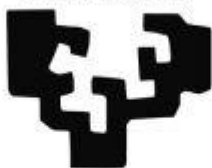


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

Facultad de Economía y Empresa (Sección Donostia-San Sebastián)



Grado en Administración y Dirección de Empresas

## **PLAN DE VIABILIDAD DE UNA NUEVA INICIATIVA EMPRESARIAL**

### **CASO DE UN ESTABLECIMIENTO DE VENTA DE BATIDOS EN DONOSTIA-SAN SEBASTIAN**

Alumna: Ana María Peralo Pagola

Tutor: José Luis Urdangarín

Donostia-San Sebastián

Curso 2017/2018

## **RESUMEN**

El proyecto consiste en la elaboración de un plan de empresa para la apertura de un establecimiento dedicado principalmente a la venta de Freakshakes en Donostia-San Sebastián. El negocio contará con consumiciones aptas para intolerantes a la lactosa, siendo este un colectivo que cada vez representa a un mayor porcentaje de la población.

El producto principal de la empresa, llamada "SHAKE IT!" serán los Freakshakes, un tipo de batido novedoso, inusual y atractivo. Asimismo, también se ofrecerán otras alternativas, como Smoothies de frutas, Donuts, y Envases de fruta fresca troceada.

Cabe mencionar que las consumiciones son elaboradas de manera artesanal, con materia prima de una calidad óptima, y atendiendo siempre a las necesidades de los consumidores.

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es analizar si una idea de negocio de estas características es o no viable.

## **ABSTRACT**

The project consists in the development of a business plan made for the opening in San Sebastian of an establishment dedicated principally to the sale of Freakshakes. The business will have consumptions suitable for the lactose-intolerant group, which represents more people each day.

The main product of the shop, named "SHAKE IT!" will be the Freakshake, which is a new, unusual and appealing type of milkshake. Additionally, other options will be offered, such as Fruit Smoothies, Donuts and packed fruits.

It should be pointed out that the products are handmade, using fresh and quality raw material, and always paying attention and catering for the needs of our customers.

The main objective of this Final Degree Project is to analyse whether the business idea is viable or not.

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: La idea y el grupo promotor .....	7
Origen y motivación del proyecto.....	7
De dónde surge la idea, y razones que impulsan a montar el negocio .....	7
Objetivos que se persiguen con la puesta en marcha del negocio. ....	9
CAPITULO 1: Análisis de la actividad .....	11
1.1 Descripción general de la actividad .....	11
1.2 En qué consiste cada uno de los productos o servicios ofrecidos.....	12
1.3 ¿Qué necesidades cubren los productos o servicios ofrecidos? .....	18
1.4. ¿Cuál el proceso de fabricación, y el tiempo necesario para la elaboración de los productos? .....	18
CAPITULO 2: Análisis del mercado. ....	23
2.1. Análisis del Sector .....	23
CAPITULO 3: La política de marketing: Marketing Mix .....	39
3.1 Política de producto.....	39
3.2 Política de precio.....	40
3.3 Política de distribución .....	42
3.4 Política de comunicación .....	43
CAPITULO 4: Área de personal. ....	45
4.1 Número de trabajadores.....	45
4.2 Cualificación, estudios y experiencia. ....	46
4.3 Forma de contratación y condiciones laborales.....	47
4.4 Política retributiva.....	47
CAPITULO 5: ASPECTOS LEGALES.....	51
5.1 Formas Jurídicas. ....	51
5.2 Sistemas de Tributación, requisitos legales y normativas vigentes. ....	53
CAPITULO 6: Análisis económico – financiero.....	55
6.1 Horarios de apertura y calendario anual.....	55
6.2 Índice de Precios al Consumo.....	56

6.3 Tipo impositivo, amortización y deducciones.....	57
6.4 Estimación de los pedidos .....	58
6.5 Análisis del consumo de Materias Primas.....	63
6.6. Análisis de la capacidad máxima de producción de los empleados. ....	64
6.7 Previsión de gastos.....	65
6.8. Análisis del umbral de rentabilidad .....	72
6.9 Subvenciones y ayudas .....	73
6.10 Previsión de ingresos .....	74
6.11 Previsión de tesorería .....	78
6.12 Financiación .....	90
6.13 Cuenta de P y G previsional .....	90
6.14 Balance abreviado.....	95
7. CONCLUSIONES.....	96
8. ANEXOS.....	98
BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.....	117

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sabores de Smoothies disponibles .....	13
Tabla 2. Sabores de Freakshakes .....	14
Tabla 3. Sabores disponibles sin lactosa .....	14
Tabla 4. Toppings para Freakshakes.....	14
Tabla 5. Siropes para Freakshakes.....	14
Tabla 6. Bollería para Freakshakes .....	15
Tabla 7. Características de los competidores .....	32
Tabla 8. Tasas de actividad y Paro en la C.A. de Euskadi y Guipúzcoa .....	34
Tabla 9. Nº de establecimientos y personas empleadas.....	35
Tabla 10. Precios de los productos.....	41
Tabla 11. Niveles salariales según revisión salarial de 2010 .....	47
Tabla 12. Salarios Nivel III modificados según evolución del IPC .....	48
Tabla 13. Estimación de los pedidos de Enero 2019, de cada día de la semana .....	58
Tabla 14. Número de días que tiene cada mes .....	59
Tabla 15. Incremento del nº de pedidos de 2019, en % .....	60
Tabla 16. Nº pedidos según producto, 2019 .....	60
Tabla 17. Incremento del nº de pedidos para los años 2020 y 2021, en % .....	61
Tabla 18. Incremento del nº de pedidos para los años 2022 y 2023, en % .....	62
Tabla 19. Pedidos estimados para los años 2019-2023 .....	62
Tabla 20. Compras y consumo de materia prima.....	63
Tabla 21. Coste por elaboración.....	64
Tabla 22. Inversiones iniciales y amortización anual .....	65
Tabla 23. Coste de la materia prima de Enero 2019 .....	69
Tabla 24. Gastos fijos y variables, año 2019 (en euros) .....	71
Tabla 25. Cálculo de precios medios .....	74
Tabla 26. Ingresos por producto y mes, año 2019 .....	75
Tabla 27. Ingresos por producto, año 2019.....	76
Tabla 28. Ingresos por producto, año 2020.....	76
Tabla 29. Ingresos por producto, año 2021.....	77
Tabla 30. Ingresos por producto, año 2022.....	77
Tabla 31. Ingresos por producto, año 2023.....	77
Tabla 32. Previsión de tesorería mensual, año 2019 .....	80
Tabla 33. Previsión de Tesorería anual, año 2020.....	84
Tabla 34. Previsión de Tesorería anual, año 2021.....	85
Tabla 35. Previsión de Tesorería anual, año 2022.....	87
Tabla 36. Previsión de Tesorería anual, año 2023.....	88
Tabla 37. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2019 .....	92
Tabla 38. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2020 .....	93
Tabla 39. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2021 .....	93
Tabla 40. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2022 .....	94
Tabla 41. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2023 .....	94
Tabla 42. Balance de Situacion Abreviado de 2019 .....	95

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Freakshakes .....	15
Ilustración 2. Donuts glaseados.....	16
Ilustración 3. Envases de fruta troceada .....	17
Ilustración 4. Procesos de elaboración de productos .....	21
Ilustración 5. "Mason Jars" .....	22
Ilustración 6. Vasos desechables .....	22
Ilustración 7. Colectivo de intolerantes a la lactosa.....	25
Ilustración 8. Pirámide poblacional de San Sebastián, 2017.....	36
Ilustración 9. Evolución del IPC, 2016-2018 .....	56

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Menú de Smoothies en castellano .....	98
Anexo 2. Menú de Smoothies en Inglés .....	99
Anexo 3. Menú Freakshakes en castellano .....	100
Anexo 4. Menú Freakshakes en inglés .....	101
Anexo 5. Gastos fijos y variables, año 2020 (en euros).....	102
Anexo 6. Gastos fijos y variables, año 2021 (en euros).....	103
Anexo 7. Gastos fijos y variables, año 2022 (en euros).....	104
Anexo 8. Gastos fijos y variables, año 2023 (en euros).....	105
Anexo 9. Ingresos por producto y mes, año 2020.....	106
Anexo 10. Ingresos por producto y mes, año 2021.....	106
Anexo 11. Ingresos por producto y mes, año 2022.....	107
Anexo 12. Ingresos por producto y mes, año 2023.....	107
Anexo 13. Previsión de tesorería, año 2020.....	108
Anexo 14. Previsión de tesorería, año 2021.....	110
Anexo 15. Previsión de tesorería, año 2022.....	112
Anexo 16. Previsión de tesorería, año 2023.....	114
Anexo 17. Cuenta de crédito .....	116

## **INTRODUCCIÓN: La idea y el grupo promotor**

### **Origen y motivación del proyecto**

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es llevar a la realidad una idea de negocio, estudiando su viabilidad mediante un Plan de Empresa.

En este caso, se trata de un establecimiento dedicado principalmente a la elaboración y venta de Smoothies y Batidos artesanales, que trabajará bajo la denominación "SHAKE IT!".

Además de ello, también venderá envases con fruta troceada y lista para consumir, y contará con una gran oferta de donuts de diferentes sabores y glaseados muy llamativos y poco habituales.

En esta idea de negocio se pretende que los productos sean aptos para intolerantes a la lactosa, aunque tres de los cuatro tipos de productos que ofrece la empresa —los Smoothies, Freakshakes y Donuts— contengan lácteos.

Por ello, se ofrecerán sabores de Smoothies y Freakshakes aptos para ese colectivo, ya que representan cada vez a un mayor porcentaje de la población. Lamentablemente, en el mercado actual es muy complicado encontrar bollería sin lactosa, por lo que no habrá oferta de Donuts disponible para los intolerantes.

La especialidad de la empresa son los Batidos, que en este caso no serán los tradicionales, serán "Freakshakes" o "Batidos Extremos", procedentes de Australia y cada vez más populares en todo el mundo.

El plan gira principalmente en torno a esa especialidad, debido a que los Freakshakes son la característica diferenciadora del proyecto respecto a otros negocios. Esto se debe a que actualmente no existen apenas establecimientos que ofrezcan este tipo de batidos a nivel nacional, y ninguno a nivel provincial, por lo tanto sería un negocio innovador.

### **De dónde surge la idea, y razones que impulsan a montar el negocio**

La idea surge del propósito de traer a nuestra ciudad negocios que triunfan en grandes ciudades como Madrid o Barcelona, que ofrezcan un producto atractivo, novedoso, y hecho de manera artesanal para cada cliente, que no se puede conseguir en la actualidad en San Sebastián.

Además de ello, el objetivo es satisfacer a un colectivo de personas que cada día aumenta: El grupo de personas que padecen intolerancia a la lactosa, dentro del cual se incluye a la promotora de la idea de negocio, y que por ello sufren una discriminación tanto en materia de precios, como en disponibilidad de productos adaptados a sus necesidades.

Esto genera un vacío en el mercado que actualmente, en nuestra ciudad, está cubierto por muy pocos comercios del sector de la restauración, y que concretamente el sector de tiendas de batidos no cubre, lo que hace que esta idea de negocio sea interesante.

Con lo cual, parte de esta idea proviene del ámbito personal, dado que una de las finalidades del proyecto es cubrir esas carencias, que aunque cada día son menores, siguen existiendo; y que suponen un obstáculo a la hora de disfrutar de productos o actividades, como en este caso, el ir a tomar un batido.

El otro propósito es traer a San Sebastián un modelo de negocio atractivo, novedoso, y cuyo producto marca la diferencia respecto a otros establecimientos.

Se hará ofreciendo tanto un desayuno, un postre como una merienda, que el público no está acostumbrado a ver, y que exceptuando grandes ciudades y países extranjeros, no cuenta con muchos locales en los que poder encontrarlo: los Freakshakes.

Por estas razones, nos encontramos con una situación propicia para crear esta empresa y aprovechar el vacío de mercado existente, puesto que en San Sebastián la oferta de productos para intolerantes, en general, es muy limitada, y además de ello, la ciudad no cuenta con negocios como el descrito en este plan.

Para llevar a cabo este proyecto, hay que estudiar su viabilidad, así como el riesgo derivado del mismo, por lo que se realizará un estudio de distintos ámbitos que nos indique si un negocio de estas características es viable o no.



## Objetivos que se persiguen con la puesta en marcha del negocio.

El primer objetivo es utilizar los conocimientos adquiridos durante estos 4 años del Grado Universitario para poder llevar a cabo un proyecto personal de manera satisfactoria, con el consiguiente esfuerzo que supone, y considerándolo un reto personal.

Por otro lado, siendo estos unos objetivos no tan ambiciosos personalmente, sino de ámbito económico o financiero, se busca conseguir una rentabilidad y obtener beneficios. Para ello, hay que seguir un plan de empresa constituido por objetivos secundarios, que nos ayudarán a conseguir ese objetivo principal.

En este plan de empresa, los capítulos del 1 al 6 constituirán el desarrollo.

En primer lugar encontraremos una descripción de la actividad a desarrollar, así como de sus productos, las necesidades que cubren, los procesos de fabricación y etapas de la fase productiva, entre otros. Todo esto estará plasmado en el Capítulo 1.

También se realizará un análisis del mercado y del sector de la actividad, así como del entorno, que se puede encontrar en el Capítulo 2. Este punto es clave, pues tanto la ubicación del local, como la competencia existente, la elección del tipo de cliente que se busca, la imagen que se quiere proyectar, etcétera, determinarán gran parte del éxito o fracaso de la idea de negocio.

El Capítulo 3 tratará sobre la política de marketing, o lo que popularmente se conoce como las cuatro P's: Product, Price, Place and Promotion, o lo que es lo mismo, Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

Por otro lado, en el siguiente capítulo, el 4º, se analizará el área de personal, o Recursos Humanos, que constituye una parte esencial del negocio, teniendo en cuenta que sin los trabajadores y su cualificación sería imposible llevar a cabo la actividad. En este capítulo se determinarán las cualidades y aprendizaje necesarios, el nº de trabajadores con los que contará la empresa, así como la forma de contratación y política de retribución.

Los aspectos legales se encuentran en el Capítulo 5, tales como la forma jurídica que adquirirá la empresa, o los impuestos y tasas a las que debe someterse.

El análisis económico y financiero que se realizará en el Capítulo 6, es un elemento básico y esencial en todo plan de empresa. Se analizarán los gastos e inversiones necesarias para llevar a cabo la actividad, la rentabilidad que esperamos obtener, y demás aspectos necesarios para obtener unos resultados previsionales y así poder conocer la rentabilidad y viabilidad de la empresa.

La parte final del Trabajo de Fin de Grado estará compuesta por las conclusiones obtenidas tras haber realizado el estudio, así como por los resultados que se han obtenido de manera global en cuanto a la viabilidad de la idea de negocio. Tras ello, se encuentran los anexos y la Bibliografía, en la que se hará un listado de las enciclopedias, páginas web, bases de datos y demás obras consultadas para la realización del trabajo.



## **CAPITULO 1: Análisis de la actividad**

### **1.1 Descripción general de la actividad**

El establecimiento, de ahora en adelante denominado SHAKE IT!, se dedica a la venta de Smoothies y Batidos hechos uno a uno y al momento, con productos naturales y frescos; Donuts glaseados, y fruta fresca troceada.

El local estará ubicado en el barrio de Gros de Donostia-San Sebastián, cerca de la zona de playa, debido a que cuenta con una gran afluencia de público, sobre todo en verano. Además, es una zona muy transitada no sólo el fin de semana, sino también entre semana, a consecuencia de que en distintos días, destacando el jueves, se puede encontrar la iniciativa emprendida por hosteleros de Donostia-San Sebastián, llamada “Pintxo Pote”, o lo que es lo mismo, ofrecer una bebida y un pintxo a un precio más asequible. Esta actividad se realiza desde las 18:30 de la tarde aproximadamente, hasta que cierran, por lo que ubicando el local en las inmediaciones, conseguiremos atraer a un mayor número de clientes.

