖ Por ejemplo los gastos de la Notaría, del Registro de la Propiedad así como del Registro Mercantil, ascenderán a **400€** pero se pagarán una única vez al inicio de la actividad, por lo que formaran parte del desembolso inicial.
- ❖ Con el objetivo de proteger el negocio y la mercancía se contratará los servicios de uno de los sistemas de alarma más conocidos del mercado. El coste por la adquisición e instalación de dicho servicio tendrá un precio de unos **150€**, que se abonarán al inicio de la actividad. Los gastos por el servicio están detallados en el capítulo de gastos corrientes.



## 4.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

La elaboración del plan de inversión inicial es importante, pero no lo es menos diseñar un plan de financiación que se adapte a las necesidades. En caso contrario podríamos acabar en serios apuros relacionados con la falta de liquidez, lo cual es sinónimo de problemas en el pago de cuotas o letras.

En consecuencia, se dotará a la empresa con fondos propios por importe de 19.000€, es decir el mínimo exigido por ley para este tipo de sociedades (unos 3.000€), más 16.000€ que aportaría el socio principal para correr con los gastos al inicio de la actividad.

Por otra parte, debido a las importantes inversiones realizadas se espera aumentar los fondos ajenos hasta un total aproximado de unos 38.647€ en el escenario medio. El modelo de amortización del préstamo es el modelo francés, un sistema que reduce la cuota de interés año a año a medida que va en aumento la cuota de amortización.

En consecuencia para calcular la cuota de amortización aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Anualidad} = (C \cdot i \cdot (1+i)^n) / ((1+i)^n - 1)$$

El resumen general de las inversiones iniciales determina que para comenzar la actividad se necesitaría un capital de 66.783 €. Sin embargo, teniendo en cuenta que al iniciar la actividad se podría obtener un importe medio de unos 12.386€ por la venta de la maquinaria antigua, y que el socio principal ya aporta 16.000€ extra, se debería pedir un préstamo mínimo por valor de 38.647€. En este caso desde la administración se ofrece la posibilidad de obtener financiación a un tipo de interés fijo del 4,8% para préstamos a más de 5 años. El porcentaje de referencia para este trabajo ha sido el tipo de interés

que fija el Ministerio de Economía y Competitividad en las Líneas ICO de Financiación para Empresas y Emprendedores en el año 2016<sup>20</sup>.

En consecuencia, la empresa ha optado por solicitar un préstamo a 5 años a una entidad bancaria bajo estas condiciones. La amortización del préstamo se producirá mensualmente a mes vencido. Además, el banco no nos cobrará comisión de apertura ni de gestión, aunque si un gasto fijo de unos 250€. Las condiciones generales del préstamo quedan resumidas de la siguiente manera en la figura 4.7 (Para detalle de las mensualidades ver Anexos 1, 2 y 3).

**FIGURA 4.7:** Cuadro amortización del préstamo años 1-5

	PERIODO	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
A Ñ O S	0					38.647		
	1	8.893	1.880	7.013	7.013	31.634	158	31.792
	2	8.893	1.539	7.354	14.367	24.279	121	24.401
	3	8.893	1.181	7.712	22.079	16.567	83	16.650
	4	8.893	806	8.087	30.166	8.480	42	8.523
	5	8.893	412	8.480	38.647	0	0	0

FUENTE: *Elaboración propia*

De esta manera, una vez determinada dicha financiación, podemos presentar la estructura financiera de la empresa en un escenario medio, la cual quedaría definida de la siguiente manera (Ver figura 4.8).

**FIGURA 4.8:** Estructura financiera de la empresa

ESTRUCTURA FINANCIERA		
TIPO DE RECURSOS	IMPORTE (€)	% TOTAL PASIVO+P.N.
<i>Fondos Propios</i>	20.748 €	35%
<i>Fondos Ajenos</i>	38.647 €	65%
<b>TOTAL</b>	<b>59.395 €</b>	<b>100%</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

<sup>20</sup> FUENTE: Ministerio de Economía y Competitividad (ICO). <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

## 4.3. BALANCES DE SITUACIÓN INICIAL Y PREVISIONAL\*

### BALANCE INICIAL

A continuación en la figura 4.9. se muestra la situación patrimonial tal como quedaría la empresa al inicio de su actividad si tomamos como referencia un escenario medio (Para detalle de los demás escenarios ver Anexo 2 y 3).

**FIGURA 4.9:** Balance Inicial

ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>700 €</b>	<b>Fondos Propios</b>	<b>20.198 €</b>
Aplicaciones informáticas	700 €	Capital	20.198 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>38.885 €</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.198 €</b>
Inmueble	- €	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Equipos Y Progrmas Informáticos	1.360 €	Deudas con entidades de Crédito	38.647 €
Ordenadores	700 €	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>38.647 €</b>
Smartphone	450 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Tpv's	210 €	Deudas con entidades de Crédito	- €
Maquinaria	1.800 €	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>
Mobiliario	3.725 €	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>58.845 €</b>
Elementos de Transporte	32.000 €		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>39.585 €</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Tesorería	19.260 €		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19.260 €</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58.845 €</b>		

FUENTE: Elaboración propia

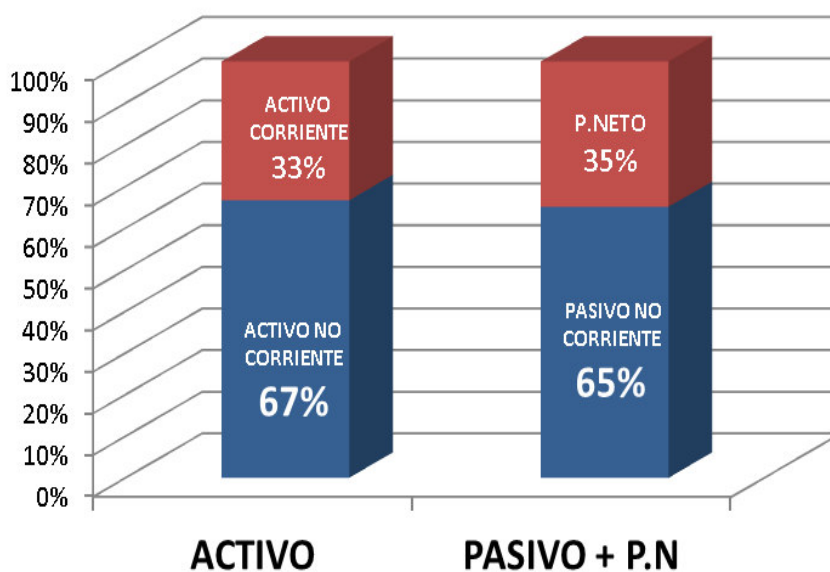
Con la elaboración del este balance se obtienen las siguientes conclusiones:

- ❖ La entidad tendrá un **activo no corriente** por valor de **39.585€**, importe que se corresponde con las inversiones iniciales requeridas para el arranque de la actividad más los activos que el socio principal aporta a la empresa.
- ❖ La partida de **activo corriente** se corresponde con los **19.260€** iniciales en concepto de tesorería.

- ❖ El **patrimonio Neto** está conformado por los fondos propios de la empresa, que en este caso son iguales a **20.198€**.
- ❖ El **pasivo no corriente** se refiere a las deudas a largo plazo, y en este caso se corresponde con el préstamo concedido por la entidad bancaria, por valor de **38.647€**.
- ❖ El **pasivo corriente** se refiere a las deudas a corto plazo, pero como se puede ver la empresa no presenta ninguna obligación al respecto.
- ❖ Además, al no existir pasivo corriente alguno el **Fondo de Maniobra** (AC-PC) se corresponde con la partida de Tesorería, es decir **19.260€**.
- ❖ En consecuencia el **Total de Activo** es igual a **58.845€**, y se corresponde con el valor total del **Patrimonio Neto + Pasivo**.

De esta manera obtenemos un activo y un Pasivo + P.N. con la siguiente estructura (Ver figura 4.10).

**FIGURA 4.10:** Estructura del balance de situación inicial



FUENTE: *Elaboración propia*

### **\*BALANCES PREVISIONALES**

Para una mejor interpretación, antes de presentar los balances previsionales, expondremos el resumen de ingresos y gastos del ejercicio, y en consecuencia la información referida a dichos balances podrá consultarse con detalle en los anexos 1, 2 y 3.

## 4.4. INGRESOS, GASTOS Y PRESUPUESTOS PREVISTOS

### 4.4.1. RESUMEN DE INGRESOS

Prever las ventas esperadas no es tarea fácil, por lo que en función de los diferentes escenarios que se plantean se espera que la empresa pueda situarse en un escenario lo más realista posible. Según la situación actual del mercado, estiman que los primeros meses de actividad serán de adaptación, especialización y crecimiento en el sector de la distribución.

Al iniciarse la actividad las previsiones de venta para la empresa distribuidora serán entre unas 355-400 botellas por comercial en el primer mes. No obstante, la empresa ya tiene contactos con algunos restaurantes, supermercados e hipermercados, y espera colocar sus productos e incrementar sus ventas gradualmente, a razón de un 5-7% adicional por comercial cada mes hasta finales del verano. A partir de septiembre la empresa espera que disminuya el ritmo de crecimiento en torno al 1-3% hasta final de año.

Por otra parte, debido a las particularidades del mercado se esperan varios incrementos en el nivel de demanda. El primero tiene lugar durante el verano - Junio a Septiembre - que es cuando mayores consumidores potenciales hay, principalmente en cafeterías, bares y restaurantes. El segundo tiene lugar con motivo de las fiestas navideñas, principalmente durante el mes de Diciembre. Para el primero de los periodos se espera un aumento en la demanda de producto a razón de un 5-10% y para el segundo un 7-15% adicional al incremento general.

En los siguientes dos años no se cree que el incremento sea ya tan acelerado y estiman que se estabilizarán las ventas en las zonas donde más se hayan consolidado. En concreto esperan que en el segundo año y tercer año el crecimiento mensual fluctúe en torno al 0,5-1,5%. Por otra parte, la compañía espera introducirse en los mercados de Burgos, Cantabria y Navarra y ha estimado que al ser mercados todavía por explorar sus ventas seguirán la



misma dinámica de crecimiento que en el País Vasco - 4-8% de Enero Septiembre y 1- 3% de Septiembre a Diciembre aproximadamente.

Recordar que en este primer año de vida, así como en los dos siguientes, el director general realizará también labores de comercial durante por lo menos media jornada, lo que significa que las ventas se incrementaran a razón de 0,5 trabajadores más.

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Puesto que uno de los objetivos de este trabajo es determinar la viabilidad del proyecto según distintos escenarios, mostraremos como ejemplo el resultado de un escenario medio para cada uno de los diferentes años. No obstante, a lo largo de este trabajo se analizará el beneficio obtenido en función de las distintas posibilidades (Ver escenarios positivo y negativo en Anexos 2 y 3).

Además, si suponemos que la jornada laboral es de unas 40 horas semanales y que por tanto se trabajaran 6 días a la semana (unos 24 días al mes aproximadamente) la previsión de unidades vendidas queda definida de la siguiente forma. (Ver Figuras 4.11 a 4.13).

**FIGURA 4.11:** Previsión de botellas de ron vendidas Años 1

Media Uds. Vendidas al mes Año 1							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIAL 3	COMERCIAL 4	COMERCIAL 5	TOTAL
ENERO	189	378	378	0	0	0	944
FEBRERO	200	400	400	0	0	0	1000
MARZO	212	424	424	0	0	0	1060
ABRIL	225	450	450	0	0	0	1124
MAYO	238	477	477	0	0	0	1191
JUNIO	272	543	543	0	0	0	1358
JULIO	288	576	576	0	0	0	1439
AGOSTO	305	610	610	0	0	0	1525
SEPTIEMBRE	289	579	579	0	0	0	1447
OCTUBRE	295	591	591	0	0	0	1476
NOVIEMBRE	301	602	602	0	0	0	1506
DICIEMBRE	346	691	691	0	0	0	1728
<b>TOTAL</b>	<b>3.160</b>	<b>6.320</b>	<b>6.320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15.800</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

**FIGURA 4.12:** Previsión de botellas de ron vendidas Años 2

Media Uds. Vendidas al mes Año 2							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIAL 3	COMERCIAL 4	COMERCIAL 5	TOTAL
ENERO	310	621	621	378	0	0	1929
FEBRERO	313	627	627	400	0	0	1967
MARZO	317	633	633	424	0	0	2007
ABRIL	320	639	639	450	0	0	2048
MAYO	323	646	646	477	0	0	2091
JUNIO	351	701	701	543	0	0	2296
JULIO	354	708	708	576	0	0	2346
AGOSTO	358	715	715	610	0	0	2398
SEPTIEMBRE	336	672	672	579	0	0	2259
OCTUBRE	339	679	679	591	0	0	2287
NOVIEMBRE	343	685	685	602	0	0	2316
DICIEMBRE	389	779	779	691	0	0	2638
<b>TOTAL</b>	<b>4.052</b>	<b>8.105</b>	<b>8.105</b>	<b>6.320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26.582</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

**FIGURA 4.13:** Previsión de botellas de ron vendidas Años 3

Media Uds. Vendidas al mes Año 3							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIAL 3	COMERCIAL 4	COMERCIAL 5	TOTAL
ENERO	350	699	699	699	378	378	3266
FEBRERO	353	706	706	706	400	400	3338
MARZO	357	713	713	713	424	424	3412
ABRIL	360	720	720	720	450	450	3489
MAYO	364	728	728	728	477	477	3570
JUNIO	395	790	790	790	543	543	3928
JULIO	399	798	798	798	576	576	4023
AGOSTO	403	806	806	806	610	610	4122
SEPTIEMBRE	379	757	757	757	579	579	3884
OCTUBRE	382	765	765	765	591	591	3935
NOVIEMBRE	386	772	772	772	602	602	3986
DICIEMBRE	439	878	878	878	691	691	4543
<b>TOTAL</b>	<b>4.566</b>	<b>9.133</b>	<b>9.133</b>	<b>9.133</b>	<b>6.320</b>	<b>6.320</b>	<b>45.497</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

En lo que se refiere a la venta de las distintas variedades de producto, desde la compañía panameña nos han comentado que aunque varía ligeramente la proporción aproximada de las ventas para este tipo de ron es similar casi todo año. La proporción media de las distintas variedades de ron es la siguiente:

- ❖ RON AÑEJO → 65%
- ❖ RON AÑEJO 7 AÑOS → 20%
- ❖ RON AÑEJO 12 AÑOS → 10%
- ❖ RON CENTURIA (30 AÑOS) → 5%

Al ser productos poco perecederos no se espera que su precio varíe significativamente a lo largo del año. La media de precios para este tipo de ron es la siguiente.

- ❖ RON AÑEJO → 9,5-10,5€
- ❖ RON AÑEJO 7 AÑOS → 16-18€
- ❖ RON AÑEJO 12 AÑOS → 31-34€
- ❖ RON CENTURIA (30 AÑOS) → 135-140€

Por otra parte, de cara al presupuesto de tesorería, la empresa ha estimado un periodo medio de cobro para este tipo de producto de unos 30 días, para todas aquellas ventas que no se realicen en efectivo, que se estiman en torno al 35-45% del total.

En consecuencia, el presupuesto de ventas quedaría establecido de la siguiente manera para un escenario medio (Ver Figuras 4.14 a 4.16).

**FIGURA 4.14:** Presupuesto de ventas año 1

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	613	2,50 €	1.536	189	4,25 €	803	94	8,13 €	767	47	33,13 €	1.563	4.670 €
Febrero	650	2,50 €	1.626	200	4,25 €	850	100	8,13 €	813	50	33,13 €	1.657	4.946 €
Marzo	689	2,50 €	1.723	212	4,25 €	901	106	8,13 €	862	53	33,13 €	1.756	5.242 €
Abril	731	2,50 €	1.827	225	4,25 €	955	112	8,13 €	913	56	33,13 €	1.862	5.557 €
Mayo	774	2,50 €	1.936	238	4,25 €	1.013	119	8,13 €	968	60	33,13 €	1.973	5.890 €
Junio	882	2,50 €	2.206	272	4,25 €	1.154	136	8,13 €	1.103	68	33,13 €	2.249	6.712 €
Julio	935	2,50 €	2.339	288	4,25 €	1.223	144	8,13 €	1.169	72	33,13 €	2.384	7.115 €
Agosto	992	2,50 €	2.479	305	4,25 €	1.297	153	8,13 €	1.239	76	33,13 €	2.527	7.542 €
Septiembre	941	2,50 €	2.352	289	4,25 €	1.230	145	8,13 €	1.176	72	33,13 €	2.397	7.156 €
Octubre	960	2,50 €	2.399	295	4,25 €	1.255	148	8,13 €	1.200	74	33,13 €	2.445	7.299 €
Noviembre	979	2,50 €	2.447	301	4,25 €	1.280	151	8,13 €	1.224	75	33,13 €	2.494	7.445 €
Diciembre	1.123	2,50 €	2.808	346	4,25 €	1.469	173	8,13 €	1.404	86	33,13 €	2.862	8.543 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.270</b>	<b>2,5 €</b>	<b>25.678</b>	<b>3.160</b>	<b>4,25 €</b>	<b>13.431</b>	<b>1.580</b>	<b>8,13 €</b>	<b>12.838</b>	<b>790</b>	<b>33,1 €</b>	<b>26.169</b>	<b>78.115 €</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**FIGURA 4.15:** Presupuesto de ventas año 2

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	1.254	2,50 €	3.134	386	4,25 €	1.640	193	8,13 €	1.567	96	33,13 €	3.195	9.536 €
Febrero	1.279	2,50 €	3.196	393	4,25 €	1.672	197	8,13 €	1.598	98	33,13 €	3.258	9.725 €
Marzo	1.304	2,50 €	3.261	401	4,25 €	1.706	201	8,13 €	1.630	100	33,13 €	3.324	9.921 €
Abril	1.331	2,50 €	3.328	410	4,25 €	1.741	205	8,13 €	1.664	102	33,13 €	3.392	10.125 €
Mayo	1.359	2,50 €	3.398	418	4,25 €	1.777	209	8,13 €	1.699	105	33,13 €	3.463	10.337 €
Junio	1.492	2,50 €	3.731	459	4,25 €	1.951	230	8,13 €	1.865	115	33,13 €	3.803	11.350 €
Julio	1.525	2,50 €	3.812	469	4,25 €	1.994	235	8,13 €	1.906	117	33,13 €	3.886	11.598 €
Agosto	1.559	2,50 €	3.897	480	4,25 €	2.039	240	8,13 €	1.949	120	33,13 €	3.972	11.856 €
Septiembre	1.468	2,50 €	3.671	452	4,25 €	1.920	226	8,13 €	1.835	113	33,13 €	3.741	11.167 €
Octubre	1.487	2,50 €	3.717	457	4,25 €	1.944	229	8,13 €	1.858	114	33,13 €	3.788	11.308 €
Noviembre	1.505	2,50 €	3.764	463	4,25 €	1.969	232	8,13 €	1.882	116	33,13 €	3.836	11.450 €
Diciembre	1.715	2,50 €	4.287	528	4,25 €	2.243	264	8,13 €	2.144	132	33,13 €	4.370	13.044 €
<b>TOTAL</b>	<b>17.279</b>	<b>2,5 €</b>	<b>43.196</b>	<b>5.316</b>	<b>4,25 €</b>	<b>22.595</b>	<b>2.658</b>	<b>8,13 €</b>	<b>21.598</b>	<b>1.329</b>	<b>33,1 €</b>	<b>44.027</b>	<b>131.417 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 4.16:** Presupuesto de ventas año 3

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	2.123	2,50 €	5.308	653	4,25 €	2.776	327	8,13 €	2.654	163	33,13 €	5.410	16.148 €
Febrero	2.169	2,50 €	5.424	668	4,25 €	2.837	334	8,13 €	2.712	167	33,13 €	5.528	16.500 €
Marzo	2.218	2,50 €	5.544	682	4,25 €	2.900	341	8,13 €	2.772	171	33,13 €	5.651	16.867 €
Abril	2.268	2,50 €	5.670	698	4,25 €	2.966	349	8,13 €	2.835	174	33,13 €	5.779	17.250 €
Mayo	2.320	2,50 €	5.801	714	4,25 €	3.034	357	8,13 €	2.901	178	33,13 €	5.913	17.649 €
Junio	2.553	2,50 €	6.384	786	4,25 €	3.339	393	8,13 €	3.192	196	33,13 €	6.506	19.421 €
Julio	2.615	2,50 €	6.537	805	4,25 €	3.420	402	8,13 €	3.269	201	33,13 €	6.663	19.889 €
Agosto	2.679	2,50 €	6.698	824	4,25 €	3.504	412	8,13 €	3.349	206	33,13 €	6.827	20.378 €
Septiembre	2.525	2,50 €	6.312	777	4,25 €	3.302	388	8,13 €	3.156	194	33,13 €	6.433	19.203 €
Octubre	2.558	2,50 €	6.394	787	4,25 €	3.345	393	8,13 €	3.197	197	33,13 €	6.517	19.453 €
Noviembre	2.591	2,50 €	6.478	797	4,25 €	3.388	399	8,13 €	3.239	199	33,13 €	6.602	19.707 €
Diciembre	2.953	2,50 €	7.383	909	4,25 €	3.862	454	8,13 €	3.691	227	33,13 €	7.525	22.461 €
<b>TOTAL</b>	<b>29.573</b>	<b>2,5 €</b>	<b>73.933</b>	<b>9.099</b>	<b>4,25 €</b>	<b>38.673</b>	<b>4.550</b>	<b>8,13 €</b>	<b>36.966</b>	<b>2.275</b>	<b>33,1 €</b>	<b>75.355</b>	<b>224.926 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## 4.4.2. RESUMEN DE GASTOS

### GASTOS DE PERSONAL

Para calcular el gasto de personal mensual vamos diferenciar el total devengado de cada trabajador y las cargas sociales a cargo de la empresa. Además, en el sueldo total devengado deberán incorporarse las comisiones por ventas. Para una mayor síntesis estas comisiones se asignarán a cada comercial en función de la media mensual de ventas estimadas. En este caso cada venta realizada tendrá un valor medio adicional de 0,30€ sobre el sueldo base. Por otra parte, el volumen de horas extraordinarias no se tendrá en cuenta, ya que no se espera pagar por este tipo de trabajo.

A continuación detallamos la media mensual de gastos de personal para los tres primeros años en un escenario medio, que además han sido elaborados en función de los puestos establecidos en la política de recursos humanos de la empresa (Ver escenario positivo y negativo en Anexos 2 y 3)

#### SUELDO DEVENGADO

Es el sueldo base más las comisiones por ventas y el prorrateo de las 2 pagas extraordinarias por trabajador. Los sueldos devengados son los siguientes (Ver Figuras 4.17 a 4.19).

**FIGURA 4.17:** Salario medio mensual devengado en el año 1

PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total
<i>Director General</i>	1	1700	283,3	79,0	2.062
<i>Director Financiero</i>	0	0	-	-	-
<i>Responsable de almacén</i>	0	-	-	-	-
<i>Comerciales</i>	2	1800	300,0	316,0	2.416
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>4.478</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

**FIGURA 4.18:** Salario medio mensual devengado en el año 2

PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total
<i>Director General</i>	1	1700	283,3	101,3	2.085
<i>Director Financiero</i>	0	0	-	-	-
<i>Responsable de almacén</i>	0	0	-	-	-
<i>Comerciales</i>	3	2700	450,0	563,2	3.713
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				<b>5.798</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

**FIGURA 4.19:** Salario medio mensual devengado en el año 3

PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total
<i>Director General</i>	1	1700	283,3	114,2	2.097
<i>Director Financiero</i>	1	1400	233,3	-	1.633
<i>Responsable de almacén</i>	1	1200	200,0	-	1.400
<i>Comerciales</i>	5	4500	750,0	1.001,0	6.251
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				<b>11.382</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

## CARGAS SOCIALES

Las cargas sociales se refieren principalmente a la seguridad social a cargo de la empresa. Se imputan a partir del sueldo base devengado y en función de las correspondientes bases de cotización (Ver Figuras 4.20 y 4.21).

