



**Universitat**  
de les Illes Balears

# Estudio de viabilidad y valoración de apertura de un Bar-Restaurante

Evelin Melisa Rodríguez Hidalgo

**Memoria del Trabajo de Fin de Máster**

Máster Universitario en Contabilidad y Auditoría

De la

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Curso Académico 2019/2020

*Fecha 17-01-2020*

*Nombre Tutor del Trabajo Carles Mulet Forteza*

# Estudio de viabilidad y valoración de apertura de un Bar- Restaurante

## **Tabla de contenido**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Análisis del sector Turístico Español.....</b>	<b>6</b>
3.1 Estadística sobre el sector de restauración en España.....	9
<b>4. Metodología.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Estudio de mercado y análisis estratégico.....</b>	<b>18</b>
5.1. Análisis PORTER.....	18
5.2. Análisis DAFO.....	21
<b>6. Plan de Negocio de la Inversión.....</b>	<b>22</b>
<b>7. Valoración de la Inversión.....</b>	<b>23</b>
<b>Análisis de sensibilidad</b>	
<b>7.1 Ingresos Totales.....</b>	<b>25</b>
<b>7.2 Gastos Totales.....</b>	<b>26</b>
<b>7.3 EBITDA.....</b>	<b>27</b>
<b>8. Análisis Multiescenarios.....</b>	<b>30</b>
<b>9. Conclusión.....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>38</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El proyecto que se presenta analiza un plan de viabilidad para la apertura de un bar restaurante en la ciudad de Palma de Mallorca. La idea del proyecto nace con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores en un contexto cada vez más globalizado.

La selección de la ubicación del bar- restaurante es conveniente para el negocio porque permitirá llegar a varios mercados objetivo, incluidos estudiantes, turistas, empresarios y, básicamente, a todos los que les gusta probar cosas nuevas.

El Foodformat, proviene del deseo de mostrarle al consumidor un estilo diferente y divertido, con el objetivo de estimular la socialización con la combinación de la comida gallega y mallorquina, bebidas y un ambiente agradable. De esta manera, los consumidores disfrutan la hora de comer no solo como una simple necesidad primaria de nutrición, sino como una experiencia real que lo abarca todo, lo que les permite vivir una experiencia que toma en consideración todos los aspectos relacionados con el plato: la cultura, la técnica de preparación, el origen de las materias primas. La combinación perfecta para quienes desean disfrutar del placer de la comida sin sacrificar aspectos generales y culturales.

Esta idea de negocio demuestra la existencia de una relación calidad - precio muy ventajosa, teniendo en cuenta la economía del consumidor.

Para el desarrollo del trabajo se realiza un plan económico financiero completo con la finalidad de demostrar la viabilidad del proyecto.

## **2. OBJETIVOS**

En el marco del presente trabajo está enfocado en el estudio de viabilidad para la apertura de un bar restaurante. La metodología está basada en el análisis típico de un plan de mercado: análisis del macroentorno, el análisis del microentorno, análisis interno y análisis DAFO. Estos apartados permiten evaluar y diagnosticar la situación global para realizar la inversión.

Posteriormente se analizan las opciones de financiamiento del proyecto que ofrece el mercado de capitales y del capital propio, estableciendo todos los datos relativos a la inversión y el sector. De esta manera vamos a poder determinar si el proyecto que se pretende llevar a cabo es generador de valor, todo ello basándolo en el plan de negocios detallado y un presupuesto de tesorería. Posteriormente realizaremos el balance de situación y la cuenta de resultados del primer ejercicio y se finalizara con un análisis de las principales ratios financieros sobre ese balance y cuenta de resultados previsionales, para determinar que la inversión que realizaremos sea rentable, solvente y sostenible.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), se define turismo como “Un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico” (OMT, 2019).

El país que recibe mayor cantidad de turistas es España, tal como lo indica la Organización Mundial de Turismo: “España es el país que más turistas recibe al año, después de Estados Unidos y Francia, según las cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT). En el espacio turístico litoral se concentran la mayor parte de la oferta y del movimiento turístico. La importancia del sector turístico dentro de la economía española es evidente: los ingresos por turismo, según información suministrada por el Banco de España, en el año 2003 supone el 77,4% de la cobertura del déficit comercial en España y da empleo a más de 2 millones de personas, el 12,5% del empleo del total de España” (OMT, 2009).

El negocio que se pretende implementar pertenece al sector de hostelería, específicamente el de restauración, en España: “Los establecimientos de comidas y bebidas son los que más representación tienen en el conjunto de la hostelería, cerca del 90% del total, superando 277.000 locales, un 1,1% más que en el ejercicio precedente, gracias a una evolución positiva de los restaurantes y los establecimientos de colectividades y catering” (Hosteltur, 2019).

Esto quiere decir que, al pertenecer el proyecto a un sector importante de la economía del país, se esperan buenas proyecciones.

#### **Estadística sobre el sector de la restauración en España**

El sector al que pertenece el proyecto es el sector de la hostelería, como establece el INE (2018). “Concretamente servicios de comidas y bebidas, y dentro de este, restaurantes y puestos de comidas (CNAE- 561)”, específicamente: “Este sector, comprende las empresas dedicadas a: venta de comidas para el consumo, normalmente en un local de la empresa”.

Así que, el sector de restauración en España se encuentra, como se indicó anteriormente, relacionado directamente con la economía del país. Según, Martín (2014), “cuando las cosas van bien, las actividades del sector de hoteles, restaurantes y cafeterías (horeca) crecen puesto que los individuos aumentan su demanda de alimentación fuera del hogar; por el contrario, cuando la coyuntura económica es negativa, se produce un retroceso inmediato de restaurantes, bares y cafeterías. La comparación del sector de la restauración con el conjunto de la economía resulta un ejercicio interesante”.

**Tabla 1**  
Ventas 2018

Año	Ventas	Variación
2018	36.737 millones	2,1

Fuente: The NPD Group, (2018)

La tabla refleja el monto de las ventas del mercado de la restauración en España, el crecimiento ha sido continuo. Por cuanto su crecimiento o disminución repercute en los indicadores económicos más importantes, tales como el gasto total la tasa de variación del PIB.

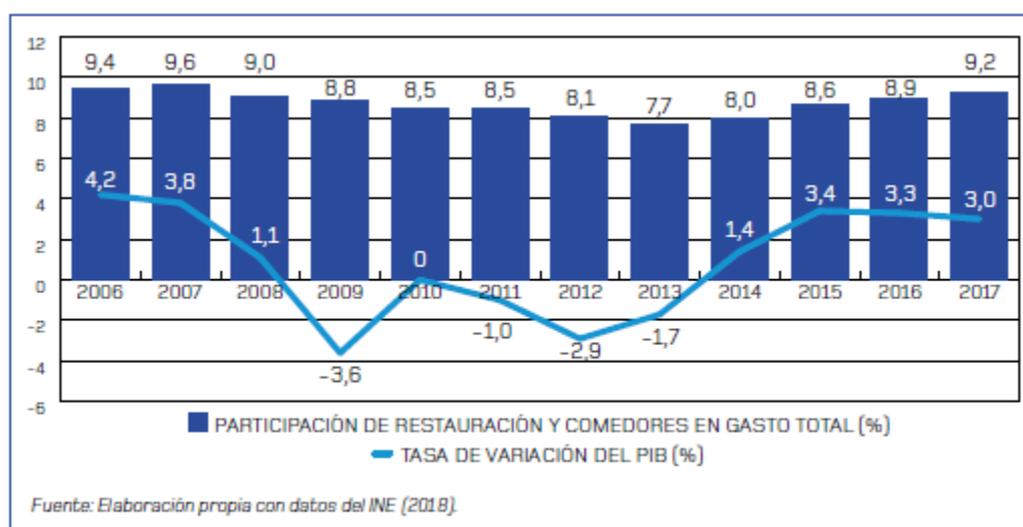


Figura 1. Participación de Restauración y Comedores en Gasto Total (%) PIB. Fuente: (Mercasa, 2018)

La figura demuestra cómo se comporta el sector, se puede observar que, en tiempos de crisis, el sector de restauración pierde participación en el indicador del gasto total, sin embargo, en periodos de crecimiento, el porcentaje del gasto también aumenta.