El establecimiento contará con una zona de mesas donde los clientes podrán disfrutar de sus consumiciones, pero teniendo en cuenta que el local no va a ser muy grande, ofrecen el servicio de “takeaway” o “Para llevar”, para que puedan consumir tanto dentro como fuera del local.

Esta característica, también contribuye a conseguir objetivos secundarios, como dar a conocer la empresa, puesto que los envases y producto no son solamente visibles en el interior de la tienda, sino que se pueden ver por la calle o por la playa, teniendo en cuenta la ubicación por la que se ha optado.

En SHAKE IT! podemos encontrar dos bebidas principales, Smoothies y Batidos/Freakshakes, siendo esta última opción la especialidad de la empresa, y lo que diferenciará nuestro negocio de los demás, ya que se trata de un producto revolucionario y que no podemos encontrar en otros establecimientos. Más adelante se puede encontrar la descripción de las bebidas mencionadas, en el apartado 1.2.

Por otro lado, ofrecerá fruta fresca troceada y lista para comer, y una amplia variedad de Donuts con glaseados divertidos e inusuales, lo que añade un extra de novedad al negocio.

## 1.2 En qué consiste cada uno de los productos o servicios ofrecidos

A continuación se incluye una detallada descripción de los productos que se comercializarán en el local: Smoothies, Batidos/Freakshakes, Donuts y fruta fresca troceada. Los Batidos se pueden encontrar en dos tamaños, mediano y grande, llamados Freakshake y Freakshake XL respectivamente. Se hará más hincapié en ellos, porque son “la especialidad de la casa” y el producto diferenciador. El proceso de elaboración de todos ellos se puede encontrar más adelante, en el apartado 1.4., junto con un esquema explicativo, mostrado en la ilustración 4.

### 1.2.1. Smoothies o batidos de frutas.

Los Smoothies son elaborados únicamente a base de leche y fruta fresca y natural, sin conservantes, colorantes u otro tipo de aditivos. Se realizarán de manera artesanal, siempre delante de los consumidores, con productos frescos, de buena calidad, y elegidos por ellos mismos de entre los tipos disponibles, para así garantizar un producto final que satisfaga sus necesidades.

La materia prima será distribuida por nuestros proveedores de manera semanal, para garantizar su frescura, y obtener un resultado óptimo en nuestras elaboraciones.

El cliente tendrá la opción de elegir el tipo de leche que desea que utilicemos para la elaboración de su Smoothie, pudiendo elegir entre tres tipos: Leche normal, leche sin lactosa, y leche de soja.

El precio será el mismo independientemente del tipo de leche elegida, considerando que este proyecto trata de evitar la discriminación en materia de precios que sufren los colectivos de intolerantes a la lactosa, veganos, o aquellos que quieran consumir otro tipo de leche diferente a la normal.

Los sabores de Smoothie variarán según la fruta escogida, pero hay que tener en cuenta que no todas las variedades de fruta están disponibles todo el año, dado que hay algunas que son de temporada, y no se comercializan siempre.

En el caso de que nuestros proveedores no nos suministren determinadas variedades de fruta, esos Smoothies no estarán disponibles hasta que llegue su temporada.

Tendrán la opción de elegir entre los siguientes sabores:

Tabla 1. Sabores de Smoothies disponibles

·Fresa	·Tropical: Mango, piña y maracuyá
·Plátano	·Multifrutas: Naranja, fresa, kiwi y plátano
·Fresa & Plátano	·Summer: Melocotón, naranja y plátano
·Mango	·Green Smoothie: Espinaca, lechuga, kiwi y plátano
·Kiwi y fresa	

Fuente: Elaboración propia

La carta de Smoothies, que estará disponible en el local en un lugar visible sobre el mostrador, y en cada mesa, estará disponible en castellano, mostrada en el Anexo 1, y en inglés, en el Anexo 2.

### 1.2.2. Batidos Medianos: Freakshakes.

Son la versión mediana de los Freakshakes, elaborados a base de helado y leche, y adornados con nata montada, dos *toppings*<sup>1</sup> y sirope. Al igual que en los Smoothies, el cliente podrá elegir el tipo de leche que desea añadir a su batido. En caso de pertenecer al colectivo de intolerantes a la lactosa, podrá elegir el sabor del helado de la lista de sabores disponibles para ellos, indicada en la Tabla 3.

Los batidos también serán preparados de manera individual y atendiendo a las necesidades y deseos de los consumidores.

Seguidamente se explican los pasos a dar a la hora de elegir un Freakshake.

Primeramente el cliente elegirá el sabor de su batido, siendo estos los disponibles para aquellas personas que no tengan ningún tipo de condicionante acerca de intolerancias/alergias:

<sup>1</sup> *Topping: Ingrediente o complemento con el que se sirven helados, batidos etc., que pueden ser desde galleta picada, hasta dados de fruta, frutos secos...*

Tabla 2. Sabores de Freakshakes

·Avellana	·Mango
·Café	·Melocotón
·Chocolate	·Oreo
·Fresa	·Pitufo
·Frutas del bosque	·Stracciatela
·Kínder	·Vainilla

Fuente: Elaboración propia

Entre esos sabores, los siguientes serán aptos para los intolerantes a la lactosa y/o veganos, ya que al ser sorbetes, no contienen lácteos, únicamente fruta:

Tabla 3. Sabores disponibles sin lactosa

·Fresa	·Mango
·Frutas del bosque	·Melocotón

Fuente: Elaboración propia

Después, el cliente seleccionará dos toppings, de la siguiente lista:

Tabla 4. Toppings para Freakshakes

·Almendra picada	·Frutas cortadas	·Mini pretzels
·Cereales	·Gominolas	·Muesli
·Conguitos	·Kínder	·Oreos
·Fideos de chocolate	·Kit Kat	·Reese's
·Fideos de colores	·Lacasitos	·Trocitos de galleta
·Filipinos	·Menta	·Trocitos de brownie
·Frutos rojos	·Mini nubes	

Fuente: Elaboración propia

Y por último, elegirá un sirope para su batido, entre estos:

Tabla 5. Siropes para Freakshakes

·Café	·Dulce de leche	·Melocotón
·Caramelo	·Frambuesa	·Miel
·Chocolate	·Fresa	·Nutella

Fuente: Elaboración propia

### 1.2.3. Batidos grandes: Freakshakes XL

Los Freakshakes XL son la versión grande del producto innovador y destacado de la empresa. Están elaborados también a base de helado y leche, y adornados con nata, dos toppings y sirope, al igual que los medianos, pero con una diferencia:

Los XL incluyen una pieza de bollería que convierte el hecho de consumir un batido en una experiencia, a causa del inusual, atractivo y atrevido formato de esta bebida.

Al igual que en los batidos medianos, el cliente deberá elegir una base de helado, dos toppings y un tipo de sirope, siendo estos los mismos que los ofertados para los batidos medianos.

En cuanto a la pieza de bollería que se añade, el cliente podrá disfrutar de los siguientes dulces, eligiendo uno para su batido customizable:

Tabla 6. Bollería para Freakshakes

·Bizcocho Red Velvet	·Magdalena
·Bizcocho de yogur	·Mini Bollitos
·Brownie	·Mini Croissant
·Donuts	·Mini Napolitana
·Bollo con pepitas	·Mini Tortitas
·Gofre	

Fuente: Elaboración propia

El resultado será un batido como el representado en las siguientes imágenes:

Ilustración 1. Freakshakes



Fuente: Mr. Funk, URL: <http://mrfunk.hu/hu>

La carta de los Freakshakes, tanto en castellano como en inglés, está disponible en los anexos 3 y 4.

#### 1.2.4 Donuts glaseados

SHAKE IT! contará con una gran variedad de Donuts glaseados, que podrán añadirse a los Freakshakes, pero que también están disponibles para la venta por separado, en caso de no querer consumirlos con un batido. Entre los glaseados podremos encontrar los tradicionales: el normal y de chocolate, pero el establecimiento ofrecerá además de esos, otros glaseados inusuales y muy originales, como Donut unicornio, Panda, Minion, Oreo, con Lacasitos, Kinder...como se puede observar en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Donuts glaseados



Fuente: Mr. Funk, URL: <http://mrfunk.hu/hu>



### 1.2.5 Fruta fresca troceada

Por último, se ofrecerá también fruta fresca, troceada en el día, envasada en vasos de plástico transparentes, y lista para ser consumida. La rutina y el modo de vida acelerado que lleva la sociedad en la actualidad, impide muchas veces consumir las piezas de fruta recomendadas diariamente. Esto ocurre porque muchas veces comemos fuera de casa, en el trabajo, o en la universidad, y no tenemos tiempo para preparar la fruta. Una manera muy fácil de consumirla, es comprarla ya limpia, troceada y envasada, pues facilita esa tarea.

Habrán dos tipos de envases a elegir, dependiendo de la fruta que contienen, pero el precio será el mismo para todos:

1. Naranja, kiwi, fresa y plátano.
2. Melón, piña y naranja.
3. Melocotón, kiwi, naranja y plátano.

**Ilustración 3. Envases de fruta troceada**



**Fuente: HZ inversiones**

### 1.3 ¿Qué necesidades cubren los productos o servicios ofrecidos?

Los productos de SHAKE IT! están dirigidos a personas de cualquier grupo de edad que deseen compartir tiempo con sus amigos y/o familiares, mientras disfrutan de la experiencia de tomar fruta fresca, bien en trozos, en una bebida refrescante, o un batido, como nunca lo habían hecho antes.

Podrán hacerlo tanto en el local, gracias a las mesas con las que cuenta, como en el exterior, utilizando el servicio de “Takeaway” que se ofrece.

Este servicio permite a los clientes seguir con su ritmo de vida y su rutina, tareas etcétera mientras consume el producto.

Además, gracias a la ubicación del local, que cuenta con gran afluencia de gente, sobre todo en verano, por su ubicación cerca de una zona de playa, este servicio de Takeaway garantiza que aquellos usuarios que no quieran consumir en el local, puedan llevarse sus productos a cualquier lugar.

Por otro lado, el objetivo es cubrir las necesidades de un sector de la población cada vez más creciente, y que no es tenido en cuenta por muchos otros negocios, como es el sector de personas intolerantes a la lactosa.

El vacío existente en el mercado actual hacia este tipo de consumidores hace que esta idea de negocio sea atractiva, considerando que se trata de un colectivo de personas a los que actualmente muchos negocios no llegan.

### 1.4. ¿Cuál el proceso de fabricación, y el tiempo necesario para la elaboración de los productos?

El proceso de fabricación del producto será similar para los 2 tipos de bebidas ofrecidos, realizándose siempre a mano, uno a uno, y adaptados a cada consumidor. Los envases de fruta envasada se prepararán en el local de manera diaria, y en el caso de los Donuts, serán elaborados por nuestro proveedor de bollería y dulces.

Cabe mencionar que todas las elaboraciones se realizarán siempre delante del consumidor, ya que el hecho de que puedan visualizar paso a paso como se elabora su bebida, proporciona al individuo mayor sensación de tranquilidad y fiabilidad que si se hiciera en una cocina no visible al público.

Esto se debe a que el usuario puede observar cómo se hace, que productos se utilizan, como se manipulan etcétera. A continuación se detalla el proceso de elaboración de las bebidas:

Como se ha mencionado previamente, la fruta es recibida con mucha frecuencia para asegurar su frescura, por lo que se renueva cada semana, o con mayor frecuencia, dependiendo de las necesidades del local. Será conservada, una vez limpia, en un lugar fresco y seco, pero accesible y situado en el área de trabajo, para evitar tener que ir al almacén a por la misma.

Los envases de fruta troceada se prepararán dos veces al día, al comenzar la jornada, y al mediodía. Envasando una cantidad estimada para la mañana y la tarde, se asegura una mayor frescura, y se evita preparar un exceso de envases y que se deteriore la materia prima. Se pelará y troceará la fruta, colocándola en envases pequeños de plástico transparente.

Para la elaboración de Smoothies, a la hora de realizar los envases de fruta, también se pelarán las variedades de fruta que consumen un mayor tiempo en esa tarea, con el fin de tenerlas preparadas.

Estas frutas pueden ser las naranjas, el mango o el melocotón, que se pelarán y conservarán en un recipiente apropiado, con zumo de limón para evitar que se oxiden. La fruta que puede ser pelada o limpiada más fácilmente, como los plátanos, o las fresas, que no requieren mucho tiempo, serán preparadas en el momento de hacer el Smoothie. De esta manera, aunque sería más rápido tener toda la fruta que se va a usar previamente pelada, haciéndolo únicamente con las frutas que consumen mayor tiempo, y realizándolo dos veces al día, se evita que la fruta se oxide o se deteriore con el paso del tiempo.

Una vez añadida la fruta, se agregarán 200ml del tipo de leche elegido, y se batirá y triturará durante 30 segundos. Una vez obtenida la mezcla, se sirve para beber con pajita, en una jarra de cristal en caso de que vaya a ser consumido en el local, y en un vaso de plástico transparente en caso de que sea Takeaway.

El cliente tendrá a su disposición, y de manera gratuita, dispensadores de azúcar blanco, moreno, azúcar glass, canela y cacao en polvo, para poder añadir a su bebida en caso de que lo desee. De esta manera, se evita incorporar azúcares añadidos, a los batidos de fruta en este caso, y si el cliente lo desea, podrá añadirlo a su gusto.

Por otro lado, para la elaboración de los Freakshakes, será necesario helado, leche, nata montada, sirope y toppings.

El helado será suministrado por Iparadis, del que se detalla más información en el apartado 2.1.1 de este plan de empresa. El proveedor ha sido seleccionado tras un profundo análisis del sector de helados y congelados, pues en SHAKE IT! se le da mucha importancia tanto a los sabores, como a la textura y la calidad del helado, que determinará el resultado final. Estos se conservarán en una vitrina refrigerada para helados, a la vista del consumidor.

Se colocarán en la batidora 2 bolas de helado del sabor elegido junto con 200 ml de leche, siendo esta normal, sin lactosa o de soja. Una vez batida la mezcla, se vierte en una jarra, que previamente se ha rociado por dentro con el sirope que haya elegido el consumidor. Se decorará con nata montada por encima, y se añadirán para finalizar, los dos toppings al gusto del cliente, rociando la bebida por encima con un poco más de sirope.

Los Freakshakes XL serán elaborados de la misma manera, pero además de lo mencionado, antes de añadir la nata montada, se colocará la pieza de bollería

elegida encima del batido. Posteriormente se añadirán la nata, los toppings y sirope, y se tomarán con pajita.

El resultado es un batido atractivo a la vista, que llama la atención, y con un sabor que se obtiene utilizando materia prima de una calidad óptima.

En cuanto a los formatos y envases para servir los Freakshakes, serán los mismos que los de Smoothies, jarra de cristal si se consume en el local, y vaso de plástico si se pide para llevar, ambas de 41 cl, a las que también se añadirán pajitas.

En referencia al tiempo de elaboración de las bebidas, este será similar. Aunque los Smoothies requieren un tiempo para pelar y trocear las frutas al momento y los Batidos no, a estos últimos hay que añadirles después la nata, toppings y sirope, por lo que el tiempo que se dedica a las frutas en los Smoothies, se dedica a eso último en los Batidos.

Se estiman aproximadamente 5 minutos para cada elaboración. Más adelante, en el apartado 6.6, se va a realizar un análisis de la capacidad productiva de los empleados, que servirá para determinar el número de trabajadores necesarios según la demanda.

Hay que tener en cuenta que el vaso de la batidora para cada elaboración tiene que ser diferente, o hay que limpiarlo para no mezclar sabores. Se adquirirán por ello, varios vasos de batidora para agilizar el proceso y que los clientes no tengan que esperar a que se lave el vaso cada vez que se hace una bebida.

En el caso de que en un mismo pedido se pidan dos bebidas iguales, se añadirá el doble de ingredientes a la batidora, para realizar así las dos a la vez y reducir el tiempo de espera.

En el esquema presentado a continuación se muestra el proceso de elaboración de los 3 productos previamente mencionados, de manera más visual y resumida.

Ilustración 4. Procesos de elaboración de productos



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se expondrán los envases que se van a utilizar para servir las bebidas, y sus características.