**FIGURA 4.20:** Tipos de cotización desempleo según régimen general de la seguridad social en 2016<sup>21</sup>

Tipos de Desempleo 2014, 2015 y 2016 (6)			
	Empresa	Trabajador	Total
<b>General</b>	5,50%	1,55%	7,05%
<b>Contrato duración determinada a tiempo completo</b>	6,70%	1,60%	8,30%
<b>Contrato duración determinada tiempo parcial</b>	6,70%	1,60%	8,30%

**FUENTE:** *www.seg-social.es*

<sup>21</sup> **FUENTE:** Datos extraídos de la web de las seguridad social. [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumeNdebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumeNdebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm)

**FIGURA 4.21:** Tipos de cotización trabajadores según régimen general de la seguridad social en 2016<sup>22</sup>

TIPOS DE COTIZACIÓN RÉGIMEN GENERAL EJERCICIO 2016 - ORDEN ESS/70/2016, de 29/01 (BOE del 30/01)			
Contingencias	Empresario	Trabajador	Total
Contingencias Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas extraordinarias (1):			
- Fuerza mayor	12,00	2,00	14,00
- No Fuerza mayor	23,60	4,70	28,30
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	(4)		(4)
Otras Cotizaciones			
Desempleo (6)			
Fogasa	0,20		0,20
Formación Profesional.	0,60	0,10	0,70

**FUENTE:** [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)

Para el cálculo de las contingencias sólo se van a tener en cuenta las que afectan al empresario, ya que las que tienen que ver con el trabajador no se consideran gastos de la empresa. En consecuencia, para cada grupo de trabajadores, podemos calcular las principales contingencias, las cuales son:

### 1. Contingencias Comunes

Se calculan a partir de la denominada base de contingencias comunes (BCCC). Esta base tiene en cuenta la remuneración mensual (sin contar las horas extraordinarias) más la prorrata de las pagas extraordinarias, y por lo tanto toma como referencia el saldo total devengado.

$$BCCC = \text{Salario base} + \text{pagas extra prorrateadas} = \text{SUELDO BASE} + \left( \frac{\text{Sueldo base} \times 2 \text{ pagas extraordinarias}}{12 \text{ meses}} \right)$$

#### AÑO 1

Director General= BCCC \* 23,6%= 2.062 x 23,6%= 487€

Director Financiero= ---

Responsable de almacén= ---

Comerciales= BCCC \* 23,6%= 2.416 x 23,6%= 570€

**TOTAL = 1.057€**

<sup>22</sup> **FUENTE:** Datos extraídos de la web de las seguridad social. [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumeNdebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumeNdebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm)

### AÑO 2

Director General=  $BCCC * 23,6\% = 2.085 * 23,6\% = 492€$

Director Financiero= ---

Responsable de almacén= ---

Comerciales=  $BCCC * 23,6\% = 3.713 * 23,6\% = 876€$

**TOTAL = 1.368€**

### AÑO 3

Director General=  $BCCC * 23,6\% = 2.097 * 23,6\% = 495€$

Director Financiero=  $BCCC * 23,6\% = 1.633 * 23,6\% = 385€$

Responsable de almacén=  $BCCC * 23,6\% = 1.400 * 23,6\% = 330€$

Comerciales=  $BCCC * 23,6\% = 6.251 * 23,6\% = 1.475€$

**TOTAL = 2.686€**

## **2. Contingencias por Horas Extras y horas fuerza mayor**

En este caso no se realizan horas extras y por lo tanto no es necesario calcular su cotización.

## **3. Otras Contingencias**

En ella se imputan la cotización por contingencias por *Desempleo*, *FOGASA* o *Formación Profesional*. Las contingencias por *accidente de Trabajo (AT)* y *Enfermedad Profesional (EP)* se encuentran determinadas en función del Código CNAE de la empresa. Según la Ley 42/2006 el código CNAE es 46, por lo que la tasa impositiva es del 2,60%<sup>23</sup>.

Estas contingencias se calculan de la misma manera que para las contingencias comunes pero añaden las horas extraordinarias a la base de cotización si las hubiera. Puesto que no las hay, ambas bases coinciden y por lo tanto las cotizaciones serían igual al sueldo devengado por el tipo impositivo correspondiente a cada contingencia (Ver Figuras 4.22 a 4.24).

<sup>23</sup> **FUENTE:** Datos extraídos de la web de las seguridad social. <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/113903.pdf>



**FIGURA 4.22:** Otras contingencias mensuales por trabajador Año 1

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 1					
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Prof. 0,60%
Director General	1	54 €	113 €	4 €	12 €
Director Financiero	0	- €	- €	- €	- €
Responsable de almacén	0	- €	- €	- €	- €
Comerciales	2	63 €	133 €	5 €	14 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>116 €</b>	<b>246 €</b>	<b>9 €</b>	<b>27 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 4.23:** Otras contingencias mensuales por trabajador Año 2

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 2					
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Profesional 0,60%
Director General	1	54 €	115 €	4 €	13 €
Director Financiero	0	- €	- €	- €	- €
Responsable de almacén	0	- €	- €	- €	- €
Comerciales	3	97 €	204 €	7 €	22 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>151 €</b>	<b>319 €</b>	<b>12 €</b>	<b>35 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 4.24:** Otras contingencias mensuales por trabajador Año 3

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 3					
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Profesional 0,60%
Director General	1	55 €	115 €	4 €	13 €
Director Financiero	1	42 €	90 €	3 €	10 €
Responsable de almacén	1	36 €	77 €	3 €	8 €
Comerciales	5	163 €	344 €	13 €	38 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>296 €</b>	<b>626 €</b>	<b>23 €</b>	<b>68 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

Sin embargo, a todas estas contingencias habrá que deducirle algunas bonificaciones, que la administración ofrece como incentivo a la contratación indefinida inicial. En determinados supuestos existen ciertas condiciones que establecen algunas reducciones y bonificaciones y puesto que se pretende contratar a hombres y mujeres mayores de 45 años, tal y como prevé la *Ley 3/2012* y el *RDL 16/2013*, se podrán aplicar bonificaciones de 1.300€ anuales por trabajador, unos 108€<sup>24</sup> mensuales durante los tres primeros años de actividad.

De esta manera la aportación resultante a la seguridad social por parte de la empresa quedaría de la siguiente forma (Ver Figuras 4.25 a 4.27).

**FIGURA 4.25:** Gasto mensual medio S.Social por parte de la empresa Año 1

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 1								
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Prof. 0,60%	Comunes 23,60%	Bonificación/Trabajador 108,30 €	TOTAL
Director General	1	54 €	113 €	4 €	12 €	487 €	108 €	562 €
Director Financiero	0	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsable de almacén	0	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comerciales	2	63 €	133 €	5 €	14 €	570 €	217 €	569 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>116 €</b>	<b>246 €</b>	<b>9 €</b>	<b>27 €</b>	<b>1.057 €</b>	<b>325 €</b>	<b>1.131 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 4.26:** Gasto mensual medio S.Social por parte de la empresa Año 2

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 2								
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Profesional 0,60%	Comunes 23,60%	Bonificación/Trabajador 108,30 €	TOTAL
Director General	1	54 €	115 €	4 €	13 €	492 €	108 €	569 €
Director Financiero	0	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Responsable de almacén	0	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comerciales	3	97 €	204 €	7 €	22 €	876 €	325 €	882 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>151 €</b>	<b>319 €</b>	<b>12 €</b>	<b>35 €</b>	<b>1.368 €</b>	<b>433 €</b>	<b>1.451 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

<sup>24</sup> Fuente: Beneficios en la cotización a la Seguridad Social; Incentivos en materia de Seguridad Social a la contratación indefinida inicial. <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/146061.pdf>

**FIGURA 4.27:** Gasto mensual medio S.Social por parte de la empresa Año 3

CONTINGENCIAS MENSUALES AÑO 3								
PUESTO	Nº TRAB.	AT y EP 2,60%	Desempleo 5,50%	FOGASA 0,20%	Formación Profesional 0,60%	Comunes 23,60%	Bonificación/Trabajador 108,30 €	TOTAL
Director General	1	55 €	115 €	4 €	13 €	495 €	108 €	573 €
Director Financiero	1	42 €	90 €	3 €	10 €	385 €	108 €	423 €
Responsable de almacén	1	36 €	77 €	3 €	8 €	330 €	108 €	347 €
Comerciales	5	163 €	344 €	13 €	38 €	1.475 €	542 €	1.490 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>296 €</b>	<b>626 €</b>	<b>23 €</b>	<b>68 €</b>	<b>2.686 €</b>	<b>866 €</b>	<b>2.833 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

Para acabar con este apartado de gastos vamos a mostrar como quedarían mensualmente la suma de las cargas sociales más el total de sueldo devengado para los tres años a estudio (Ver Figura 4.28).

**FIGURA 4.12:** Gastos mensual total sueldos y salarios Años 1-3

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	79,0	2.062	562 €	2.624 €
Director Financiero	0	0	-	-	-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-	-	-	- €	- €
Comerciales	2	1800	300,0	316,0	2.416	569 €	2.985 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>4.478</b>	<b>1.131 €</b>	<b>5.609 €</b>
SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	101,3	2.085	569 €	2.654 €
Director Financiero	0	0	-	-	-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-	-	-	- €	- €
Comerciales	3	2700	450,0	563,2	3.713	882 €	4.595 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				<b>5.798</b>	<b>1.451 €</b>	<b>7.249 €</b>
SUELDOS Y SALARIOS AÑO 3							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	114,2	2.097	573 €	2.671 €
Director Financiero	1	1400	233,3	-	1.633	423 €	2.056 €
Responsable de almacén	1	1200	200,0	-	1.400	347 €	1.747 €
Comerciales	5	4500	750,0	1.001,0	6.251	1.490 €	7.741 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				<b>11.382</b>	<b>2.833 €</b>	<b>14.214 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## GASTOS DE PROMOCIÓN

Aunque las acciones marketing y publicidad correrán principalmente a cuenta de la marca, sí que serán necesarios algunos gastos en promoción mínimos, que deberemos tener en cuenta. La empresa prevé gastar unos 7.000€ cada año en este concepto, que se repartirán de la siguiente manera:

- ❖ En primer lugar se prevé tener presencia activa en las redes sociales y crear una página web - que oferte los servicios de la empresa, de información sobre la marca, promocióne eventos, etc. y sea a la vez un canal alternativo de comunicación con el cliente. Se estima que su precio por alojamiento y mantenimiento serán unos **8-12€** mensuales.
- ❖ Es probable que se realicen, en colaboración con la marca, acciones promocionales en ferias y establecimientos (**200-300€/mes** aprox).
- ❖ Otros gastos atribuibles a la promoción serán las tarjetas de empresa, aproximadamente **60-120€**, que se abonaran a principio de cada año.
- ❖ Para dar a conocer la marca será necesario ofrecer regalos u obsequios de productos y “*merchandasing*” (**2.000-2.500€** al año), así como realizar algunas comidas o actos promocionales con clientes (dos o tres comidas al mes, que tendrán un precio medio de unos **200-300€** mensuales).

Además se espera que debido al incremento de las ventas estos gastos se incrementen entre un 20-40% interanual. En consecuencia, el resumen del gasto medio mensual para la promoción queda definido tal y como aparece en la figura 4.29.

**FIGURA 4.29** Gasto medio mensual promoción

GASTO PROMOCIÓN			
Concepto	€/Mes Año 1	€/Mes Año 2	€/Mes Año 3
<i>Impresión de tarjetas empresa</i>	8 €	10 €	13 €
<i>Alojamiento web</i>	10 €	13 €	17 €
<i>Redes Sociales</i>	- €	- €	- €
<i>Comidas de representación</i>	250 €	325 €	423 €
<i>Obsequios y Merchandasing</i>	188 €	244 €	317 €
<i>Eventos Promocionalaes</i>	250 €	325 €	423 €
<b>TOTAL</b>	<b>705 €</b>	<b>917 €</b>	<b>1.191 €</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

## GASTOS LOGÍSTICOS

Son los gastos de transporte de los comerciales. Aunque es difícil establecer con exactitud cuáles serán los km recorridos, y en consecuencia su gasto, sí que se puede hacer una valoración aproximada en función del radio de acción.

Para comenzar la empresa tiene previsto que su radio de acción de operaciones sea la zona del País Vasco, en concreto sus tres capitales de provincia, es decir un radio aproximado de unos 80km. Si se cumplen las expectativas la empresa ampliará este radio hasta la zona de Navarra, en la que tiene contactos comerciales, es decir se amplía el radio hasta los 105km. Por último, en el tercer año, se espera dar el salto al mercado de Cantabria y Burgos, por lo que el radio de acción aumentaría hasta los 112 km aproximadamente. Sin embargo, la empresa no viajará con la misma frecuencia a estas zonas, por lo que en función de la distancia desde el centro de distribución, ha establecido unos criterios de ponderación para cada una de las distintas rutas. Es decir, Bilbao y alrededores concentrarán la mayor parte de las rutas y Pamplona, debido a su coste en transporte, soportará algo menos (Ver Figura 4.30).

**FIGURA 4.30** Radios de acción y criterios de ponderación rutas.

	Ciudades	Km desde el centro de distribución.	Año 1		Año 2		Año 3	
			Frecuencia	Kms Ponderados	Frecuencia	Kms Ponderados	Frecuencia	Kms Ponderados
Año 1	Vitoria	88	20%	17,6	23%	19,80	15%	13,2
	San Sebastián	125	20%	25	23%	28,13	15%	18,75
	Bilbao	28,8	60%	17,28	45%	12,96	30%	8,64
			Promedio	<b>59,88</b>				
Año 2	Pamplona	182			10%	18,20	10%	18,2
					Promedio	<b>79,1</b>		
Año 3	Burgos	127					15%	19,05
	Santander	121					15%	18,15
							Promedio	<b>95,99</b>

FUENTE: Elaboración propia

En consecuencia, si tenemos en cuenta que moverse en este radio de acción multiplica el kilometraje por dos (ya que un día de ruta implica la ida y la vuelta desde el centro de distribución) podremos saber el número de km aproximados que recorre al día un comercial.

Por otra parte, conocemos que el consumo medio de los vehículos es de unos 5,5l/100km, sin embargo es bien sabido que suele haber un desfase entre el consumo medio homologado y el consumo medio real. Según algunos estudios, como el realizado por *autopista.com* existe un desfase medio para los coches diesel de un 29,1% aproximadamente<sup>25</sup>. Es decir, que el consumo medio de la flota de vehículos se calcula en torno a los 7,5l/100km.

En lo que se refiere al precio del gasoil, su tendencia ha sido a la baja en los últimos años. Actualmente la media anual se encuentra en torno a los 1,04€/l, aunque se espera que el precio aumente ligeramente a partir del próximo año, ya que a raíz del *Real Decreto 1085/201* de 4 de diciembre el uso de biocarburantes debería ir aumentando<sup>26</sup>. Se cree además, que entre 2017-2018 esta medida pueda afectar al precio del gasoil alrededor de los 0,2€<sup>27</sup>, por lo que supondremos que el precio del combustible se incrementará en 0,10€ interanualmente.

Con todos estos datos el coste medio diario por comercial y el gasto total por transporte son los siguientes (Ver Figuras 4.31 y 4.32).

**FIGURA 4.31** Coste Variable Medio de gasoil por botella

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Radio de acción</i>	59,88	79,09	95,99
<i>km/Día</i>	119,76	158,17	191,98
<i>Consumo Medio</i>	7,50	7,50	7,50
<i>Litros/día</i>	8,98	11,86	14,40
<i>€/Litro Gasoil</i>	1,04 €	1,14 €	1,24 €
<b><i>Coste Medio Diario</i></b>	<b>9,34 €</b>	<b>13,52 €</b>	<b>17,85 €</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

<sup>25</sup> FUENTE: Noticia de *autopista.com*. <http://www.autopista.es/consumos-coches-reales/articulo/verdad-consumos-combustible-coches>

<sup>26</sup> FUENTE: Boletín Oficial del Estado. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13208](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13208)

<sup>27</sup> FUENTE: Noticia de *europapress* <http://www.europapress.es/economia/energia-00341/noticia-industria-eleva-objetivo-biocarburante-2016-diesel-subira-05-20150617153633.html>

**FIGURA 4.32** Coste total en gasoil años 1-3

Mes	GASTO TOTAL EN GASOIL AÑO 1				GASTO TOTAL EN GASOIL AÑO 2				GASTO TOTAL EN GASOIL AÑO 3			
	Días Laborables	Coste Medio Diario	Numero de comerciales	GASTO TOTAL	Días Laborables	Coste Medio Diario	Numero de comerciales	GASTO TOTAL	Días Laborables	Coste Medio Diario	Numero de comerciales	GASTO TOTAL
ENERO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
FEBRERO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
MARZO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
ABRIL	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
MAYO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
JUNIO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
JULIO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
AGOSTO	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
SEPTIEMBRE	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
OCTUBRE	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
NOVIEMBRE	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
DICIEMBRE	24	9,34 €	2,5	560,5 €	24	13,52 €	3,5	1.136,0 €	24	17,85 €	5,5	2.356,7 €
<b>TOTAL</b>				<b>6.726 €</b>				<b>13.632 €</b>				<b>28.281 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

## SUMINISTROS

El gasto en suministros incorpora los conceptos de agua y luz. Su abono se producirá cada dos meses y supondrá unos 2.700€ sólo en el primer año.

En esta partida de gastos se incluirán los relativos a suministros como:

- ❖ **Luz:** Pese a excelente iluminación natural del edificio, se calculan unos gastos medios de 250€ mensuales, debido a la alta actividad energética que supone un ascensor, luz en pabellón y la calefacción en oficinas para una potencia contratada en torno a los 11-12kW. Sin embargo el consumo más aproximado sería de unos 150-200€/mes de Mayo a Septiembre y unos 300-375€/mes de Octubre a Abril.
- ❖ **Agua:** unos 8-12€/mes para autoconsumo

Además se espera que el precio de estos conceptos se incremente en torno al 1-3% interanual. En consecuencia, la partida de suministros tendrá una cuantía aproximada de unos **260€-271€** al mes los 3 primeros años (Ver Figura 4.33).

**FIGURA 4.33** Coste mensual de suministros

ESCENARIO MEDIO			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
LUZ	250 €	255 €	260 €
AGUA	10,00 €	10,20 €	10,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>260,0 €</b>	<b>265,2 €</b>	<b>270,5 €</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

### SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES (GASTOS DE CONSTITUCIÓN)

Hasta la llegada del director financiero en el tercer año se prevé que la liquidación fiscal, la elaboración de las nóminas, las cuentas anuales, así como el asesoramiento jurídico serán llevados a cabo por una gestoría.

Algunas empresas del mercado ofrecen este servicio por un coste medio de unos **65€** mensuales.

### REPARACIONES Y MANTENIMIENTO

Al ser elementos e instalaciones nuevas o recién acondicionadas no se espera tener que realizar gastos importantes los tres primeros años de actividad, sin embargo se dedicara una partida para los imprevistos que pudieran producirse.

Esta partida hace referencia a la revisión y pequeñas reparaciones del inmueble, vehículos, elementos informáticos y maquinaria:

- ❖ Este es el caso por ejemplo del mantenimiento del elevador, que atendiendo al precio facilitado por las empresas que se encargan de sustituir el anterior tiene un coste aproximado de unos 100-150€<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Servicio integral que incluye la línea telefónica y asistencia de urgencia 24h



mensuales. Sin embargo, sólo será efectivo a partir del tercer año, ya que el nuevo ascensor incluye este servicio gratuitamente por dos años. Además, se espera que al ser parte de los gastos comunitarios sólo se tenga que abonar un 25% del total, unos **25-37,5€** mensuales.

- ❖ También figurarán en esta partida todos aquellos gastos por reparaciones, revisiones y mantenimiento de la flota de vehículos que según algunas fuentes se pueden cuantificar en una media de unos **380-430€** anuales<sup>29</sup> de media, unos **33,75€** mensuales por vehículo.
- ❖ Para el resto de elementos del inmueble se prevé unos gastos por mantenimiento de las instalaciones de unos **400-600€** anuales.

## SEGUROS

La empresa tendrá contratada una póliza multiriesgo que cubre el seguro de robo, incendio y de responsabilidad civil por importe de unos **2.000-2.200€** anuales que se abonarán trimestralmente.

Cada vehículo se encuentra asegurado por un importe entre los **375-625€** anuales, que serán también abonados a principio de cada trimestre.

## COMPRAS Y OTROS SERVICIOS

- ❖ Adquisición de bienes para el funcionamiento de la actividad como es el caso del material de oficina. Su importe aproximado es de **25-30€** mensuales.
- ❖ También se espera pagar anualmente por los servicios de licencia de un antivirus. Con capacidad para un número ilimitado de dispositivos su importe aproximado es de unos **20-25€** por año de suscripción que se abonarán a principio de cada año.

<sup>29</sup> FUENTE: <http://www.autopista.es/reportajes/articulo/cuanto-cuesta-mantener-mantenimiento-coche-101920>

- ❖ **Teléfono + internet = 90€/mes** que incluirá la línea telefónica fija, el ADSL y tres líneas móviles con llamadas ilimitadas<sup>30</sup>. Se espera ir incrementando las líneas a medida que aumente el personal en la empresa. Cada línea adicional tiene un coste de **20€** y se espera un incremento interanual del 2% aproximadamente. Su abono se producirá bimensualmente.
- ❖ El coste del servicio de alarmas contratado tiene un precio **30-35€** mensuales.
- ❖ Se estiman unos servicios bancarios mantenimiento de cuenta por importe de **60-80€** anuales a pagar trimestralmente.
- ❖ Además se prevén unos gastos por las comisiones del servicio de TPV<sup>31</sup> que ascienden de media a **309€, 520€ y 891€** anuales que se abonarán proporcionalmente a final de cada mes. Esta cifra se debe a que al tratarse de ventas en su mayoría por debajo de los 50€ se estima que el volumen de ventas realizado con tarjeta no será muy elevado, entre el 35-45%, y que además la marca de ron correrá con su parte proporcional de la venta realizada.

## TASAS E IMPUESTOS MUNICIPALES<sup>32</sup>

En este caso se prevé hacer frente a varios pagos:

- ❖ Los vehículos, al tratarse de turismos con más de cuatro años de antigüedad, deberán pasar la Inspección técnica de Vehículos (ITV), con un coste aproximado de unos **50€** a mitad de año.
- ❖ El Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM) se calcula en unos **60€** por vehículo, a pagar a principio de cada año.
- ❖ Recogida De Residuos Sólidos Urbanos→ La tasa media por recogida de basuras se encuentra en torno a los **120€**.

<sup>30</sup> FUENTE: Precios según amena.es. <http://www.amena.com/oferta-adsl-llamadas-orange/>

<sup>31</sup> La comisión media por venta realizada es de 0,99% ya que el volumen de facturación medio sin tener en cuenta comisiones supera los 8.000€ al mes: <https://getsetpay.com/tarifas/>

<sup>32</sup> FUENTE: Las principales tasa tributarias han sido extraídas de la página web del ayuntamiento de Getxo. [http://www.getxo.eus/DocsPublic/revistas/castellano/varios/TASAS E IMPUESTOS 2015\\_cas.pdf](http://www.getxo.eus/DocsPublic/revistas/castellano/varios/TASAS E IMPUESTOS 2015_cas.pdf)

- ❖ Aguas y Saneamiento → El suministro de agua tiene un precio medio de unos **101,85€** en la provincia de Vizcaya y el saneamiento en torno a los **132,3€** anuales. Ambas tasas se pagarán a primeros de Octubre.
- ❖ Impuesto sobre Bienes e Inmuebles (IBI)→ El valor catastral del pabellón figura en el catastro de Vizcaya por unos 52.260€ y el tipo impositivo medio de la provincia es de 1,19%, en consecuencia tenemos un gasto anual por importe de **621,8€**, a pagar cada primero de Octubre.
- ❖ Impuesto de Actividades Económicas (IAE)→ Al tratarse de una empresa que inicia actividad, queda exenta de dicho impuesto los dos primeros años, no así en el tercero. De media, este impuesto se sitúa en torno al 3,28% del importe neto de la cifra de negocios. Sin embargo, al tratarse de una cooperativa, la legislación prevé una bonificación para este tipo de sociedades del 95% en la cuota tributaria y el recargo provincial, además de un 50% en la cuota municipal del IAE, por lo que la tasa se vería reducida considerablemente. En este caso consideramos que por el principio de importancia relativa no sería necesario tenerlo en consideración.