El sector de la restauración desempeña un papel fundamental en la economía española en general y en el sector turístico en particular. “En 2016 la producción del sector en su conjunto (restaurantes, cafeterías, bares y comedores colectivos) ascendía a casi 93.000 millones de euros, lo que representa alrededor del 5% del total de la producción nacional y más de 1,2 millones de personas empleadas” (Figuerola et al., 2017). Además, dado que la producción de servicios de alojamiento aumentó a 27 000 millones de euros en el mismo año, lo que corresponde al 78% del sector de la hostelería, el cual tiene como principal actividad la prestación de servicios de alimentación y bebidas en los establecimientos mencionados.

Sin embargo, hasta hace unos 30 años, había poco conocimiento de su importancia en la economía de nuestro país. “Los datos estadísticos se limitaban

prácticamente a los publicados en los anuarios de la Dirección General de Turismo, donde, además, se excluían los llamados cafés-bares y los pocos estudios sectoriales se limitaban al número de establecimientos y sin entrar en magnitudes de empleo o producción” (Guerra, 2009).

En 2017, España era la decimocuarta economía más grande del mundo y el quinto de la Unión Europea. Después de años de profunda recesión económica, la economía española creció por tercer año consecutivo. España es ahora una de las economías de más rápido crecimiento de la UE. España es un importante productor y exportador de alimentos y bebidas, productos agrícolas con otros países de la UE como su principal destino de las exportaciones. Productores españoles, procesadores, mayoristas, minoristas, servicio de alimentos y los importadores forman parte de una red bien desarrollada del sector agroindustrial, contribuyendo a un desarrollo competitivo y un escenario doméstico dinámico. En 2017, las importaciones totales de los productos agrícolas alcanzaron los 41.500 millones de dólares, un aumento del 9,42% comparado con el 2016 (Eurostat, 2019).

España tiene la quinta economía más grande de la Unión Europea. La economía española creció un 3,1 por ciento en 2017. Esto marca el tercer año consecutivo de al menos el 3% de crecimiento del PIB desde que comenzó la recuperación económica a finales de 2013, tras la profunda recesión económica. En comparación con las cifras anteriores a la crisis, la economía española es hoy más diversificada, más competitiva y más orientada a la exportación. En 2017, España estableció un récord de turismo, superando a Estados Unidos para convertirse en el segundo destino más popular del mundo después de Francia. Según datos oficiales españoles, en 2017 llegaron a España 82 millones de turistas un 8,9% más que en 2010 y gastaron más de 87.000 millones de euros.

**Tabla 2**  
*Tendencia Económica*

	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa de crecimiento del PIB real	1.4	3.4	3.3	3.1	2.6
Inflación (%)	-0.2	-0.6	-0.3	2.0	1.4
Desempleo t (%)	24.5	22.1	19.6	17.2	15.3
PIB per cápita a precios de mercado (€)	22,300	23,300	24,100	25,000	25,500

Fuente: Eurostat, 2019

Es probable que la economía española siga creciendo a un ritmo ligeramente inferior en 2018. Los avances en el alivio de la situación de desempleo, el crecimiento de las exportaciones y la mejora del consumo privado están llevando a España a salir de la recesión. El país parece seguir en el buen camino para salir de la crisis económica, que afectó gravemente a su sistema financiero y a los ingresos y el comportamiento de los consumidores. Esto probablemente

tendrá un efecto positivo en el conjunto de la industria del HRI (hotelería, restauración e instituciones).

España sigue albergando un número récord de turistas. El Instituto Nacional de Estadística español indicó que 82 millones de turistas internacionales visitaron España en 2017, un 8,9 por ciento más que el año anterior. El gasto medio de estos visitantes también aumentó, con un gasto de 1.220 dólares durante su estancia, un 12,4 por ciento más que en 2016. Además, la mejora de la situación económica y la disminución de la tasa de desempleo están provocando un aumento del gasto en la restauración. Estos factores están impulsando la demanda de comidas en el sector del HRI.

Principales cambios demográficos y hábitos de consumo que afectan al sector del HRI:

1. Hogares más pequeños - El número de hogares sin hijos está aumentando. La familia media tiene uno o dos hijos por hogar. Aumento de la población de solteros.
2. Aumento del número de mujeres en la fuerza laboral - Porcentaje de mujeres en la fuerza laboral está reforzando la demanda de más alimentos listos para comer, así como la frecuencia de las comidas.
3. Cambios en los patrones de alimentación y hábitos de consumo - El aumento de la presencia y el éxito de los alimentos étnicos, los productos libres de gluten (por ejemplo, el gluten, la lactosa) o los súper alimentos están atrayendo a más consumidores.
4. Envejecimiento de la población - El porcentaje de la población española mayor de 65 años va en aumento, así como la demanda de centros y/o instalaciones para personas de la tercera edad.

## **Sector Hoteles, Restauración e Institucional**

### **Hoteles**

El turismo representa el 5 por ciento del PIB de España y es un sector clave para la economía. La infraestructura turística está bien desarrollada en todo el país. En el primer semestre de 2018, el número de turistas extranjeros alcanzó los 37,1 millones, un 1,8 por ciento más que en el mismo período de 2017. A medio plazo, la incertidumbre política en Cataluña, el resultado desconocido de las negociaciones de Brexit y el hacinamiento en las zonas turísticas pueden afectar negativamente al turismo.

**Tabla 3***Principales Cadenas Hoteleras de España 2017*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Total Ventas(\$)*
Melia Hotels International, S.A.	\$3,337
RIU Hotels & Resorts-RIUSA II, S.A.	\$2,328
NH Hotel Group, S.A.	\$2,084
Barcelo GestiónHotelera, S.L.	\$1,853
Iberostar Management, S.A.	\$1,563
Marriot (España)	\$ 926
Eurostars Hotel Company	\$ 868
Palladium Hotel Group	\$ 646
Grupo Piñero – División	\$ 602
CorporaciónHostelera H10 Hotels, S.L.	\$ 585

Fuente: Eurostat, 2019 (\*) Estimación

**Restauración**

La cifra récord del sector turístico en los últimos años es uno de los principales impulsores de la recuperación de la restauración de consumo en España. Además, con la mejora de la economía doméstica, los consumidores salen a comer más a menudo y se abren más restaurantes. Los restaurantes independientes siguen dominando el mercado, representando más del 90 por ciento de las ventas de valor de los servicios de restauración al consumidor, aunque las cadenas de puntos de venta siguen ganando popularidad.

Restaurantes de servicio completo:

Según Euromonitor (2019):

- El número de puntos de venta alcanzó las 75.909 unidades en 2017, un 3 por ciento más que en 2016.
- Los restaurantes de servicio completo aumentan en un 3 por ciento en valores actuales a 30 mil millones de dólares en 2017
- Por categoría, los restaurantes de servicio completo de comida europea (española), pizza y asiática son los más populares.

- d. popular en números, tanto independiente como encadenado
- e. La competencia sigue siendo alta y la innovación y la experiencia de los clientes es cada vez mayor pertinente.
- f. La creciente popularidad de sitios web y aplicaciones para pedidos y entregas en línea está ganando terreno entre los restaurantes de servicio completo.