Según se ha mencionado, para las bebidas a consumir en el local, se utilizarán jarras de cristal, y estas serán del tipo “Mason Jar” o botes de conservas, que en la actualidad se utilizan mucho para servir este tipo de productos.

Son frascos de vidrio resistentes a cambios de temperatura, pero son utilizados mayormente por la estética que ofrecen a la hora de presentar las consumiciones. En el apartado 2.4 del Capítulo 2, se encuentra la información sobre todos los proveedores, incluidos los de jarras y vasos desechables. La capacidad será de 41 cl.

Las jarras que se van a utilizar, son las representadas en las siguientes imágenes:

**Ilustración 5. "Mason Jars"**



**Fuente: Envases y Tapas Rioja, S.L.**

En caso de que las bebidas sean para llevar o "Takeaway, se utilizarán vasos de plástico transparentes y desechables. Estos incluirán el nombre y logo de la empresa, para conseguir con ello lo mencionado en apartados anteriores, convertirlo en un sistema de publicidad con impacto visual y que es más barato que otros medios de publicidad, como se detallará más adelante en el apartado 3.4.

Estos vasos también se utilizaran para envasar la fruta troceada, pero en un tamaño más pequeño.

**Ilustración 6. Vasos desechables**



**Fuente: Amazon.es**

## **CAPITULO 2: Análisis del mercado.**

### **2.1. Análisis del Sector**

Para poder realizar el plan de viabilidad de manera correcta, es necesario analizar el sector en el que se desarrolla nuestra actividad, que en este caso clasificaremos dentro del sector hostelero, más concretamente en el de la restauración. Se podría concretar aún más, incluyéndolo en el sector de cafeterías o de bebidas similares a batidos.

La actividad se va a desarrollar a nivel local, concretamente en el barrio de Gros de San Sebastián. Puesto que a que es un establecimiento que no ofrece servicios a domicilio u otro tipo de servicios que incluyan movilidad, será exclusivamente ofrecido en un ámbito local, y quienes deseen adquirir los productos tendrán que acudir al establecimiento de Gros.

A continuación se procede a realizar un análisis del micro y macro entorno de la empresa, que se ha realizado siguiendo el Manual de Administración de Empresas (Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1994).

#### **2.1.1 Análisis del micro entorno o entorno específico.**

Para analizar el micro entorno, se van a examinar los aspectos que utilizaríamos en “Las 5 fuerzas de Porter”, pero sin realizar el análisis como tal. Se podrán encontrar por lo tanto elementos como clientes, proveedores, competidores existentes y/o nuevos, y productos sustitutivos. Sin embargo, como no se va a realizar dicho análisis, no se incluirán, por ejemplo, el poder de clientes o proveedores, sino información relevante para el caso específico, acerca de esos tópicos.

##### ***a) Clientes***

Lo primero que hay que determinar es el perfil de cliente potencial al que se dirigirá la empresa. Los productos ofrecidos por SHAKE IT! están indicados tanto a hombres como mujeres, pertenecientes a cualquier grupo de edad, que quieran disfrutar de un desayuno, un postre o merienda como nuestros Batidos o Smoothies.

Aunque también acudirán personas más mayores, predominarán los grupos de gente más joven (Entre 10 y 35 años), siendo este el perfil de mayor potencial, y el que se considerará a partir de ahora como “Cliente potencial”.

Entre ellos, se encontrarán personas pertenecientes al colectivo de intolerantes a la lactosa, a consecuencia de que el mercado actual no satisface sus necesidades de manera adecuada. Este perfil de consumidor es clave, ya que al no contar con competencia similar, la idea de negocio de SHAKE IT! se convierte en una opción ideal para ellos.

En cuanto al poder adquisitivo, no tiene especial relevancia a la hora de elegir a un grupo de clientes potenciales, ya que el precio de los productos será asequible.

En segundo lugar, hay que diferenciar los diferentes tipos de clientes que acudirán al establecimiento, que podemos clasificar en tres grandes grupos.

Por un lado tenemos al público de intolerantes a la lactosa. Según un estudio realizado por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria en 2010, siendo estos los datos más recientes obtenidos por una Autoridad Europea, el 34% de la población española es intolerante a la lactosa. Aunque ese porcentaje ya es bastante elevado, en los últimos años el número de personas afectadas ha aumentado. Según un estudio publicado en 2015 por la SEPD (Sociedad Española de Patología Digestiva) y la SEMG (Sociedad Española de Médicos Generales y de Familia) sobre el manejo de la intolerancia a la lactosa en la revista científica REED sobre la encuesta nacional SEPD-SEMG, “entre un 30 y un 50% de la población española padece intolerancia a la lactosa”.

En relación a ello, cabe mencionar el reglamento impuesto por AECOSAN (Asociación Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición) acerca de las menciones “Sin lactosa” y “Bajo contenido en lactosa”.

En dicha nota se menciona El Reglamento (UE) Nº 1169/2011, sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, que establece normas sobre la información que se ha de facilitar en relación con el empleo como ingredientes de sustancias susceptibles de provocar alergias o intolerancia alimentarias, con el objeto de que los consumidores con sensibilidades especiales, como es el caso de las personas intolerantes a la lactosa, puedan elegir con conocimiento de causa las opciones que sean más adecuadas para ellos. (CONDICIONES DE EMPLEO DE LAS MENCIONES: “SIN LACTOSA” Y “BAJO CONTENIDO EN LACTOSA” Aprobada en Comisión Institucional de 30 de septiembre de 2015).

Aun así en esa norma no se indican las condiciones en las que se deben utilizar los apelativos “Sin lactosa” y “Bajo en lactosa”, por lo que en España se han adoptado unas orientaciones -no vinculantes- sobre su empleo, a la espera de que la Unión Europea establezca unas normas comunes.

Como se indica en la nota previamente mencionada, “Productos alimenticios “Sin Lactosa”: son aquellos que acrediten ausencia de lactosa siguiendo las analíticas más sensibles al estado actual de la ciencia. Es decir, inferior al 0,01% de lactosa.” y “Productos alimenticios “Bajo contenido en lactosa”: son aquellos con contenidos en lactosa residual medible y que se sitúan generalmente por debajo del 1%.”

Como se ha mencionado, la competencia en el caso de este tipo de cliente es muy baja o nula, considerando que apenas existen establecimientos en los que poder encontrar productos sin lactosa.

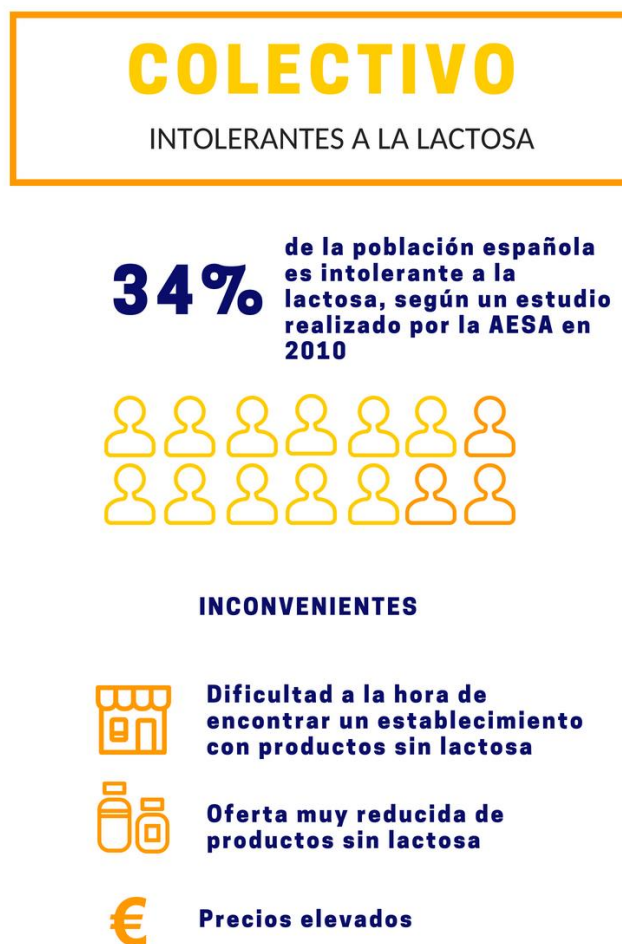


Aludiendo a la experiencia de la promotora y la de personas de su entorno, es difícil encontrar, primeramente, muchos establecimientos que ofrezcan leche sin lactosa, dado que no todos los locales tienen, solo la tienen unos pocos, aunque cada vez sean más. Eso dificulta la tarea de consumir, por ejemplo, un café con leche (cuando para otra persona, basta con acudir a una cafetería cualquiera), lo que llevado al sector de los batidos es aún más difícil de encontrar, a consecuencia de que las tiendas que los ofrecen no son abundantes.

Además de ello, la gran mayoría de los locales que cuentan con leche sin lactosa, añaden un suplemento de precio a los productos, normalmente de entre 20 y 30 céntimos.

En el siguiente esquema se puede apreciar de manera simplificada la información relativa a este colectivo:

Ilustración 7. Colectivo de intolerantes a la lactosa



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, está el tipo de cliente que no padece intolerancia. Ellos también podrán disfrutar de los productos, pero el motivo de que acudan a SHAKE IT! no es causado por la falta de alternativas, sino por la diferenciación; por el producto ofrecido. Como ya se ha mencionado, los “Batidos Extremos” no son ofrecidos por otros establecimientos en Donostia, por lo que eso, entre otras cosas, será lo que llame la atención al cliente.

Además de estos dos tipos de clientes, también habrá personas que, independientemente de pertenecer o no a uno de los colectivos previamente mencionados, por llevar un estilo de vida o dieta saludable, únicamente consumirán fruta envasada o Smoothies.

Una vez definidos los tipos de clientes que pueden acudir a nuestro local, y de haber determinado las necesidades de cada uno, se procede a continuación a segmentar el mercado, especificando qué tipo de productos consumirá cada uno de los tres tipos de cliente, en el mismo orden descrito en el apartado precedente.

Primeramente, nos encontramos con el colectivo de intolerantes a la lactosa. Podrán disfrutar de cualquier tipo y sabor de Smoothie, porque tienen la opción de elegir el tipo de leche con la que se elabora, pudiendo esta ser normal, sin lactosa o de soja, por lo que se adapta a cualquier perfil de consumidor.

En cuanto a los batidos, aunque no todos, hay sabores de helado sin lactosa, por lo que pueden elegir entre una variedad algo más limitada que un consumidor que la tolere. La razón de que la oferta sea más limitada, es que aunque la oferta cada vez sea mayor, los proveedores actuales no ofrecen todos los sabores de helado en versiones sin lactosa.

Al igual que en los sabores de helados, ocurre lo mismo con la bollería, siendo muy complicada la tarea de encontrar proveedores que distribuyan a nuestra zona productos sin lactosa.

Debido no contamos con ningún proveedor que ofrezca donuts con glaseados y bollería para ellos, este producto no lo tendrán disponible.

Aun contando con una oferta más limitada que cualquier otro consumidor, el establecimiento les ofrece un producto que no pueden encontrar en otros establecimientos de San Sebastián, por lo que el hecho de que la oferta sea algo más limitada no es tan relevante en este caso.

En segundo lugar, el colectivo de personas que no padecen intolerancia, pueden consumir cualquier tipo de producto que está a la venta, tanto Smoothies, como Batidos, medianos o grandes, fruta troceada y Donuts.

Podrán elegir cualquier tipo de leche, sabores de helados, siropes y toppings de los disponibles.

Por último, al tipo de consumidor que se preocupa de que su dieta no contenga alimentos como helados o dulces, y que prefiere optar solamente por algo más sano, se le ofrecerán los Smoothies, en los sabores mencionados en la lista del apartado 2.2.1, “Smoothies o batidos de frutas.”, y la fruta troceada.

### ***b) Proveedores***

Los proveedores de SHAKE IT!, se han seleccionado tras un exhaustivo análisis, para asegurar que tanto la materia prima, como mobiliario, menaje y maquinaria, tiene la calidad que precisan sus clientes.

La materia prima necesaria para la elaboración de los Smoothies y batidos la proveerán MAKRO e Iparadis.

Makro es una empresa filial de METRO GROUP Wholesale & Food Specialist, que opera a nivel mundial, y que se puede encontrar en Oiartzun. Es líder en distribución mayorista y cuenta con 37 establecimientos repartidos por distintas provincias de España. Su oferta es exclusivamente de venta al por mayor, y hay tanto productos alimenticios, como de menaje, o relacionados con la restauración. Ofrece unos precios muy competitivos a profesionales cuya actividad está relacionada con la hostelería y restauración, por lo que nos suministrará la fruta fresca, algunos de los toppings como galletas, Mini Oreos, Kit-Kat...

No solo se ha seleccionado Makro como proveedor principal por los precios, sino por la calidad de sus productos, que son utilizados en multitud de empresas, eventos, y organizaciones de prestigio, como pueden ser Masterchef, o la fundación Basque Culinary Center.

Iparadis es una empresa encargada de distribución de productos congelados, ubicada en Irún. Tras un análisis de los proveedores de helado artesanal que reparten a la zona, es el que más opciones de sabores tiene, siendo los precios similares entre casi todos los distribuidores, de modo que será el que se encargue de los helados.

En cuanto a envases, Tapas y Envases Rioja, S.L. será quien suministre las jarras para batidos y Smoothies, y los vasos de plástico desechables, se adquirirán de GIFT CAMPAIGN.

Tapas y Envases Rioja, S.L distribuye envases y embalajes tanto para hostelería como para farmacéutica, y lo hace hará en nuestro caso desde la delegación norte, en La Rioja. Cuenta con envíos y posibilidad de comprar online, a unos precios asequibles. Se adquirirán en esta empresa las jarras, por su original diseño, emulando botes de conservas, que está de moda en la actualidad.

Los vasos de plástico estarán serigrafiados, incluyendo el logo y nombre de la empresa, y provienen de GIFT CAMPAIGN, una empresa dedicada a la venta y personalización de productos para empresas, como tazas y vasos de cristal o plástico, para regalar o para publicidad y marketing. Permite la compra en grandes cantidades y de manera online, para así abaratar costes, ofreciendo mejores precios a medida que se pide en cantidades mayores. En este caso se optará por paquetes de 5000 y 10000 vasos desechables serigrafiados.

Por otro lado, harán falta elementos de menaje como servilletas, tablas para cortar, cubertería, envases y cubetas, dispensadores de azúcar, cacao... y Makro, como se ha mencionado, también ofrece productos no alimenticios, de manera que serán ellos quien lo suministren.

En lo referente al mobiliario, como mesas, sillas, mostradores etc., será de La Tienda HOME y de IKEA, a rasgos generales. También habrá pequeños elementos adquiridos de pequeñas empresas.

La tienda HOME es una empresa que vende online artículos para el hogar como mesas, sofás, sillas etc. Cuenta en su página web con una sección de outlet o de productos rebajados hasta el 70%, por lo que se aprovechará para adquirir muebles de calidad a precio rebajado, en este caso conjuntos de sillas y mesas.

IKEA es una empresa multinacional sueca, que cuenta con establecimientos por todo el mundo, y que se dedica a la venta de elementos para el hogar: Desde cocinas, encimeras, mesas...hasta camas, sofás o decoración. La característica de Ikea es que sus productos requieren montaje por parte del usuario, y esta particularidad supone un abaratamiento de los costes, pudiendo ofrecer así unos precios muy competitivos. Se adquirirá en IKEA el mobiliario de cocina y de baño: Encimeras, armarios, lavabos, inodoros, lámparas...

### ***c) Competidores existentes y nuevos competidores***

Una parte muy importante del análisis de mercado es estudiar la competencia existente, para saber a qué nivel y en qué medida afecta a la idea de negocio. Los pasos a seguir son primeramente determinar quiénes son y donde están, para poder analizar así qué ofrecen, en qué condiciones lo hacen y a quienes, y todo ello está representado en la tabla 7:

¿Quiénes son?