En consecuencia, el total aproximado a pagar estaría en torno a los 1100€ anuales, que se pagaran a primeros de Octubre de cada año.

## AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO

El gasto en amortizaciones comprende los elementos de inmovilizado aportados a la empresa en el momento de su constitución, más todas aquellas inversiones iniciales que serían necesarias para arrancar el proyecto.

A fin de determinar la amortización y depreciación del inmovilizado material, se ha considerado que el método escogido sea el sistema Lineal de Amortización, que se recoge en la figura 4.34 para los distintos elementos de inmovilizado (Ver escenario positivo y negativo en Anexos 2 y 3).

**FIGURA 4.34** Gastos de amortización Años 1-3.

CUOTAS DE AMORTIZACIÓN ESCENARIO MEDIO							
CONCEPTO	VALOR	% AMORTIZACIÓN	AÑOS AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
MAQUINARIA	1.800 €	20%	5	360 €	360 €	360 €	1.080 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	46.250 €	20%	5	6.400 €	7.350 €	9.250 €	23.000 €
MOBILIARIO	3.725 €	10%	10	373 €	373 €	373 €	1.118 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.120 €	25%	4	340 €	395 €	780 €	1.515 €
SISTEMAS INFORMÁTICOS	700 €	20%	5	140 €	140 €	140 €	420 €
<b>TOTAL</b>				<b>7.613 €</b>	<b>8.618 €</b>	<b>10.903 €</b>	<b>27.133 €</b>

FUENTE: *Elaboración propia*

## GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son los estipulados según el cuadro de financiación del préstamo (Ver Figura 4.35).

**FIGURA 4.35** Gastos financieros Años 1-5

PERIODO	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					38.647		
1	8.893	1.880	7.013	7.013	31.634	158	31.792
2	8.893	1.539	7.354	14.367	24.279	121	24.401
3	8.893	1.181	7.712	22.079	16.567	83	16.650
4	8.893	806	8.087	30.166	8.480	42	8.523
5	8.893	412	8.480	38.647	0	0	0

FUENTE: *Elaboración propia*

La cuantía mensual de los gastos financieros para cada escenario queda definida en los Anexos 1, 2 y 3.

## IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

Al tratarse de una sociedad cooperativa existen algunas ventajas a la hora de tributar el impuesto de sociedades. Esta particularidad se recoge en la *Ley 20/1990* sobre Régimen Fiscal para las Cooperativas, y por lo tanto tienen un tratamiento diferente que las hace realmente atractivas de cara a su puesta en marcha<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> FUENTE: Agencia Tributaria.

<http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sob>

#### ❖ **BASE IMPONIBLE**

La Base Imponible se divide en resultados cooperativos y resultados extra-cooperativos. Sin embargo el 50% que se destine obligatoriamente al Fondo de Reserva podrá deducirse de la Base Imponible.

#### ❖ **TIPO DE GRAVAMEN**

La parte de la Base Imponible que se corresponde con los resultados cooperativos tributará al 20% mientras que la parte de resultados extra-cooperativos tributará al tipo general. Puesto que se espera que los resultados sean íntegramente cooperativos aplicaremos un 20% sobre el beneficio de la empresa.

Bajo estas circunstancias el impuesto sobre sociedades en un escenario medio sería nulo. En este caso sí suponemos que la empresa va a ser capaz de revertir esta situación y generar flujos de caja positivos en un futuro próximo podremos deducir en los siguientes ejercicios un importe de + **5.203€**, **788€** y **3.346€** para cada año respectivamente (Ver resultados en Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el apartado 4.6).

### 4.4.4 ESTRUCTURA DE COSTES EN LA EMPRESA

Cualquier empresa tiene que soportar unos gastos para lograr sus objetivos con éxito. El resumen de estos gastos ya los hemos detallado con anterioridad, sin embargo estos costes se pueden a su vez clasificar en costes variables y costes fijos.

Los costes fijos son aquellos gastos que se producen independientemente del volumen de ventas.

Por su lado, los costes variables son los costes que si se ven alterados cuando aumentan o disminuyen las ventas; a mayor volumen de ventas mayor coste y viceversa.

---

*[re Sociedades/Periodos impositivos iniciados hasta 31 12 2014/Regimenes tributarios especiales/Regimen especial de cooperativas.shtml](#)*

---

El objetivo de diferenciarlos es poder obtener detalle de la estructura de costes en la empresa, y de esta manera realizar el cálculo del punto muerto o umbral de rentabilidad, que veremos con más detalle en el siguiente apartado. En la figura 4.36 se presentan para un escenario medio los distintos costes de la empresa según sean costes fijos y variables (Ver escenario positivo y negativo en Anexos 2 y 3).

**FIGURA 4.36** Estructura de costes en la empresa Años 1-3

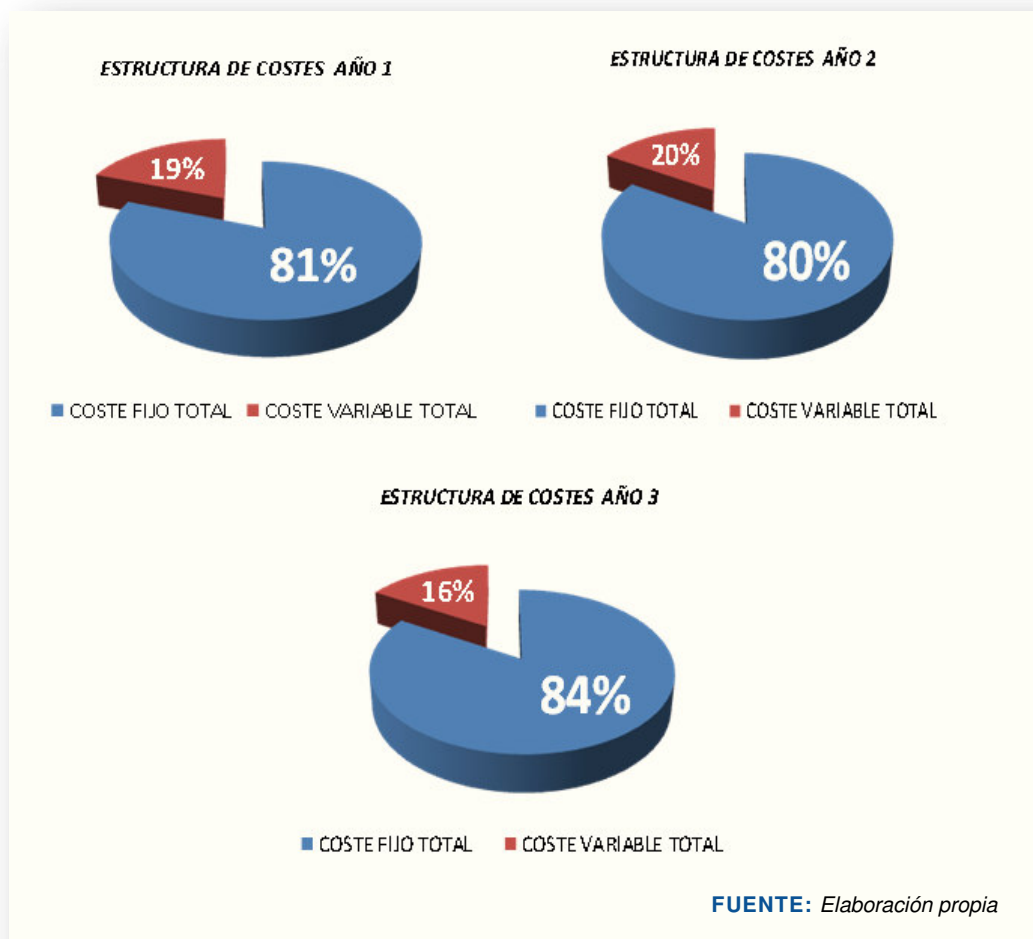
<b>ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<i>Teléfono</i>	1.080,00 €	1.346,40 €	2.352,53 €
<i>Seguros de explotación</i>	3.600,00 €	4.100,00 €	5.100,00 €
<i>Gastos Financieros</i>	1.725,14 €	1.377,08 €	1.011,70 €
<i>Servicios Profesionales Independientes</i>	780,00 €	780,00 €	- €
<i>Amortización</i>	7.612,50 €	8.617,50 €	10.902,50 €
<i>Sueldos y Salarios + S.S.</i>	61.022,04 €	76.421,6 €	152.843,2 €
<i>Alojamiento pagina web</i>	120,00 €	156,00 €	202,80 €
<i>Antivirus</i>	22,50 €	22,50 €	22,50 €
<i>Servicios Bancarios</i>	70,00 €	70,00 €	70,00 €
<i>Alarma</i>	390,00 €	390,00 €	390,00 €
<i>Tasas</i>	1.085,95 €	1.085,95 €	1.085,95 €
<i>Transportes*</i>	6.725,72 €	13.631,72 €	28.280,96 €
<b>COSTE FIJO TOTAL</b>	<b>84.233,85 €</b>	<b>107.998,79 €</b>	<b>202.262,10 €</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<i>Comisiones por ventas +S.S.</i>	6.284,68 €	10.566,5 €	17.730,5 €
<i>Compra Materiales diversos</i>	330,00 €	330,00 €	330,00 €
<i>Promoción</i>	8.340,00 €	10.842,00 €	14.094,60 €
<i>Reparaciones y Mantenimiento</i>	1.512,50 €	1.917,50 €	3.102,50 €
<i>Luz</i>	3.000,00 €	3.060,00 €	3.121,20 €
<i>Agua</i>	120,00 €	122,40 €	124,85 €
<i>Comisiones TPV's</i>	309,34 €	520,41 €	890,71 €
<b>COSTE VARIABLE TOTAL</b>	<b>19.896,51 €</b>	<b>27.358,77 €</b>	<b>39.394,40 €</b>
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>104.130,36 €</b>	<b>135.357,56 €</b>	<b>241.656,50 €</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia*

\*En este caso, hemos considerado los gastos de transporte como costes fijos, ya que la función principal del comercial es salir de ruta independientemente del volumen de ventas.

En consecuencia, la estructura de costes para estos tres años estará compuesta en su mayoría por costes fijos tal como podemos ver en los siguientes gráficos (Ver Figura 4.37).

**FIGURA 4.37.** Estructura de costes según porcentaje Años 1-3



#### 4.4.5. UMBRAL DE RENTABILIDAD

Cualquier empresa intenta maximizar y optimizar su beneficio vendiendo lo máximo posible. Por eso es realmente importante que una empresa conozca qué nivel de ventas es el que debe tener si quiere comenzar a generar beneficios. Para ello existe un sistema, el denominado punto muerto o umbral de rentabilidad cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Punto Muerto: } Q = CF / (p - CVu)$$

Para un escenario medio tenemos que:

**Q:** Es el número de unidades que se deben vender para cubrir los costes totales.

**p:** Precio de venta. El precio de venta para un escenario medio es una ponderación realizada en función del porcentaje de unidades vendidas para cada producto.

En este caso consideramos como precio de venta la comisión de ventas obtenida:

$$2,5\text{€} \times 65\% + 4,25\text{€} \times 20\% + 8,13\text{€} \times 10\% + 33,13 \times 5\% = \mathbf{4,95\text{€}}$$

**CF:** Costes fijos: Los costes fijos son los que se detallan en la estructura de costes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COSTE FIJO TOTAL</b>	<b>84.233,85 €</b>	<b>107.998,79 €</b>	<b>202.262,10 €</b>

**CVu:** Coste variable unitario. Este es igual al cociente entre los costes variables totales que se detallan en la estructura de costes y el número de unidades vendidas:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>CV Total</b>	<b>19.896,51 €</b>	<b>27.358,77 €</b>	<b>39.394,40 €</b>
<b>Uds. Vendidas</b>	<b>15.800</b>	<b>26.582</b>	<b>45.497</b>
<b>Cvu</b>	<b>1,26 €</b>	<b>1,03 €</b>	<b>0,87 €</b>



Sustituyendo todos estos datos en la fórmula anterior obtenemos que el umbral de rentabilidad para estos tres años es el siguiente:

- ❖ **AÑO 1:**  $84.233 / (4,95 - 1,26) = 22.836$  Uds.
- ❖ **AÑO 2:**  $107.998 / (4,95 - 1,03) = 27.560$  Uds.
- ❖ **AÑO 3:**  $202.262 / (4,95 - 0,87) = 49.549$  Uds.

En consecuencia y en función del porcentaje de participación en las ventas, también podemos establecer cuál es la cantidad exacta que se debe vender de cada producto para comenzar a obtener beneficio en un escenario medio (Ver figura 4.38).

**FIGURA 4.38.** Umbral de rentabilidad en unidades y euros Años 1-3

CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	Uds.	€	Uds.	€	Uds.	€
<b>Umbral Rentabilidad</b>	<b>22.836</b>	<b>112.991 €</b>	<b>27.560</b>	<b>136.364 €</b>	<b>49.549</b>	<b>245.165 €</b>
Ron Añejo	14.843	37.168 €	17.914	44.856 €	32.207	80.646 €
Ron Añejo 7 años	4.567	19.429 €	5.512	23.448 €	9.910	42.157 €
Ron Añejo 12 años	2.284	18.566 €	2.756	22.406 €	4.955	40.284 €
Ron Centuria	1.142	37.822 €	1.378	45.646 €	2.477	82.066 €

FUENTE: *Elaboración propia*

#### 4.4.6. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Un presupuesto previsional de tesorería implica tener que realizar estimaciones de los cobros y los pagos tal y como se producirían en una empresa en funcionamiento. En este caso entenderemos como cobros y pagos todas aquellas entradas y salidas de capital detalladas mes a mes. La diferencia entre estos cobros y pagos es el flujo de efectivo que obtendremos al finalizar el ejercicio.

A continuación en la figura 4.39 detallamos el presupuesto de tesorería de RONAD, S.L. en su primer año de existencia para un escenario medio, el cual pone de manifiesto las serias dificultades que tendría la empresa para hacer frente a sus pagos a partir del décimo mes (Ver escenario positivo y negativo en Anexos 2 y 3).

**FIGURA 4.39.** Presupuesto de Tesorería Escenario Medio

<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA ESCENARIO MEDIO</b>												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>COBROS DE EXPLOTACIÓN</b>	2801,7484	4835,1946	5123,646	5431,064	5756,928	6383,311	6953,621	7370,838	7310,082	7241,611	7386,443	8103,702
<i>Deudores iniciales</i>	0	1.868	1.978	2.097	2.223	2.356	2.685	2.846	3.017	2.862	2.920	2.978
+ Ventas	4.670	4.946	5.242	5.557	5.890	6.712	7.115	7.542	7.156	7.299	7.445	8.543
- Deudores finales	-1868	-1978	-2097	-2223	-2356	-2685	-2846	-3017	-2862	-2920	-2978	-3417
<i>Ingresos financieros (intereses)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAGOS EXPLOTACIÓN</b>	1524,0185	7441,1746	7636,944	8391,305	7671,807	7511,02	8659,288	7585,462	7790,689	9315,331	7770,232	7664,908
Suministros		260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0
Gastos de Personal		5497,0	5514,0	5532,0	5551,1	5571,3	5621,2	5645,6	5671,5	5648,1	5656,8	5733,3
Tasas e impuestos municipales										814,5		
Seguros				900,0			900,0			900,0		
Promoción	787,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5
Gastos de Transporte	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5
Reparaciones y Mantenimiento	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0
Servicios de Profesionales Indep.		65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0
Gastos Financieros		156,6	154,3	152,0	149,7	147,3	145,0	142,6	140,3	137,9	135,5	133,1
Compras y otros servicios	50,0	78,5	259,6	98,3	262,0	83,3	284,1	88,2	269,9	105,8	268,9	89,5
Otros	50,0	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0
Teléfono e internet			180,0		180,0		180,0		180,0		180,0	
Comisiones TPV		18,5	19,6	20,8	22,0	23,3	26,6	28,2	29,9	28,3	28,9	29,5
Impuesto sobre beneficios												
<b>SALDO DE EXPLOTACIÓN</b>	1277,7	-2606,0	-2513,3	-2960,2	-1914,9	-1127,7	-1705,7	-214,6	-480,6	-2073,7	-383,8	438,8
<b>COBROS CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PAGOS CAPITAL</b>	-	570	573	575	577	580	582	584	587	589	591	594
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a c/p	-	570	573	575	577	580	582	584	587	589	591	594
<b>SALDO OPERACIONES AJENAS A LA EXPLOTACIÓN</b>	-	- 570	- 573	- 575	- 577	- 580	- 582	- 584	- 587	- 589	- 591	- 594
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	1278	-3176	-3086	-3535	-2492	-1707	-2288	-799	-1067	-2663	-975	-155
<b>SALDO INICIAL</b>	19260	20538	17361	14276	10741	8248	6541	4254	3455	2387	-275	-1250
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	20538	17361	14276	10741	8248	6541	4254	3455	2387	-275	-1250	-1405

FUENTE: Elaboración propia

## 4.5. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Una vez visto cual sería el resumen de ingresos y gastos esperados, en la figura 3.40 presentamos en detalle el resultado previsional de la empresa para los años 1-3 en el contexto de un escenario medio (Ver escenario positivo y negativo en Anexos 2 y 3).

**FIGURA 4.40.** Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Años 1-3

CONCEPTO	Valores Absolutos			Porcentaje vertical		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>						
Importe neto Cifra de Ventas	78.115	131.417	224.926	100,0%	100,0%	100,0%
Otros Ingresos de explotación	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Ingresos explotación</b>	<b>78.115</b>	<b>131.417</b>	<b>224.926</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Suministros	-3.120	-3.182	-3.246	4,0%	2,4%	1,4%
Gastos de Personal	-67.307	-86.988	-170.574	86,2%	66,2%	75,8%
Tasas e impuestos municipales	-1.086	-1.086	-1.086	1,4%	0,8%	0,5%
Seguros	-3.600	-4.100	-5.100	4,6%	3,1%	2,3%
Promoción	-8.460	-10.998	-14.297	10,8%	8,4%	6,4%
Gastos de Transporte	-6.726	-13.632	-28.281	8,6%	10,4%	12,6%
Reparaciones y Mantenimiento	-1.513	-1.918	-3.103	1,9%	1,5%	1,4%
Servicios de Profesionales Independientes	-780	-780	0	1,0%	0,6%	0,0%
Compras y otros servicios	-2.202	-2.679	-4.056	2,8%	2,0%	1,8%
<b>Gastos Explotación</b>	<b>-94.793</b>	<b>-125.363</b>	<b>-229.742</b>	<b>121,3%</b>	<b>95,4%</b>	<b>102,1%</b>
<b>B° Antes Impuestos y amortizaciones [EBITDA]</b>	<b>-16.677</b>	<b>6.054</b>	<b>-4.816</b>	<b>-21,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>-2,1%</b>
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	-7.613	-8.618	-10.903	9,7%	6,6%	4,8%
Deterioros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado por enajenación y Otros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes Intereses e Impuestos [BAII]</b>	<b>-24.290</b>	<b>-2.564</b>	<b>-15.718</b>	<b>-31,1%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>-7,0%</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	-1.725	-1.377	-1.012	2,2%	1,0%	0,4%
<b>Resultado financiero</b>	<b>-1.725</b>	<b>-1.377</b>	<b>-1.012</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-0,4%</b>
<b>B° Actividades ordinarias [BAO]</b>	<b>-26.015</b>	<b>-3.941</b>	<b>-16.730</b>	<b>-33,3%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-7,4%</b>
Resultados actividades extraordinarias	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes de Impuestos [BAI]</b>	<b>-26.015</b>	<b>-3.941</b>	<b>-16.730</b>	<b>-33,3%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-7,4%</b>
Impuestos sobre sociedades	5.203	788	3.346	6,7%	0,6%	1,5%
<b>B° Después de Impuestos [BDIT]</b>	<b>-20.812</b>	<b>-3.153</b>	<b>-13.384</b>	<b>-26,6%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-6,0%</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-20.812</b>	<b>-3.153</b>	<b>-13.384</b>	<b>-26,6%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-6,0%</b>
<b>Gastos internos</b>	<b>7.613</b>	<b>8.618</b>	<b>10.903</b>	<b>9,7%</b>	<b>6,56%</b>	<b>4,8%</b>
Amortizaciones	7.613	8.618	10.903	9,7%	6,56%	4,8%
Deterioro y Pérdidas	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-13.199</b>	<b>5.465</b>	<b>-2.482</b>	<b>-16,9%</b>	<b>4,2%</b>	<b>-1,1%</b>

FUENTE: Elaboración propia

# 5. VALORACIÓN DE LA

## INVERSIÓN:

*CRITERIOS ESTÁTICOS, DINÁMICOS Y DE  
RIESGO*

# 5. VALORACIÓN DE LA INVERSIÓN:

## CRITERIOS ESTÁTICOS, DINÁMICOS Y DE RIESGO

### 5.1. CRITERIOS ESTÁTICOS

Los criterios de valoración estáticos no tienen en cuenta el factor tiempo por lo que no actualizan los flujos de caja, ni tampoco ofrecen una rentabilidad anual, además no restan el 100% de la inversión. Sin embargo, nos ayudan a hacernos una idea aproximada de cuanto es de interesante una inversión en términos generales.

#### CASH FLOW TOTAL Y CASH FLOW MEDIO POR UNIDAD MONETARIA COMPROMETIDA

$$R = \sum Q_j / A;$$

$$\check{R} = R/n$$

Este método mide la rentabilidad media y total por unidad monetaria invertida, donde **Q** son los flujos de caja y **A** es la inversión inicial, de tal forma que si tomamos como ejemplo un escenario medio obtenemos que:

*Inversión inicial:*

- ❖ **+22.500€:** VR de vehículo, mobiliario y equipo inform. aportado por el socio.
- ❖ **+50.773€:** Coste de las inversiones del año 0.
- ❖ **+550€:** De gastos de constitución.
- ❖ **+19.260€:** Capital circulante al iniciar la actividad.
- ❖ **-38.647€:** Por el préstamo concedido.
- ❖ **-12.386€:** Por la venta de la antigua maquinaria.

**Total: 45.500€**

*Cash-Flows Totales:*

- ❖ **Año 1:** -13.199€ (Cash-Flow Operativo)
- ❖ **Año 2:** +5.465€ (Cash-Flow Operativo) - 4.970€ del pago de inversiones.
- ❖ **Año 3:** -2.482€ (Cash-Flow Operativo) - 11.040€ del pago inversiones + 19.260€ del F.M. inicial + Precio-Venta de los activos (los cuales se esperan vender entre 25.000-30.000€)

Cash-Flow por unidad:

$$R: \frac{(-13.199 + 5.465 - 4.970 + -2.482 - 11.040 + 19.260€ + 27.500)}{45.500}$$

$$0,462 \times 100 = \mathbf{46,2\%}$$

Teniendo en cuenta que un 100% es recuperar la inversión inicial, esto quiere decir que por cada euro que el empresario ha invertido, se ganarían casi 0,46€, lo que supone unos -0,54€ de pérdidas.

Ahora si dividimos R por el número de años que dura la inversión obtendremos la rentabilidad media por unidad comprometida.

Cash-Flows medio anual:

$$\check{R} = (0,46/3) \times 100 = \mathbf{15,41\%}$$

Es decir, que por cada euro que se va a invertir el empresario va a ganar apenas 0,16€, es decir se pierden casi 0,84€ de media al año.