Restaurantes de comida rápida:

Según, Euromonitor (2019):

- a. La comida rápida sigue siendo una opción popular entre los consumidores españoles. La comida rápida crece 5 % en valores actuales, alcanzando los 4.900 millones de dólares. El número de puntos de venta aumentó un 4 % en puntos de venta, alcanzando los 7.363 puntos de venta. En 2017, el actor más importante sigue siendo McDonald's.
- b. Los productos de panadería de comida rápida continúan su expansión, aprovechando al máximo el desayuno, merienda y cena.
- c. La entrega a domicilio o en el lugar de trabajo está aumentando y ofrece nuevas oportunidades a través de nuevas aplicaciones y plataformas en línea.
- d. Las grandes empresas dominan el servicio de restauración institucional en España, donde las cinco primeras empresas son responsable de más del 40% de las ventas totales. Además, hay cientos de pequeñas empresas locales empresas de servicios de catering y eventos. Las grandes empresas institucionales de servicios de alimentación son sensibles al precio, importando directamente y/o comprando productos, particularmente productos frescos, de la industria local.

**Tabla 4**

*Principales Cadenas alimentarias líderes de España 2017*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Total Ventas(\$)*
McDonald's España	\$1,135
Burger King General Service Company, S.L.	\$ 729
Telepizza – FoodCo Pastries, S.L.	\$ 599
Grupo Zena – Food Service Project, S.L.	\$ 579
Areas, S.A.	\$ 513
Grupo VIPS-Sigla, S.A.	\$ 411
Casual Beer & Food, S.A.	\$ 339
Restauravia Grupo Empresarial , S.L. - Grupo Amrest	\$ 335
Restalia Grupo de Eurorestauracion, S.L.	\$ 318
The Eat Out Group, S.L.	\$ 255

Fuente: Eurostat (\*) Estimación Institucional

Las grandes empresas dominan el servicio de restauración institucional en España, donde las cinco primeras empresas son responsables de más del 40 % de las ventas totales. Además, hay cientos de pequeñas empresas locales que ofrecen servicios de catering y eventos. Las grandes compañías institucionales de servicios de alimentos son sensibles a los precios, importando directamente y/o comprando productos, particularmente productos frescos, de proveedores locales.

**Tabla 5**

*Principales empresas institucionales del sector alimentario en España – 2017*

NOMBRE DE LA EMPRESA	Total Ventas(\$)*
Serunión, S.A.	\$ 515
Eurest Colectividades, S.L.	\$ 412
Sodexo España, S.A.	\$ 256
AuzoLagun, S.C.	\$ 227
Aramark Servicios de Catering, S.L.	\$ 196
Mediterránea de Catering, S.L.	\$ 168
Grupo Abades	\$ 95
Clece, S.A. – División Restauración	\$ 52
Newrest Group Holding, S.A.	\$ 51
Catering Arcasa, S.L.	\$ 46

Fuente: Eurostat, 2019 (\*) Estimación

#### **4. METODOLOGÍA**

Para iniciar el trabajo se debe estudiar el modelo de negocio o estrategia para crear ingresos, tener en cuenta los gastos y las necesidades que existan de inversión.

Para analizar el entorno de la empresa, se usa el modelo de Porter y la matriz DAFO. Según Evoli (2007): la Matriz DAFO “Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Para hacer una relación de las fortalezas y debilidades se requiere un análisis interno: nivel del negocio (por tipo de actividad y geografía), poder comercial de las marcas, estructura de costes (apalancamiento operativo), nivel de endeudamiento (apalancamiento financiero), calidad de gestión de los directivos, etc.

Para hacer una relación de las oportunidades y amenazas se requiere hacer un análisis externo o del entorno competitivo: influencia de las variables macroeconómicas y dependencia del ciclo (crecimiento del PIB, tipos de interés, tipos de cambio, etc.), marco legal y regulaciones administrativas, rivalidad sectorial, cambios de tendencias o modas, evolución y cambios de la tecnología, etc.

#### **Descuento de Flujos de Caja**

Entre los distintos métodos de valoración de empresa existentes, se va a utilizar el método basado en el descuento de flujos de caja (DFC).

El objetivo principal es determinar el valor de la empresa a través de una serie de flujos de caja estimados, descontándolos a una tasa de descuento apropiada según el riesgo que tengan dichos flujos (Suárez, 2013).

El DFC se ajusta muy bien a la valoración de un negocio de vida ilimitada o infinita calculando los ‘cash-flow libres’ (CFL) y trayéndolos a día de hoy. Para no descontar infinitos flujos se establece un horizonte temporal y en él se sitúa un valor residual.

Las principales características de dicho método se detallan a continuación:

- Estimación de los flujos de caja libres futuros durante “n” años.
- Elección de una tasa de descuento que refleje el riesgo de la Inversión, o al coste medio ponderado de capital (“WACC”).
- Tiene lugar la identificación del valor absoluto de un negocio, teniendo en cuenta para ello todos los factores de éxito.

- Tiene una mayor complejidad en comparación con el resto de métodos, debido al hecho que existen varios factores que pueden hacer variar el resultado final de manera muy sensible (Suárez, 2013).

Este método es uno de los métodos dinámicos para la valoración de empresas, es decir, se basa en las expectativas de la evolución durante los próximos años, además será el principal método utilizado en este trabajo de valoración.

**Flujo de Caja Libre (FCL)**, este flujo calcula los fondos que generará el proyecto. Cuando el Flujo de Caja Libre es positivo, significa, que el proyecto deja dinero, mientras, que, si el cálculo obtenido es negativo, el negocio capta dinero, por lo que tendrá que ser contribuido por sus financiadores.

Según la rentabilidad que se quiera calcular, se utiliza:

- Para evaluar el atractivo económico, cuando se emplea el flujo operativo y se actualiza al coste medio de financiación.
- Para calcular el rendimiento para el promotor, se utiliza el flujo de caja para el accionista y por ello hay que actualizarlo al coste del patrimonio neto.

Por lo que se puede decir, que a casa flujo se le debe de aplicar la tasa de actualización que le corresponda. En el caso del Flujo de Caja Libre se le aplica el coste medio de capital.

Es importante establecer la extensión del periodo en el que se acumulan los flujos de caja, normalmente, es habitual, verlos agrupados anualmente. Para proyectos de menos duración, es recomendable tomar periodos más pequeños, en vez de anual podrían ser trimestrales o semestrales. También es importante establecer el momento del periodo en el que se encuentra el flujo, lo más normal sería realizarlo al final del periodo.

Flujo de caja libre (FCL) o flujo operativo de caja (FOC) está compuesto por lo siguiente:

- Resultado de explotación
- Impuestos
- Amortización del periodo
- Inversión neta del inmovilizado
- Incremento del activo corriente operativo, es decir, la variación del activo corriente, lo encontramos en el balance.
- Pasivo corriente operativo, es la variación del pasivo corriente, este dato al igual que los otros dos últimos los encontramos en el Balance.

Por lo tanto, la fórmula quedaría de la siguiente manera:

- + Resultado de explotación
- Impuesto operativo
- + Amortización del periodo
- Inversión neta del inmovilizado
- Incremento del activo corriente operativo
- + incremento del pasivo corriente operativo
- = Flujo de Caja Libre.

En resumen, los componentes de Flujos de Caja Libre o Flujo Operativo de Caja son flujos de caja que no miden el movimiento de tesorería de cada partida, aunque lo haga la suma de todos los flujos.

Por último, el Flujo de Caja Libre puede ser mayor o menor que cero. Si es mayor que cero el proyecto genera dinero para sus inversiones y en caso contrario, cuanto el Flujo de Caja Libre es menor que cero significa que ese año el proyecto absorbe dinero por lo que será necesario que esté cubierto por los inversores, es muy normal que pase en fase inicial, ya que se intenta conseguir mercado. La variable más importante en el estudio es la tasa “WACC”, esta reflejara el coste de oportunidad de capital a todos los proveedores de fondos, ponderados a su contribución relativa a la capitalización total de la empresa.

La fórmula para obtener la tasa WACC (en inglés Weighted Average Capital Cost WACC) es la siguiente:

$$WACC = \frac{E}{E + D} * Ke + \frac{D}{E + D} * Kd$$

- (D) “Es el pasivo total de la empresa”
- (E) “Es el patrimonio neto de la empresa”
- (Kd) “Es el coste de la Deuda”
- (Ke) “Es el coste de los fondos propios”.