En este caso se han localizado 5 establecimientos de San Sebastián en los que entre otros productos, ofrecen batidos y Smoothies. Se han elegido estos dos productos porque son los más relevantes de la empresa. Estos son los posibles competidores, que son considerados como tales, por similitudes en los servicios ofrecidos:

“Alabama Café”, ubicado en la calle San Francisco 45, “Uh Mami”, en la calle Zabaleta 61, “La Pepa”, en la Avenida de la Zurriola 40, “Quebec Krep'Herria”, en Fermín Calbetón 11, y “Sweet Roma”, ubicado en la calle Sánchez Toca 3.

¿Dónde están?

En cuanto a la ubicación de los establecimientos, 3 de ellos se encuentran en el barrio de Gros, uno de ellos en la Parte Vieja de Donostia, y el último en el Centro de San Sebastián, cerca de la catedral del Buen Pastor. Esto nos sitúa en un escenario en el que la mayor parte de la competencia se encuentra en el mismo barrio en que queremos abrir el negocio, dato que puede parecer negativo, pero que tiene un matiz positivo que se explicará a continuación.

¿Qué ofrecen? Productos sustitutivos

Se van a examinar los productos ofrecidos por las empresas de la competencia, y se van a comparar con los de SHAKE IT!

Empezaremos primeramente analizando la oferta de los establecimientos considerados como competidores más fuertes, en vista de que estos, al igual que nuestra empresa, también se centran en una oferta de productos dulces, a diferencia de los demás competidores, como se aclara en los siguientes párrafos.

La oferta de “Sweet Roma” no se centra en los batidos, sino en los cupcakes, y la reputación de este establecimiento viene dada por ello, siendo una de las primeras cupcakerys de la ciudad. Los batidos, además de no ser iguales que los de SHAKE IT!, no destacan entre los productos, dejando paso al producto estrella, los cupcakes, por lo que no se puede considerar a Sweet Roma como competencia directa.

Lo mismo se puede afirmar sobre “Quebec Krep'Herria”, que como su nombre indica, está especializado en crepes, y es el motivo por el que la mayoría de clientes acude al establecimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, estos dos negocios están centrados en ofrecer un producto dulce o azucarado, a diferencia del resto de competidores. Es por eso que aunque no se consideran competencia directa porque sus productos son diferentes, se reconocerán como competencia indirecta o de segundo grado, teniendo en consideración que operan en el mismo mercado que SHAKE IT!, sus clientes potenciales tiene un perfil similar, y las necesidades que cubren sus productos son semejantes.

Por contraste, los otros 3 locales, aunque si es cierto que ofrecen batidos en su carta, estos y las demás consumiciones de su menú no son un producto dulce, sino que la finalidad de estos comercios es servir elaboraciones muy saludables y ecológicas. A continuación se detallan sus características:

“Alabama” nos ofrece como productos destacados y que más resaltan en sus anuncios, los Desayunos, Bowls de frutas y Zumos Detox, hechos con ingredientes ECO. Los desayunos son los habituales en cualquier cafetería (Café, croissant, pan...), y los Bowls y batidos Detox son destacables por los ingredientes que llevan. Estos son, entre otros Pulpa de Açai (Fruto procedente de una palmera de origen Brasileño), Kale (un tipo de col), Chía (planta de origen Mexicano) o Espirulina (Una cianobacteria o alga de color azul verdoso).

Con “Uh Mami” y “La Pepa” nos encontramos en la misma situación, puesto que ofrece también la misma variedad de productos, como Bowls de Açai, que son su especialidad, y zumos de frutas. Además, también comercializan bocadillos, sándwiches y ensaladas para llevar, todo ello hecho con productos ecológicos.

Tanto SHAKE IT! como estos 3 establecimientos ofrecen batidos -o zumos, en algún caso-, pero los atributos de los mismos son totalmente diferentes, lo que los hace productos dispares, aunque sean denominados de la misma manera.

Con todo lo anteriormente descrito, queda expuesto que hay bastantes diferencias en las características de los productos, y en el público al que van dirigidos, por lo que se consideran productos sustitutivos o competidores de tercer grado.

Como conclusión, obtenemos que la idea de negocio plasmada en este plan de empresa no tiene competencia de primer grado o competidores directos, siendo este un escenario propicio para abrir la empresa.

¿Qué ventajas competitivas tienen?

Una vez que ya se han analizado estos aspectos sobre el entorno de la empresa, se procede a continuación a identificar las ventajas competitivas tanto de los competidores, como las que tendrá SHAKE IT!

Las ventajas competitivas se pueden dividir en dos grandes grupos, liderazgo en costes, y diferenciación. En el caso de estos establecimientos, al ser novedosos, se incluyen en el grupo de diferenciación, por ser 5 locales que ofrecen en su carta unos productos novedosos y que hasta hace unos años no se podían encontrar en nuestra ciudad.

Esa diferenciación, sobre todo en los tres últimos, proviene de la tendencia actual a utilizar ingredientes poco habituales hasta ahora y que proceden de otros países como el Açai, la maca, chía o cúrcuma.

Esa misma ventaja será la que queremos lograr con la especialidad de nuestra empresa, los Freakshakes, que poseen características diferenciadoras

de los productos de nuestros competidores. Como ya se ha analizado, no existe un competidor directo porque nadie ofrece actualmente tipos de batidos como los Freak Shakes, con lo cual, estos serían novedosos y originales, llamando así la atención de los potenciales clientes.

Además de ello, también se va a ofrecer una relación calidad-precio mejor, ya que los productos que ofrece SHAKE IT! en comparación con las tiendas mencionadas en este apartado, son de mayor tamaño, una apariencia innovadora, y los precios no serán superiores a los de sus competidores.

Volumen de ventas, política de precios, calidad del producto o servicio,...

No es posible analizar cuestiones como políticas de precios o calidad de los productos de manera muy precisa, debido a que no existe actualmente un competidor directo con el que poder comparar. En consecuencia, se han examinado estas características en los productos similares de los establecimientos ya mencionados, como los batidos normales o los Smoothies.

En Sweet Roma, un Smoothie cuesta 4€ aproximadamente, dependiendo del sabor elegido.

En Quebec, podemos tomar un Smoothie de aproximadamente 300 ml por 3€, pero las opciones se reducen a plátano, fresa, manzana y avena. Los batidos, elaborados con helado, son a partir de 2,5€.

“Alabama” cobra a sus clientes un mínimo de 2,9€ por un batido de una sola fruta, de unos 300 ml. A partir de ahí, según van añadiendo frutas, el precio asciende hasta 6€ por un batido de 500ml, con un añadido de 1€ si se utiliza leche vegetal, en cualquier batido. Esto supone un precio algo elevado, teniendo en cuenta las características de los productos.

“Uh Mami” tiene unos precios de 3,9€ para batidos y Smoothies, de 410ml aproximadamente. Cuenta con la ventaja de que ofrece servicio de Takeaway, al contrario que su competidor directo “Alabama”, siendo esta una de las ventajas competitivas que adoptara también SHAKE IT!

Los precios son algo más elevados en “La Pepa”; todos los batidos, de 300ml, son vendidos a partir de 4,90€.

En SHAKE IT! se van a establecer unos precios asequibles, que en este caso se pueden comparar con los de “Uh Mami”, teniendo en cuenta la cantidad de ml que contienen las bebidas, que va a ser el mismo, de 410 ml.

Toda la información contenida en los párrafos previos, se encuentra resumida en la tabla comparativa que se muestra a continuación:

Tabla 7. Características de los competidores

Competidores	Alabama Café	Uh Mami	La Pepa	Quebec Krep'Herría	Sweet Roma
<b>Características</b>					
<b>Ubicación</b>	C/ Francisco 45	San C/ Zabaleta 61	Av. de la Zurriola 40	C/ Fermín Calbetón 11	C/ Sánchez Toca 3
<b>Barrio</b>	Gros	Gros	Gros	Parte Vieja	Centro
<b>Tipo de producto</b>	Saludable y ecológico	Saludable y ecológico	Saludable y ecológico	Dulce	Dulce
<b>Producto principal/ Especialidad</b>	Desayunos, Bowls de frutas y Zumos Detox	Bowls de frutas y Zumos Detox	Bowls de frutas y Zumos Detox	Crepes y	Cupcakes
<b>Público objetivo</b>	Personas concienciadas por su salud	Personas concienciadas por su salud	Personas concienciadas por su salud	Personas a las que les gusta más el dulce	Personas a las que les gusta más el dulce
<b>Tipo de competidor</b>	Productos sustitutivos/ Competidores de 3º grado	Productos sustitutivos/ Competidores de 3º grado	Productos sustitutivos/ Competidores de 3º grado	Competencia indirecta/ De 2º grado	Competencia indirecta/ De 2º grado
<b>Ventajas competitivas</b>	Diferenciación por ofrecer un producto novedoso y con ingredientes poco comunes	Diferenciación por ofrecer un producto novedoso y con ingredientes poco comunes	Diferenciación por ofrecer un producto novedoso y con ingredientes poco comunes	Diferenciación por la escasez de creperías.	Diferenciación al ser la primera cupcakery de la ciudad.
<b>Precios medios</b>	5,50€	3,90€	4,9€	3€	4€

Fuente: Elaboración propia



### 2.1.2 Análisis del macro entorno o entorno general

El macro entorno se va a examinar mediante el análisis PEST, una herramienta que ayuda a conocer el entorno, a través de distintos factores como son los Político-Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Posteriormente, con la información obtenida, se elaborara un DAFO, para así conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la idea de negocio. Para todo ello, se utilizara como fuente de datos el Instituto Vasco de Estadística, EUSTAT.

Para elaborar los siguientes párrafos, se ha trabajado con los datos del año 2017 pues son los más actuales, y los que más se parecen a la situación de 2018. Se realizaran comparaciones con otros años, como pueden ser 2015 y 2016, y en casos excepcionales, con años anteriores.

Esto se va a realizar de esta manera, porque si se comparan los datos con fechas anteriores, nos encontramos con la época de mayor crisis económica, lo que puede generar confusión o puede alterar la percepción de los resultados.

Por lo tanto se compararán los datos actuales y más recientes, con años relativamente próximos a 2018. Primeramente, como se ha indicado, se procede a estudiar las distintas variables PEST:

#### ***-Variables Político-legales:***

La restauración se incluye dentro del sector del turismo, y según el artículo 149 y artículo 148.1.18 de la Constitución Española, “El Estado no tendrá ninguna competencia exclusiva, y las comunidades autónomas podrán asumir competencias en materia de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial.”

Los aspectos legales a los que tenga que acogerse la idea de negocio serán explicados en el Capítulo 5.

#### ***-Variables económicas:***

En 2017, el sector de Comercio, hostelería y transporte, representó el 26,96% del PIB de la CAV. Inicialmente se estudiaran los datos referentes a las tasas de empleo en Guipúzcoa.

Tabla 8. Tasas de actividad y Paro en la C.A. de Euskadi y Guipúzcoa

	C.A. de Euskadi		Guipúzcoa	
	Tasa de actividad	Tasa de paro	Tasa de actividad	Tasa de paro
2011	56	10,8	56,9	8,2
2012	55,1	11,8	55,5	8,9
2013	56,7	15,1	57,5	12,5
2014	57,3	16,1	58,4	13,9
2015	57,6	15,4	57,7	13
2016	56,9	13,4	56,7	11
2017	56,3	11,3	56,4	8,9
<b>2017</b>				
<i>I trimestre</i>	56,1	11,5	56,2	9,4
<i>II trimestre</i>	56,6	11,1	56,6	8,8
<i>III trimestre</i>	56,4	11,6	56,7	9,1
<i>IV trimestre</i>	56,2	11,1	56,1	8,4
<b>2018</b>				
<i>I trimestre</i>	56,2	11,3	56,3	8,6

Fuente: EUSTAT

Examinando los indicadores de la tabla, se puede observar una disminución en las tasas de desempleo a partir de 2015, y se puede observar que la tasa de actividad se ha mantenido casi igual, lo que se traduce en un escenario bastante positivo para la posible creación de un negocio.

Los indicadores de desempleo han disminuido desde un 13,9%, siendo este el pico más alto de los últimos 7 años, hasta un 8,9% en 2017. Los datos recogidos en el primer trimestre de 2018 corroboran esta tendencia a la baja del desempleo, obteniéndose una tasa de paro de 8,6% en el primer trimestre.

A su vez, la población activa, aunque ha disminuido en menos de un punto porcentual en los últimos 2 años, podemos decir que se ha mantenido más o menos constante, y que no supone un obstáculo a la hora de llevar a cabo este proyecto.

### 2.1.3. Estudio del sector

Por otro lado, se realiza un análisis más concreto, del sector hostelero, acerca del número de empresas y de personas empleadas, que como se detalla a continuación, presenta una tendencia al alza.

Tabla 9. Nº de establecimientos y personas empleadas

	2015		2016		2017	
	Establecimientos	Personas empleadas	Establecimientos	Personas empleadas	Establecimientos	Personas empleadas
Totales, C.A. de Euskadi	176.384	843.816	175.674	854.114	175.393	874.241
Hostelería, C.A. de Euskadi	13.989	51.809	13.913	55.764	13.950	57.385
Hostelería, Guipúzcoa	4.440	18.809	4.426	19.723	4.476	20.459

Fuente: EUSTAT

A nivel de comunidad autónoma, el sector contaba con 51.809 personas empleadas en 2015, y 57.385 en 2017 (aumento de 10,76%). Por otro lado, a nivel provincial, estas cifras aumentaron de 18.809 personas empleadas en Guipúzcoa en 2015, a 20459 personas en 2017 (aumento de 8,77%).

Teniendo en cuenta la relación de personas empleadas en Guipúzcoa respecto al total de población activa, se determina que el sector de la hostelería representó el año pasado el 6,56% de la población activa de Euskadi, y concretamente en Guipúzcoa, ese mismo año, el 7,04%.

Asimismo, el nº de empresas existentes en Euskadi era de 13.989 en 2015, y disminuyó a 13.950 en 2017. A nivel provincial, sin embargo en 2015 contábamos con 4.440 empresas, y en 2017 estas cifras aumentaron a 4.476, lo que supone un 0,81%, un dato positivo teniendo en cuenta que a nivel de comunidad autónoma, el número de empresas ha disminuido en estos dos años en 39 (-0,27%).

Como conclusión de las variables económicas, se puede deducir que es un sector apropiado en el que realizar una inversión, en vista de que las cifras son favorables, y los datos obtenidos tanto a nivel de Euskadi como de Guipúzcoa, presentan en general una tendencia al alza, por lo que todo ello, traslada este negocio a un contexto favorable para su creación.

### ***Variables Socio Culturales:***

Primeramente se analizará la población para conocer el contexto en el que se va a desarrollar la actividad.

A fecha 1 de enero de 2017, Guipúzcoa contaba con una población de 712.801 habitantes, de los cuales, 177.473 pertenecían a San Sebastián.

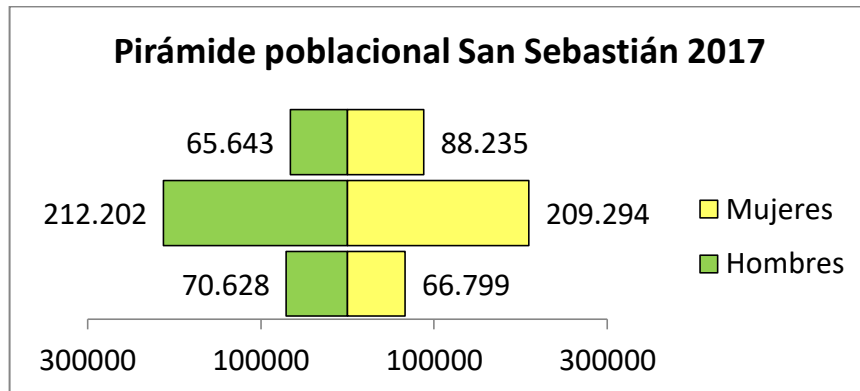
En cuanto a los grupos de edad, la mayoría, el 59,6%, pertenece al grupo de 20-64 años, mientras que el grupo de 0-19 años representa únicamente el 17,1%, y

el grupo de más de 65 años, el 23,3%. Estos porcentajes nos indican que la división de la población de San Sebastián está distribuida según una forma regresiva: Hay menos gente joven, que gente de mediana y de avanzada edad.