A continuación pasamos a resumir los resultados para los distintos escenarios posibles (Ver figuras 5.1 a 5.3).

**FIGURA 5.1.** Inversión inicial según escenarios

INVERSION INICIAL			
AÑO	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO MEDIO
VR Vehículo, mobiliario y equipo inform.	28.800 €	23.100 €	25.950 €
Precio Adquisición Activos	65.935 €	37.120 €	50.773 €
Gastos de constitución empresa	550 €	550 €	550 €
Fondo de Maniobra	23.660 €	13.750 €	19.260 €
Préstamos concedidos	-68.380 €	-3.951 €	-38.647 €
Precio de vta. antigua maquinaria	-2.215 €	-27.919 €	-12.386 €
<b>TOTAL</b>	<b>48.350 €</b>	<b>42.650 €</b>	<b>45.500 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 5.2.** Cash-Flows esperados años según escenarios

CASH-FLOWS			
AÑO	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Medio
<b>Año 1</b>	<b>-25.043,25 €</b>	<b>-1.791,96 €</b>	<b>-13.199,49 €</b>
<b>Año 2</b>	<b>-24.263,93 €</b>	<b>24.829,68 €</b>	<b>494,79 €</b>
Cash-Flow Operativo	-17.993,93 €	28.524,68 €	5.464,79 €
Inversiones	-6.270,00 €	-3.695,00 €	-4.970,00 €
<b>Año 3</b>	<b>-12.818,54 €</b>	<b>79.146,99 €</b>	<b>33.238,48 €</b>
Cash-Flow Operativo	-47.338,54 €	43.636,99 €	-2.481,52 €
Inversiones	-14.140,00 €	-8.240,00 €	-11.040,00 €
P. Venta Activos	25.000,00 €	30.000,00 €	27.500,00 €
F.M.	23.660,00 €	13.750,00 €	19.260,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>-86.389,66 €</b>	<b>127.014,39 €</b>	<b>21.028,57 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 5.3.** Cash-Flow total y medio por unidad invertida

CASH-FLOWS POR UD. INVERTIDA			
Método	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Escenario Medio
R	-179%	298%	46,2%
Ř	-59,6%	99,3%	15,41%

FUENTE: *Elaboración propia*

## PAYBACK O PLAZO DE RECUPERACIÓN ESTÁTICO

Este concepto mide el tiempo de recuperación aproximado para la inversión inicial. En este caso el escenario medio y el escenario negativo tienen un flujo de caja total por debajo del desembolso inicial, por lo que únicamente podremos valorar el plazo de recuperación en el escenario positivo:

### Payback escenario Medio:

El plazo de recuperación es infinito.

### Payback escenario Negativo:

El plazo de recuperación es infinito

### Payback escenario Positivo:

Si sabemos que hemos recuperado 23.037,7€ en dos años y que en el tercero obtendremos un flujo de caja por importe de 79.147€ podemos determinar el plazo de recuperación de la siguiente manera:

$$365 \text{ días} = 79.147\text{€}$$

$$\mathbf{XX} \text{ días} = (42.650 - 23.037,7\text{€}) \rightarrow \mathbf{X} = 90 \text{ días aprox.}$$

$$\mathbf{Payback} = 2 \text{ Años, } 3 \text{ meses aprox.}$$

Bajo este supuesto sería conveniente llevar a cabo la inversión, pero no se recuperará la inversión en un plazo inferior a los dos años.



## 5.2. CRITERIOS DINÁMICOS

Los criterios dinámicos de valoración de inversiones tienen la ventaja que evitan las limitaciones de los criterios estáticos, es decir que tienen en cuenta el efecto del tiempo en los flujos de caja y ofrecen una rentabilidad anual.

Estos métodos son principalmente:

- ❖ El criterio del valor actual neto (VAN).
- ❖ La tasa interna de rentabilidad (TIR).
- ❖ El plazo de recuperación dinámico o con descuento.
- ❖ El índice de rentabilidad.

### EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) actualiza los flujos de caja esperados y los resta a la inversión inicial, de tal forma que obtenemos el beneficio neto obtenido en el momento cero.

Su fórmula es la siguiente:

$$\text{VAN} = -A + Q_1 / (1+k) + Q_2 / (1+k)^2 + \dots + Q_n / (1+k)^n$$

Su cálculo es primordial ante cualquier proyecto de inversión y se calcula teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ **A:** Desembolso inicial:
- ❖ **N:** Número de años a valorar la inversión.
- ❖ **Q:** Flujos de caja
- ❖ **K:** Coste de capital.

Los tres primeros ya los hemos determinado, sin embargo nos faltaría determinar el valor de K.

### K: Coste de Capital:

El coste medio de la inversión es una ponderación entre el coste de la financiación ajena y el coste de la financiación propia. En el caso de la financiación ajena se corresponde con tipo de interés financiero aplicado en la concesión del préstamo. El coste de los recursos propios es el coste de oportunidad obtenido ante una inversión alternativa. Este coste es igual a la Tasa Libre de Riesgo (TLR), más una prima de riesgo (PR) inherente al tipo de actividad en cuestión. Para la TLR tomaremos como referencia la rentabilidad media del bono español obtenida en una inversión similar a 10 años, que en el momento actual se sitúa en torno al 1,11%<sup>34</sup>. Por su parte la PR para una inversión de estas características se sitúa en la actualidad entre el 7-15% según fuentes consultadas.

En consecuencia, con una estructura financiera de Fondos Propios sobre el 35% y un Pasivo No Corriente cercano al 65% se ha realizado los siguientes cálculos para un escenario medio.

$$K = ((34,3\% \times 1,1\% + 34,3\% \times 11\%) + 65,7\% \times 4,864\%) = 0,00377 + 0,037 + 0,0319 = 0,0734 \times 100 = 7,34\%$$

De esta forma aplicando el mismo criterio para el resto de escenarios obtenemos los siguientes costes de capital (Ver figura 5.4).

**FIGURA 5.4.** Coste de Capital según escenario

COSTE DE LA INVERSIÓN						
CONCEPTO	Escenario Pesimista		Escenario Optimista		Escenario Medio	
	Tipo de interes	% Participación	Tipo de interes	% Participación	Tipo de interes	% Participación
Financiación Ajena	4,86%	84,04%	4,86%	6,19%	4,86%	65,68%
Financiación Propia	16%	16%	8%	94%	12%	34%
TLR	1,1%		1,1%		1,1%	
PR	15%		7%		11%	
<b>TOTAL</b>	<b>6,7%</b>		<b>7,88%</b>		<b>7,34%</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia

<sup>34</sup> FUENTE: <http://www.datosmacro.com/bono/espana>

A continuación para obtener el valor actual neto de la inversión lo único que debemos hacer es sustituir los conceptos anteriores en la ecuación resultante, de tal manera que todos aquellas inversiones por encima de cero serán rentables y viceversa. Estos han sido los resultados para cada uno de los escenarios (Ver figura 5.5).

**FIGURA 5.5.** Valor Actual Neto según escenarios

ESCENARIO MEDIO							
Coste de Capital		Flujos de caja				Valor Actual Neto	
K: Coste de capital medio	7,34%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VAN	
		-45.500,0 €	-13.199,5 €	494,8 €	33.238,5 €		-30.492,54 €
ESCENARIO OPTIMISTA							
Coste de Capital		Flujos de caja				Valor Actual Neto	
K: Coste de capital medio	7,88%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VAN	
		-42.650,0 €	-1.792,0 €	24.829,7 €	79.147,0 €		40.061,40 €
ESCENARIO PESIMISTA							
Coste de Capital		Flujos de caja				Valor Actual Neto	
K: Coste de capital medio	6,65%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VAN	
		-48.350,0 €	-25.043,3 €	-24.263,9 €	-12.818,5 €		-103.731,21 €

**FUENTE:** Elaboración propia

Cuando **VAN > 0** es recomendable llevar a cabo la inversión. Según estos resultados la inversión más recomendable es la que se basa en un escenario optimista, ya que obtendríamos un beneficio de **40.061€**.

### LA TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

Este concepto mide la tasa interna de retorno al igualar la inversión a cero, es decir mide cuanta rentabilidad puede generar la inversión en términos relativos. Su fórmula es la siguiente:

$$T.I.R. = A + \sum_{i=1}^n \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

En consecuencia, sólo tendríamos que sustituir nuevamente los valores obtenidos con anterioridad en dicha fórmula, de tal forma que obtendríamos los siguientes resultados (Ver figura 5.6).

**FIGURA 5.6:** Tasa Interna de Retorno según escenarios

ESCENARIO MEDIO						
Coste de Capital	Flujos de caja				Tasa Interna de Retorno	
TIR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TIR	
	-45.500,0 €	-13.199,5 €	494,8 €	33.238,5 €		-18,28%
ESCENARIO OPTIMISTA						
Coste de Capital	Flujos de caja				Tasa Interna de Retorno	
TIR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TIR	
	-42.650,0 €	-1.792,0 €	24.829,7 €	79.147,0 €		37,06%
ESCENARIO PESIMISTA						
Coste de Capital	Flujos de caja				Tasa Interna de Retorno	
TIR	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TIR	
	-48.350,0 €	-25.043,3 €	-24.263,9 €	-12.818,5 €		> -100%

FUENTE: Elaboración propia

Cuando **TIR > 0** es recomendable llevar a cabo la inversión. Según este criterio de valoración la única opción recomendable es la que ofrece el escenario optimista, con un rentabilidad de un **37%** sobre la inversión inicial.

## EL PLAZO DE RECUPERACIÓN DINÁMICO O CON DESCUENTO

Este criterio mide el plazo de recuperación de la inversión teniendo en cuenta que los flujos de caja están actualizados.

Teniendo en cuenta que la tasa de descuento es igual al coste de capital medio estos son los resultados para cada uno de los escenarios:

### **Payback escenario Medio:**

El plazo de recuperación es infinito, por lo que no se recomienda la inversión bajo este supuesto

### **Payback escenario Negativo:**

El plazo de recuperación es infinito, por lo que no se recomienda la inversión bajo este supuesto

### Payback escenario Positivo:

En este caso conocemos que dos años de flujos de caja actualizados suponen la recuperación de 19.673,47€, por lo que los 22.976,2€ restantes para igualar la inversión inicial se recuperarían dentro del tercer año.

Si aplicamos los siguientes cálculos sabremos en cuanto tiempo se recuperará la inversión:

$$365 \text{ días} = (79.147 / (1,0788^3))$$

$$\text{XX días} = (22.976,2\text{€}) \rightarrow \text{X} = 114 \text{ días aprox.}$$

**Payback Dinámico** = 2 Años, 3 meses y 24 días aprox.

Bajo este supuesto también sería conveniente llevar a cabo la inversión, pero no se recuperará la inversión en un plazo inferior a los dos años.

### EL ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Este es un índice que nos ayuda a medir la rentabilidad. En este caso mide que porcentaje del V.A.N. obtenemos en relación al coste de la inversión inicial.

$$\text{I.R.} = \text{V.A.N.} / \text{A}$$

**ESCENARIO MEDIO:**  $-30.492,54 / 45.500 = -0,67 \times 100 = -67\%$

**ESCENARIO OPTIMISTA:**  $40.061,4 / 42.650 = 0,94 \times 100 = 93,93\%$

**ESCENARIO PESIMISTA:**  $-130.731,21 / 48.350 = -2,15 \times 100 = -214,54\%$

Según este criterio de valoración la mejor inversión es la que ofrece el escenario optimista, pues casi duplicamos la inversión inicial. En el escenario medio y pesimista obtenemos pérdidas sustanciales.

### 5.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad determina el valor máximo asumible para cada uno de los parámetros que forman parte de la inversión; *Precio, Tiempo, coste de capital, Inversión inicial, Flujos de caja, etc.* de tal forma que la inversión siga generando rentabilidad.

Para ello, sustituimos en la ecuación que determina la inversión, aquel valor que iguale el V.A.N. a cero. Independientemente del valor de su signo estas magnitudes muestran cual es el margen de error en una inversión. Es decir, comparando los resultados obtenidos con las estimaciones originales se puede determinar hasta cuanto podríamos modificar un parámetro sin que la rentabilidad se vea afectada.

Por lo tanto las variables con menor variación son aquellas donde más hincapié debería hacerse, son las variables más sensibles, pues el mínimo error en su estimación podría llevar al traste una buena inversión.

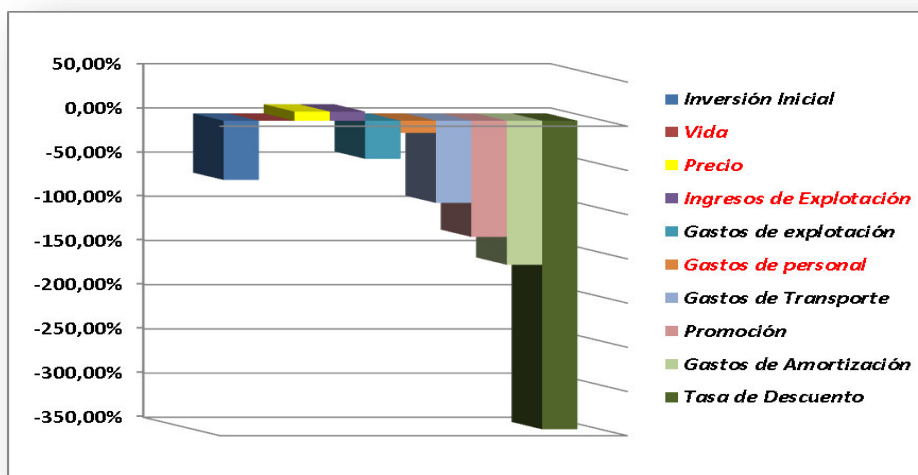
A continuación presentamos cuales son los valores máximos para cada uno de los principales parámetros, tomando como referencia un escenario medio (Ver figura 5.7 y 5.8).

**FIGURA 5.7:** Valores límite de la inversión para un escenario medio

VARIABLE	ESTIMACIÓN INICIAL	VALOR LÍMITE	VARACIÓN MÁXIMA	% DE VARIACIÓN
<b>Inversión Inicial</b>	45.500 €	15.007 €	- 30.492,5 €	<b>-67,02%</b>
<b>Vida</b>	3	∞	-	-
<b>Precio</b>	4,9 €	5,5 €	0,5 €	<b>10,34%</b>
<b>Ingresos de Explotación</b>	78.115,4 €	86.191,0 €	8.075,6 €	<b>10,34%</b>
<b>Gastos de explotación</b>	94.792,7 €	53.879,0 €	-40.913,7 €	<b>-43,16%</b>
Gastos de personal	67.307,0 €	58.016,0 €	-9.291,0 €	<b>-13,80%</b>
Gastos de Transporte	6.725,7 €	467,5 €	-6.258,2 €	<b>-93,05%</b>
Promoción	8.460,0 €	-2.664,3 €	-11.124,3 €	<b>-131,49%</b>
Gastos de Amortización	7.612,5 €	-4.794,6 €	-12.407,1 €	<b>-162,98%</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	0,073	-0,183	-0,256	<b>-349%</b>

FUENTE: Elaboración propia

**FIGURA 5.8:** Porcentaje de variación máxima para un escenario medio



**FUENTE:** Elaboración propia

En este sentido ambas figuras arrojan datos esclarecedores. Por un lado, el inversor debería tener muy en cuenta cual va a ser su precio de venta final, el cual se encuentra íntimamente ligado al margen comercial que ofrece el proveedor. Por otro lado, los gastos que con mayor detenimiento debería tener en cuenta nuestra empresa serían los gastos de personal, que como pudimos observar en la cuenta de pérdida y ganancias previsional (Ver figura 4.40) suponen de media más de un 75% de los ingresos de explotación.

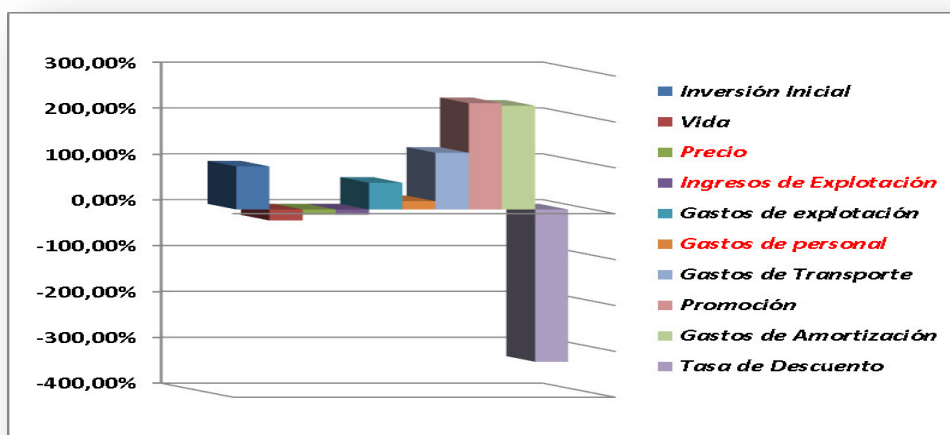
A continuación se muestran los resultados para un escenario positivo y un escenario negativo (Ver figuras 5.9 a 5.12).

**FIGURA 5.9:** Valores límite de la inversión para un escenario positivo

VARIABLE	ESTIMACIÓN N INICIAL	VALOR LÍMITE	VARACIÓN MÁXIMA	% DE VARIACIÓN
<b>Inversión Inicial</b>	42.650 €	82.710 €	40.060,0 €	<b>93,93%</b>
<b>Vida</b>	3	2,28	-0,72	<b>-24,00%</b>
<b>Precio</b>	5,21 €	4,6 €	-0,6 €	<b>-11,40%</b>
<b>Ingresos de Explotación</b>	88.801,5 €	78.680,7 €	-10.120,8 €	<b>-11,40%</b>
<b>Gastos de explotación</b>	92.756,6 €	146.777,9 €	54.021,3 €	<b>58,24%</b>
Gastos de personal	67.806,2 €	80.056,0 €	12.249,8 €	<b>18,07%</b>
Gastos de Transporte	6.725,7 €	15.047,3 €	8.321,5 €	<b>123,73%</b>
Promoción	6.960,0 €	23.087,5 €	16.127,5 €	<b>231,72%</b>
Gastos de Amortización	7.566,3 €	24.677,1 €	17.110,9 €	<b>226,15%</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	0,0788	0,3706	-0,262	<b>-332%</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

**FIGURA 5.10:** Porcentaje de variación máxima para un escenario positivo



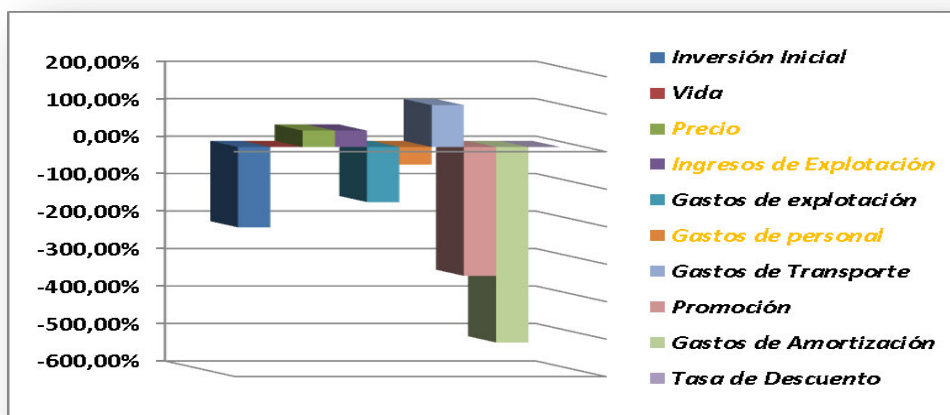
FUENTE: *Elaboración propia*

**FIGURA 5.11:** Valores límite de la inversión para un escenario negativo

VARIABLE	ESTIMACIÓN INICIAL	VALOR LÍMITE	VARACIÓN MÁXIMA	% DE VARIACIÓN
<b>Inversión Inicial</b>	48.350 €	- 55.371 €	-103.720,6 €	<b>-214,52%</b>
<b>Vida</b>	3	∞	-	-
<b>Precio</b>	4,89 €	7,0 €	2,1 €	<b>43,61%</b>
<b>Ingresos de Explotación</b>	66.517,0 €	95.526,2 €	29.009,2 €	<b>43,61%</b>
<b>Gastos de explotación</b>	96.688,1 €	-45.584,5 €	-142.272,6 €	<b>-147,15%</b>
Gastos de personal	66.527,5 €	35.135,6 €	-31.391,9 €	<b>-47,19%</b>
Gastos de Transporte	6.725,7 €	14.233,3 €	7.507,5 €	<b>111,62%</b>
Promoción	9.963,6 €	-24.305,1 €	-34.268,7 €	<b>-343,94%</b>
Gastos de Amortización	7.677,5 €	-32.368,2 €	-40.045,7 €	<b>-521,60%</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	0,0665	∞	-	-

FUENTE: *Elaboración propia*

**FIGURA 5.12:** Porcentaje de variación máxima para un escenario negativo

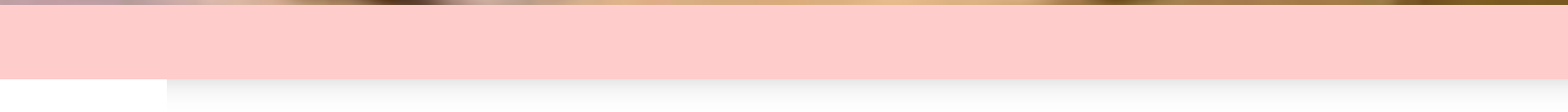


FUENTE: *Elaboración propia*



# 6. CONCLUSIONES

17 80  
18 10  
17 50  
9 45  
17 05  
0 70



## 6. CONCLUSIONES

Llegados a este punto y tras un profundo estudio podemos afirmar que este plan de viabilidad ha arrojado luz sobre aspectos muy importantes que la entidad debería tener en cuenta si pretende llevar a cabo la inversión. Estas son las principales conclusiones:

- ❖ En el escenario medio y pesimista, tanto el VAN, la TIR como el Payback desaconsejan llevar a cabo la inversión, pues ni se recuperaría la inversión inicial ni existiría rentabilidad alguna.
- ❖ En el escenario optimista estos criterios de valoración si aconsejan llevar a cabo la inversión, pues la rentabilidad media anual es de casi un **37%**, algo que sin duda invita a su puesta en marcha. Sin embargo, si la empresa es optimista en sus previsiones de venta los beneficios no se generan hasta a partir el segundo año y la inversión inicial no se recuperaría hasta pasados 2 Años, 3 meses y 24 días aprox.
- ❖ Según el índice de rentabilidad, la mejor inversión es la que ofrece el escenario optimista, pues casi doblamos la inversión inicial (**93,93%**). En el escenario medio y pesimista obtenemos pérdidas sustanciales que casi se duplican (**-67%**) y en el peor de los casos que casi triplican lo invertido inicialmente (**-214,54%**).
- ❖ Para un escenario medio y pesimista el presupuesto de tesorería demuestra que la empresa no presenta la solvencia suficiente como para poder hacer frente a sus pagos en su primer año de actividad. Este presupuesto pone de manifiesto que la empresa tendría serias dificultades para hacer frente a sus pagos a partir del décimo y octavo mes en ambos escenarios, pues presentan unos saldos de tesorería de **-1.405€** y **-12.776€** respectivamente. Por otra parte, los pagos de capital que se esperan en

concepto de inversiones, así como los gastos de explotación esperados en el segundo y tercer año podrían asfixiar a la empresa por completo, pues en el mejor de los casos el Fondo de Maniobra que se espera al finalizar el último año sería de **-30.000€** y **-50.000€** respectivamente. Esto probablemente obligaría a tener que refinanciarse nuevamente a largo plazo, ya que al tratarse de una empresa comercial sin proveedores la posibilidad de renegociar con ellos no existiría.