Estos valores de mercado se dificultan si la empresa no cotiza en la bolsa. En este caso, aunque no es financieramente correcto se toman los valores contables.

### **Proyección de las Cuentas de Resultados y Balances**

Las proyecciones se realizan durante el número de años que se considere adecuado, (Cuentas de Resultados) y (Balances). En el proyecto que se presenta se realizarán proyecciones por cinco (5) años.

a) Cuentas de Resultados Previsionales:

(+) Ingresos de Explotación  
(-) Coste de Ventas [Productos Vendidos (CPV) / Mercancías Vendidas (CMV)]  
= (+) Margen Bruto  
(-) Gastos de Personal  
(-) Otros Gastos de Explotación  
= (+) Cash-Flow de Explotación (EBITDA)  
(-) Amortizaciones y Provisiones  
= (+) Beneficio de Explotación (EBIT)  
(+) Ingresos Financieros  
(-) Gastos Financieros  
= Beneficio Ordinario  
(+) Ingresos Extraordinarios  
(-) Gastos Extraordinarios  
= Beneficio antes de Impuestos  
(-) Impuestos  
**= Beneficio Neto o déficit dependiendo del resultado del mismo.**

b) Balances Previsionales

En los Balances queda reflejada la inversión en Inmovilizados Brutos (construcciones, maquinarias e instalaciones, patentes y licencias, etc.) y la inversión en el Circulante Neto o diferencia entre el Activo Circulante y el Exigible a Corto Plazo (financiación espontánea).

En concreto, la financiación durante toda la vida del proyecto se realiza a una misma tasa media ponderada de recursos (WACC). La creación de valor se basa siempre en el mismo principio, que es tener una rentabilidad superior a la exigible por riesgo. Por lo tanto, un proyecto creará valor si su rentabilidad (TIR) es superior al coste de los recursos (WACC):

Si  $TIR_{proyecto} > WACC_{del\ proyecto}$   $\Rightarrow$  Creación de valor  
Creación de valor = VAN

Para ampliar los resultados del VAN, el estudio se realiza en tres escenarios pesimista, probable y optimista para de esta forma analizar las variables que puedan afectar la inversión.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio se estima para conocer en una empresa, incluso antes de iniciar operaciones, cuánto necesita vender para recuperar la inversión. Si no llega a cubrir los costes, se realizan las modificaciones que ameriten hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Punto de equilibrio, es aquel nivel de operación donde las ventas cubren exactamente los gastos totales, o el punto de igualdad de ingresos y gastos. Gráficamente es la intersección de las líneas de ingresos y gasto.

$$IT = P * Q$$

$$CT = CFT + CVT$$

$$CTV = CVU * Q$$

IT: ingresos totales por ventas

P: Precio de venta

Q: Unidades producidas y vendidas

CT: Costo Total

CFT: Costo Fijo Total

CVT: Costo Variable Total

CVU: Costo Variable Unitario

En el caso específico de nuestro proyecto la fórmula que usaremos estará expresada en unidades monetarias y es la siguientes:

$$Q = \frac{CF \text{ Totales}}{1 - (C.V \text{ totales} / \text{Ventas})}$$

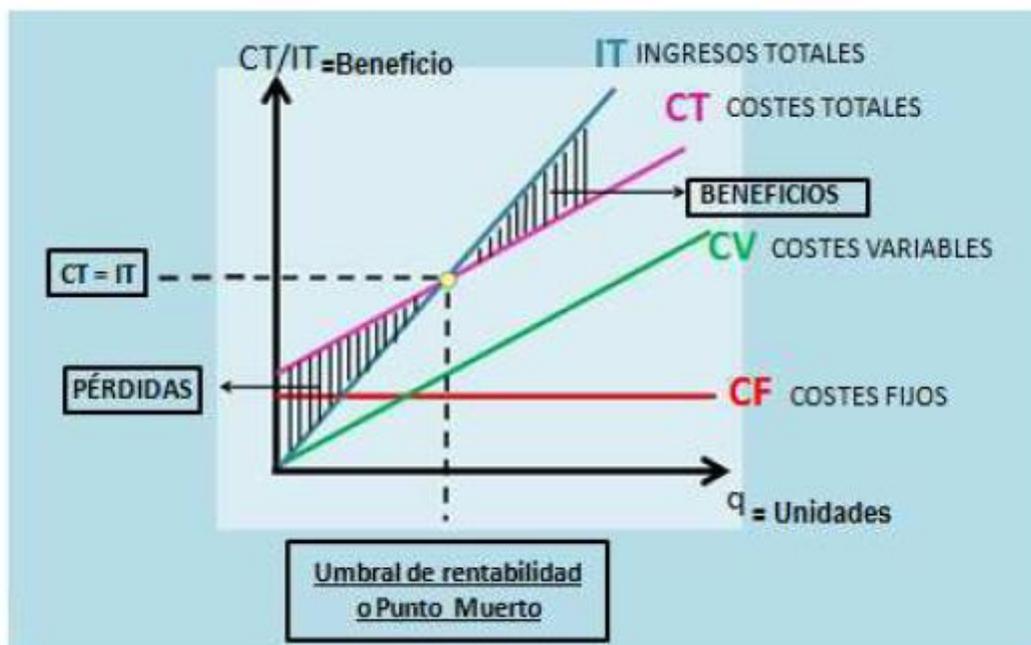


Figura 2. Umbral de Rentabilidad. Fuente: (Sánchez, 2019)

## 5. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado realizaremos el análisis del entorno en el que se localiza el proyecto, con este fin se usan las siguientes herramientas. Inicialmente, para el análisis del microentorno, se utiliza el método de Porter, Análisis del entorno específico, las cinco fuerzas de Porter.

“El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite la comprensión de la estructura de competencia del negocio. Es una estrategia rápida y de mucha eficacia que permite conocer la vulnerabilidad, de esta forma se puede reducir y aumentar los beneficios” (Porter, 2008).

**Fig. 1.** Diagrama de las 5 fuerza de porter

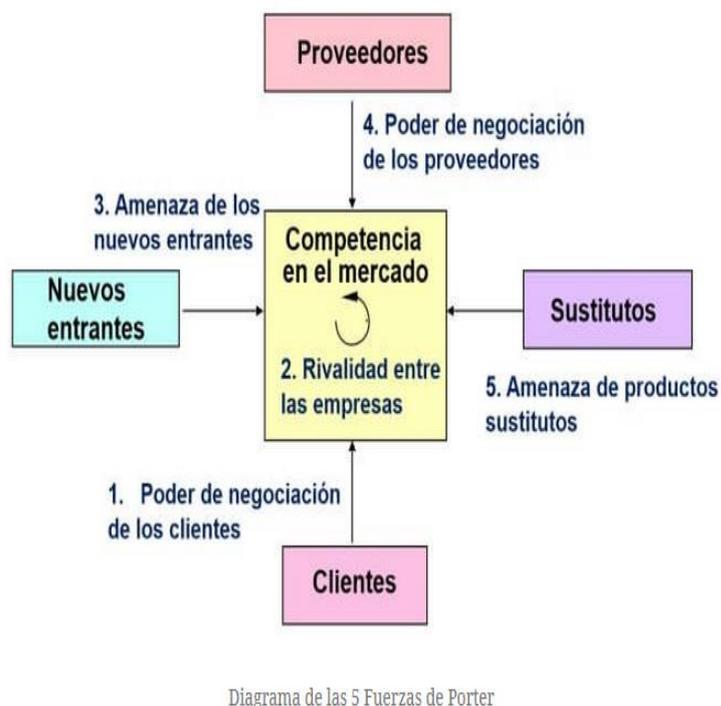


Figura 3. Diagrama de las fuerzas de Porter. Fuente: (Porter, 2008)

### 5.1 Análisis de Porter

#### 5.1.1 Poder de negociación de los clientes

El poder negociador de los clientes, para este proyecto, es básico podemos observar las preferencias del público de la zona (Baleares, Palma de Mallorca, Zona Scorsador) por las comidas fuera de casa.