Este tipo de pirámide poblacional nos indica unos niveles bajos tanto de natalidad como de mortalidad, y en el caso de esta ciudad, fallecen más personas de las que nacen.

A continuación se muestra un gráfico de la anteriormente mencionada pirámide regresiva:

**Ilustración 8. Pirámide poblacional de San Sebastián, 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EUSTAT

En lo referente a la sociedad, hoy en día existe una cultura cada vez mayor asociada al uso de las redes sociales, tanto para comunicarse con otras personas, como para publicar actualizaciones de estado, de actividad etc. Estas herramientas son un elemento clave para llegar al público, tanto por parte de la empresa, como por parte de los consumidores, que muestran a su entorno qué compran, qué productos consumen, a dónde van...

Por eso hay que cuidar ese aspecto y potenciarlo al máximo, utilizándolo como una herramienta más para dar a conocer la empresa, y aprovechando que los grupos de edad con mayor nº de personas, son también los que más utilizan estas nuevas tecnologías.

#### ***Variables tecnológicas:***

En este caso particular, las variables tecnológicas no tienen demasiada relevancia desde el punto de vista de que los productos no se pueden adquirir online, pero el avance tecnológico nos ofrece otros beneficios:

La posibilidad de utilizarlo para dar visibilidad al negocio, mediante página web y redes sociales, utilizándolas tanto para publicidad y marketing, como para atención al cliente. Los productos estarán expuestos en la red, publicando la carta, imágenes de los mismos etc., para así atraer la atención de nuevos clientes y potenciar las ventas. Otra forma de obtener beneficios de las redes sociales

puede ser realizar concursos o sorteos, consiguiendo así dar a conocer la empresa, utilizando el *engagement*<sup>2</sup>.

Para terminar con el estudio, se va a exponer la matriz DAFO:

**-Debilidades:**

- Comienzo y apertura de un nuevo negocio, con sus respectivas dificultades: El negocio es desconocido para el público, no se dispone de recursos, ni de clientes, ya que no ha habido un establecimiento previo al actual. Quizá esta sea la debilidad más notoria, que se parte desde cero.
- Es una idea desconocida para los clientes, por lo que hay que esforzarse en darla a conocer, invirtiendo en publicidad.
- No hay antecedentes con los que comparar esta idea de negocio, teniendo en cuenta que es pionera.
- Puede ocurrir que las personas con un estilo de vida más saludable no acudan, pensando que no hay opciones para ellos.
- En cuanto al ciclo de vida del producto, según el Manual de Administración de Empresas (Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1994) "Refleja la trayectoria que sigue su cifra de ventas durante el tiempo de permanencia en el mercado." En el caso de SHAKE IT! los productos están en una etapa de introducción, por lo que las ventas no estarán en su pico más alto, y hay que asumir la inversión inicial.

**-Amenazas:**

- La idea de negocio puede no ser bien recibida por los consumidores, o no tener el éxito esperado.
- Ante la apertura del negocio, pueden aparecer nuevos competidores, o los competidores actuales pueden incluir alguno de nuestros productos en su carta.

**-Fortalezas:**

- Idea innovadora que no hay en nuestra ciudad.
- Producto original y atractivo
- Oferta opciones para colectivos que no están cubiertos por el mercado actual.
- Cuenta con una muy buena ubicación

---

<sup>2</sup> Engagement: Es un término anglosajón que utilizado en el ámbito de las redes sociales e internet, hace referencia al nivel de interacción que tienen los usuarios de la red con la marca, el perfil y el contenido publicado, como fotos o videos.

***-Oportunidades:***

- Inexistencia de competidores con los mismos productos.
- Está dirigido a todo tipo de público, independientemente del nivel económico.
- El sector del turismo y la hostelería ostenta un gran poder en Guipúzcoa
- Tendencia del mercado a “importar” negocios provenientes de la cultura americana, obteniendo gran aceptación.

## **CAPITULO 3: La política de marketing: Marketing Mix**

El marketing mix es una herramienta que engloba 4 variables a disposición de los directores de marketing de las empresas, que combinados de la manera adecuada sirven para lograr los objetivos de la empresa. Esas cuatro variables son comúnmente conocidas como “Las 4 P’s”, por su significado en inglés: Product, Price, Place and Promotion, que en castellano se trasladan a Producto, Precio, Distribución y Comunicación, respectivamente.

### **3.1 Política de producto.**

Esta variable hace referencia en el caso de SHAKE IT!, a las consumiciones disponibles para los clientes. Concretamente, como se ha mencionado en apartados previos, la carta de productos estará formada por Smoothies, Batidos, Donuts y Fruta envasada. Aunque solamente haya 4 productos, estos estarán disponibles en distintas variantes de sabor, de tipos de leche utilizados, etc., convirtiendo lo que a primera vista parecen 4 productos, en una infinidad de variantes posibles.

Teniendo en cuenta que el producto que se consume marcará la diferencia entre si el cliente vuelve o no, para conseguir fidelizar a la clientela es necesario ofrecerles calidad, y cuidar la presentación. El hecho de que las bebidas sean customizables añade un extra a SHAKE IT!, por el hecho de que cada cliente puede hacerlo a su gusto, e incluir los elementos que le gustan, al contrario que en otros establecimientos, donde la mayoría de las bebidas están ya preestablecidas.

En este caso, los Freak Shakes están en la etapa de introducción, puesto que no los ofrece ningún otro establecimiento de San Sebastián. Las ventas por lo tanto, no serán muy elevadas, crecerán paulatinamente, y será necesaria una inversión en publicidad, para dar a conocer el producto. La ventaja de ello es que no existen competidores, por lo que no tendremos esa barrera de entrada.

Además, al ser elaborado de manera artesanal, con ingredientes frescos y naturales, y a la vista del consumidor, es una alternativa a las elaboraciones prefabricadas, que incluyen conservantes y colorantes.

Como los Freakshakes, Smoothies y Fruta son aptos para intolerantes a la lactosa, el colectivo tiene mayores probabilidades de ser fiel a SHAKE IT!, ya que les ofrece la oportunidad de disfrutar de consumiciones que no están disponibles en otros locales.

Habrá que tener en cuenta las 5 dimensiones que tienen los productos:

#### **a) Beneficio básico:**

En el caso de SHAKE IT!, la función básica del producto sería satisfacer la necesidad fisiológica de la alimentación, no refiriéndonos a una comida completa, sino a un complemento de la misma, como puede ser un postre, una merienda. Teniendo en cuenta que los Freakshakes incluyen una pieza de bollería, que junto con el batido, puede constituir un desayuno.

#### **b) Producto genérico:**

Son los elementos necesarios para la prestación del servicio o en este caso, para la elaboración del mismo. Serían el local, la maquinaria necesaria para ello como las batidoras, personal para la preparación...

#### **c) Producto esperado:**

Es una dimensión referente al equipamiento del local; son las expectativas del consumidor, lo que espera que va a tener cuando acuda al local y consume, por ejemplo, pajitas para tomar su batido, tenedores para la fruta, o servilletas. Son elementos que no generan satisfacción, pero cuya inexistencia generaría insatisfacción, porque además, el resto de establecimientos también lo tienen, como podría ser por ejemplo, los servicios.

#### **d) Producto incrementado:**

Son los atributos diferenciadores del resto de tiendas, que en este caso como se ha mencionado previamente, será la ventaja competitiva de diferenciación. Nuestro producto se diferencia del resto porque es novedoso e innovador, no se puede encontrar en otros establecimientos, y además está hecho de manera artesanal, y personalizado para cada consumidor.

#### **e) Producto potencial:**

Está formado por las nuevas características que tendrán que atribuírsele al producto en un futuro próximo, para así no quedarse atrás en tendencias, o para adaptarse a los cambios del mercado y de la sociedad y sus hábitos de consumo.

### **3.2 Política de precio.**

El precio es un aspecto que está controlado por la propia empresa, y que es fundamental para los consumidores a la hora de elegir entre las distintas alternativas que tienen. A la hora de determinar el precio, hay que tener en cuenta que este determinará los ingresos de la empresa, y que tiene que ayudar a obtener rentabilidad a largo plazo.

Como se ha mencionado en el apartado 1.2.1, en SHAKE IT! no se va a incrementar el precio en los casos en los que se opte por elaborar las bebidas con leche sin lactosa o de soja, al contrario que en muchas cafeterías y demás establecimientos, que añaden unos suplementos de precio de entre 20 y 30 céntimos.

La estrategia de precio que se utilizara será la de Precios de penetración, estableciéndose unos precios asequibles para todo tipo de público, para así obtener atraer rápidamente a más clientes. Además, como se ha hecho referencia en el apartado 2.1.1 c), los precios de los competidores son relativamente altos



para el producto que se está ofreciendo, por lo que no se van a establecer unos precios mayores que esos, sino menores que algunos de los competidores. Para el producto diferenciador, que va a ser el Freakshake, se establece un precio algo mayor, teniendo en cuenta que tanto la cantidad servida, como la materia prima utilizada es mayor.

A continuación se presentan los precios en la tabla 10:

**Tabla 10. Precios de los productos**

Producto	Especificación producto	Precio
<b>Smoothies</b>	·Fresa	<b>3,00 €</b>
	·Plátano	<b>3,00 €</b>
	·Fresa & Plátano	<b>3,00 €</b>
	·Mango	<b>3,00 €</b>
	·Kiwi y fresa	<b>3,00 €</b>
	·Tropical: Mango, piña y maracuyá	<b>3,50 €</b>
	·Summer: Melocotón, naranja y plátano	<b>3,50 €</b>
	·Multifrutas: Naranja, fresa, kiwi y plátano	<b>3,90 €</b>
	·Green Smoothie: Espinaca, lechuga, kiwi y plátano	<b>3,90 €</b>
<b>Freakshake</b>		<b>3,90 €</b>
<b>Freakshake XL</b>		<b>4,90 €</b>
<b>Donuts</b>		<b>2,00 €</b>
<b>Fruta troceada</b>		<b>2,90 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Estos precios han sido establecidos en función del margen que se espera obtener, y teniendo en cuenta los precios de los competidores.

El análisis de la materia prima utilizada en cada elaboración, y su coste, se ha analizado en el apartado 6.5.

Se han establecido unos precios similares a la competencia, pero asequibles, puesto que algunos de los competidores presentaban un nivel de precios elevado.

El precio de los Smoothies se ha asignado dependiendo del número de frutas que lleva cada elaboración. Así, los Smoothies de precio más elevado son aquellos que llevan 4 ingredientes.

En cuanto al Freakshake y el Freakshake XL, hay un euro de diferencia debido a la pieza de bollería que se incluye en el XL.

### 3.3 Política de distribución

La política de distribución es el medio por el cual los productos llegan desde el punto de fabricación o elaboración, hasta el consumidor final. En este determinado caso, se sigue un canal directo, por la inexistencia de intermediarios. El producto llega directamente desde la empresa al consumidor, y no hay intermediarios de por medio que hagan llegar el producto, porque no son necesarios, siendo el cliente el que acude al local.

La elección de un canal directo, supone un menor coste que si hicieran falta intermediarios para hacer llegar los productos al consumidor.

La distribución del producto se realizará únicamente en la tienda física ubicada en el barrio de Gros. El local, de aproximadamente 25 metros cuadrados, contará con las siguientes áreas:

Área de consumición, mostrador y área de preparación, almacén y servicio.

El área de consumición estará dotada de 4 mesas con sillas en el interior, y como se ha indicado previamente, la idea principal es que aunque haya mesas dentro, la mayoría se pida para llevar.

El mostrador y área de preparación de bebidas estará organizado de esta manera:

Lo que el cliente verá nada más entrar a la tienda y dirigirse al mostrador será la vitrina frigorífica, en la que se conservan los helados y la fruta, y pegado a ella, una encimera que se utilizará para atender a los clientes, depositar las consumiciones, y en la que estarán las pajitas, los dosificadores de azúcar, cacao... además de la caja registradora.

Detrás del mostrador, se encontrará el área de elaboración de batidos y Smoothies. En la encimera estarán las batidoras, tablas...y todos los elementos necesarios para elaborar las consumiciones, de manera que mientras se preparan, el cliente puede ver cómo lo hacen. Habrá una pila de fregar, un lavavajillas y varios armarios y estanterías para los vasos, jarras etc.

Para acabar con esta área, también encontrarán un expositor con los Donuts Glaseados, donde pueden verlos y elegirlos para su batido, o para consumirlos de manera separada.

Habrá un cuarto dedicado al almacén de materia prima, cajas de vasos, jarras y demás material que no se vaya a utilizar todos los días o que se compre para tener provisiones.

### 3.4 Política de comunicación

El objetivo de esta última política, es dar a conocer tanto la empresa como sus productos a sus clientes potenciales, y estimular las ventas. Para ello existen herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas...

Debido a la fase en la que se hallan los productos, la de introducción, el mensaje que hay que hacer llegar al consumidor es que es algo novedoso, que no han probado antes, para incentivar el hecho de que vengan a la tienda a probarlo

Como se ha dicho, hay distintas herramientas para ello, que se expondrán a continuación:

#### a) Publicidad:

Es un medio de comunicación que aunque tradicionalmente se ha realizado por radio, periódicos, o televisión, hoy en día se realiza de manera masiva por Internet, haciendo uso de los avances tecnológicos de hoy en día. Mediante la red se consigue alcanzar a un mayor público y de manera más rápida que con otros medios, y su coste tiende a ser bajo.

SHAKE IT! contará con página web y redes sociales como Instagram y Facebook, que permiten promocionarse a cambio de un bajo coste, y las publicaciones llegan a un determinado número de personas. Ese público no es seleccionado aleatoriamente, sino que la propia Red Social clasifica a sus usuarios y muestra anuncios “personalizados” o acorde con sus gustos, por lo que la probabilidad de que la publicidad haga efecto es mayor.

Se realizarán sorteos y concursos, con el fin de que la empresa se dé a conocer, y se animará a los seguidores de las páginas a que publiquen sus fotos con los productos que consuman, teniendo en cuenta que, compartir en redes sociales fotos y videos de la comida que se consume, es una práctica habitual hoy en día.

Otra forma de publicitarse que se utilizará, es, como se ha mencionado en el apartado 1.4., el uso de vasos desechables serigrafiados con el logo y el nombre de la empresa.

Los clientes que decidan pedir su consumición para llevar cumplirán esta función, ya que el envase es visible y puede atraer a más clientes a la tienda.

#### b) Promoción de ventas:

En el caso de esta estrategia de marketing, se trata de impulsar las ventas utilizando algún tipo de promoción como descuentos, 2x1... que podría coincidir en este caso con un periodo promocional debido a la apertura del nuevo negocio. En este caso, únicamente se realizará dicho tipo de promoción, realizando un descuento en el precio, el día de la inauguración del negocio, debido a que los productos ya cuentan con un precio asequible, o en días puntuales.

Esta oferta se anunciará en redes sociales, junto con la noticia de la apertura e inauguración de SHAKE IT!, para conseguir mayor afluencia de público, y que el mayor número de personas conozcan el local.

### c) Patrocinio y Relaciones Públicas:

La promoción mediante Relaciones Públicas trata de difundir la información sobre el negocio al público de su entorno y de establecer relaciones con él, con el fin de crear una imagen favorable de la empresa y sus productos.

Por otro lado, el patrocinio se realiza dando soporte a actividades o eventos que no tienen nada que ver con la empresa, pero que dan visibilidad al negocio.

Una buena oportunidad de patrocinio podría ser en el caso de SHAKE IT!, participar en el patrocinio de competiciones de surf y bodyboard realizadas en la playa de la Zurriola, a la que suelen acudir numerosos espectadores, para conseguir mayor alcance.

No se ha planteado este supuesto para los primeros años de vida de la empresa, pero podría ser una buena oportunidad para aumentar las ventas y publicitarse, una vez que SHAKE IT! esté afianzada en el mercado.