- ❖ El análisis de sensibilidad revela que en un escenario negativo no hay ningún parámetro cuyo margen de error sea mínimo, sin embargo para un escenario medio y positivo el inversor debe tener muy en cuenta cuál será su precio de venta final – ya que presenta un margen de error de apenas un +10,34% y un -7,91% respectivamente con respecto a las estimaciones iniciales. Por otro lado, los gastos que con mayor detenimiento debería tener en cuenta nuestra empresa serían los gastos de personal, que además de ser extremadamente determinantes suponen de media en todos los casos más de la mitad de los ingresos de explotación.

En consecuencia vistas las principales conclusiones pasamos a enumerar las principales recomendaciones que desde nuestro punto de vista serían aconsejables. En este caso deberemos aplicar tanto medidas que mejoren la solvencia como la rentabilidad.

Para mejorar la solvencia debemos aumentar nuestro fondo de maniobra. Esto lo conseguimos bien reduciendo el pasivo corriente y aumentando el activo corriente o bien aumentando el patrimonio neto.

- A. Una buena manera sería que nuestra empresa **umentase el capital inicial**, para poder hacer frente mejor a sus pagos en el primer año de actividad.
- B. **Refinanciarse nuevamente**. Esto es una buena política a corto pl. para evitar suspensión de pagos pero al igual que la anterior medida debe acompañarse de algunas más para no caer en el mismo error financiero cuando vengzan dichos créditos. Debido a los resultados arrojados por el

presupuesto de tesorería se recomienda a la empresa que se financie con algún tipo de préstamo a corto plazo o medio plazo por un importe adicional no inferior a los 1.405€ en el caso del escenario medio y los 12.776€ en caso de una previsión pesimista, a partir del décimo y octavo mes respectivamente, todo ello además sin tener en cuenta su correspondiente gasto financiero. En este caso, por lo menos para el escenario medio, recomendamos obtener financiación mediante los préstamos a un año que se ofrecen desde el ICO, aun coste del 3,2% aproximadamente.

- C. **Acelerar el periodo medio de cobro** aumenta el activo corriente. Los bajos ingresos se acentúan si el Periodo Medio de Cobro no es inferior al periodo medio de pago. Por lo menos en su primeros años de vida sería conveniente establecer medidas como el descuento por pronto pago, anticipos de clientes, el descuento bancario o externalizar el departamento de cobros mediante el *factoring*. Esto último aunque a costa de un porcentaje, nos asegura rápidamente mejorar la solvencia, siempre y cuando las ventas sigan funcionando bien.

En cuanto a la rentabilidad vamos a actuar incidiendo sobre la cuenta de resultados intentando reducir costes y aumentar ingresos.

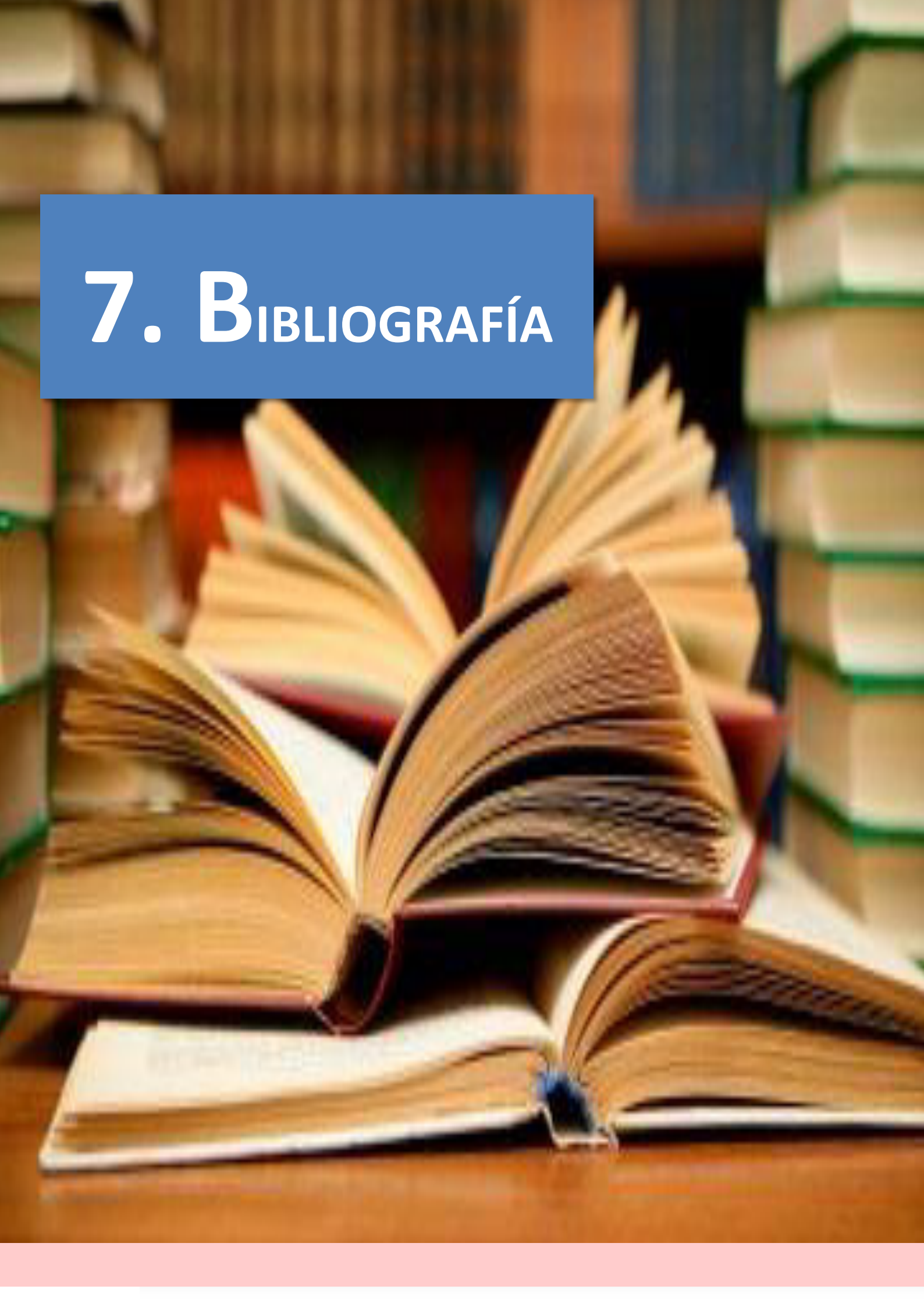
#### **A. Reducir costes de explotación:**

1. Si se quiere disminuir los costes variables lo mejor es que negocie con los proveedores de servicios para reducir gastos, ya sea vía descuentos por rappel, descuentos por pronto pago, refinanciación de pagos, etc.
2. En el apartado de costes fijos es fundamental que reduzca el número de empleados en el tercer año de existencia, ya que no se producen las ventas suficientes como para hacer frente a las nóminas de un responsable financiero y un responsable de almacén, o al menos el responsable de almacén debería dedicar un porcentaje de su jornada a la venta y distribución.
3. Que se reduzca el número de inversiones a las mínimas necesarias, o que renegocie el plazo del préstamo.

B. **Aceleración de ventas:** Visto las bajas ventas para el escenario medio y pesimista en los dos primeros años, se recomienda establecer una política de marketing agresiva, vía precios, incentivos por ventas a comerciales, promociones, rebajas a clientes, mejora de sistema de distribución y publicidad, etc.

1. Política de precios y promociones: En el más corto plazo la entidad debería bajar precios por lotes y ofertar productos intentando crecer en ventas. Pero esto no deberá ser una tónica general, porque al final el mercado se regula en este sentido y se verán abocados a más competencia con precios e ingresos bajos. Subir precios es otra opción, pero con ventas tan pobres se corre el riesgo de bajar aún más la rentabilidad. En todo caso podría valorarse la posibilidad de aumentar el precio de productos como el ron centuria.
2. Es muy importante que renegocie con su proveedor el margen comercial, el actual 25% se les quedaría corto.
3. Que aumente su catálogo de productos a otros productos relacionados con la hostelería y la restauración, aprovechando al máximo las posibilidades de venta por cliente. Es muy recomendable que una empresa que se quiere dedicar a la distribución diversifique su oferta y no dependa exclusivamente de un solo producto. A la finalización de este trabajo Licores lujo, un productor local de licores Premium, estaba muy interesado en distribuir su producto a través nuestra red comercial, por lo que se estaba barajando seriamente la posibilidad de trabajar con ellos. Se recomienda introducir este nuevo producto sin apenas coste comercial con el objetivo de maximizar beneficios.
4. Que en el primer año de actividad se invierta en un comercial adicional, o que por lo menos el director general aumente su dedicación a las ventas.
5. Incentivos comerciales: La compañía haría bien en establecer una estrategia más fuerte que premie a los comerciales por sus ventas. Un pequeño coste en incentivos puede generar una gran rentabilidad.

# 7. BIBLIOGRAFÍA



## 7. BIBLIOGRAFÍA

AMAT SALAS, O. Y SOLDEVILLA PILAR. *Contabilidad y gestión de costes*. Profit Editorial. Barcelona, 2010.

AMAT SALAS, O. Y CAMPA PLANAS, F. *Documentos AECA; La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras*. AECA.

AMAT SALAS, O. Y CAMPA PLANAS, F. *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Profit Editorial. Barcelona, 2011.

MARTORELL CUNILL ONOFRE, *Economía de la empresa II: Decisiones de Inversión y Financiación*. Colección materiales didácticos Universidad de las Islas Baleares. Palma, 2009.

### **RECURSOS ELECTRÓNICOS**

Agencia Tributaria.

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre) [Consultado el 21 de Agosto de 2016]

Aplicación web Punto de Venta para empresas. <https://getsetpay.com/tarifas/> [Consultado el 2 de Septiembre de 2016]

Ayuntamiento de Getxo. Tasas e impuestos municipales. [http://www.getxo.eus/DocsPublic/revistas/castellano/varios/TASAS\\_E\\_IMPUESTOS\\_2015\\_cas.pdf](http://www.getxo.eus/DocsPublic/revistas/castellano/varios/TASAS_E_IMPUESTOS_2015_cas.pdf) [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Comunicado de Prensa Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE). <http://www.hispanidad.com/wp-content/uploads/2016/04/NP-FEBE.-Datos-econ%C3%B3micos-del-sector-bebidas-alcoh%C3%B3licas-2015.pdf> [Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Documento de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Informe del consumo de alimentación en España 2015). [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015\\_tcm7-422694.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf) [Consultado el 17 de Junio de 2016]

Documento del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Mínimo exento de cotización). [http://www.empleo.gob.es/es/destacados/HOME/MEdC\\_faq.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/destacados/HOME/MEdC_faq.pdf) [Consultado el 28 de Agosto de 2016]

Encuesta sobre hábitos de consumo a nivel nacional en 2014. <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150610/54432189584/bebidas-alcoholicas-consumen-espanoles-cuando-salen.htm>. [Consultado el 17 de Junio de 2016]

Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE). <http://www.febe.es/el-sector-en-cifras/comercializacion-bebidas-espirtuosas/> [Consultado el 17 de Agosto de 2016]

Ley 1/2016. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. [http://boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-4170](http://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2016-4170) [Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Ministerio de Economía y Competitividad (ICO). <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres> [Consultado el 2 de Septiembre de 2016]

Ministerio de Empleo y Seguridad social (Tipos de cotización trabajador). [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm) [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Ministerio de Empleo y Seguridad social (Incentivos en materia de Seguridad Social a la contratación indefinida inicial). <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/146061.pdf> [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Ministerio de Empleo y Seguridad social (Tarifa para la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales). <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/113903.pdf> [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Ministerio de Empleo y Seguridad social (Tipos de cotización). [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm) [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (Informe Anual del Sistema Nacional de Salud 2015). [http://www.semg.es/images/stories/recursos/2016/documentos/Informe\\_Anuar\\_SNS\\_2015.pdf](http://www.semg.es/images/stories/recursos/2016/documentos/Informe_Anuar_SNS_2015.pdf) [Consultado el 27 de Julio de 2016]



Nota de prensa relacionada con el Impuesto sobre el alcohol.  
<http://finanzas.excite.es/impuestos-alcohol-espana.html> [Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Noticia Expansión sobre el valor del bono español.  
<http://www.datosmacro.com/bono/espana> [Consultado el 8 de Septiembre de 2016]

Noticia de autopista.com. <http://www.autopista.es/consumos-coches-reales/articulo/verdad-consumos-combustible-coches> [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Noticia de autopista.com. <http://www.autopista.es/reportajes/articulo/cuanto-cuesta-mantener-mantenimiento-coche-101920> [Consultado el 25 de Agosto de 2016]

Noticia de prensa Europapress. <http://www.europapress.es/economia/energia-00341/noticia-industria-elevara-objetivo-biocarburante-2016-diesel-subira-05-20150617153633.html> [Consultado el 28 de Agosto de 2016]

Portal web de estadísticas. <https://es.statista.com/buscar/?q=rum+spain>  
[Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Portal web sobre los precios del metal. <http://www.buying-up.com/es/index.php?page=view&id=143> [Consultado el 2 de Septiembre de 2016]

Real Decreto 1085/2015. Boletín Oficial del Estado.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13208](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-13208) [Consultado el 28 de Agosto de 2016]

Real Decreto 164/2014. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3251](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-3251) [Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Volumen anual de bebidas alcohólicas de alta graduación en España.  
<http://es.statista.com/estadisticas/475059/consumo-de-bebidas-alcoholicas-de-alta-graduacion-en-espana/> [Consultado el 17 de Junio de 2016]

Web Corporativa, Varela Hermanos S.A.  
[http://www.varelahermanos.com/es/acerca\\_de\\_nosotros/historia.html](http://www.varelahermanos.com/es/acerca_de_nosotros/historia.html)  
[Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]

Web Ron abuelo. <http://www.ronabuelopanama.com/category/brand/>  
[Consultado el 5 Julio de Agosto de 2016]



# ANEXOS

# ANEXO 1

El **anexo 1** muestra todos los resultados obtenidos para el **ESCENARIO MEDIO**;

## CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO AÑOS 1-5	
Capital inicial:	38.647 €
Tipo de interés nominal:	4,86%
Plazo:	5
Periodicidad:	12
Comisión de apertura:	0,00%
Comisión de estudio:	0,00%
Gastos fijos bancarios:	250
Gastos adicionales:	0
Comisión de cancelación anticipada Prepagable (1) o pospagable (0)	0,5% 0

Comisión de apertura:	- €
Comisión de gestión:	- €
Capital efectivo:	38.397 €
T.A.E. real	5,254%

*El tipo de interés de referencia para este estudio es el tipo de interés fijado por el Ministerio de Economía y Competitividad para las Líneas ICO de Financiación a Empresas y Emprendedores 2016.*

### Resultado

	MENSUALIDADES	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
AÑO 1	0					38.647		
	1	727	157	570	570	38.076	190	38.267
	2	727	154	573	1.143	37.504	188	37.691
	3	727	152	575	1.718	36.929	185	37.114
	4	727	150	577	2.295	36.352	182	36.533
	5	727	147	580	2.874	35.772	179	35.951
	6	727	145	582	3.456	35.190	176	35.366
	7	727	143	584	4.041	34.606	173	34.779
	8	727	140	587	4.627	34.019	170	34.189
	9	727	138	589	5.216	33.430	167	33.597
	10	727	136	591	5.808	32.839	164	33.003
	11	727	133	594	6.402	32.245	161	32.406
AÑO 2	12	727	131	596	6.998	31.649	158	31.807
	13	727	128	599	7.596	31.050	155	31.206
	14	727	126	601	8.197	30.449	152	30.601
	15	727	123	603	8.801	29.846	149	29.995
	16	727	121	606	9.407	29.240	146	29.386
	17	727	119	608	10.015	28.631	143	28.775
	18	727	116	611	10.626	28.021	140	28.161
	19	727	114	613	11.239	27.407	137	27.544
	20	727	111	616	11.855	26.791	134	26.925
	21	727	109	618	12.473	26.173	131	26.304
	22	727	106	621	13.094	25.552	128	25.680
	23	727	104	623	13.718	24.929	125	25.054
24	727	101	626	14.343	24.303	122	24.425	

A Ñ O	25	727	99	628	14.972	23.675	118	23.793
	26	727	96	631	15.603	23.044	115	23.159
	27	727	93	633	16.236	22.410	112	22.522
	28	727	91	636	16.872	21.774	109	21.883
	29	727	88	639	17.511	21.136	106	21.241
	30	727	86	641	18.152	20.494	102	20.597
	31	727	83	644	18.796	19.851	99	19.950
	32	727	80	646	19.443	19.204	96	19.300
	33	727	78	649	20.092	18.555	93	18.648
	34	727	75	652	20.743	17.903	90	17.993
3	35	727	73	654	21.398	17.249	86	17.335
	36	727	70	657	22.055	16.592	83	16.675
	37	727	67	660	22.714	15.932	80	16.012
	38	727	65	662	23.377	15.270	76	15.346
	39	727	62	665	24.042	14.605	73	14.678
	40	727	59	668	24.709	13.937	70	14.007
	41	727	56	670	25.380	13.267	66	13.333
	42	727	54	673	26.053	12.594	63	12.657
	43	727	51	676	26.729	11.918	60	11.977
	44	727	48	679	27.407	11.239	56	11.296
4	45	727	46	681	28.089	10.558	53	10.611
	46	727	43	684	28.773	9.874	49	9.923
	47	727	40	687	29.460	9.187	46	9.233
	48	727	37	690	30.149	8.497	42	8.540
	49	727	34	692	30.842	7.805	39	7.844
	50	727	32	695	31.537	7.110	36	7.145
	51	727	29	698	32.235	6.411	32	6.444
	52	727	26	701	32.936	5.711	29	5.739
	53	727	23	704	33.640	5.007	25	5.032
	54	727	20	707	34.346	4.300	22	4.322
5	55	727	17	709	35.056	3.591	18	3.609
	56	727	15	712	35.768	2.878	14	2.893
	57	727	12	715	36.483	2.163	11	2.174
	58	727	9	718	37.202	1.445	7	1.452
	59	727	6	721	37.923	724	4	728
	60	727	3	724	38.647	0	0	0

FUENTE: Elaboración propia

## BALANCE INICIAL

ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	700 €	<b>Fondos Propios</b>	20.198 €
Aplicaciones informáticas	700 €	Capital	20.198 €
<b>Inmovilizado Material</b>	38.885 €	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	20.198 €
Inmueble	-	PASIVO NO CORRIENTE	
Equipos Y Progrmas Informáticos	1.360 €	<i>Deudas con entidades de Crédito</i>	38.647 €
Ordenadores	700 €		
Smartphone	450 €		
Tpv's	210 €		
Maquinaria	1.800 €		
Mobiliario	3.725 €		
Elementos de Transporte	32.000 €	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	38.647 €
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	39.585 €	PASIVO CORRIENTE	
ACTIVO CORRIENTE		<i>Deudas con entidades de Crédito</i>	-
Tesorería	19.260 €	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	19.260 €	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	58.845 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58.845 €</b>		

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. VENDIDAS

Media Uds. Vendidas al mes Año 1							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIA	COMERCIAL	COMERCIAL !	TOTAL
ENERO	189	378	378	0	0	0	944
FEBRERO	200	400	400	0	0	0	1000
MARZO	212	424	424	0	0	0	1060
ABRIL	225	450	450	0	0	0	1124
MAYO	238	477	477	0	0	0	1191
JUNIO	272	543	543	0	0	0	1358
JULIO	288	576	576	0	0	0	1439
AGOSTO	305	610	610	0	0	0	1525
SEPTIEMBRE	289	579	579	0	0	0	1447
OCTUBRE	295	591	591	0	0	0	1476
NOVIEMBRE	301	602	602	0	0	0	1506
DICIEMBRE	346	691	691	0	0	0	1728
<b>TOTAL</b>	<b>3.160</b>	<b>6.320</b>	<b>6.320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>15.800</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 2							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIAL 3	COMERCIAL	COMERCIAL !	TOTAL
ENERO	310	621	621	378	0	0	1929
FEBRERO	313	627	627	400	0	0	1967
MARZO	317	633	633	424	0	0	2007
ABRIL	320	639	639	450	0	0	2048
MAYO	323	646	646	477	0	0	2091
JUNIO	351	701	701	543	0	0	2296
JULIO	354	708	708	576	0	0	2346
AGOSTO	358	715	715	610	0	0	2398
SEPTIEMBRE	336	672	672	579	0	0	2259
OCTUBRE	339	679	679	591	0	0	2287
NOVIEMBRE	343	685	685	602	0	0	2316
DICIEMBRE	389	779	779	691	0	0	2638
<b>TOTAL</b>	<b>4.052</b>	<b>8.105</b>	<b>8.105</b>	<b>6.320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26.582</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 3							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL 2	COMERCIAL 3	COMERCIAL 4	COMERCIAL 5	TOTAL
ENERO	350	699	699	699	378	378	3266
FEBRERO	353	706	706	706	400	400	3338
MARZO	357	713	713	713	424	424	3412
ABRIL	360	720	720	720	450	450	3489
MAYO	364	728	728	728	477	477	3570
JUNIO	395	790	790	790	543	543	3928
JULIO	399	798	798	798	576	576	4023
AGOSTO	403	806	806	806	610	610	4122
SEPTIEMBRE	379	757	757	757	579	579	3884
OCTUBRE	382	765	765	765	591	591	3935
NOVIEMBRE	386	772	772	772	602	602	3986
DICIEMBRE	439	878	878	878	691	691	4543
<b>TOTAL</b>	<b>4.566</b>	<b>9.133</b>	<b>9.133</b>	<b>9.133</b>	<b>6.320</b>	<b>6.320</b>	<b>45.497</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. MONETARIAS