Se puede hablar de poder del cliente cuando ocurren estas circunstancias. En primer lugar, existe amplia demanda de clientes dentro de la zona, por tratarse de sitio ampliamente visitado por turistas debido a que muy cerca del establecimiento tenemos al mercado de San Juan que ahora es una parada gastronómica del autobús que recorre la isla. Y porque es una zona de muchos

colegios detrás esta se encuentra ubicado el PACC y existen innumerables fincas con muchos pisos en la misma.

Asimismo, otra de las fuerzas poderosas de los clientes es que los clientes se mantienen en constante compra de comidas y bebidas fuera de casa, es un lugar de esparcimiento para turistas y residentes.

Por tratar de un Bar Restaurante de costo accesible, los clientes están dispuestos a invertir en el negocio por los precios y la oportunidad de visitar un sitio nuevo. En todo caso se ofrecen precios accesibles para convencer a los clientes y de esta forma competir con el resto de los establecimientos.

### **5.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de los proveedores se encuentra en los siguientes elementos:

Los proveedores existentes: Resulta de importancia tener múltiples surtidores de materias prima, víveres, cereales, frutas, verduras, bebidas. De forma que, el poder de los proveedores tiene efecto sólo si son los únicos proveedores de la zona, en esto influye a la vez: los tiempos de entrega, la cantidad de productos existentes y el precio, puesto que si en la ciudad donde se iniciará la empresa existen suficientes proveedores de alimentos y bebidas, el poder de negociación es bajo para el proveedor.

### **5.1.2 Competidores**

Es una de las fuerzas de mayor relevancia, se trata de ubicar negocios con las mismas características o que ofrezcan productos similares.

Se toman algunos sitios de referencia de la zona según análisis y recorrido propio, previo análisis, tomando en cuenta la ubicación y precios que ofrecen, sin embargo, como mencione anteriormente, la demanda de clientes es alta para la zona donde queremos ubicar nuestro Bar- Restaurante.

#### **Tabla 6**

*Restaurantes y Bares de referencia en la zona Escorxador-Palma de Mallorca:*

Nombre	Descripción	Tipo de Precios
Bar Boulevard	Bar- Restaurante	Económicos
Mercado de San Juan	Restaurante	Altos-Excesivo
Bar Boira	Cafetería- Bar	Económicos
Bar Cachivache	Cafetería	Altos
Bar YLS	Bar- Cafetería	Económicos
Bar Cucara macara	Bar	Económicos
Restaurante Raíces	Bar-Restaurante	Económicos
Bar Can Chen	Bar- Cafetería	Económicos

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3. Productos sustitutivos

De acuerdo a este modelo, “los mercados en los que existen productos que comparten propiedades estructurales y funcionales entre sí, suponen una escasa rentabilidad para la gran mayoría. Entonces, se presentan dificultades cuando los sustitutos de los productos son más eficaces y más económicos que la empresa inicial.” (Porter, 2008).

A partir de los negocios que se presentaron como competencia se pudo observar que algunos de ellos son empresas consolidadas en el sector, pero no son las únicas, por lo que se debe tener en cuenta que los servicios que estas empresas introducen en el mercado son una desventaja y limitante para la empresa inicial, sin embargo, al tratarse de un negocio que ofrecerá comidas y bebidas económicas y de calidad, puede competir sin problemas en el mercado.

### 5.1.4. Barreras de entrada y salida

“Son todas aquellas oportunidades que se presentarán para este negocio, las de entrada, permitirán que el negocio se inserte en el mercado competitivo de alquileres online, mientras el de salida son aquellos que permitirán el contra ataque a las empresas consolidadas”. (Porter, 2008).

Las barreras de entrada son seis, y se definen de la siguiente forma:

**Economías de escala:** En este nivel, al ser una empresa en crecimiento, reciente en el mercado, es posible que requiera diferentes planes de ofertas para llegar al público. Según Porter (2008), “la economía de escala se refiere, que al ser una empresa nueva o reciente debe insertarse como negocio nuevo, debe ingresar al mercado con una estrategia que le permita competir pues el resto posee más tiempo en el mercado”.

Por tal motivo, el restaurante ofrece precios económicos y ofertas de inauguración para atraer clientes, así mismo para contrarrestar las empresas de gran escala que son la mayoría de la competencia.

“Diferenciación de los productos: significa que las empresas o industrias establecidas o consolidadas gozan de reconocimiento, marca y lealtad en los consumidores o clientes que se lograron mediante la publicidad, el servicio al cliente.” (Porter, 2008).

Al observar la oferta de los competidores, lo que diferencia a esta de las otras es la calidad y el precio.

**Necesidades de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para generar una competencia efectiva crea una barrera de entrada.

En este caso, se realizará la estimación de la inversión requerida, incluyendo financiamiento bancario que permita la apertura del bar restaurante.

## 5.2 Análisis DAFO

La matriz DAFO, detalla límites que posteriormente se entrelazaran con el fin de obtener y unificar factores tanto internos y externos hacia una solución. Se puntualizan elementos positivos y negativos referencialmente.

**Tabla 7**

*Matriz DAFO*

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	<p>Local innovador, con infraestructura atractiva al cliente.</p> <p>Posee Recursos humanos capacitados.</p> <p>Se ofrecen precios económicos.</p> <p>Buena relación con los clientes.</p>	<p>La ciudad es un sitio turístico con muchos visitantes.</p> <p>Local con buena ubicación geografía en la ciudad.</p> <p>El mercado es amplio.</p>	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<p>Parte de los recursos dependen del financiamiento bancario.</p> <p>Poca experiencia de los dueños en el negocio.</p>	<p>Incrementos en materias primas.</p> <p>Vulnerabilidad a la recesión.</p> <p>Dificultades en conseguir el financiamiento requerido.</p> <p>Variaciones en los costos de alquiler.</p> <p>Competidores con mucha antigüedad en y experiencia en la zona</p>	AMENAZAS

Fuente: Elaboración Propia

## 6. PLAN DE INVERSION

En la siguiente tabla detallamos la inversión inicial que vamos a hacer para poner en marcha nuestro negocio como a su vez explicamos lo que financiaremos y lo que pediremos de préstamo en el banco, cabe recalcar que el importe de recursos propios es inversión familiar ya que el negocio en si es administrado de manera familiar.

**Tabla 8**

*Plan de Inversiones*

<b>PLAN DE INVERSIONES</b>	<b>TOTAL</b>
Traspaso	85.000,00
Maquinaria	3.500 €
Herramientas y utillaje	2.000 €
Aplicaciones informáticas	1.000 €
Mobiliario interior y exterior	10.000€
<b>TOTAL</b>	<b>101.500€</b>
<b>PLAN DE FINANCIACIÓN</b>	
Recursos propios	71.050€
Créditos o préstamos	30.450€
<b>TOTAL</b>	<b>101.500 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

El Financiamiento de este proyecto se realiza a través de Bankia a una tasa de 8% anual por 3 años.

**Tabla 9**

*Datos Financiamiento*

Importe del capital	30.450
Amortización años	3,0
Amortización meses	36,0
Tipo anual nominal	8%
Tipo mensual	0,66%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10**

*Financiamiento*

	<b>CUOTA ANUAL</b>	<b>CUOTA INTERESES</b>	<b>CUOTA AMORTIZACIÓN</b>
1	11.437,00	2.077,00	9.360,00
2	11.437,00	1.308,00	10.129,00
3	11.437,00	476,00	10.961,00

Fuente: Elaboración Propia

## **7. Valoración de la Inversión**

### **Estimación del horizonte temporal**

Usualmente se utiliza un horizonte temporal o período de manera que la empresa alcance una situación estable. Para esto resulta necesaria realizar la estimación de los flujos de caja, para este proyecto se ha generado y hacer previsión de cinco años, (2.020, 2.021, 2.022, 2.023, 2.024), tiempo en el cual se verifica la tendencia.