### d) Marketing directo:

Es una herramienta de comunicación directa con el consumidor, en la que el público está previamente seleccionado, y además se espera obtener una respuesta inmediata de él. Por lo tanto este tipo de marketing se realiza bien por teléfono, por email -también conocido como *mailing*<sup>3</sup>- o también por mensajería de redes sociales, comunicando ofertas o productos concretos.

SHAKE IT! no va a optar por este tipo de marketing, dado que se considera una de las herramientas menos efectivas para nuestro caso en concreto, y muchos usuarios consideran molesto el hecho de recibir continuamente emails, llamadas de teléfono etc., por lo que se va a optar por las herramientas anteriores.

---

<sup>3</sup> *Mailing*: Es un tipo de marketing directo que consiste en el envío masivo de emails de contenido publicitario sobre la empresa, dirigidos a un público en concreto.

## CAPITULO 4: Área de personal.

### 4.1 Número de trabajadores

Toda empresa necesita trabajadores para llevar a cabo su actividad, ya sea para supervisar una actividad realizada por maquinas, o realizar la tarea de elaboración de sus productos, como en nuestro caso.

A la hora de determinar el número necesario de trabajadores para nuestra empresa hay que tener en cuenta que es un negocio pequeño, de nueva apertura, y que no son necesarios muchos trabajadores.

Sería incoherente que en un espacio limitado como el del local que se va a alquilar trabajasen muchos empleados, puesto que no por tener más trabajadores se va a vender más o van a producir más rápido. Al contrario, podría ocurrir que debido al reducido espacio, se molesten unos a otros, dificultando la tarea de elaboración.

Por ello, se estima que con 2 trabajadores se puede satisfacer la demanda de los cuatro primeros años de manera óptima, y son el número de personas adecuadas para el espacio de trabajo disponible. Uno de los puestos de trabajo estará asignado para la promotora de este proyecto, que de ahora en adelante será denominada Trabajador 1, y el otro requerirá de un proceso de selección de personal, y será un puesto de igual categoría, denominado Trabajador 2.

El trabajador 1 se trata de un autónomo societario, que deberá abonar su cuota correspondiente a la seguridad social, y al seguro de autónomos. La sociedad no se hace cargo de esos gastos, ni le afectan, por lo que no se verán representados. El sueldo a percibir por el autónomo será el salario bruto, y posteriormente deberá abonar las cuotas que correspondan a la Administración Pública.

A medida que la demanda vaya aumentando, se podría plantear aumentar la plantilla e incrementar el espacio dedicado al área de elaboración, en caso de que los dos trabajadores no puedan hacer frente a la demanda, pero dependerá de las necesidades de dicho instante. Por ello, se podrá contratar a un empleado de refuerzo en épocas de mayor demanda, como puede ser el verano.

En cualquier caso, para cubrir las vacaciones del Trabajador 2, se contratará al Trabajador 3 durante el mes de vacaciones que le corresponde. Al Trabajador 1, al ser autónomo, no le corresponde de manera obligatoria un mes de vacaciones, y será la propia promotora del proyecto quién decida si quiere trabajar, o coger vacaciones.

En este caso, ha decidido implicarse en su negocio y renuncia de manera voluntaria al disfrute de sus vacaciones, para impulsar el negocio, y ahorrar costes de un trabajador que tendría que sustituirle durante su periodo vacacional.

La estimación de los pedidos realizados, representada más adelante la tabla 13 del apartado 6.4 nos permite calcular el número de horas que necesita trabajar cada empleado para cubrir la demanda estimada.

En caso de preverse una modificación de la jornada, se pactará con los empleados, y será tanto de aumento de número de horas trabajadas en épocas de mayor demanda, como de descenso de las mismas, cuando esta disminuya.

Se producirá la modificación de la jornada del trabajador autónomo en el año 2023, como se verá más adelante en el apartado 6.11. Ese será el momento en el que la jornada de los años 2019, 2020 y 2021 y 2022, de 24 horas semanales para ambos trabajadores, no sea suficiente para abastecer los pedidos, y haya que aumentar el número de horas trabajadas. A partir de Enero de 2023, el Trabajador 1 tendrá una jornada de 40 horas semanales, mientras que el Trabajador 2 continuará como hasta el momento, con 24 horas semanales.

En cuanto al cargo y a las tareas a desempeñar, serán las mismas para ambos trabajadores. Se dedicarán a la elaboración de los envases de fruta, Smoothies y Batidos, y a servir dichas bebidas, además de los Donuts, en categoría de Camareros.

#### **4.2 Cualificación, estudios y experiencia.**

A continuación se van a detallar los requisitos referentes a cualificación, estudios y experiencia requeridos al personal a contratar.

Relativo a la cualificación del personal, se formará a los trabajadores, en un curso impartido por la propia persona promotora antes del comienzo de la actividad.

El curso constará de 12 horas, en las que se instruirá al trabajador acerca de la preparación de Smoothies, de Batidos, y de la manipulación de la maquinaria.

Por otro lado, se especificaran los requerimientos acerca de estudios, títulos y experiencia necesarios para optar al puesto:

Según el primer apartado del Reglamento (CE) No 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios, “Uno de los objetivos fundamentales de la legislación alimentaria consiste en lograr un nivel elevado de protección de la vida y la salud de las personas, según establece el Reglamento (CE) no 178/2002”.

Por lo tanto, para cumplir la normativa Europea Sanitaria, se exigirá a los trabajadores el carnet de manipulador de alimentos de alto riesgo. No será necesario un determinado nivel de estudios o de formación reglados, ni tampoco será indispensable contar con experiencia previa, pero se valorará positivamente haber realizado formación relativa a turismo, hostelería o restauración, y contar con experiencia en el sector hostelero.

Por último, para optar al puesto se precisará de un nivel de inglés equivalente al B2 en el Marco Común Europeo de Referencia (MCER), dado el elevado número de clientes de habla no hispana o vasca que se estima que van a frecuentar el local, teniendo en cuenta el atractivo turístico de la zona.

También será valorado favorablemente el conocimiento de más idiomas distintos al inglés.

### 4.3 Forma de contratación y condiciones laborales.

Para la contratación del personal será necesario un proceso de selección de candidatos, que cumplan con los requisitos exigidos.

El método para la obtención de candidaturas será la publicación de ofertas de empleo en Internet, dado que hoy en día es uno de los medios más utilizados para la búsqueda activa de un empleo. Se anunciarán en plataformas como Infojobs, Infoempleo, o mediante Lanbide, el Servicio Vasco de Empleo.

Tras el proceso de recepción de candidaturas, procederemos a la etapa de pre selección, en la que se seleccionaran, de entre todas las candidaturas, “currículum vitae” y solicitudes recibidas, aquellas que más se adecúen a las necesidades de SHAKE IT!, teniendo en cuenta su formación, experiencia e idiomas, entre otras cosas.

De entre las candidaturas recibidas, se seleccionarán las que más se adecúen al puesto a cubrir. Posteriormente se realizara una entrevista personal, donde se conocerá a los candidatos, se les informará acerca del puesto a desempeñar, y se les realizará una serie de preguntas relativas a su experiencia, intereses...

Una vez realizados estos dos procesos, se tomará una decisión acerca del candidato que se va proceder a contratar, teniendo en cuenta tanto las características incluidas en su “currículum vitae”, como sus características personales... Destacaran los candidatos que puedan adaptarse a un perfil de atención al cliente, y que tengan una actitud de predisposición al trabajo, mostrando interés por el mismo.

Los empleados serán primeramente sujetos a un periodo de prueba, en el que serán contratados durante un mes para evaluar sus capacidades y su actitud en el trabajo. Una vez que el trabajador demuestre que es apto para continuar en su puesto, se le realizará un contrato de mayor duración.

### 4.4 Política retributiva

Las remuneraciones a los trabajadores en el Territorio Histórico de Guipúzcoa se rigen por un Convenio Colectivo referente al sector de la Hostelería en la provincia, el “Convenio colectivo de hostelería de Guipúzcoa para 2008-2010” con sus respectivas revisiones salariales en 2009 y 2010

La revisión salarial realizada en 2010, plasmada en la “Resolución de 9 de febrero de 2010, del Delegado Territorial de Guipúzcoa del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales, por la que se dispone el registro, publicación y depósito de la revisión salarial para 2010 del Convenio Colectivo de Hostelería de 2008-10 (código de convenio nº 2000705)”, expone el siguiente anexo salarial:

Tabla 11. Niveles salariales según revisión salarial de 2010

Niveles Salariales	Total Mensual	Total Anual
I	1.556,39 €	21.789,48 €
II	1.462,94 €	20.481,21 €
III	1.338,53 €	18.739,40 €
IV	1.276,16 €	17.866,28 €
V	1.244,86 €	17.427,97 €

Fuente: Convenio Colectivo Hostelería

El detalle de los niveles salariales se encuentra en el Anexo I del Convenio, y se han establecido las categorías de los trabajadores según lo establecido en dicho anexo. Los trabajadores se van a ubicar en el Nivel III, como “Camarero/Dependiente.”

Igualmente, en dicha revisión, se acuerda “Modificar con vigencia desde el 1 de enero de 2010 los Anexos II, III, IV y V, conforme a los incrementos pactados en la negociación de los mismos (IPC + 0,90 = 1,7%).” Con lo cual, posterior a la aplicación de dichas correcciones, se obtendría la siguiente tabla salarial, relativa al nivel III, correspondiente a los trabajadores de SHAKE IT! a jornada completa.

La evolución del IPC prevista se encuentra en el apartado 6.2.

**Tabla 12. Salarios Nivel III modificados según evolución del IPC**

<b>Nivel III</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
<b>2011</b>	1.394,75 €	19.526,45 €
<b>2012</b>	1.435,19 €	20.092,72 €
<b>2013</b>	1.486,86 €	20.816,06 €
<b>2014</b>	1.503,22 €	21.045,04 €
<b>2015</b>	1.497,20 €	20.960,86 €
<b>2016</b>	1.506,19 €	21.086,62 €
<b>2017</b>	1.564,93 €	21.909,00 €
<b>2018</b>	1.588,40 €	22.237,63 €
<b>2019</b>	1.613,82 €	22.593,44 €
<b>2020</b>	1.641,25 €	22.977,53 €
<b>2021</b>	1.670,79 €	23.391,12 €
<b>2022</b>	1.702,54 €	23.835,55 €
<b>2023</b>	1.736,59 €	24.312,26 €

**Fuente: Elaboración propia**

Para realizar el cálculo de sueldos y salarios, y aportaciones a realizar en concepto de Seguridad Social y retenciones de IRPF, se va a suponer que el Trabajador 2 trabaja a jornada completa en 2019. Una vez calculadas las variables, se adaptarán en función de la jornada que realice.

Por lo tanto, el salario de un trabajador que realice 40 horas semanales, quedaría dividido de la siguiente manera:

El sueldo bruto mensual es el formado por el sueldo líquido o neto, más las aportaciones en concepto de IRPF y de Seguridad Social a cargo del Empleado.



Por lo que para obtener el saldo neto mensual del trabajador hay que restarle al sueldo bruto el porcentaje correspondiente a IRPF y Seguridad Social.

El salario **bruto anual**, como indican las tablas salariales, es de 22.593,44€, que dividido entre 14 pagas anuales, nos devuelve un sueldo **bruto mensual** de 1.613,82€.

La retención en concepto de IRPF es de un 12%, atendiendo a las tablas de retención de IRPF 2018 en Guipúzcoa.

Por otro lado, la Seguridad Social a cargo del trabajador está compuesta por aportaciones a Contingencias comunes (4,70%) y a desempleo (1,60%).

Todo ello supondría un 18,30%, que se resta al sueldo bruto mensual, para obtener el **sueldo neto mensual del trabajador**.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que a las pagas extra, que se cobran en Julio y en Diciembre, únicamente se les descuenta el IRPF.

El importe correspondiente a paga extra será el resultante de deducir del sueldo bruto el porcentaje de IRPF.

Sin embargo, el **Gasto de Personal** de la empresa no está formado únicamente por el sueldo bruto del trabajador, ya que hay otros gastos que asume la empresa, los relativos a la Seguridad Social a cargo de la misma.

Ese otro gasto está compuesto por Contingencias Comunes (23,60%), Desempleo (6,70%), Accidentes y Enfermedades de Trabajo (1,65%), Formación (0,60%) y Fogasa (0,20%).

Además de ello, la empresa tiene un plan de prevención de riesgos laborales, con un coste de 1800€ anuales, pagaderos mensualmente, es decir, 150€ al mes.

Por lo que el **Gasto de Personal** de la empresa estará formado por el **sueldo bruto del trabajador, más la Seguridad Social a cargo de la empresa**.

Se presenta a continuación el proceso de cálculo del salario para el trabajador, y del Gasto de personal para la empresa, de un empleado a jornada completa, en 2019:

-Sueldo bruto anual: 22.593,44 €

-Sueldo bruto mensual, en 14 pagas: 1.613,82 €

→ Sueldo neto mensual para el trabajador:

$$1613,82€ - (1613,82€ \times 18,30\%) + \left( \frac{1613,82€ \times 2 \text{ pagas extra}}{12 \text{ meses}} \times (1 - 12\%) \right) =$$

Sueldo bruto mensual menos IRPF y S. Social      Cálculo del neto de paga extra

$$= 1.555,18 €$$

Para el cálculo de salarios de jornadas inferiores a una jornada completa, se realizará el cálculo de la misma manera, con la parte proporcional.

→ Gasto de personal

$$1613,82€ + (1613,82€ \times 32,75\%) = 2.499,40 € (12 \text{ pagas})$$

Sueldo bruto mensual del trabajador, más porcentaje dedicado al pago de Contingencias Comunes (23,60%), Desempleo (6,70%), Accidentes y Enfermedades de Trabajo (1,65%), Formación (0,60%) y Fogasa, que suponen un coste para la empresa.

## CAPITULO 5: ASPECTOS LEGALES

### 5.1 Formas Jurídicas.

El negocio a constituir se encuentra dentro del sector hostelero y de restauración, y para la elección de la forma jurídica hay que tener en cuenta tanto el tamaño de la empresa, como la actividad que va a desarrollar, el número de socios fundadores, o sus características y necesidades.

Se trata de una empresa de tamaño micro, debido a que tiene de 1 a 10 trabajadores, 2 concretamente, y su volumen de negocio será inferior a los 2 millones de euros.

Debido a que es una empresa de nueva creación, será necesaria una gran inversión inicial, tanto en local, como en maquinaria, mobiliario y materia prima. Se añade a ello la responsabilidad frente a terceros (proveedores, entidades de crédito...), siendo esta una de las mayores preocupaciones del empresario de hoy en día.

A continuación se expondrá la forma jurídica elegida, así como los procedimientos necesarios para su constitución, el número de socios, capital necesario, fiscalidad... Todo ello se ha obtenido del Centro de Información y Red de Creación de Empresas.

Por todas las características del negocio a las que se ha hecho alusión hasta ahora, se ha decidido que la mejor opción es optar por la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), que es una especialidad de la Sociedad Limitada, y se rige por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Esta decisión ha sido tomada debido a las ventajas existentes en cuanto al método de funcionamiento frente a otros tipos de sociedad, así como a las ventajas fiscales disponibles.

El número máximo de socios será 5 y deberán ser personas físicas, pudiendo constituirse también de manera unipersonal, pero en este último caso, deberá constar en todos los documentos. No será necesario el uso de un libro de registro de los socios

La responsabilidad respecto a terceros se limita al capital aportado, lo que proporciona cierta seguridad a la hora de iniciar un nuevo negocio. Este será de 3000€ como mínimo, y 120.000€ como máximo, y tendrá que ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de realizar la constitución.

Estará dividido en participaciones sociales, que cuentan con ciertos límites a la hora de ser transmitidos. Aunque contemos con la desventaja de tener que desembolsar el capital íntegramente en la constitución, la ventaja es, como ya se ha hecho alusión, que la responsabilidad ante terceros es limitada.

Por otro lado, en cuanto a la manera de constituir la, la ventaja de esta forma jurídica es que cuenta con un proceso de constitución rápido y sencillo. Se podrá

hacer de manera telemática, sin necesidad de tener que acudir de manera presencial, pero si se desea se podrá hacer presencialmente.