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	613	2,50 €	1.536	189	4,25 €	803	94	8,13 €	767	47	33,13 €	1.563	4.670 €
Febrero	650	2,50 €	1.626	200	4,25 €	850	100	8,13 €	813	50	33,13 €	1.657	4.946 €
Marzo	689	2,50 €	1.723	212	4,25 €	901	106	8,13 €	862	53	33,13 €	1.756	5.242 €
Abril	731	2,50 €	1.827	225	4,25 €	955	112	8,13 €	913	56	33,13 €	1.862	5.557 €
Mayo	774	2,50 €	1.936	238	4,25 €	1.013	119	8,13 €	968	60	33,13 €	1.973	5.890 €
Junio	882	2,50 €	2.206	272	4,25 €	1.154	136	8,13 €	1.103	68	33,13 €	2.249	6.712 €
Julio	935	2,50 €	2.339	288	4,25 €	1.223	144	8,13 €	1.169	72	33,13 €	2.384	7.115 €
Agosto	992	2,50 €	2.479	305	4,25 €	1.297	153	8,13 €	1.239	76	33,13 €	2.527	7.542 €
Septiembre	941	2,50 €	2.352	289	4,25 €	1.230	145	8,13 €	1.176	72	33,13 €	2.397	7.156 €
Octubre	960	2,50 €	2.399	295	4,25 €	1.255	148	8,13 €	1.200	74	33,13 €	2.445	7.299 €
Noviembre	979	2,50 €	2.447	301	4,25 €	1.280	151	8,13 €	1.224	75	33,13 €	2.494	7.445 €
Diciembre	1.123	2,50 €	2.808	346	4,25 €	1.469	173	8,13 €	1.404	86	33,13 €	2.862	8.543 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.270</b>	<b>2,5 €</b>	<b>25.678</b>	<b>3.160</b>	<b>4,25 €</b>	<b>13.431</b>	<b>1.580</b>	<b>8,13 €</b>	<b>12.838</b>	<b>790</b>	<b>33,1 €</b>	<b>26.169</b>	<b>78.115 €</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	1.254	2,50 €	3.134	386	4,25 €	1.640	193	8,13 €	1.567	96	33,13 €	3.195	9.536 €
Febrero	1.279	2,50 €	3.196	393	4,25 €	1.672	197	8,13 €	1.598	98	33,13 €	3.258	9.725 €
Marzo	1.304	2,50 €	3.261	401	4,25 €	1.706	201	8,13 €	1.630	100	33,13 €	3.324	9.921 €
Abril	1.331	2,50 €	3.328	410	4,25 €	1.741	205	8,13 €	1.664	102	33,13 €	3.392	10.125 €
Mayo	1.359	2,50 €	3.398	418	4,25 €	1.777	209	8,13 €	1.699	105	33,13 €	3.463	10.337 €
Junio	1.492	2,50 €	3.731	459	4,25 €	1.951	230	8,13 €	1.865	115	33,13 €	3.803	11.350 €
Julio	1.525	2,50 €	3.812	469	4,25 €	1.994	235	8,13 €	1.906	117	33,13 €	3.886	11.598 €
Agosto	1.559	2,50 €	3.897	480	4,25 €	2.039	240	8,13 €	1.949	120	33,13 €	3.972	11.856 €
Septiembre	1.468	2,50 €	3.671	452	4,25 €	1.920	226	8,13 €	1.835	113	33,13 €	3.741	11.167 €
Octubre	1.487	2,50 €	3.717	457	4,25 €	1.944	229	8,13 €	1.858	114	33,13 €	3.788	11.308 €
Noviembre	1.505	2,50 €	3.764	463	4,25 €	1.969	232	8,13 €	1.882	116	33,13 €	3.836	11.450 €
Diciembre	1.715	2,50 €	4.287	528	4,25 €	2.243	264	8,13 €	2.144	132	33,13 €	4.370	13.044 €
<b>TOTAL</b>	<b>17.279</b>	<b>2,5 €</b>	<b>43.196</b>	<b>5.316</b>	<b>4,25 €</b>	<b>22.595</b>	<b>2.658</b>	<b>8,13 €</b>	<b>21.598</b>	<b>1.329</b>	<b>33,1 €</b>	<b>44.027</b>	<b>131.417 €</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	2.123	2,50 €	5.308	653	4,25 €	2.776	327	8,13 €	2.654	163	33,13 €	5.410	16.148 €
Febrero	2.169	2,50 €	5.424	668	4,25 €	2.837	334	8,13 €	2.712	167	33,13 €	5.528	16.500 €
Marzo	2.218	2,50 €	5.544	682	4,25 €	2.900	341	8,13 €	2.772	171	33,13 €	5.651	16.867 €
Abril	2.268	2,50 €	5.670	698	4,25 €	2.966	349	8,13 €	2.835	174	33,13 €	5.779	17.250 €
Mayo	2.320	2,50 €	5.801	714	4,25 €	3.034	357	8,13 €	2.901	178	33,13 €	5.913	17.649 €
Junio	2.553	2,50 €	6.384	786	4,25 €	3.339	393	8,13 €	3.192	196	33,13 €	6.506	19.421 €
Julio	2.615	2,50 €	6.537	805	4,25 €	3.420	402	8,13 €	3.269	201	33,13 €	6.663	19.889 €
Agosto	2.679	2,50 €	6.698	824	4,25 €	3.504	412	8,13 €	3.349	206	33,13 €	6.827	20.378 €
Septiembre	2.525	2,50 €	6.312	777	4,25 €	3.302	388	8,13 €	3.156	194	33,13 €	6.433	19.203 €
Octubre	2.558	2,50 €	6.394	787	4,25 €	3.345	393	8,13 €	3.197	197	33,13 €	6.517	19.453 €
Noviembre	2.591	2,50 €	6.478	797	4,25 €	3.388	399	8,13 €	3.239	199	33,13 €	6.602	19.707 €
Diciembre	2.953	2,50 €	7.383	909	4,25 €	3.862	454	8,13 €	3.691	227	33,13 €	7.525	22.461 €
<b>TOTAL</b>	<b>29.573</b>	<b>2,5 €</b>	<b>73.933</b>	<b>9.099</b>	<b>4,25 €</b>	<b>38.673</b>	<b>4.550</b>	<b>8,13 €</b>	<b>36.966</b>	<b>2.275</b>	<b>33,1 €</b>	<b>75.355</b>	<b>224.926 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD EMPRESA DISTRIBUIDORA DE RON: "RONAD"

## SUELDOS Y SALARIOS AÑOS 1-3

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Seguridad Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	79,0	2.062	562 €	2.624 €
Director Financiero	0	0	-	-	-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-	-	-	- €	- €
Comerciales	2	1800	300,0	316,0	2.416	569 €	2.985 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>4.478</b>	<b>1.131 €</b>	<b>5.609 €</b>

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	101,3	2.085	569 €	2.654 €
Director Financiero	0	0	-	-	-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-	-	-	- €	- €
Comerciales	3	2700	450,0	563,2	3.713	882 €	4.595 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				<b>5.798</b>	<b>1.451 €</b>	<b>7.249 €</b>

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 3							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	114,2	2.097	573 €	2.671 €
Director Financiero	1	1400	233,3	-	1.633	423 €	2.056 €
Responsable de almacén	1	1200	200,0	-	1.400	347 €	1.747 €
Comerciales	5	4500	750,0	1.001,0	6.251	1.490 €	7.741 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				<b>11.382</b>	<b>2.833 €</b>	<b>14.214 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## GASTOS DE AMORTIZACIÓN AÑOS 1-3

CUOTAS DE AMORTIZACIÓN ESCENARIO MEDIO							
CONCEPTO	VALOR	% AMORTIZACIÓN	AÑOS AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
MAQUINARIA	1.800 €	20%	5	360 €	360 €	360 €	1.080 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	46.250 €	20%	5	6.400 €	7.350 €	9.250 €	23.000 €
MOBILIARIO	3.725 €	10%	10	373 €	373 €	373 €	1.118 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.120 €	25%	4	340 €	395 €	780 €	1.515 €
SISTEMAS INFORMÁTICOS	700 €	20%	5	140 €	140 €	140 €	420 €
<b>TOTAL</b>	<b>55.595 €</b>			<b>7.613 €</b>	<b>8.618 €</b>	<b>10.903 €</b>	<b>27.133 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1

<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA ESCENARIO MEDIO</b>												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>COBROS DE EXPLOTACIÓN</b>	2801,7484	4835,1946	5123,646	5431,064	5756,928	6383,311	6953,621	7370,838	7310,082	7241,611	7386,443	8103,702
<i>Deudores iniciales</i>	0	1.868	1.978	2.097	2.223	2.356	2.685	2.846	3.017	2.862	2.920	2.978
+ Ventas	4.670	4.946	5.242	5.557	5.890	6.712	7.115	7.542	7.156	7.299	7.445	8.543
<i>- Deudores finales</i>	-1868	-1978	-2097	-2223	-2356	-2685	-2846	-3017	-2862	-2920	-2978	-3417
<i>Ingresos financieros (intereses)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAGOS EXPLOTACIÓN</b>	1524,0185	7441,1746	7636,944	8391,305	7671,807	7511,02	8659,288	7585,462	7790,689	9315,331	7770,232	7664,908
Suministros		260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0	260,0
Gastos de Personal		5497,0	5514,0	5532,0	5551,1	5571,3	5621,2	5645,6	5671,5	5648,1	5656,8	5733,3
Tasas e impuestos municipales										814,5		
Seguros				900,0			900,0			900,0		
Promoción	787,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5	697,5
Gastos de Transporte	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5
Reparaciones y Mantenimiento	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0	126,0
Servicios de Profesionales Indep.	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0
Gastos Financieros	156,6	154,3	152,0	149,7	147,3	145,0	142,6	140,3	137,9	135,5	133,1	
Compras y otros servicios	50,0	78,5	259,6	98,3	262,0	83,3	284,1	88,2	269,9	105,8	268,9	89,5
Otros	50,0	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0	77,5	60,0	60,0
Teléfono e internet			180,0		180,0		180,0		180,0		180,0	
Comisiones TPV		18,5	19,6	20,8	22,0	23,3	26,6	28,2	29,9	28,3	28,9	29,5
Impuesto sobre beneficios												
<b>SALDO DE EXPLOTACIÓN</b>	1277,7	-2606,0	-2513,3	-2960,2	-1914,9	-1127,7	-1705,7	-214,6	-480,6	-2073,7	-383,8	438,8
<b>COBROS CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PAGOS CAPITAL</b>	-	570	573	575	577	580	582	584	587	589	591	594
<i>Inversiones</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Deuda a c/p</i>	-	570	573	575	577	580	582	584	587	589	591	594
<b>SALDO OPERACIONES AJENAS A LA EXPLOTACIÓN</b>	-	- 570	- 573	- 575	- 577	- 580	- 582	- 584	- 587	- 589	- 591	- 594
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	1278	-3176	-3086	-3535	-2492	-1707	-2288	-799	-1067	-2663	-975	-155
<b>SALDO INICIAL</b>	19260	20538	17361	14276	10741	8248	6541	4254	3455	2387	-275	-1250
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	20538	17361	14276	10741	8248	6541	4254	3455	2387	-275	-1250	-1405

**FUENTE:** Elaboración propia



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑOS 1-3

### RONAD S.L. CUENTA DE P y G

CONCEPTO	Valores Absolutos			Porcentaje vertical		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVIDADES CONTINUADAS						
Importe neto Cifra de Ventas	78.115	131.417	224.926	100,0%	100,0%	100,0%
Otros Ingresos de explotación	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Ingresos explotación</b>	<b>78.115</b>	<b>131.417</b>	<b>224.926</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Suministros	-3.120	-3.182	-3.246	4,0%	2,4%	1,4%
Gastos de Personal	-67.307	-86.988	-170.574	86,2%	66,2%	75,8%
Tasas e impuestos municipales	-1.086	-1.086	-1.086	1,4%	0,8%	0,5%
Seguros	-3.600	-4.100	-5.100	4,6%	3,1%	2,3%
Promoción	-8.460	-10.998	-14.297	10,8%	8,4%	6,4%
Gastos de Transporte	-6.726	-13.632	-28.281	8,6%	10,4%	12,6%
Reparaciones y Mantenimiento	-1.513	-1.918	-3.103	1,9%	1,5%	1,4%
Servicios de Profesionales Independientes	-780	-780	0	1,0%	0,6%	0,0%
Compras y otros servicios	-2.202	-2.679	-4.056	2,8%	2,0%	1,8%
<b>Gastos Explotación</b>	<b>-94.793</b>	<b>-125.363</b>	<b>-229.742</b>	<b>121,3%</b>	<b>95,4%</b>	<b>102,1%</b>
<b>B° Antes Impuestos y amortizaciones [EBITDA]</b>	<b>-16.677</b>	<b>6.054</b>	<b>-4.816</b>	<b>-21,3%</b>	<b>4,6%</b>	<b>-2,1%</b>
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	-7.613	-8.618	-10.903	9,7%	6,6%	4,8%
Deterioros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado por enajenación y Otros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes Intereses e Impuestos [BAII]</b>	<b>-24.290</b>	<b>-2.564</b>	<b>-15.718</b>	<b>-31,1%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>-7,0%</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	-1.725	-1.377	-1.012	2,2%	1,0%	0,4%
<b>Resultado financiero</b>	<b>-1.725</b>	<b>-1.377</b>	<b>-1.012</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-0,4%</b>
<b>B° Actividades ordinarias [BAO]</b>	<b>-26.015</b>	<b>-3.941</b>	<b>-16.730</b>	<b>-33,3%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-7,4%</b>
Resultados actividades extraordinarias	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes de Impuestos [BAI]</b>	<b>-26.015</b>	<b>-3.941</b>	<b>-16.730</b>	<b>-33,3%</b>	<b>-3,0%</b>	<b>-7,4%</b>
Impuestos sobre sociedades	5.203	788	3.346	6,7%	0,6%	1,5%
<b>B° Después de Impuestos [BDIT]</b>	<b>-20.812</b>	<b>-3.153</b>	<b>-13.384</b>	<b>-26,6%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-6,0%</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-20.812</b>	<b>-3.153</b>	<b>-13.384</b>	<b>-26,6%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-6,0%</b>
<b>Gastos internos</b>	<b>7.613</b>	<b>8.618</b>	<b>10.903</b>	<b>9,7%</b>	<b>6,56%</b>	<b>4,8%</b>
Amortizaciones	7.613	8.618	10.903	9,7%	6,56%	4,8%
Deterioro y Pérdidas	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-13.199</b>	<b>5.465</b>	<b>-2.482</b>	<b>-16,9%</b>	<b>4,2%</b>	<b>-1,1%</b>

FUENTE: Elaboración propia

## ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Teléfono</i>	1.080,00 €	1.346,40 €	2.352,53 €
<i>Seguros de explotación</i>	3.600,00 €	4.100,00 €	5.100,00 €
<i>Gastos Financieros</i>	1.725,14 €	1.377,08 €	1.011,70 €
<i>Servicios Profesionales Independientes</i>	780,00 €	780,00 €	- €
<i>Amortización</i>	7.612,50 €	8.617,50 €	10.902,50 €
<i>Sueldos y Salarios + S.S.</i>	61.022,04 €	76.421,6 €	152.843,2 €
<i>Alojamiento pagina web</i>	120,00 €	156,00 €	202,80 €
<i>Antivirus</i>	22,50 €	22,50 €	22,50 €
<i>Servicios Bancarios</i>	70,00 €	70,00 €	70,00 €
<i>Alarma</i>	390,00 €	390,00 €	390,00 €
<i>Tasas</i>	1.085,95 €	1.085,95 €	1.085,95 €
<i>Transportes*</i>	6.725,72 €	13.631,72 €	28.280,96 €
<b>COSTE FIJO TOTAL</b>	<b>84.233,85 €</b>	<b>107.998,79 €</b>	<b>202.262,10 €</b>

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Comisiones por ventas +S.S.</i>	6.284,68 €	10.566,5 €	17.730,5 €
<i>Compra Materiales diversos</i>	330,00 €	330,00 €	330,00 €
<i>Promoción</i>	8.340,00 €	10.842,00 €	14.094,60 €
<i>Reparaciones y Manteniminto</i>	1.512,50 €	1.917,50 €	3.102,50 €
<i>Luz</i>	3.000,00 €	3.060,00 €	3.121,20 €
<i>Agua</i>	120,00 €	122,40 €	124,85 €
<i>Comisiones TPV's</i>	309,34 €	520,41 €	890,71 €
<b>COSTE VARIABLE TOTAL</b>	<b>19.896,51 €</b>	<b>27.358,77 €</b>	<b>39.394,40 €</b>

<b>COSTE TOTAL</b>			
	<b>104.130,36 €</b>	<b>135.357,56 €</b>	<b>241.656,50 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## BALANCES PREVISIONALES<sup>35</sup> AÑOS 1-3

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 1									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	39.585	0	7.612,50	31.972,50	<i>Capital</i>	20.198	0	0	20.198,40
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	78.115	78.115	0	<i>Resultado</i>	0	-20.811,99	0	-20.811,99
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	38.647	0,00	6.998	31.648,89
<i>Tesorería</i>	19.260	78.115,37	98.312,57	-937,20	<i>Deudas C/P</i>	0	6.997,71	6.998	0,00
<i>Otos activos</i>	0	0,00	0,00	0,00	<i>Proveedores</i>	0	91.315	91.315	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>58.845</b>			<b>31.035</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>58.845</b>			<b>31.035</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 2									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	31.973	4.970	8.618	28.325,00	<i>Capital</i>	20.198	0	20.812	-613,59
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	131.417	131.417	0	<i>Resultado</i>	-20.812	-3.152,71	-20.812	-3.152,71
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	31.649	0,00	7.346	24.303,13
<i>Tesorería</i>	-937	131.417	138.268	-7.788,17	<i>Deudas C/P</i>	0	7.345,77	7.346	0,00
<i>Otos activos</i>	0	0,00	0,00	0,00	<i>Proveedores</i>	0	125.952	125.952	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31.035</b>			<b>20.537</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>31.035</b>			<b>20.537</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 3									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	28.325	11.040	10.903	28.462,50	<i>Capital</i>	-614	0	3.153	-3.766,30
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	224.926	224.926	0	<i>Resultado</i>	-3.153	-13.384,02	-3.153	-13.384,02
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	24.303	0,00	7.711	16.591,99
<i>Tesorería</i>	-7.788	224.926	246.159	-29.020,83	<i>Deudas C/P</i>	0	7.711,14	7.711	0,00
<i>Otos activos</i>	0	0,00	0,00	0,00	<i>Proveedores</i>	0	227.408	227.408	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.537</b>			<b>-558</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>20.537</b>			<b>-558</b>

FUENTE: Elaboración propia

<sup>35</sup> Los Balances previsionales han sido elaborados bajo el supuesto de que al finalizar un ejercicio económico no existen ni proveedores ni deudores comerciales.

## ANEXO 2

El **anexo 2** muestra todos los resultados obtenidos para el **ESCENARIO OPTIMISTA**;

### CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO AÑOS 1-3	
Capital inicial:	3.951 €
Tipo de interés nominal:	4,86%
Plazo:	5
Periodicidad:	12
Comisión de apertura:	0,00%
Comisión de estudio:	0,00%
Gastos fijos bancarios:	250
Gastos adicionales:	0
Comisión de cancelación anticipada	0,5%
Prepagable (1) o pospagable (0)	0

Comisión de apertura:	- €
Comisión de gestión:	- €
Capital efectivo:	3.701 €
T.A.E. real	7,857%

*El tipo de interés de referencia para este estudio es el tipo de interés fijado por el Ministerio de Economía y Competitividad para las Líneas ICO de Financiación a Empresas y Emprendedores 2016.*

#### Resultado

	MENSUALIDADES	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
AÑO 1	0					3.951		
	1	74	16	58	58	3.893	19	3.912
	2	74	16	59	117	3.834	19	3.853
	3	74	16	59	176	3.775	19	3.794
	4	74	15	59	235	3.716	19	3.735
	5	74	15	59	294	3.657	18	3.675
	6	74	15	59	353	3.598	18	3.616
	7	74	15	60	413	3.538	18	3.556
	8	74	14	60	473	3.478	17	3.495
	9	74	14	60	533	3.418	17	3.435
	10	74	14	60	594	3.357	17	3.374
	11	74	14	61	654	3.297	16	3.313
12	74	13	61	715	3.236	16	3.252	
AÑO 2	13	74	13	61	777	3.174	16	3.190
	14	74	13	61	838	3.113	16	3.129
	15	74	13	62	900	3.051	15	3.067
	16	74	12	62	962	2.989	15	3.004
	17	74	12	62	1.024	2.927	15	2.942
	18	74	12	62	1.086	2.865	14	2.879
	19	74	12	63	1.149	2.802	14	2.816
	20	74	11	63	1.212	2.739	14	2.753
	21	74	11	63	1.275	2.676	13	2.689
	22	74	11	63	1.339	2.612	13	2.625
	23	74	11	64	1.402	2.549	13	2.561
	24	74	10	64	1.466	2.485	12	2.497

A Ñ O	25	74	10	64	1.531	2.420	12	2.432
	26	74	10	65	1.595	2.356	12	2.368
	27	74	10	65	1.660	2.291	11	2.303
	28	74	9	65	1.725	2.226	11	2.237
	29	74	9	65	1.790	2.161	11	2.172
	30	74	9	66	1.856	2.095	10	2.106
	31	74	8	66	1.922	2.029	10	2.040
	32	74	8	66	1.988	1.963	10	1.973
	33	74	8	66	2.054	1.897	9	1.906
	34	74	8	67	2.121	1.830	9	1.839
3	35	74	7	67	2.188	1.763	9	1.772
	36	74	7	67	2.255	1.696	8	1.705
	37	74	7	67	2.322	1.629	8	1.637
	38	74	7	68	2.390	1.561	8	1.569
	39	74	6	68	2.458	1.493	7	1.501
	40	74	6	68	2.526	1.425	7	1.432
	41	74	6	69	2.595	1.356	7	1.363
	42	74	5	69	2.663	1.288	6	1.294
	43	74	5	69	2.733	1.218	6	1.225
	44	74	5	69	2.802	1.149	6	1.155
A Ñ O	45	74	5	70	2.872	1.079	5	1.085
	46	74	4	70	2.942	1.009	5	1.014
	47	74	4	70	3.012	939	5	944
	48	74	4	71	3.082	869	4	873
	49	74	4	71	3.153	798	4	802
	50	74	3	71	3.224	727	4	730
	51	74	3	71	3.296	655	3	659
	52	74	3	72	3.367	584	3	587
	53	74	2	72	3.439	512	3	514
	54	74	2	72	3.511	440	2	442
4	55	74	2	73	3.584	367	2	369
	56	74	1	73	3.657	294	1	296
	57	74	1	73	3.730	221	1	222
	58	74	1	73	3.803	148	1	148
	59	74	1	74	3.877	74	0	74
	60	74	0	74	3.951	- 0	- 0	- 0

FUENTE: Elaboración propia

## BALANCE INICIAL

ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	700 €	<b>Fondos Propios</b>	59.834 €
Aplicaciones informáticas	700 €	Capital	59.834 €
<b>Inmovilizado Material</b>	49.335 €	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	59.834 €
Inmueble	- €	PASIVO NO CORRIENTE	
Equipos Y Progrmas Informáticos	1.385 €	Deudas con entidades de Crédito	3.951 €
Ordenadores	800 €	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	3.951 €
Smartphone	375 €	PASIVO CORRIENTE	
Tpv's	210 €	Deudas con entidades de Crédito	-
Maquinaria	1.600 €	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-
Mobiliario	3.850 €	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	63.785 €
Elementos de Transporte	42.500 €		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	50.035 €		
ACTIVO CORRIENTE			
Tesorería	13.750 €		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	13.750 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>63.785 €</b>		

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. VENDIDAS

Media Uds. Vendidas al mes Año 1							
Mes	GERENTE	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	200	400	400	0	0	0	1000
FEBRERO	212	424	424	0	0	0	1060
MARZO	225	449	449	0	0	0	1124
ABRIL	238	476	476	0	0	0	1191
MAYO	252	505	505	0	0	0	1262
JUNIO	294	589	589	0	0	0	1472
JULIO	312	624	624	0	0	0	1560
AGOSTO	331	662	662	0	0	0	1654
SEPTIEMBRE	310	619	619	0	0	0	1549
OCTUBRE	319	638	638	0	0	0	1595
NOVIEMBRE	329	657	657	0	0	0	1643
DICIEMBRE	389	778	778	0	0	0	1946
<b>TOTAL</b>	<b>3411,3</b>	<b>6823</b>	<b>6823</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17057</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 2							
Mes	GERENTE	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	344	687	687	400	0	0	2118
FEBRERO	349	697	697	424	0	0	2168
MARZO	354	708	708	449	0	0	2219
ABRIL	359	718	718	476	0	0	2273
MAYO	365	729	729	505	0	0	2328
JUNIO	407	814	814	589	0	0	2624
JULIO	413	826	826	624	0	0	2690
AGOSTO	419	839	839	662	0	0	2759
SEPTIEMBRE	387	774	774	619	0	0	2555
OCTUBRE	393	786	786	638	0	0	2602
NOVIEMBRE	399	797	797	657	0	0	2651
DICIEMBRE	465	931	931	778	0	0	3105
<b>TOTAL</b>	<b>4654</b>	<b>9307</b>	<b>9307</b>	<b>6823</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30091</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 3							
Mes	GERENTE	COMERCIAL 1	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	411	822	822	822	400	400	3749
FEBRERO	417	834	834	834	424	424	3842
MARZO	423	846	846	846	449	449	3938
ABRIL	430	859	859	859	476	476	4039
MAYO	436	872	872	872	505	505	4143
JUNIO	487	973	973	973	589	589	4677
JULIO	494	988	988	988	624	624	4801
AGOSTO	501	1003	1003	1003	662	662	4930
SEPTIEMBRE	463	925	925	925	619	619	4568
OCTUBRE	470	939	939	939	638	638	4655
NOVIEMBRE	477	953	953	953	657	657	4744
DICIEMBRE	556	1113	1113	1113	778	778	5561
<b>TOTAL</b>	<b>5564</b>	<b>11128</b>	<b>11128</b>	<b>11128</b>	<b>6823</b>	<b>6823</b>	<b>53645</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. MONETARIAS