AÑOS	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Ventas	216.000,00 €	237.600,00 €	261.360,00 €	287.496,00 €	316.245,60 €
Ingresos excepcionales	14.400,00 €	15.840,00 €	17.424,00 €	19.166,40 €	21.083,04 €
Coste de Ventas	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €
Margen Bruto sobre ventas	140.400,00 €	163.440,00 €	188.784,00 €	216.662,40 €	247.328,64 €
Gastos Fijos	120.880,00 €	132.968,00 €	146.264,80 €	160.891,28 €	176.980,41 €
Sueldos y Salarios	105.000,00 €	115.500,00 €	127.050,00 €	139.755,00 €	153.730,50 €
Suministros	15.880,00 €	17.468,00 €	19.214,80 €	21.136,28 €	23.249,91 €
Agua	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €
Electricidad	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
Televisión e Internet	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
Osmosis	600,00 €	660,00 €	726,00 €	798,60 €	878,46 €
Periódicos Marca y última hora	840,00 €	924,00 €	1.016,40 €	1.118,04 €	1.229,84 €
Seguro	400,00 €	440,00 €	484,00 €	532,40 €	585,64 €
Gestoría	2.640,00 €	2.904,00 €	3.194,40 €	3.513,84 €	3.865,22 €
Resultado Operativo EBITDA	19.520,00 €	30.472,00 €	42.519,20 €	55.771,12 €	70.348,23 €
Amortizaciones	1.950,00 €	2.145,00 €	2.359,50 €	2.595,45 €	2.855,00 €
Resultado de explotación EBIT O BAIL	17.570,00 €	28.327,00 €	40.159,70 €	53.175,67 €	67.493,24 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	2.077,00 €	1.308,00 €	476,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado antes de impuesto	15.493,00 €	27.019,00 €	39.683,70 €	53.175,67 €	67.493,24 €
Provisión de impuestos	3.873,25 €	6.754,75 €	9.920,93 €	13.293,92 €	16.873,31 €
<b>Resultado neto</b>	<b>13.569,75 €</b>	<b>21.814,25 €</b>	<b>31.312,78 €</b>	<b>41.431,75 €</b>	<b>52.169,93 €</b>

**Tabla 11***Cuenta de Resultado*

Fuente: Elaboración Propia

Una vez calculada la cuenta de resultado, con los datos que obtuvimos de la misma con los que ya se habían establecido en la Hipótesis inicial, hallamos el cash Flow, es decir aquel flujo de caja libre del cual dispone la sociedad y puede hacer uso del efectivo. De igual forma que para la cuenta de resultados, se presentan las cifras obtenidas para los 5 primeros años:

**Tabla 12***Determinación del Cash Flow*

AÑOS	1	2	3	4	5
BDIT	13.569,75 €	21.814,25 €	31.312,78 €	41.431,75 €	52.169,93 €
Amortizaciones	1.950,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €
CF. Operativo	15.519,75 €	23.364,25 €	32.862,78 €	42.981,75 €	53.719,93 €
Inversiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Devol. Del préstamo	9.360,00 €	10.129,00 €	10.961,00 €	0,00 €	0,00 €
CASH FLOW LIBRE	6.159,75 €	13.235,25 €	21.901,78 €	42.981,75 €	53.719,93 €

Fuente: Elaboración Propia

Como es posible observar, en su primer año el proyecto logra obtener resultado positivo, pese a su reciente apertura ya sus costes y gastos financieros derivados de la amortización del préstamo, obtiene un resultado que alcanza los 13.569,75€.

Por otra parte, es importante recalcar que el proyecto no solo obtiene resultados positivos el primer año, sino que lo va aumentando progresivamente año tras año. Si bien es cierto que aumentan los costes los gastos financieros solo los tenemos los 3 primeros años es por esto que cuando se empiezan a notar los beneficios es a partir del 3 año que ya se ha terminado de cumplir las obligaciones financieras. De esta manera observamos una cuenta de resultado bastante buena el este corto horizonte temporal.

A la hora de hacer la valoración de un proyecto no basta con mirar la cuenta de resultados que esta genera, sino tambien es importante saber si esta va a ser capaz de hacer frente a los compromisos de pago. Para ello, el cash Flow permitirá concretar las disponibilidades financieras que posee la empresa, es decir el efectivo que es capaz de generar en determinado periodo.

El cash Flow se obtiene a partir del resultado del beneficio (BDIT), el cual se modifica agregándole o restándole aquellos cobros y/o pagos que han implicado un movimiento real del efectivo.

De este modo podemos observar en la tabla anterior, que al resultado después de impuestos obtenido, se le incorpora las amortizaciones. Esto se debe a que las amortizaciones es un coste que minorra el resultado, pero no implica un desembolso real de efectivo.

En consecuencia, al cálculo realizado podemos observar que consigue tener la empresa en el primer año 6.159,75€ los cual informa que la empresa tiene el suficiente efectivo para mantener su estabilidad financiera y puede responder a sus compromisos inmediatos. Como podemos observar los tres primeros años son los que no tendremos una excesiva liquidez, pero aun así somos capaces de hacer frente a nuestros compromisos mas inmediatos y que a partir del 4 año que es cuando no hacemos desembolsos significativos financieros empieza a tener suficiente liquidez.

### **Tasa de descuento a aplicar (WACC)**

La valoración de la empresa se la hará a partir de la obtención de la tasa WACC, que es aquella tasa formada por el coste de la deuda y el coste de capital, ambos costes ponderados en función a la estructura financiera del negocio.

Como se explico inicialmente la tasa WACC se calcula mediante la siguiente formula:

$$WACC = \frac{E}{E + D} * Ke + \frac{D}{E + D} * Kd$$

El resultado obtenido de la tasa WACC se hará a partir de las variables que se detallan a continuación:

**Tabla 13**

*Datos para la tasa WACC*

Tasa libre de Riesgo	5,44%
Beta desapalancada	0,9697
Porcentaje de la deuda	30%
Porcentaje de capital	70%
Ratio de D/C	42,86%
Tasa Impositiva	25%
Beta Apalancada	1,281
Prima de riesgo	5,90%
Coste de Capital (KE)	9,85%
Coste de deuda (KD)	8,00%
G	2,00%
WACC	8,70%

Fuente: Elaboración propia y Datos de mercado

El coste de capital se ha calculado en base al CAPM, de este modo, la tasa libre de riesgo se ha obtenido a partir de los bonos del estado, que se encuentra en un 5,44%.

La beta desapalancada se ha obtenido a partir de las betas sectoriales, de este modo seleccionando la beta establecida para el sector de hostelería. (Betas By sector, s.f).

El CAPM es un modelo de valoración de activos financieros, que se utiliza para poder determinar la tasa de retorno que se espera de un activo. Para ello tiene en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo no-diversificable, que es el riesgo de mercado, el retorno esperado del mercado y el retorno esperado de un activo libre de riesgo. (Enciclopedia Financiera, 2020)

$$Ke = Rf + \beta (Rm - Rf)$$

$Rf$  = Tasa libre de riesgo

$B$  = Beta desapalancada

$(Rm - Rf)$  = Prima de riesgo

Los porcentajes de la deuda y capital son los que se usa para el cálculo de la tasa WACC, que resulta ser el coste ponderado de la deuda y capital hasta lograr la proporción adecuada. La dificultad radica en que, para su obtención, se necesita los porcentajes de deuda y capital resultantes de la valoración.

La tasa impositiva es de un 25%, es la tasa usada en España para los próximos ejercicios. (Agencia Tributaria, 2020).

La Beta apalancada se obtiene con la siguiente formula:

$$\mathbf{Beta\ Apalancada} = \mathbf{Beta\ Desapalancada} \times (1 + \text{ratio D/C}) \times (1 - I/S)$$

La Prima de riesgo se ha calculado a partir de una media obtenida de las ratios sectoriales correspondientes al sector de Hostelería y restauración, se puede considerar como la rentabilidad exigida por los inversores para realizar la inversión.