Si se desea realizar telemáticamente, se podrá hacer desde el ordenador, o asistir a un Punto de Atención al Emprendedor (PAE), y habrá que cumplimentar el Documento Único Europeo (DUE).

A la hora de rellenar los documentos pertinentes, el empresario deberá indicar la cantidad de capital, así como la participación de los socios, que en este caso será únicamente la promotora.

También hay que acreditar las aportaciones hechas por cada uno de los socios ante Notario, en el momento en el que se procede a la firma de la escritura de constitución de la empresa, mediante un certificado bancario que confirme que se ha realizado el depósito de las cantidades correspondientes.

Para reducir el tiempo necesario en procesos notariales y de registro, se podrán utilizar estatutos sociales orientativos, que reducirán los tiempos a 24 horas como máximo para cada proceso. Asimismo, el objeto social de la empresa, uno de los puntos que deben recoger los estatutos de manera obligatoria, será genérico, para otorgar mayor flexibilidad a las actividades que realiza la empresa sin que haya necesidad de modificar el objeto social en caso de realizar nuevas actividades.

En cuanto a la denominación social, debe estar formada por el nombre y apellidos de uno de los socios, después un código alfanumérico llamado ID-CIRCE, que se asigna de manera automática y telemática, y por último las siglas SLNE, o "Sociedad Limitada Nueva Empresa" en su defecto.

La denominación no podrá ser objetiva o de fantasía, tendrá que estar formada por el nombre, los apellidos, el código y el tipo societario, pero esto solamente es obligatorio en el momento de la constitución.

Posteriormente, y con un plazo máximo de 3 meses, se podrá cambiar de manera gratuita la denominación social, siendo posible esta vez, la utilización de nombres objetivos, de fantasía, o subjetivos. El motivo de este cambio puede ser debido a una decisión tomada por los socios, o causado por la baja del socio cuyo nombre aparece en la denominación social.

La normativa que regula este tipo de forma jurídica es la siguiente:

- R.D. 682/2003, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- Orden JUS/1445/2003, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Ley 24/2005 de reformas para el impulso de la productividad.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 25/2011, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo,

de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

También será necesario, como indica el CIRCE:

- Acuerdo de la Junta General, pues se trata de una modificación de los estatutos sociales.
- Certificación negativa del Registro Mercantil Central.
- Cambio en la escritura pública, otorgada ante Notario.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial correspondiente.

## **5.2 Sistemas de Tributación, requisitos legales y normativas vigentes.**

En lo referente al sistema tributario, la SLNE está sujeta al impuesto sobre sociedades, aunque esta forma societaria goza de las siguientes ventajas fiscales:

- Posibilidad de aplazar o fraccionar, las cantidades procedentes de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde que se constituye la sociedad, aportando garantías si así lo desean, aunque no es necesario.
- Posibilidad de aplazar las deudas tributarias del Impuesto de Sociedades relativo a los dos primeros periodos impositivos concluidos desde la constitución de la sociedad, sin aportar garantías.
- Exención de la obligación de realizar pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros periodos impositivos desde la constitución de la sociedad. (CIRCE)

El Impuesto sobre Sociedades, es un tipo de impuesto directo que se encarga de recaudar la Diputación Foral en el caso de Guipúzcoa, y la Agencia tributaria en el resto de comunidades, exceptuando el País Vasco y Navarra, que cuentan con un concierto económico por el que la Comunidad se encarga de esta competencia.

Ambas comunidades se rigen por el sistema foral tradicional de Concierto económico, aprobado por las siguientes leyes:

- Ley 10/2017, de 28 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2002, de 23 de mayo, por la que se aprueba el Concierto Económico con la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Ley 28/1990, de 26 de diciembre, por la que se aprueba el Convenio Económico entre el Estado y la Comunidad Foral de Navarra.

Asimismo, para cada territorio histórico de la Comunidad Autónoma Vasca, existe una norma foral que se encarga de regular el Impuesto sobre Sociedades:

-Araba/Álava: Norma Foral 37/2013, de 13 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades.

-Guipúzcoa/Guipúzcoa: Norma foral 2/2014, de 17 de enero, sobre el Impuesto sobre Sociedades.

-Bizkaia/Vizcaya: Norma Foral 11/2013, de 5 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Vamos a centrarnos en la norma aplicable a Guipúzcoa, ya que es el territorio histórico donde se ubica nuestra empresa.

La base imponible será la resultante de restar a los ingresos de dinero obtenidos, los gastos que ha habido, es decir, la base serán los beneficios anuales. Sin embargo, existen reducciones en la base imponible que pueden obtener microempresas y PYMES, que una vez aplicadas, darán lugar a la Base liquidable. Estas reducciones o ventajas son, entre otras, aplicables a la amortización de elementos de inmovilizado nuevos, a la pérdida por deterioro de valor de elementos patrimoniales, a normas especiales en materia de gastos o a correcciones en materia de aplicación de resultado.

En cuanto al tipo de gravamen, a partir de 2017, las microempresas tributan el 24%. La cuota se obtendrá de la multiplicación de dicho tipo de gravamen por la Base liquidable. A ese resultado se le pueden aplicar deducciones derivadas de Fomento e Investigación y Desarrollo (I+D), y obtendremos finalmente la cantidad a abonar.

Las Normas especiales en materia de gastos publicadas por la Diputación Foral de Guipúzcoa, indican que “Las microempresas podrán considerar deducible de su base imponible un importe equivalente al 20% de su base imponible positiva (previa a compensación de bases imponibles negativas), en concepto de compensación tributaria por las dificultades inherentes a su dimensión.”

## **CAPITULO 6: Análisis económico – financiero**

El análisis económico y financiero supone una parte imprescindible de todo plan de empresa. En él, se puede encontrar un Plan de Inversiones, que incluirá el cálculo de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio, así como un estudio de los gastos, tanto fijos como variables.

Una vez que se obtenga el número de pedidos estimado, se va a proceder al cálculo de los ingresos estimados, para así poder realizar posteriormente la previsión de tesorería. Así, se determinará posteriormente en el Plan Financiero la cantidad de financiación necesaria, y el modo en el que se va a llevar a cabo este proceso.

Por último, se elaborara y analizara la cuenta de explotación previsional, o Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional de los años 2019-2023, y el Balance previsional de 2019.

Asimismo, también se incluye un estudio del umbral de rentabilidad y un análisis/estudio de la capacidad máxima de producción de los empleados.

Se establece un horizonte temporal de 5 años para analizar la viabilidad de la idea de negocio, considerándolo un periodo suficiente para el estudio.

El capítulo se ha realizado siguiendo los conocimientos adquiridos en la asignatura “Análisis Contable” (Miguel Ángel Zubiaurre).

### **6.1 Horarios de apertura y calendario anual**

SHAKE IT! Permanecerá abierto de 10:00 a 13:00 y de 16:00 a 21:00 todos los días de la semana exceptuando el lunes, que se establecerá como día de descanso semanal. También estará abierto domingos y festivos.

En cuanto a las vacaciones, el establecimiento no cerrará durante el año, y los trabajadores se turnarán para no disfrutar de sus vacaciones al mismo tiempo, con el fin de que siempre permanezca alguien en la tienda. Estas se acordarán con los empleados, y en el momento en el que uno de los trabajadores esté disfrutando de sus vacaciones, se contratará a otro con las mismas condiciones, con el fin de cubrir su puesto. Como se ha indicado, el trabajador autónomo no disfrutará de sus vacaciones debido a su deseo de implicación en el negocio, por lo que será el Trabajador 2, por cuenta ajena, quién disfrute del mes de vacaciones que le corresponde.

La información anterior se va a utilizar para calcular los días al año que abrirá el establecimiento, para posteriormente poder calcular los pedidos estimados.

Un año consta de 52 semanas, por lo que si hay un día de descanso semanal, el local permanecerá cerrado 52 días al año. Puesto que el local abre en domingos y días festivos, obtenemos que el establecimiento cerrará 52 días, y abrirá 313 días.

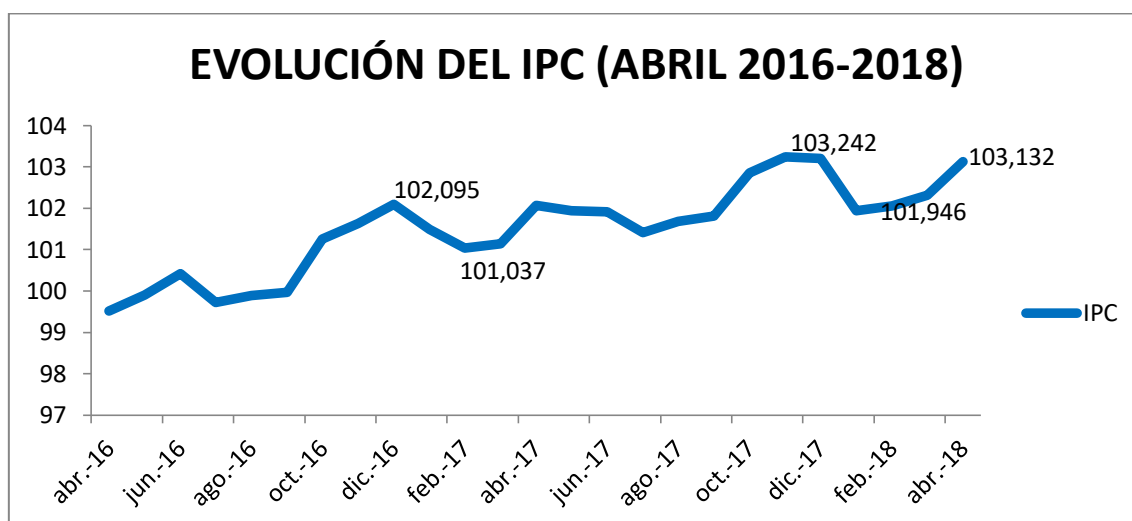
No se va a tener en cuenta que 2020 es un año bisiesto, considerando que, al igual que ocurre con el número de semanas anuales, es una cifra aproximada, que varía dependiendo del año, y del día de la semana en que comiencen los años.

## 6.2 Índice de Precios al Consumo

El Índice de Precios al Consumo es una medida estadística de la evolución, a través del tiempo, del conjunto de precios de los bienes y servicios que consumen las familias y que son adquiridos a precios normales, a precios políticos o a precios imputados en determinadas funciones de consumo. (EUSTAT)

A continuación se muestra un gráfico de la evolución del IPC desde Abril de 2016 hasta Abril de 2018:

Ilustración 9. Evolución del IPC, 2016-2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

La variación anual, tanto a nivel nacional como de Comunidad Autónoma, que se ha dado durante esos años ha sido de un 2,6% en ambos casos, de 2016 a 2017; y en el periodo de 2017 a 2018 ha sido de un 1,1% a nivel nacional, y un 1% en el País Vasco.

Según Bankinter, “La estimación de IPC para 2018 en España es de bastante estabilidad. El Departamento de Análisis de Bankinter sitúa su estimación de IPC 2018 en España en 1,4%, prácticamente el mismo nivel que en 2017.”

Asimismo, se prevé que continúe esa tendencia estable a lo largo del tiempo, pues para 2019, Bankinter también nos indica unas cifras similares, siendo su previsión de “1,5% en un escenario central y de entre 0,9% y 2,3% en un rango ampliado”.

Teniendo en cuenta estos datos, para la realización del apartado económico se va a trabajar bajo la premisa de que los precios van a aumentar en un 0,1% anual.



### 6.3 Tipo impositivo, amortización y deducciones

SHAKE IT! se trata de una microempresa, pues cumple los requisitos expuestos en el art. 13 de la Norma foral 2/2014 de 17 de enero, del Impuesto de sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa.

El tipo de gravamen, según el apartado 1b) del Artículo 56 de la Norma Foral anteriormente mencionada, “Para las microempresas y pequeñas empresas definidas en el artículo 13 de esta Norma Foral será el 24 por 100”.

En cuanto a la amortización, el Artículo 21, “Libertad de amortización, amortización acelerada y amortización conjunta”, nos indica los requisitos que se deben cumplir para gozar de libertad de amortización.

Así, según el apartado 1 a), tendrán ese privilegio “Los elementos del inmovilizado material e intangible cuyo valor unitario no exceda de 1.500 euros, cualquiera que sea la fecha de adquisición de los mismos.”

Por otro lado, no siendo esa la única ventaja, también se hace referencia a las microempresas, que podrán amortizar libremente, los elementos del inmovilizado material nuevos, excluidos los establecidos en el primer párrafo del apartado 4 de este artículo, adquiridos por las microempresas y las pequeñas empresas a que se refiere el artículo 13 de esta Norma Foral, incluyendo los elementos del inmovilizado material construidos por la propia empresa y los encargados en virtud de un contrato de ejecución de obra suscrito en el período impositivo siempre que su puesta a disposición se produzca dentro de los doce meses siguientes a la conclusión del mismo. (Apartado 1b) del Artículo 21 de la Norma foral 2/2014 de 17 de enero, del Impuesto de sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa.)

En este caso se van a amortizar un 15% anual los elementos publicitarios, ordenadores y aplicaciones informáticas, mobiliario y maquinaria, como se muestra más adelante en la tabla referente a las inversiones iniciales, mostrada en el apartado 6.6.1.

Por último, en referencia a las posibles deducciones, el apartado 4 del Artículo 32 de la misma Norma Foral, nos indica que las microempresas “Podrán considerar deducible de su base imponible un importe equivalente al 20 por 100 de su base imponible positiva, previa a la aplicación de lo previsto en el presente apartado, en concepto de compensación tributaria por las dificultades inherentes a su dimensión.”

#### 6.4 Estimación de los pedidos

Para la realización de apartados posteriores, es necesario determinar primeramente los pedidos estimados para los 5 años de actividad que se van a analizar.

Primeramente es necesario estimar el número de pedidos que se van a realizar al mes, y para ello, se elaboró la tabla 13 en la que aparecen representados los pedidos que se van a tener cada día de la semana durante el mes de Enero y sucesivos.

Se ha estimado un mayor número de pedidos que el resto de días de la semana los jueves a la tarde, los viernes, sábados y domingos. Esto se debe a que, como se ha hecho referencia en el apartado 1.1, los jueves a la tarde se celebra el "Pintxo-pote" en Gros, mientras que los viernes, sábados y domingos habrá mayor afluencia de gente teniendo en cuenta que es fin de semana. En concreto, se ha estimado un 20% más de pedidos para esos días.

En este caso se va a partir del supuesto de que a las mañanas se hacen 8 pedidos, y a las tardes 10. En la tabla 13 se puede encontrar, por lo tanto, la relación de los pedidos que se van a realizar cada día en Enero, distinguidos entre la mañana y la tarde, teniendo en cuenta que los lunes el establecimiento permanecerá cerrado.

Tabla 13. Estimación de los pedidos de Enero 2019, de cada día de la semana

Días	Mañana	Tarde	Total de pedidos/día
<b>Martes</b>	8	10	<b>18</b>
<b>Miércoles</b>	8	10	<b>18</b>
<b>Jueves</b>	8	12	<b>20</b>
<b>Viernes</b>	10	12	<b>22</b>
<b>Sábado</b>	10	12	<b>22</b>
<b>Domingo</b>	10	12	<b>22</b>
<b>Total</b>			<b>122</b>

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que teniendo en cuenta que cada mes tiene 4 semanas aproximadamente, se podría decir que en Enero se realizarían en total **488 pedidos**, este es un resultado aproximado, y se ha preferido hacerlo con exactitud para todos los meses.

En la tabla 14 se han representado el número de días de la semana que tiene cada mes del año 2019, en los que permanecerá abierto SHAKE IT!:

Tabla 14. Número de días que tiene cada mes

Meses Días	Ene.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Martes	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
Miércoles	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
Jueves	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
Viernes	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
Sábado	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
Domingo	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el número de pedidos de Enero se obtendría multiplicando los pedidos que se estiman para cada día de la semana, por el número de días que tiene el mes. Por lo que realizando la siguiente operación,  $(18 \times 5) + (18 \times 5) + (20 \times 5) + (22 \times 4) + (22 \times 4) + (22 \times 4)$ , obtendríamos 544 pedidos en Enero.