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	650	2,63 €	1.706	200	4,50 €	900	100	8,50 €	850	50	35,00 €	1.750	5.206
Febrero	689	2,63 €	1.809	212	4,50 €	954	106	8,50 €	901	53	35,00 €	1.855	5.519
Marzo	730	2,63 €	1.917	225	4,50 €	1.011	112	8,50 €	955	56	35,00 €	1.966	5.850
Abril	774	2,63 €	2.032	238	4,50 €	1.072	119	8,50 €	1.012	60	35,00 €	2.084	6.201
Mayo	821	2,63 €	2.154	252	4,50 €	1.136	126	8,50 €	1.073	63	35,00 €	2.209	6.573
Junio	957	2,63 €	2.512	294	4,50 €	1.325	147	8,50 €	1.251	74	35,00 €	2.576	7.664
Julio	1.014	2,63 €	2.662	312	4,50 €	1.404	156	8,50 €	1.326	78	35,00 €	2.731	8.124
Agosto	1.075	2,63 €	2.822	331	4,50 €	1.489	165	8,50 €	1.406	83	35,00 €	2.894	8.611
Septiembre	1.007	2,63 €	2.643	310	4,50 €	1.394	155	8,50 €	1.316	77	35,00 €	2.710	8.063
Octubre	1.037	2,63 €	2.722	319	4,50 €	1.436	160	8,50 €	1.356	80	35,00 €	2.792	8.305
Noviembre	1.068	2,63 €	2.803	329	4,50 €	1.479	164	8,50 €	1.397	82	35,00 €	2.875	8.554
Diciembre	1.265	2,63 €	3.321	389	4,50 €	1.752	195	8,50 €	1.654	97	35,00 €	3.406	10.132
<b>TOTAL</b>	<b>11.087</b>	<b>2,63</b>	<b>29.103</b>	<b>3.411</b>	<b>4,50</b>	<b>15.351</b>	<b>1.706</b>	<b>8,50</b>	<b>14.498</b>	<b>853</b>	<b>35,00</b>	<b>29.849</b>	<b>88.801</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	1.377	2,63 €	3.613	424	4,50 €	1.906	212	8,50 €	1.800	106	35,00 €	3.706	11.025
Febrero	1.409	2,63 €	3.698	434	4,50 €	1.951	217	8,50 €	1.842	108	35,00 €	3.793	11.285
Marzo	1.442	2,63 €	3.786	444	4,50 €	1.997	222	8,50 €	1.886	111	35,00 €	3.883	11.553
Abril	1.477	2,63 €	3.878	455	4,50 €	2.045	227	8,50 €	1.932	114	35,00 €	3.977	11.832
Mayo	1.513	2,63 €	3.972	466	4,50 €	2.095	233	8,50 €	1.979	116	35,00 €	4.074	12.121
Junio	1.706	2,63 €	4.478	525	4,50 €	2.362	262	8,50 €	2.231	131	35,00 €	4.593	13.663
Julio	1.749	2,63 €	4.590	538	4,50 €	2.421	269	8,50 €	2.287	135	35,00 €	4.708	14.006
Agosto	1.793	2,63 €	4.707	552	4,50 €	2.483	276	8,50 €	2.345	138	35,00 €	4.828	14.362
Septiembre	1.660	2,63 €	4.359	511	4,50 €	2.299	255	8,50 €	2.171	128	35,00 €	4.470	13.299
Octubre	1.691	2,63 €	4.440	520	4,50 €	2.342	260	8,50 €	2.212	130	35,00 €	4.554	13.547
Noviembre	1.723	2,63 €	4.523	530	4,50 €	2.386	265	8,50 €	2.253	133	35,00 €	4.639	13.800
Diciembre	2.019	2,63 €	5.299	621	4,50 €	2.795	311	8,50 €	2.640	155	35,00 €	5.434	16.167
<b>TOTAL</b>	<b>19.559</b>	<b>2,63</b>	<b>51.343</b>	<b>6.018</b>	<b>4,50</b>	<b>27.082</b>	<b>3.009</b>	<b>8,50</b>	<b>25.577</b>	<b>1.505</b>	<b>35,00</b>	<b>52.657</b>	<b>156.659</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	2.437	2,63 €	6.396	750	4,50 €	3.374	375	8,50 €	3.186	187	35,00 €	6.560	19.517
Febrero	2.497	2,63 €	6.555	768	4,50 €	3.458	384	8,50 €	3.265	192	35,00 €	6.723	20.001
Marzo	2.560	2,63 €	6.720	788	4,50 €	3.544	394	8,50 €	3.348	197	35,00 €	6.892	20.504
Abril	2.625	2,63 €	6.891	808	4,50 €	3.635	404	8,50 €	3.433	202	35,00 €	7.068	21.026
Mayo	2.693	2,63 €	7.069	829	4,50 €	3.729	414	8,50 €	3.521	207	35,00 €	7.250	21.569
Junio	3.040	2,63 €	7.979	935	4,50 €	4.209	468	8,50 €	3.975	234	35,00 €	8.184	24.347
Julio	3.120	2,63 €	8.191	960	4,50 €	4.321	480	8,50 €	4.081	240	35,00 €	8.401	24.994
Agosto	3.205	2,63 €	8.412	986	4,50 €	4.437	493	8,50 €	4.191	247	35,00 €	8.628	25.667
Septiembre	2.969	2,63 €	7.793	914	4,50 €	4.111	457	8,50 €	3.882	228	35,00 €	7.993	23.780
Octubre	3.026	2,63 €	7.943	931	4,50 €	4.189	465	8,50 €	3.957	233	35,00 €	8.146	24.235
Noviembre	3.084	2,63 €	8.095	949	4,50 €	4.270	474	8,50 €	4.033	237	35,00 €	8.303	24.700
Diciembre	3.615	2,63 €	9.488	1.112	4,50 €	5.005	556	8,50 €	4.727	278	35,00 €	9.732	28.952
<b>TOTAL</b>	<b>34.869</b>	<b>2,63</b>	<b>91.532</b>	<b>10.729</b>	<b>4,50</b>	<b>48.281</b>	<b>5.365</b>	<b>8,50</b>	<b>45.599</b>	<b>2.682</b>	<b>35,00</b>	<b>93.879</b>	<b>279.291</b>

FUENTE: Elaboración propia

## SUELDOS Y SALARIOS AÑOS 1-3

SUELDO Y SALARIOS AÑO 1							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	85,3	2.069	564 €	2.633 €
Director Financiero	0	0	-		-	- €	- €
Responsable de almacén	0		-		-	- €	- €
Comerciales	2	1800	300,0	341,1	2.441	577 €	3.018 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>4.510</b>	<b>1.141 €</b>	<b>5.651 €</b>

SUELDO Y SALARIOS AÑO 2							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras		Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	116,3	2.100	574 €	2.674 €
Director Financiero	0	0	-		-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-		-	- €	- €
Comerciales	3	2700	450,0	635,9	3.786	906 €	4.691 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				<b>5.886</b>	<b>1.480 €</b>	<b>7.365 €</b>

SUELDO Y SALARIOS AÑO 3							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras		Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	139,1	2.122	581 €	2.704 €
Director Financiero	1	1400	233,3		1.633	423 €	2.056 €
Responsable de almacén	1	1200	200,0		1.400	347 €	1.747 €
Comerciales	5	4500	750,0	1.175,7	6.426	1.547 €	7.973 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				<b>11.582</b>	<b>2.898 €</b>	<b>14.479 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## GASTOS DE AMORTIZACIÓN AÑOS 1-3

CUOTAS DE AMORTIZACIÓN ESCENARIO POSITIVO							
CONCEPTO	VALOR	% AMORTIZACIÓN	AÑOS AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
MAQUINARIA	1.600 €	20%	5	320 €	320 €	320 €	960 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	50.000 €	20%	5	6.400 €	7.100 €	8.500 €	22.000 €
MOBILIARIO	3.600 €	10%	10	360 €	360 €	360 €	1.080 €
EQUIPOS INFORMATICOS	2.820 €	25%	4	346 €	395 €	705 €	1.446 €
SISTEMAS INFORMATICOS	700 €	20%	5	140 €	140 €	140 €	420 €
<b>TOTAL</b>				<b>7.566 €</b>	<b>8.315 €</b>	<b>10.025 €</b>	<b>25.906 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1

<b>PRESUPUESTO DE TESORERIA OPTIMISTA</b>												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>COBROS DE EXPLOTACIÓN</b>	5206,25	5518,625	5849,743	6200,727	6572,771	7663,851	8123,682	8611,103	8063,123	8305,017	8554,167	10132,41
<i>Deudores iniciales</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>+ Ventas</i>	5.206	5.519	5.850	6.201	6.573	7.664	8.124	8.611	8.063	8.305	8.554	10.132
<i>- Deudores finales</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Ingresos financieros (intereses)</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAGOS EXPLOTACIÓN</b>	1357,9768	7164,1336	7362,98	7999,22	7404,172	7246,661	8290,822	7340,921	7550,455	8947,449	7531,27	7366,245
<i>Suministros</i>		233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0	233,0
<i>Gastos de Personal</i>		5524,1	5542,1	5561,2	5581,4	5602,8	5667,2	5692,2	5720,3	5688,7	5702,7	5717,0
<i>Tasas e impuestos municipales</i>										814,5		
<i>Seguros</i>				781,3			781,3			781,3		
<i>Promoción</i>	640,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0	580,0
<i>Gastos de Transporte</i>	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5
<i>Reparaciones y Mantenimiento</i>	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5
<i>Servicios de Profesionales Indep.</i>		65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0
<i>Gastos Financieros</i>		16,0	15,8	15,5	15,3	15,1	14,8	14,6	14,3	14,1	13,9	13,6
<i>Compras y otros servicios</i>	45,0	73,0	254,1	90,3	256,5	77,8	276,6	83,1	264,8	97,9	263,8	84,6
<i>Otros</i>	45,0	55,0	55,0	70,0	55,0	55,0	70,0	55,0	55,0	70,0	55,0	55,0
<i>Teléfono e Internet</i>			180,0		180,0		180,0		180,0		180,0	
<i>Comisiones TPV</i>		18,0	19,1	20,3	21,5	22,8	26,6	28,1	29,8	27,9	28,8	29,6
<i>Impuesto sobre beneficios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SALDO DE EXPLOTACIÓN</b>	3848,3	-1645,5	-1513,2	-1798,5	-831,4	417,2	-167,1	1270,2	512,7	-642,4	1022,9	2766,2
<b>COBROS CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PAGOS CAPITAL</b>	-	58	59	59	59	59	59	60	60	60	60	61
<i>Inversiones</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Deuda a c/p</i>	-	58	59	59	59	59	59	60	60	60	60	61
<b>SALDO OPERACIONES AJENAS A LA EXPLOTACIÓN</b>	-	- 58	- 59	- 59	- 59	- 59	- 59	- 60	- 60	- 60	- 60	- 61
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	3848	-1704	-1572	-1857	-890	358	-227	1210	453	-703	962	2705
<b>SALDO INICIAL</b>	13750	17598	15894	14323	12465	11575	11933	11706	12917	13369	12667	13629
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	17598	15894	14323	12465	11575	11933	11706	12917	13369	12667	13629	16335

**FUENTE:** Elaboración propia



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑOS 1-3

RONAD S.L.						
CUENTA DE P y G						
	Valores Absolutos			Porcentaje vertical		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>						
Importe neto Cifra de Ventas	88.801	156.659	279.291	100,0%	100,0%	100,0%
Otros Ingresos de explotación	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Ingresos explotación</b>	<b>88.801</b>	<b>156.659</b>	<b>279.291</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Suministros	-2.796	-2.852	-2.909	3,1%	1,8%	1,0%
Gastos de Personal	-67.806	-88.383	-173.749	76,4%	56,4%	62,2%
Tasas e impuestos municipales	-1.086	-1.086	-1.086	1,2%	0,7%	0,4%
Seguros	-3.125	-3.500	-4.250	3,5%	2,2%	1,5%
Promoción	-6.960	-8.352	-10.022	7,8%	5,3%	3,6%
Gastos de Transporte	-6.726	-13.632	-28.281	7,6%	8,7%	10,1%
Reparaciones y Mantenimiento	-1.350	-1.730	-2.790	1,5%	1,1%	1,0%
Servicios de Profesionales Independientes	-780	-780	0	0,9%	0,5%	0,0%
Compras y otros servicios	-2.128	-2.629	-4.060	2,4%	1,7%	1,5%
<b>Gastos Explotación</b>	<b>-92.757</b>	<b>-122.944</b>	<b>-227.148</b>	<b>104,5%</b>	<b>78,5%</b>	<b>81,3%</b>
<b>B° Antes Impuestos y amortizaciones [EBITDA]</b>	<b>-3.955</b>	<b>33.716</b>	<b>52.143</b>	<b>-4,5%</b>	<b>21,5%</b>	<b>18,7%</b>
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	-7.566	-8.315	-10.025	8,5%	5,3%	3,6%
Deterioros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado por enajenación y Otros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes Intereses e Impuestos [BAII] o R. Expl</b>	<b>-11.521</b>	<b>25.401</b>	<b>42.118</b>	<b>-13,0%</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,1%</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	-176	-141	-103	0,2%	0,1%	0,0%
<b>Resultado financiero</b>	<b>-176</b>	<b>-141</b>	<b>-103</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>0,0%</b>
<b>B° Actividades ordinarias [BAO]</b>	<b>-11.698</b>	<b>25.260</b>	<b>42.015</b>	<b>-13,2%</b>	<b>16,1%</b>	<b>15,0%</b>
Resultados actividades extraordinarias	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes de Impuestos [BAI]</b>	<b>-11.698</b>	<b>25.260</b>	<b>42.015</b>	<b>-13,2%</b>	<b>16,1%</b>	<b>15,0%</b>
Impuestos sobre sociedades	2.340	-5.052	-8.403	2,6%	-3,2%	-3,0%
<b>B° Después de Impuestos [BDIT]</b>	<b>-9.358</b>	<b>20.208</b>	<b>33.612</b>	<b>-10,5%</b>	<b>12,9%</b>	<b>12,0%</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-9.358</b>	<b>20.208</b>	<b>33.612</b>	<b>-10,5%</b>	<b>12,9%</b>	<b>12,0%</b>
<b>Gastos internos</b>	<b>7.566</b>	<b>8.315</b>	<b>10.025</b>	<b>8,5%</b>	<b>5,31%</b>	<b>3,6%</b>
Amortizaciones	7.566	8.315	10.025	8,5%	5,31%	3,6%
Deterioro y Pérdidas	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-1.792</b>	<b>28.523</b>	<b>43.637</b>	<b>-2,0%</b>	<b>18,2%</b>	<b>15,6%</b>

FUENTE: Elaboración propia

## ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Teléfono</i>	1.080,00 €	1.346,40 €	2.352,53 €
<i>Seguros de explotación</i>	3.125,00 €	3.500,00 €	4.250,00 €
<i>Gastos Financieros</i>	176,37 €	140,78 €	103,43 €
<i>Servicios Profesionales Independientes</i>	780,00 €	780,00 €	- €
<i>Amortización</i>	7.566,25 €	8.315,00 €	10.025,00 €
<i>Sueldos y Salarios + S.S.</i>	61.394,85 €	77.086,04 €	154.023,54 €
<i>Alojamiento pagina web</i>	96,00 €	115,20 €	138,24 €
<i>Antivirus</i>	20,00 €	20,00 €	20,00 €
<i>Servicios Bancarios</i>	60,00 €	60,00 €	60,00 €
<i>Alarma</i>	360,00 €	360,00 €	360,00 €
<i>Tasas</i>	1.085,95 €	1.085,95 €	1.085,95 €
<i>Transportes*</i>	6.725,72 €	13.631,72 €	28.280,96 €
<b>COSTE FIJO TOTAL</b>	<b>82.470,14 €</b>	<b>106.441,10 €</b>	<b>200.699,64 €</b>

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Comisiones por ventas +S.S.</i>	6.411,39 €	11.296,75 €	19.725,57 €
<i>Compra Materiales diversos</i>	300,00 €	300,00 €	300,00 €
<i>Promoción</i>	6.864,00 €	8.236,80 €	9.884,16 €
<i>Reparaciones y Mantenimiento</i>	1.350,00 €	1.730,00 €	2.790,00 €
<i>Luz</i>	2.700,00 €	2.754,00 €	2.809,08 €
<i>Agua</i>	96,00 €	97,92 €	99,88 €
<i>Comisiones TPV's</i>	307,70 €	542,83 €	967,74 €
<b>COSTE VARIABLE TOTAL</b>	<b>18.029,09 €</b>	<b>24.958,30 €</b>	<b>36.576,43 €</b>

COSTE TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>100.499,23 €</b>	<b>131.399,40 €</b>	<b>237.276,07 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## BALANCES PREVISIONALES<sup>36</sup> AÑOS 1-3

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 1									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	50.035	0	7.566,25	42.468,75	<i>Capital</i>	59.834	0	0	59.834,00
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	88.801	88.801	0	<i>Resultado</i>	0	-9.358,21	0	-9.358,21
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	3.951	0,00	715	3.235,60
<i>Tesorería</i>	13.750	88.801,47	91.308,83	11.242,64	<i>Deudas C/P</i>	0	715,40	715	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	90.593	90.593	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>63.785</b>			<b>53.711</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>63.785</b>			<b>53.711</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 2									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	42.469	3.695	8.315	37.848,75	<i>Capital</i>	59.834	0	9.358	50.475,79
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	156.659	156.659	0	<i>Resultado</i>	-9.358	20.208,09	-9.358	20.208,09
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	3.236	0,00	751	2.484,61
<i>Tesorería</i>	11.243	156.659	132.582	35.319,74	<i>Deudas C/P</i>	0	750,99	751	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	128.136	128.136	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>53.711</b>			<b>73.168</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>53.711</b>			<b>73.168</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 3									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	37.849	8.240	10.025	36.063,75	<i>Capital</i>	50.476	15.156		65.631,86
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	5.052	0	5.052,02
<i>Deudores Comerciales</i>	0	279.291	279.291	0	<i>Resultado</i>	20.208	33.611,99	20.208	33.611,99
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	2.485	0,00	788	1.696,27
<i>Tesorería</i>	35.320	279.291	244.682	69.928,38	<i>Deudas C/P</i>	0	788,34	788	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	235.654	235.654	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>73.168</b>			<b>105.992</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>73.168</b>			<b>105.992</b>

FUENTE: Elaboración propia

<sup>36</sup> Los Balances previsionales han sido elaborados bajo el supuesto de que al finalizar un ejercicio económico no existen ni proveedores ni deudores comerciales.

## ANEXO 3

El **anexo 3** muestra todos los resultados obtenidos para el **ESCENARIO PESIMISTA**;

### CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

CUADRO AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO AÑOS 1-3	
Capital inicial:	68.380 €
Tipo de interés nominal:	4,86%
Plazo:	5
Periodicidad:	12
Comisión de apertura:	0,00%
Comisión de estudio:	0,00%
Gastos fijos bancarios:	250
Gastos adicionales:	0
Comisión de cancelación anticipada Prepagable (1) o pospagable (0)	0,5%
	0

Comisión de apertura:	- €
Comisión de gestión:	- €
Capital efectivo:	68.130 €
T.A.E. real	5,132%

El tipo de interés de referencia para este estudio es el tipo de interés fijado por el Ministerio de Economía y Competitividad para las Líneas ICO de Financiación a Empresas y Emprendedores 2016.

#### Resultado

	MENSUALIDADES	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
AÑO 1	0					68.380		
	1	1.286	277	1.009	1.009	67.371	337	67.708
	2	1.286	273	1.013	2.022	66.358	332	66.689
	3	1.286	269	1.017	3.039	65.340	327	65.667
	4	1.286	265	1.021	4.061	64.319	322	64.641
	5	1.286	261	1.025	5.086	63.294	316	63.610
	6	1.286	257	1.030	6.116	62.264	311	62.575
	7	1.286	252	1.034	7.149	61.230	306	61.536
	8	1.286	248	1.038	8.187	60.192	301	60.493
	9	1.286	244	1.042	9.230	59.150	296	59.446
	10	1.286	240	1.046	10.276	58.104	291	58.394
	11	1.286	236	1.051	11.327	57.053	285	57.338
AÑO 2	12	1.286	231	1.055	12.381	55.998	280	56.278
	13	1.286	227	1.059	13.441	54.939	275	55.214
	14	1.286	223	1.063	14.504	53.876	269	54.145
	15	1.286	218	1.068	15.572	52.808	264	53.072
	16	1.286	214	1.072	16.644	51.736	259	51.994
	17	1.286	210	1.076	17.720	50.659	253	50.913
	18	1.286	205	1.081	18.801	49.578	248	49.826
	19	1.286	201	1.085	19.886	48.493	242	48.736
	20	1.286	197	1.090	20.976	47.404	237	47.641
	21	1.286	192	1.094	22.070	46.310	232	46.541
	22	1.286	188	1.098	23.168	45.211	226	45.437
	23	1.286	183	1.103	24.271	44.108	221	44.329
	24	1.286	179	1.107	25.379	43.001	215	43.216

AÑO 3	25	1.286	174	1.112	26.491	41.889	209	42.099
	26	1.286	170	1.116	27.607	40.773	204	40.977
	27	1.286	165	1.121	28.728	39.652	198	39.850
	28	1.286	161	1.125	29.853	38.526	193	38.719
	29	1.286	156	1.130	30.983	37.396	187	37.583
	30	1.286	152	1.135	32.118	36.262	181	36.443
	31	1.286	147	1.139	33.257	35.123	176	35.298
	32	1.286	142	1.144	34.401	33.979	170	34.149
	33	1.286	138	1.148	35.549	32.830	164	32.995
	34	1.286	133	1.153	36.702	31.677	158	31.836
	35	1.286	128	1.158	37.860	30.520	153	30.672
	36	1.286	124	1.162	39.023	29.357	147	29.504
AÑO 4	37	1.286	119	1.167	40.190	28.190	141	28.331
	38	1.286	114	1.172	41.362	27.018	135	27.153
	39	1.286	110	1.177	42.538	25.841	129	25.971
	40	1.286	105	1.181	43.720	24.660	123	24.783
	41	1.286	100	1.186	44.906	23.474	117	23.591
	42	1.286	95	1.191	46.097	22.283	111	22.394
	43	1.286	90	1.196	47.293	21.087	105	21.192
	44	1.286	85	1.201	48.493	19.886	99	19.986
	45	1.286	81	1.206	49.699	18.681	93	18.774
	46	1.286	76	1.210	50.909	17.470	87	17.558
	47	1.286	71	1.215	52.125	16.255	81	16.336
	48	1.286	66	1.220	53.345	15.035	75	15.110
AÑO 5	49	1.286	61	1.225	54.570	13.810	69	13.879
	50	1.286	56	1.230	55.800	12.579	63	12.642
	51	1.286	51	1.235	57.035	11.344	57	11.401
	52	1.286	46	1.240	58.276	10.104	51	10.155
	53	1.286	41	1.245	59.521	8.859	44	8.903
	54	1.286	36	1.250	60.771	7.609	38	7.647
	55	1.286	31	1.255	62.026	6.353	32	6.385
	56	1.286	26	1.260	63.287	5.093	25	5.118
	57	1.286	21	1.266	64.552	3.827	19	3.847
	58	1.286	16	1.271	65.823	2.557	13	2.570
	59	1.286	10	1.276	67.099	1.281	6	1.287
	60	1.286	5	1.281	68.380	-	-	-