Y por último tenemos el Coste de la deuda se ha calculado en base a los gastos financieros, siendo aplicable el coste de la deuda contraída con la entidad bancaria.

Una vez se dispone de toda la información para el calculo de la tasa WACC, el ultimo elemento necesario para poder calcular el valor de la empresa, es el valor terminal de la operación.

El valor del ultimo flujo de caja libre, una vez finalizada la amortización del préstamo, la fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$VR = FCF5 * (1 + g)/(K - g)$$

Una vez obtenidos los flujos de caja libre, su valor terminal y calculada la tasa WACC que será la tasa que nos ayudará a actualizar dichos valores, se procederá a calcular el VAN (Valor Actual Neto) que nos permitirá conocer cuál es su valor actualizado. La fórmula para dicho cálculo se presenta a continuación:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Dónde:

**F<sub>t</sub>**: Representa los flujos de caja en cada periodo *t*.

**I<sub>0</sub>**: Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

**t**: Es el número de períodos considerado.

**K**: Es el tipo de interés

Fuente: Enciclopedia Financiera

Aplicando la formula que hemos detallado el Valor Actual Neto del negocio es de: **VAN= 1.036.413,31**

Después de haber realizado una estimación de los datos relevantes del proyecto, el balance del Bar-Restaurante se presentaría de la siguiente manera:

**Tabla 14**  
*Balance de situación*

<b>ACTIVO</b>	<b>NO</b>		<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>84.619,75 €</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>97.600,00 €</b>	Capital	71.050,00 €
Inmovilizado			Reservas	13.569,75 €
Intangible		85.000,00 €		
Traspaso		85.000,00 €	<b>PASIVO</b>	<b>NO</b>
			<b>CORRIENTE</b>	<b>10.960,93 €</b>
Inmovilizado			Deudas entidades de	
Material		14.550,00 €	crédito a l/p	10.960,93 €
Equipo Informático		1.000,00 €		
Mobiliario y enseres		10.000,00 €	<b>PASIVO</b>	<b>CORRIENTE</b>
Herramientas y		2.000,00 €		<b>10.128,95 €</b>
utilaje			Deudas	<b>con</b>
Maquinaria		3.500,00 €	entidades	<b>de</b>
Amortización			crédito a c/p	10.128,95 €
Acumulada	del	1.950,00 €		
inmovilizado			<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>21.089,88 €</b>
<b>ACTIVO</b>			<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>+PATRIMONIO</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>6.159,75 €</b>		<b>105.710,00 €</b>
Existencias				
Inv. Fin. Temp.				
Tesorería		6.159,75 €		
<b>TOTAL, ACTIVO</b>		<b>105.710,00 €</b>		

Fuente: Elaboración propia

El balance corresponde al primer cierre del ejercicio, como se observa el activo no corriente es el que tiene mayor peso. Esto tiene su lógica porque hemos pagado solo por el traspaso del local 85.000€ el activo corriente solo tendremos la tesorería debido a que las existencias son inexistente las compras las hacemos semanales o en bases a necesidades inmediatas y no tenemos espacio para el stock.

En el pasivo el rubro mas importante es el capital, al ser una empresa familiar y no necesitar grandes cantidades para la iniciación del proyecto tendremos una mínima parte de deuda tanto a corto como a largo plazo. El perfil familiar financiero es muy conservador y no le gusta tomar muchos riesgos.

**Tabla 15**

*Porcentajes Representativos de cuentas en el Balance de Situación*

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>97.600,00 €</b>	<b>92,33%</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>80,05%</b>	<b>84.619,75 €</b>
Inmovilizado Intangible	85.000,00 €	<b>80,41%</b>	Capital	<b>67,21%</b>	71.050,00 €
Traspaso	85.000,00 €		Reservas	<b>12,84%</b>	13.569,75 €
Inmovilizado Material	14.550,00 €	<b>13,76%</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10,37%</b>	<b>10.960,93 €</b>
Equipo Informático	1.000,00 €	<b>0,95%</b>	Deudas entidades de crédito a l/p	<b>10,37%</b>	10.960,93 €
Mobiliario y enseres	10.000,00 €	<b>9,46%</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9,58%</b>	<b>10.128,95 €</b>
Herramientas y utilaje	2.000,00 €	<b>1,89%</b>	Deudas con entidades de crédito a c/p	<b>9,58%</b>	10.128,95 €
Maquinaria	3.500,00 €	<b>3,31%</b>	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>19,95%</b>	<b>21.089,88 €</b>
Amortización Acumulada del inmovilizado	1.950,00 €	<b>1,84%</b>	<b>TOTAL, PASIVO +PATRIMONIO</b>		<b>105.710,00 €</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>6.159,75 €</b>	<b>5,83%</b>			
Existencias					
Inv. Fin. Temp.					
Tesorería	6.159,75 €	<b>5,83%</b>			
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>105.710,00 €</b>				

Fuente: Elaboración Propia

## 8. Análisis de Multi escenarios

Con este análisis se pretende analizar como iría el proyecto frente a diferentes escenarios en los que, a diferencia del análisis de sensibilidad, no se va a modificar una sola variable sino varias. Este análisis permite analizar las diferentes variables, a su vez usando una coherencia entre ellas y así poder evaluar la evolución de la empresa (Suarez, 2014)

Los escenarios establecidos son dos:

- El escenario optimista, donde se va a ver la evolución del Bar Restaurante bajo unas condiciones mas favorables que en el análisis realista
- El escenario pesimista, en donde en caso de que las condiciones sean totalmente desfavorables para el negocio en los peores casos para el mismo.

**Tabla16**

*Flujo de caja. Escenario Optimista*

<b>AÑOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos					
Ventas	365.000,00 €	456.250,00 €	570.312,50 €	712.890,63 €	891.113,28 €
Ingresos excepcionales	20.000,00 €	22.000,00 €	24.200,00 €	26.620,00 €	29.282,00 €
<b>Coste de Ventas</b>	75.000,00 €	78.750,00 €	82.687,50 €	86.821,88 €	91.162,97 €
Margen Bruto sobre ventas	310.000,00 €	399.500,00 €	511.825,00 €	652.688,75 €	829.232,31 €
<b>Gastos Fijos</b>	120.880,00 €	132.968,00 €	146.264,80 €	160.891,28 €	176.980,41 €
Sueldos y Salarios	105.000,00 €	115.500,00 €	127.050,00 €	139.755,00 €	153.730,50 €
Suministros	15.880,00 €	17.468,00 €	19.214,80 €	21.136,28 €	23.249,91 €
Agua	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €
Electricidad	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
Televisión e internet	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
osmosis	600,00 €	660,00 €	726,00 €	798,60 €	878,46 €

Periódicos marca y última hora	840,00 €	924,00 €	1.016,40 €	1.118,04 €	1.229,84 €
seguro	400,00 €	440,00 €	484,00 €	532,40 €	585,64 €
Gestoría	2.640,00 €	2.904,00 €	3.194,40 €	3.513,84 €	3.865,22 €
Resultado Operativo EBITDA	189.120,00 €	266.532,00 €	365.560,20 €	491.797,47 €	652.251,90 €
<b>Amortizaciones</b>	1.950,00 €	2.145,00 €	2.359,50 €	2.595,45 €	2.855,00 €
Resultado de explotación EBIT O BAI	187.170,00 €	264.387,00 €	363.200,70 €	489.202,02 €	649.396,91 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Gastos financieros</b>	2.077,00 €	1.308,00 €	476,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado antes de impuesto	185.093,00 €	263.079,00 €	362.724,70 €	489.202,02 €	649.396,91 €
Provisión de impuestos	46.273,25 €	65.769,75 €	90.681,18 €	122.300,51 €	162.349,23 €
<b>Resultado neto</b>	<b>152.389,50 €</b>	<b>219.123,50 €</b>	<b>303.356,30 €</b>	<b>408.333,27 €</b>	<b>539.217,61 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Tabla17

*Cash Flow Libre. Escenario Optimista*

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
BDIT	152.389,50 €	219.123,50 €	303.356,30 €	408.333,27 €	539.217,61 €
<b>Amortizaciones</b>	1.950,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €
<b>CF. Operativo</b>	154.339,50 €	220.673,50 €	304.906,30 €	409.883,27 €	540.767,61 €
Inversiones	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €
Devol. Del préstamo	9.360,00 €	10.129,00 €	10.961,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	<b>144.979,50 €</b>	<b>210.544,50 €</b>	<b>293.945,30 €</b>	<b>409.883,27 €</b>	<b>540.767,61 €</b>

Fuente: Elaboración Propia

El VAN= 8.696.779,91 €

Para el análisis de este escenario hemos asumido que, en base a nuestra cuenta de resultado realista, los ingresos aumentan en un 40% y año tras año van incrementando en un 25% más. Que los costes disminuyen en un 20% por ende el margen bruto en ventas aumenta de manera extraordinaria dando como utilidad el primer año un 152.389.50€.

Se puede observar cómo creció notablemente el EBITDA y consecuentemente una mejor para la sociedad pasando de 13.569,75 € a 152.389,50€. gozando de una excesiva liquidez.

**Tabla 18**

*Flujo de Caja. Escenario pesimista*

<b>AÑOS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos</b>					
<b>Ventas</b>	109.500,00 €	120.450,00 €	132.495,00 €	145.744,50 €	160.318,95 €
<b>Ingresos excepcionales</b>	14.400,00 €	15.840,00 €	17.424,00 €	19.166,40 €	21.083,04 €
<b>Coste de Ventas</b>	100.000,00 €	110.000,00 €	121.000,00 €	133.100,00 €	146.410,00 €
<b>Margen Bruto sobre ventas</b>	23.900,00 €	26.290,00 €	28.919,00 €	31.810,90 €	34.991,99 €
<b>Gastos Fijos</b>	120.880,00 €	132.968,00 €	146.264,80 €	160.891,28 €	176.980,41 €
<b>Sueldos y Salarios</b>	105.000,00 €	115.500,00 €	127.050,00 €	139.755,00 €	153.730,50 €
<b>Suministros</b>	15.880,00 €	17.468,00 €	19.214,80 €	21.136,28 €	23.249,91 €
<b>Agua</b>	3.000,00 €	3.300,00 €	3.630,00 €	3.993,00 €	4.392,30 €
<b>Electricidad</b>	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
<b>Televisión e internet</b>	4.200,00 €	4.620,00 €	5.082,00 €	5.590,20 €	6.149,22 €
<b>Osmosis</b>	600,00 €	660,00 €	726,00 €	798,60 €	878,46 €
<b>Periódicos marca y última hora</b>	840,00 €	924,00 €	1.016,40 €	1.118,04 €	1.229,84 €
<b>Seguro</b>	400,00 €	440,00 €	484,00 €	532,40 €	585,64 €
<b>Gestoría</b>	2.640,00 €	2.904,00 €	3.194,40 €	3.513,84 €	3.865,22 €
<b>Resultado Operativo EBITDA</b>	-96.980,00 €	-106.678,00 €	-117.345,80 €	-129.080,38 €	-141.988,42 €
<b>Amortizaciones</b>	1.950,00 €	2.145,00 €	2.359,50 €	2.595,45 €	2.855,00 €
<b>Resultado de explotación EBIT O BAI</b>	-98.930,00 €	-108.823,00 €	-119.705,30 €	-131.675,83 €	-144.843,41 €
<b>Ingresos financieros</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Gastos financieros</b>	2.077,00 €	1.308,00 €	476,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Resultado antes de impuesto</b>	-101.007,00 €	-110.131,00 €	-120.181,30 €	-131.675,83 €	-144.843,41 €
<b>Provisión de impuestos</b>	-25.251,75 €	-27.532,75 €	-30.045,33 €	-32.918,96 €	-36.210,85 €
<b>Resultado neto</b>	-73.805,25 €	-81.048,25 €	-88.585,98 €	-97.206,87 €	-107.082,56 €

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

*Cash Flow Libre. Escenario pesimista*

<b>AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
BDIT	-73.805,25 €	-81.048,25 €	-88.585,98 €	-97.206,87 €	-107,082.56 €
<b>Amortizaciones</b>	1.950,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	1,550.00 €
<b>CF. Operativo</b>	-71.855,25 €	-79.498,25 €	-87.035,98 €	-95.656,87 €	-105,532.56 €
Inversiones	0,00 €	0,00 €	0,00	0,00 €	0.00 €
Devol. Del préstamo	9.360,00 €	10.129,00 €	10.961,00 €	0,00 €	0.00 €
<b>CASH FLOW LIBRE</b>	-81.215,25 €	-89.627,25 €	-97.996,98 €	-95.656,87 €	-105,532.56 €

Fuente: Elaboración propia

**VAN= -1.507.415,51 €**

Para el escenario pesimista hemos cambiado los valores de las mismas variables que los otros dos escenarios tanto el de los ingresos hemos disminuido un 50% menos que en el escenario realista y hemos aumentado los costes en un 30% versus el escenario optimista.

Los ingresos disminuyen notablemente dando al final de todo esto un VAN negativo, en el peor de los escenarios a corto plazo tendríamos una insuficiencia de liquidez y los posteriores años consecutivos igual.

## **9. CONCLUSIÓN**

El objetivo del trabajo, es realizar un estudio de viabilidad sobre la apertura de un Bar- Restaurante, para el que hemos hecho varios análisis de sector tanto interno como externo, análisis Financieros y contables.

Para poder tomar una decisión acerca de nuestro proyecto se puede demostrar:

- El análisis del micro y macroentorno indica que existen factores internos y externos que demuestran que existen las condiciones favorables para realizar la inversión.
- Los estados financieros proyectados del negocio demuestran principalmente que las ventas cubren los gastos y generan ganancias, se cumplen con los requisitos para realizar el apalancamiento para completar el monto de la inversión inicial.

En conclusión, el análisis nos ayuda a decir que es una muy buena oportunidad de inversión, en un mercado y sector que se encuentra en pleno crecimiento ya que la cultura nuestra es mucho de ir a los bares y el consumo en el mismo el sector hay muchos clientes objetivos porque es una zona que no se depende únicamente del turismo y hay muchas expectativas de crecimiento y de posicionamiento en el mercado residente de la isla.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Tributaria, (2020). Recuperado de: <https://www.agenciatributaria.es/>

Consillium, (2019). *Excessive deficit Spain*. Recuperado de: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2019/06/14/excessive-deficit-spain-exits-procedure-as-deficit-reduced-below-3/#>

Enciclopedia Financiera, (2020). Recuperado de: <https://portalfinanciero.com/enciclopedia-financiera-online/>

Figuerola, M., Sánchez, M. y Herranz, J. L. (2017). *Los sectores de la hostelería. 2016-2017*. Madrid: FEHR (Federación Española de Hostelería). Recuperado de: <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-102.pdf>

Euromonitor, 2019. Recuperado de: <https://www.euromonitor.com/>

Eurostat, (2019) Recuperado de: <https://ec.europa.eu/eurostat>

Fotocasa, (2019) Recuperado de: <https://www.fotocasa.es/es/alquiler/local-comercial/palma-de-mallorca/aire-acondicionado-calefaccion-salida-de-humos/153768486/d?opi=&tti=3>

OMT, (2019). Turismo Sostenible. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es>

Porter, M. (2008). *Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Fuerza a la Estrategia*. *Harvard Business School Review*, 1-15.

Sánchez, L. (2019). *Umbral de Rentabilidad*. Recuperado de: <http://aseduco.com/blog1/umbral-de-rentabilidad-para-tres-productos-con-excel/>

Suárez, A. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa (Economía y Empresa)*.

Tripadvisors, (2019). Recuperado de: [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g187463-Palma de Mallorca Majorca Balearic Islands.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g187463-Palma_de_Mallorca_Majorca_Balearic_Islands.html)