FUENTE: Elaboración propia

### BALANCE INICIAL

ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>700 €</b>	<b>Fondos Propios</b>	<b>12.990 €</b>
Aplicaciones informáticas	700 €	Capital	12.990 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>57.010 €</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>12.990 €</b>
Inmueble	- €	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Equipos Y Progrmas Informáticos	1.410 €	Deudas con entidades de Crédito	68.380 €
Ordenadores	600 €	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>68.380 €</b>
Smartphone	600 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Tpv's	210 €	Deudas con entidades de Crédito	- €
Maquinaria	2.000 €	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>
Mobiliario	3.600 €	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>81.370 €</b>
Elementos de Transporte	50.000 €		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>57.710 €</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Tesorería	23.660 €		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23.660 €</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>81.370 €</b>		

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. VENDIDAS

Media Uds. Vendidas al mes Año 1							
Mes	GERENTE	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	178	355	355	0	0	0	888
FEBRERO	186	373	373	0	0	0	932
MARZO	196	391	391	0	0	0	978
ABRIL	205	411	411	0	0	0	1027
MAYO	216	432	432	0	0	0	1079
JUNIO	238	476	476	0	0	0	1189
JULIO	250	500	500	0	0	0	1249
AGOSTO	262	524	524	0	0	0	1311
SEPTIEMBRE	252	505	505	0	0	0	1261
OCTUBRE	255	510	510	0	0	0	1274
NOVIEMBRE	257	515	515	0	0	0	1287
DICIEMBRE	273	546	546	0	0	0	1364
<b>TOTAL</b>	<b>2768</b>	<b>5536</b>	<b>5536</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13840</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 2							
Mes	GERENTE	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	261	522	522	355	0	0	1661
FEBRERO	263	525	525	373	0	0	1685
MARZO	264	528	528	391	0	0	1710
ABRIL	265	530	530	411	0	0	1737
MAYO	266	533	533	432	0	0	1764
JUNIO	281	562	562	476	0	0	1882
JULIO	283	565	565	500	0	0	1912
AGOSTO	284	568	568	524	0	0	1945
SEPTIEMBRE	272	544	544	505	0	0	1864
OCTUBRE	273	546	546	510	0	0	1876
NOVIEMBRE	275	549	549	515	0	0	1887
DICIEMBRE	295	590	590	546	0	0	2022
<b>TOTAL</b>	<b>3282</b>	<b>6563</b>	<b>6563</b>	<b>5536</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21945</b>

FUENTE: Elaboración propia

Media Uds. Vendidas al mes Año 3							
Mes	GERENTE	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	TOTAL
ENERO	277	555	555	555	355	355	2704
FEBRERO	279	557	557	557	373	373	2750
MARZO	280	560	560	560	391	391	2798
ABRIL	281	563	563	563	411	411	2848
MAYO	283	566	566	566	432	432	2900
JUNIO	299	597	597	597	476	476	3102
JULIO	300	600	600	600	500	500	3161
AGOSTO	302	603	603	603	524	524	3223
SEPTIEMBRE	289	577	577	577	505	505	3090
OCTUBRE	290	580	580	580	510	510	3110
NOVIEMBRE	291	583	583	583	515	515	3131
DICIEMBRE	274	548	548	548	546	546	3068
<b>TOTAL</b>	<b>3444</b>	<b>6889</b>	<b>6889</b>	<b>6889</b>	<b>5536</b>	<b>5536</b>	<b>35887</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE VENTAS EN UDS. MONETARIAS

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	613	2,50 €	1.536	189	4,25 €	803	94	8,13 €	767	47	33,13 €	1.563	4.670 €
Febrero	650	2,50 €	1.626	200	4,25 €	850	100	8,13 €	813	50	33,13 €	1.657	4.946 €
Marzo	689	2,50 €	1.723	212	4,25 €	901	106	8,13 €	862	53	33,13 €	1.756	5.242 €
Abril	731	2,50 €	1.827	225	4,25 €	955	112	8,13 €	913	56	33,13 €	1.862	5.557 €
Mayo	774	2,50 €	1.936	238	4,25 €	1.013	119	8,13 €	968	60	33,13 €	1.973	5.890 €
Junio	882	2,50 €	2.206	272	4,25 €	1.154	136	8,13 €	1.103	68	33,13 €	2.249	6.712 €
Julio	935	2,50 €	2.339	288	4,25 €	1.223	144	8,13 €	1.169	72	33,13 €	2.384	7.115 €
Agosto	992	2,50 €	2.479	305	4,25 €	1.297	153	8,13 €	1.239	76	33,13 €	2.527	7.542 €
Septiembre	941	2,50 €	2.352	289	4,25 €	1.230	145	8,13 €	1.176	72	33,13 €	2.397	7.156 €
Octubre	960	2,50 €	2.399	295	4,25 €	1.255	148	8,13 €	1.200	74	33,13 €	2.445	7.299 €
Noviembre	979	2,50 €	2.447	301	4,25 €	1.280	151	8,13 €	1.224	75	33,13 €	2.494	7.445 €
Diciembre	1.123	2,50 €	2.808	346	4,25 €	1.469	173	8,13 €	1.404	86	33,13 €	2.862	8.543 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.270</b>	<b>2,5 €</b>	<b>25.678</b>	<b>3.160</b>	<b>4,25 €</b>	<b>13.431</b>	<b>1.580</b>	<b>8,13 €</b>	<b>12.838</b>	<b>790</b>	<b>33,1 €</b>	<b>26.169</b>	<b>78.115 €</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	1.254	2,50 €	3.134	386	4,25 €	1.640	193	8,13 €	1.567	96	33,13 €	3.195	9.536 €
Febrero	1.279	2,50 €	3.196	393	4,25 €	1.672	197	8,13 €	1.598	98	33,13 €	3.258	9.725 €
Marzo	1.304	2,50 €	3.261	401	4,25 €	1.706	201	8,13 €	1.630	100	33,13 €	3.324	9.921 €
Abril	1.331	2,50 €	3.328	410	4,25 €	1.741	205	8,13 €	1.664	102	33,13 €	3.392	10.125 €
Mayo	1.359	2,50 €	3.398	418	4,25 €	1.777	209	8,13 €	1.699	105	33,13 €	3.463	10.337 €
Junio	1.492	2,50 €	3.731	459	4,25 €	1.951	230	8,13 €	1.865	115	33,13 €	3.803	11.350 €
Julio	1.525	2,50 €	3.812	469	4,25 €	1.994	235	8,13 €	1.906	117	33,13 €	3.886	11.598 €
Agosto	1.559	2,50 €	3.897	480	4,25 €	2.039	240	8,13 €	1.949	120	33,13 €	3.972	11.856 €
Septiembre	1.468	2,50 €	3.671	452	4,25 €	1.920	226	8,13 €	1.835	113	33,13 €	3.741	11.167 €
Octubre	1.487	2,50 €	3.717	457	4,25 €	1.944	229	8,13 €	1.858	114	33,13 €	3.788	11.308 €
Noviembre	1.505	2,50 €	3.764	463	4,25 €	1.969	232	8,13 €	1.882	116	33,13 €	3.836	11.450 €
Diciembre	1.715	2,50 €	4.287	528	4,25 €	2.243	264	8,13 €	2.144	132	33,13 €	4.370	13.044 €
<b>TOTAL</b>	<b>17.279</b>	<b>2,5 €</b>	<b>43.196</b>	<b>5.316</b>	<b>4,25 €</b>	<b>22.595</b>	<b>2.658</b>	<b>8,13 €</b>	<b>21.598</b>	<b>1.329</b>	<b>33,1 €</b>	<b>44.027</b>	<b>131.417 €</b>
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 3													
PERIODO	RON AÑEJO			RON AÑEJO 7 AÑOS			RON AÑEJO 12 AÑOS			RON CENTURIA			Total
	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	Uds Vendidas	Comision por Ventas	Importe	
Enero	2.123	2,50 €	5.308	653	4,25 €	2.776	327	8,13 €	2.654	163	33,13 €	5.410	16.148 €
Febrero	2.169	2,50 €	5.424	668	4,25 €	2.837	334	8,13 €	2.712	167	33,13 €	5.528	16.500 €
Marzo	2.218	2,50 €	5.544	682	4,25 €	2.900	341	8,13 €	2.772	171	33,13 €	5.651	16.867 €
Abril	2.268	2,50 €	5.670	698	4,25 €	2.966	349	8,13 €	2.835	174	33,13 €	5.779	17.250 €
Mayo	2.320	2,50 €	5.801	714	4,25 €	3.034	357	8,13 €	2.901	178	33,13 €	5.913	17.649 €
Junio	2.553	2,50 €	6.384	786	4,25 €	3.339	393	8,13 €	3.192	196	33,13 €	6.506	19.421 €
Julio	2.615	2,50 €	6.537	805	4,25 €	3.420	402	8,13 €	3.269	201	33,13 €	6.663	19.889 €
Agosto	2.679	2,50 €	6.698	824	4,25 €	3.504	412	8,13 €	3.349	206	33,13 €	6.827	20.378 €
Septiembre	2.525	2,50 €	6.312	777	4,25 €	3.302	388	8,13 €	3.156	194	33,13 €	6.433	19.203 €
Octubre	2.558	2,50 €	6.394	787	4,25 €	3.345	393	8,13 €	3.197	197	33,13 €	6.517	19.453 €
Noviembre	2.591	2,50 €	6.478	797	4,25 €	3.388	399	8,13 €	3.239	199	33,13 €	6.602	19.707 €
Diciembre	2.953	2,50 €	7.383	909	4,25 €	3.862	454	8,13 €	3.691	227	33,13 €	7.525	22.461 €
<b>TOTAL</b>	<b>29.573</b>	<b>2,5 €</b>	<b>73.933</b>	<b>9.099</b>	<b>4,25 €</b>	<b>38.673</b>	<b>4.550</b>	<b>8,13 €</b>	<b>36.966</b>	<b>2.275</b>	<b>33,1 €</b>	<b>75.355</b>	<b>224.926 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

PLAN DE VIABILIDAD EMPRESA DISTRIBUIDORA DE RON: "RONAD"

## SUELDOS Y SALARIOS AÑOS 1-3

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras	Comisión por ventas	Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	69,2	2.053	559 €	2.611 €
Director Financiero	0	0	-		-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-		-	- €	- €
Comerciales	2	1800	300,0	276,8	2.377	556 €	2.933 €
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>				<b>4.429</b>	<b>1.115 €</b>	<b>5.544 €</b>

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras		Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	82,0	2.065	563 €	2.628 €
Director Financiero	0	0	-		-	- €	- €
Responsable de almacén	0	0	-		-	- €	- €
Comerciales	3	2700	450,0	466,6	3.617	850 €	4.467 €
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>				<b>5.682</b>	<b>1.413 €</b>	<b>7.095 €</b>

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 3							
PUESTO	Nº Trabajadores	Sueldo Base Total Trabajadores	Total Pagas Extras		Sueldo Devengado Total	Segurida Social acargo de la Empresa	TOTAL
Director General	1	1700	283,3	86,1	2.069	564 €	2.634 €
Director Financiero	1	1400	233,3		1.633	423 €	2.056 €
Responsable de almacén	1	1200	200,0		1.400	347 €	1.747 €
Comerciales	5	4500	750,0	793,5	6.043	1.423 €	7.466 €
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>				<b>11.146</b>	<b>2.756 €</b>	<b>13.902 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## GASTOS DE AMORTIZACIÓN AÑOS 1-3

CUOTAS DE AMORTIZACIÓN ESCENARIO NEGATIVO							
CONCEPTO	VALOR	% AMORTIZACIÓN	AÑOS AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
MAQUINARIA	2.000 €	20%	5	400 €	400 €	400 €	1.200 €
ELEMENTOS DE TRANSPORTE	42.500 €	20%	5	6.400 €	7.600 €	10.000 €	24.000 €
MOBILIARIO	3.850 €	10%	10	385 €	385 €	385 €	1.155 €
EQUIPOS INFORMATICOS	3.820 €	25%	4	353 €	420 €	95 €	1.728 €
SISTEMAS INFORMATICOS	700 €	20%	5	140 €	140 €	140 €	420 €
<b>TOTAL</b>				<b>7.678 €</b>	<b>8.945 €</b>	<b>11.880 €</b>	<b>28.503 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1

<b>PRESUPUESTO DE TESORERIA PESIMISTA</b>												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>COBROS DE EXPLOTACIÓN</b>	4265,547	4478,8242	4702,765	4937,9037	5184,799	5716,241	6002,053	6302,155	6062,073	6122,694	6183,921	6558,0482
<i>Deudores iniciales</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Ventas	4.266	4.479	4.703	4.938	5.185	5.716	6.002	6.302	6.062	6.123	6.184	6.558
- Deudores finales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros (intereses)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAGOS EXPLOTACIÓN</b>	1695,36	7710,243	7900,416	8651,2854	7922,887	7755,258	8886,641	7801,581	7997,46	9531,66	7977,027	7796,8801
Suministros		299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5	299,5
Gastos de Personal		5464,2	5477,5	5491,5	5506,2	5521,6	5554,8	5572,6	5591,3	5576,4	5580,1	5584,0
Tasas e impuestos municipales										814,5		
Seguros				900,0			900,0			900,0		
Promoción	940,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3	820,3
Gastos de Transporte	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5	560,5
Reparaciones y Mantenimiento	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6	139,6
Servicios de Profesionales Indep.		65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0	65,0
Gastos Financieros		277,2	273,1	269,0	264,8	260,7	256,6	252,4	248,2	244,0	239,8	235,5
Compras y otros servicios	55,0	84,0	265,0	106,0	267,0	88,1	290,5	91,7	273,1	112,0	272,3	92,5
Otros	55,0	65,0	65,0	85,0	65,0	65,0	85,0	65,0	65,0	85,0	65,0	65,0
Teléfono e Internet			180,0		180,0		180,0		180,0		180,0	
Comisiones TPV		19,0	20,0	21,0	22,0	23,1	25,5	26,7	28,1	27,0	27,3	27,5
Impuesto sobre beneficios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SALDO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2570,2</b>	<b>-3231,4</b>	<b>-3197,7</b>	<b>-3713,4</b>	<b>-2738,1</b>	<b>-2039,0</b>	<b>-2884,6</b>	<b>-1499,4</b>	<b>-1935,4</b>	<b>-3409,0</b>	<b>-1793,1</b>	<b>-1238,8</b>
<b>COBROS CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PAGOS CAPITAL</b>	-	1.009	1.013	1.017	1.021	1.025	1.030	1.034	1.038	1.042	1.046	1.051
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deuda a c/p	-	1.009	1.013	1.017	1.021	1.025	1.030	1.034	1.038	1.042	1.046	1.051
<b>SALDO OPERACIONES AJENAS A LA EXPLOTACIÓN</b>	-	-1.009	-1.013	-1.017	-1.021	-1.025	-1.030	-1.034	-1.038	-1.042	-1.046	-1.051
<b>SALDO DEL EJERCICIO</b>	<b>2570</b>	<b>-4240</b>	<b>-4211</b>	<b>-4731</b>	<b>-3759</b>	<b>-3064</b>	<b>-3914</b>	<b>-2533</b>	<b>-2973</b>	<b>-4451</b>	<b>-2840</b>	<b>-2289</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>23660</b>	<b>26230</b>	<b>21990</b>	<b>17779</b>	<b>13048</b>	<b>9289</b>	<b>6225</b>	<b>2310</b>	<b>-223</b>	<b>-3196</b>	<b>-7647</b>	<b>-10487</b>
<b>SALDO FINAL TESORERÍA</b>	<b>26230</b>	<b>21990</b>	<b>17779</b>	<b>13048</b>	<b>9289</b>	<b>6225</b>	<b>2310</b>	<b>-223</b>	<b>-3196</b>	<b>-7647</b>	<b>-10487</b>	<b>-12776</b>

FUENTE: Elaboración propia



## CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑOS 1-3

RONAD S.L.						
CUENTA DE P y G						
	Valores Absolutos			Porcentaje vertical		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>						
Importe neto Cifra de Ventas	66.517	105.471	172.481	100,0%	100,0%	100,0%
Otros Ingresos de explotación	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Ingresos explotación</b>	<b>66.517</b>	<b>105.471</b>	<b>172.481</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Suministros	-3.594	-3.661	-3.739	5,4%	3,5%	2,2%
Gastos de Personal	-66.527	-85.145	-166.829	100,0%	80,7%	96,7%
Tasas e impuestos municipales	-1.086	-1.086	-1.086	1,6%	1,0%	0,6%
Seguros	-4.075	-4.700	-5.950	6,1%	4,5%	3,4%
Promoción	-9.964	-13.939	-19.529	15,0%	13,2%	11,3%
Gastos de Transporte	-6.726	-13.632	-28.281	10,1%	12,9%	16,4%
Reparaciones y Mantenimiento	-1.675	-2.105	-3.415	2,5%	2,0%	2,0%
Servicios de Profesionales Independientes	-780	-780	0	1,2%	0,7%	0,0%
Compras y otros servicios	-2.261	-2.701	-4.006	3,4%	2,6%	2,3%
<b>Gastos Explotación</b>	<b>-96.688</b>	<b>-127.748</b>	<b>-232.834</b>	<b>145,4%</b>	<b>121,1%</b>	<b>135,0%</b>
<b>B° Antes Impuestos y amortizaciones [EBITDA]</b>	<b>-30.171</b>	<b>-22.277</b>	<b>-60.353</b>	<b>-45,4%</b>	<b>-21,1%</b>	<b>-35,0%</b>
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	-7.678	-8.945	-11.880	11,5%	8,5%	6,9%
Deterioros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado por enajenación y Otros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes Intereses e Impuestos [BAII] o R. Exp.</b>	<b>-37.849</b>	<b>-31.222</b>	<b>-72.233</b>	<b>-56,9%</b>	<b>-29,6%</b>	<b>-41,9%</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	-3.052	-2.437	-1.790	4,6%	2,3%	1,0%
<b>Resultado financiero</b>	<b>-3.052</b>	<b>-2.437</b>	<b>-1.790</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-1,0%</b>
<b>B° Actividades ordinarias [BAO]</b>	<b>-40.901</b>	<b>-33.659</b>	<b>-74.023</b>	<b>-61,5%</b>	<b>-31,9%</b>	<b>-42,9%</b>
Resultados actividades extraordinarias	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>B° Antes de Impuestos [BAI]</b>	<b>-40.901</b>	<b>-33.659</b>	<b>-74.023</b>	<b>-61,5%</b>	<b>-31,9%</b>	<b>-42,9%</b>
Impuestos sobre sociedades	8.180	6.732	14.805	12,3%	6,4%	8,6%
<b>B° Después de Impuestos [BDIT]</b>	<b>-32.721</b>	<b>-26.927</b>	<b>-59.219</b>	<b>-49,2%</b>	<b>-25,5%</b>	<b>-34,3%</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-32.721</b>	<b>-26.927</b>	<b>-59.219</b>	<b>-49,2%</b>	<b>-25,5%</b>	<b>-34,3%</b>
<b>Gastos internos</b>	<b>7.678</b>	<b>8.945</b>	<b>11.880</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,48%</b>	<b>6,9%</b>
Amortizaciones	7.678	8.945	11.880	11,5%	8,48%	6,9%
Deterioro y Pérdidas	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-25.043</b>	<b>-17.982</b>	<b>-47.339</b>	<b>-37,6%</b>	<b>-17,0%</b>	<b>-27,4%</b>

FUENTE: Elaboración propia

## ESTRUCTURA DE COSTES EMPRESA

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Teléfono</i>	1.080,00 €	1.346,40 €	2.352,53 €
<i>Seguros de explotación</i>	4.075,00 €	4.700,00 €	5.950,00 €
<i>Gastos Financieros</i>	3.052,38 €	2.436,54 €	1.790,07 €
<i>Servicios Profesionales Independientes</i>	780,00 €	780,00 €	- €
<i>Amortización</i>	7.677,50 €	8.945,00 €	11.880,00 €
<i>Sueldos y Salarios + S.S.</i>	61.330,75 €	76.923,53 €	153.663,64 €
<i>Alojamiento pagina web</i>	144,00 €	201,60 €	282,24 €
<i>Antivirus</i>	25,00 €	25,00 €	25,00 €
<i>Servicios Bancarios</i>	80,00 €	80,00 €	80,00 €
<i>Alarma</i>	420,00 €	420,00 €	420,00 €
<i>Tasas</i>	1.085,95 €	1.085,95 €	1.085,95 €
<i>Transportes*</i>	6.725,72 €	13.631,72 €	28.280,96 €
<b>COSTE FIJO TOTAL</b>	<b>86.476,31 €</b>	<b>110.575,74 €</b>	<b>205.810,38 €</b>

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Comisiones por ventas +S.S.</i>	5.196,73 €	8.221,06 €	13.164,87 €
<i>Compra Materiales diversos</i>	360,00 €	360,00 €	360,00 €
<i>Promoción</i>	9.819,60 €	13.747,44 €	19.246,42 €
<i>Reparaciones y Mantenimiento</i>	1.675,00 €	2.105,00 €	3.415,00 €
<i>Luz</i>	3.450,00 €	3.519,00 €	3.589,38 €
<i>Agua</i>	144,00 €	146,88 €	149,82 €
<i>Comisiones TPV's</i>	296,33 €	469,87 €	768,40 €
<b>COSTE VARIABLE TOTAL</b>	<b>20.941,66 €</b>	<b>28.569,25 €</b>	<b>40.693,89 €</b>

COSTE TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>107.417,97 €</b>	<b>139.145,00 €</b>	<b>246.504,27 €</b>

FUENTE: Elaboración propia

## BALANCES PREVISIONALES<sup>37</sup> AÑOS 1-3

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 1									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	57.710	0	7.677,50	50.032,50	<i>Capital</i>	12.990	0	0	12.990,30
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	66.517	66.517	0	<i>Resultado</i>	0	-32.720,75	0	-32.720,75
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	68.380	0,00	12.381	55.998,25
<i>Tesorería</i>	23.660	66.517,02	103.941,7	-13.764,71	<i>Deudas C/P</i>	0	12.381,45	12.381	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	91.560	91.560	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>81.370</b>			<b>36.268</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>81.370</b>			<b>36.268</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 2									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	50.033	6.270	8.945	47.357,50	<i>Capital</i>	12.990	0	32.721	-19.730,45
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	105.471	105.471	0	<i>Resultado</i>	-32.721	-26.926,93	-32.721	-26.926,93
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	55.998	0,00	12.997	43.000,95
<i>Tesorería</i>	-13.765	105.471	142.721	-51.013,94	<i>Deudas C/P</i>	0	12.997,30	12.997	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	123.453	123.453	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36.268</b>			<b>-3.656</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>36.268</b>			<b>-3.656</b>

BALANCE SITUACIÓN PREVISIONAL AÑO 3									
ACTIVO	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL	PASIVO Y P.N.	S. INICIAL	AUMENTOS	DISMINUCIONES	S. FINAL
<i>Inmovilizado</i>	47.358	14.140	11.880	49.617,50	<i>Capital</i>	-19.730	0	26.927	-46.657,39
<i>Existencias</i>	0	0	0	0,00	<i>Reservas</i>	0	0	0	0,00
<i>Deudores Comerciales</i>	0	172.481	172.481	0	<i>Resultado</i>	-26.927	-59.218,54	-26.927	-59.218,54
<i>Activo s por Impuesto Dif.</i>	0	0	0	0	<i>Deudas L/P</i>	43.001	0,00	13.644	29.357,18
<i>Tesorería</i>	-51.014	172.481	247.603	-126.136,25	<i>Deudas C/P</i>	0	13.643,77	13.644	0,00
<i>Otos activos</i>					<i>Proveedores</i>	0	219.820	219.820	0,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-3.656</b>			<b>-76.519</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>-3.656</b>			<b>-76.519</b>

FUENTE: Elaboración propia

<sup>37</sup> Los Balances previsionales han sido elaborados bajo el supuesto de que al finalizar un ejercicio económico no existen ni proveedores ni deudores comerciales.



UIB



# PLAN DE VIABILIDAD DISTRIBUIDORA **RON**



CURSO ACADÉMICO 2015-2016

Trabajo de Fin de Máster