Por otro lado, debido a que SHAKE IT! ofrece cuatro tipos de productos, también se ha estimado el porcentaje de clientes que consumirán cada uno de ellos. El producto estrella del establecimiento son los Freakshakes, por lo que representarán un 50% de los pedidos, seguidos por un 30% de clientes que pedirán Smoothies, un 10% Donuts, y el 10 % restante, fruta troceada. Se ha realizado una media de los precios de los Smoothies puesto que no todos valen lo mismo, al igual que con los Freakshakes de distinto tamaño.

En el caso de Enero, del total de 544 pedidos, 272 serían Freakshakes, 163 Smoothies, 54 Donuts y 54 Envases de fruta troceada.

El procedimiento para el cálculo de los pedidos estimados para los meses venideros, es el mismo, con una diferencia: Hay que tener en cuenta tanto el efecto de la estacionalidad en los pedidos, como el hecho de que las ventas los primeros meses serán menores, hasta que el establecimiento se dé a conocer.

Teniendo en cuenta la novedad que supone el negocio, para Febrero se ha estimado un aumento de las ventas del 5% respecto a Enero, un 6% para los meses de Marzo y Abril respecto al mes anterior, y un 7% para Mayo. Los meses de verano se verán afectados además por el efecto de la estacionalidad, y se estima un aumento del 15% respecto al mes de Mayo para los meses de Junio, Julio y Agosto.

Se ha tenido en cuenta que los meses de verano se producirán más ventas, puesto que hay mayor afluencia de gente, estando la mayoría de los jóvenes de vacaciones, y siendo además época de playa, ubicada en los alrededores de SHAKE IT!

En Septiembre, las ventas disminuirán un 10% por la finalización del periodo

vacacional, manteniéndose constantes desde septiembre hasta Enero.

Todo esto se puede ver resumido en la tabla 15, en la que está representado el incremento del número de pedidos respecto al mes anterior para 2019:

**Tabla 15. Incremento del nº de pedidos de 2019, en %**

Mes	Incremento nº pedidos
Enero	-
Febrero	5%
Marzo	6%
Abril	6%
Mayo	7%
Junio	15%
Julio	0%
Agosto	0%
Septiembre	-10%
Octubre	0%
Noviembre	0%
Diciembre	0%

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla, llevada a cifras para el año 2019, y desglosada según los pedidos realizados de cada tipo de producto, es la siguiente:

**Tabla 16. Nº pedidos según producto, 2019**

Producto Pedidos/mes	Producto				Total pedidos
	Freakshakes	Smoothies	Donuts	Fruta troceada	
<b>Enero</b>	272	163	54	54	<b>544</b>
<b>Febrero</b>	286	171	57	57	<b>571</b>
<b>Marzo</b>	303	182	61	61	<b>605</b>
<b>Abril</b>	321	193	64	64	<b>642</b>
<b>Mayo</b>	343	206	69	69	<b>687</b>
<b>Junio</b>	395	237	79	79	<b>790</b>

<b>Julio</b>	395	237	79	79	<b>790</b>
<b>Agosto</b>	395	237	79	79	<b>790</b>
<b>Septiembre</b>	355	213	71	71	<b>711</b>
<b>Octubre</b>	355	213	71	71	<b>711</b>
<b>Noviembre</b>	355	213	71	71	<b>711</b>
<b>Diciembre</b>	355	213	71	71	<b>711</b>

Fuente: Elaboración propia

La evolución de los pedidos estimados para los años 2020 y 2021 es la representada en la tabla 17. Se ha considerado que el aumento de los pedidos será mayor que en 2019 para estos años, puesto que el negocio es más conocido, cuenta con clientes habituales, y se va afianzando en el mercado. Posteriormente, las ventas no se incrementarán tanto como en estos años.

Tabla 17. Incremento del nº de pedidos para los años 2020 y 2021, en %

Mes	Incremento nº pedidos
Enero	7%
Febrero	7%
Marzo	8%
Abril	9%
Mayo	9%
Junio	16%
Julio	0%
Agosto	0%
Septiembre	-10%
Octubre	0%
Noviembre	0%
Diciembre	0%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Incremento del nº de pedidos para los años 2022 y 2023, en %**

Mes	Incremento nº pedidos
Enero	4%
Febrero	4%
Marzo	4%
Abril	4%
Mayo	5%
Junio	13%
Julio	0%
Agosto	0%
Septiembre	-10%
Octubre	0%
Noviembre	0%
Diciembre	0%

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de ver de manera más clara la evolución de los pedidos durante los 5 años, a continuación se muestran en la tabla 18 las cifras correspondientes a cada mes, y cada año:

**Tabla 19. Pedidos estimados para los años 2019-2023**

Pedidos	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Enero	544	761	1166	1739	2172
Febrero	571	814	1248	1808	2259
Marzo	605	879	1348	1881	2349
Abril	642	958	1469	1956	2443
Mayo	687	1044	1601	2054	2566
Junio	790	1211	1858	2321	2899
Julio	790	1211	1858	2321	2899
Agosto	790	1211	1858	2321	2899
Septiembre	711	1090	1672	2089	2609
Octubre	711	1090	1672	2089	2609
Noviembre	711	1090	1672	2089	2609
Diciembre	711	1090	1672	2089	2609
<b>Total</b>	<b>8261</b>	<b>12449</b>	<b>19094</b>	<b>24754</b>	<b>30923</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Análisis del consumo de Materias Primas

Para efectuar una correcta estimación de ingresos y gastos, es necesario y muy importante analizar el consumo de materias primas, y el coste que esto supone para cada clase de producto que se va a comercializar en SHAKE IT!

La materia prima va a constar principalmente de frutas, verduras, leche, helado, toppings, y siropes; y los proveedores mencionados en el apartado 2.1.1 b) suministrarán dichos ingredientes. En la tabla mostrada a continuación se especifica el formato en el que se compra la materia prima, así como su precio. A partir de esos datos, se ha obtenido el precio por kilogramo de cada ingrediente, y conociendo la cantidad necesaria para cada elaboración, se ha obtenido el coste que supone en cada producto elaborado.

**Tabla 20. Compras y consumo de materia prima**

Ingrediente	Formato	Precio/formato	Precio/kg	Kg/Elaboración	Coste/Elaboración
Plátano	Caja de 5kg	6,198 €	1,240 €	0,1	0,124 €
Fresas	Caja de 1kg	2,184 €	2,184 €	0,1	0,218 €
Mango	Unidad	1,331 €	3,328 €	0,1	0,333 €
Kiwi	Caja 2kg	4,413 €	2,207 €	0,1	0,221 €
Naranja	Caja 5kg	4,618 €	0,924 €	0,2	0,185 €
Piña	Unidad	1,903 €	1,903 €	0,1	0,190 €
Maracuyá	Caja 0,5kg	3,220 €	6,440 €	0,05	0,322 €
Melocotón	Caja de 0,5kg	1,196 €	2,392 €	0,2	0,478 €
Espinaca	Bolsa 0,25kg	1,56 €	6,24 €	0,01	0,062 €
Leche	Brick 1L	0,50 €	0,50 €	0,2	0,100 €
Helado	Tarrina 5L	9,000 €	1,800 €	0,2	0,360 €
Donuts/bollería	Unidad	0,290 €	5,800 €	0,05	0,290 €
Toppings	Caja 2kg	4	2	0,02	0,040 €
Sirope	Bote 1 L	1	1	0,01	0,010 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez que sabemos la cantidad necesaria de cada ingrediente para hacer una elaboración, y el coste que supone, se ha elaborado una tabla para obtener el coste de cada tipo de producto, sumando el coste de toda la materia prima que se utiliza:

Tabla 21. Coste por elaboración

Ingrediente Elaboración	Fruta	Leche	Helado	Donuts y bollería	Toppings	Sirope	Coste total
<b>Freakshake</b>		0,100 €	0,360 €	0,145 €		0,040 € 0,010 €	<b>0,655 €</b>
<b>Smoothie</b>	0,711 €	0,100 €					<b>0,811 €</b>
<b>Donuts</b>				0,290 €			<b>0,290 €</b>
<b>Fruta envasada</b>				0,711 €			<b>0,711 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Un buen ejemplo de las tablas mostradas previamente sería el siguiente:

Si se va a elaborar un Freakshake XL, los ingredientes necesarios serán 200 gramos de helado (2 bolas), 200 mililitros de leche, 1 donut/pieza de bollería, 2 toppings (20 gramos) y 10 mililitros de sirope, como se indica en la tabla X. El coste de esos ingredientes, en las cantidades mencionadas, es de 0,36€; 0,1€; 0,145€, 0,04€ y 0,01€ respectivamente, por lo que elaborar un Freakshake XL nos supone un coste de 0,655€.

Por otro lado, como la fruta tiene un precio distinto, y se dispone de varios sabores de Smoothie, se ha calculado el promedio de los precios de la fruta, siendo este de 0,237€, y para cada elaboración se van a consumir de media 3 piezas de fruta, por lo que el coste de esta para un Smoothie, es de 3 veces la media, es decir, 0,711€.

## 6.6. Análisis de la capacidad máxima de producción de los empleados.

En el apartado 1.4 se ha mencionado que el tiempo estimado para realizar cada elaboración, es de 5 minutos. Con ese dato, y teniendo en cuenta los pedidos que se han estimado para los distintos años, se puede analizar si el número de empleados es suficiente para abastecer la demanda, entre otros.

Se va a realizar el análisis teniendo en cuenta que durante los tres primeros años, los dos trabajadores tiene una jornada parcial de 24 horas semanales. Esta jornada es la mínima que se exige para que el local este abierto 6 días a la semana, durante 8 horas.

El número máximo de elaboraciones que se pueden realizar será el resultado de dividir el tiempo que transcurre desde que empieza la jornada laboral del trabajador hasta que termina, entre el tiempo dedicado a cada elaboración.

En este caso, los trabajadores acuden o bien en turno de mañana, o en turno de tarde a SHAKE IT!, durante 4 horas al día. El turno de mañana será de 10:00 a 13:00, y de 16:00 a 17:00, y el turno de tarde, de 17:00 a 21:00.



Cada trabajador dispone de 4 horas en las que atender a clientes y servir pedidos, lo que supone 240 minutos. Si cada elaboración supone 5 minutos, el número de elaboraciones máximo que podría realizar, sería de 48. Como son dos trabajadores, el nº máximo de elaboraciones que se pueden hacer en un día son 96.

En un mes de 30 días, el local permanece abierto aproximadamente 26 días, considerando que los lunes cierra, y que el resto de días está abierto.

Por lo tanto, el número máximo de unidades que se pueden producir en un mes es de  $96 \times 26 = 2496$ .

En 2023 es necesario aumentar el número de horas trabajadas para satisfacer la demanda, y se verá reflejado en el plan de tesorería del apartado 6.9.

## 6.7 Previsión de gastos

Una vez tenemos los ingresos estimados, se va a proceder a calcular la previsión de gastos. Para poder hacer una estimación adecuada es necesario contar con información verídica y actualizada. Esta información aparece detallada en los apartados siguientes, y puede subdividirse inversiones iniciales para la puesta en marcha de la actividad, costes fijos y variables.

### 6.7.1 Inversiones iniciales

Para poder llevar a cabo la actividad, son necesarios e indispensables ciertos elementos, tanto materiales como inmateriales, que se van a representar en la siguiente tabla, junto con la cantidad que se va a amortizar anualmente, que como se ha mencionado en el apartado 6.3, es de un 15% anual.

**Tabla 22. Inversiones iniciales y amortización anual**

Clasificación	Elementos	Precio unitario	Precio total	Amortización anual (15%)
<b>Constitución sociedad</b>	-Gastos de constitución de la sociedad y registro de la marca		500,00 €	
	-Licencias de actividad		60,00 €	
<b>Elementos publicitarios</b>	-Cartel caballete exterior		19,99 €	3,00 €
	-Rótulo luminoso exterior		134,00 €	20,10 €
<b>Local</b>	-Acondicionamiento		200,00 €	
	-Alta en agua, gas y electricidad		500,00 €	
	-Fianza		400,00 €	

<b>Maquinaria</b>	-Batidora (2 ud)	33,91 €	67,82 €	10,17 €
	-Juego de vasos extra para batidora (7 ud.)	39,54 €	39,54 €	5,93 €
<b>Mobiliario</b>	-Armario (4 ud.)	45,00 €	180,00 €	27,00 €
	-Caja registradora		156,09 €	23,41 €
	-Conjunto de mesas y sillas (4 ud)	120,00 €	480,00 €	72,00 €
	-Dispensadores de jabón y papel		22,73 €	3,41 €
	-Encimera		39,99 €	6,00 €
	-Estantería (2 ud.)	20,00 €	40,00 €	6,00 €
	-Expositor bollería 40 cm (2 ud.)	78,33 €	156,66 €	23,50 €
	-Frigorífico		400,00 €	60,00 €
	-Inodoro		125,00 €	18,75 €
	-Lámpara		20,00 €	3,00 €
	-Lavabo		139,00 €	20,85 €
	-Lavavajillas		230,00 €	34,50 €
	-Mostrador		139,99 €	21,00 €
-Vitrina frigorífica		1.300,00 €	195,00 €	
<b>Ordenador, aplicaciones informáticas</b>	-Office 365 Empresa		105,60 €	15,84 €
	-Spyro ERP contabilidad		200,00 €	30,00 €
	-Ordenador portátil		299,00 €	44,85 €
<b>Prendas uniforme</b>	-Camiseta (4 ud.)	5,00 €	20,00 €	
	-Delantal (4 ud.)	8,00 €	32,00 €	
	-Gorra (3 ud.)	5,00 €	15,00 €	
	-Guantes de látex (1 paq.)		2,00 €	
<b>Utillaje</b>	-Botes de cristal para toppings (21 ud.)	1,99 €	41,79 €	
	-Carta/menú (Paq. 20 ud.)		10,99 €	
	-Juego de cuchillos (2 juegos de 3ud.)	9,99 €	19,98 €	
	-Cubertería: cuchillo+tenedor+cucharilla (24 piezas)		9,99 €	
	-Cubetas para helados (15 ud.)	4,99 €	74,85 €	
	-Cuchara de helado (2ud.)	3,00 €	6,00 €	
	-Dispensadores (3 ud.)	5,00 €	15,00 €	
	-Jarras de vidrio (2 pack de 12 ud.)	25,76 €	51,52 €	
	-Pajitas (3 Paq. de 250 ud)	0,50 €	1,50 €	

-Servilletas (3 paq.)	0,40 €	1,20 €
-Servilletero (5 ud.)	5,40 €	27,00 €
-Soporte menú (4 ud.)	2,80 €	11,32 €
-Vasos desechables serigrafiados (Paq. 5000 ud)		200,00 €
<b>Total</b>		<b>6.495,55 €      644,31 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, la gran mayoría de la inversión corresponde a mobiliario y utillaje, no siendo necesaria una gran inversión en maquinaria, teniendo en cuenta que el único elemento que se va a utilizar, clasificable dentro de esta categoría, son las batidoras.

Los gastos de constitución de la sociedad, de elementos publicitarios, del alquiler, acondicionamiento y suministros del local, de prendas de uniforme y utillaje, serán desembolsados en el momento de la compra.

Dentro de los gastos de constitución se ha incluido el registro de la marca "SHAKE IT" en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEMP). Se ha incluido este concepto como gasto, y no como parte del inmovilizado intangible, puesto que el registro de un inmovilizado intangible procederá cuando, cumpliéndose la definición de activo del Plan General de Contabilidad, se cumplan los siguientes criterios:

- a) Sea probable la obtención a partir del mismo de beneficios o rendimientos económicos para la empresa en el futuro
- b) se pueda valorar de manera fiable.

(Segunda Norma de Registro y Valoración del inmovilizado intangible de la Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado intangible.)

Por otro lado, y partiendo del apartado dos de la previamente mencionada Segunda Norma de Registro y Valoración del inmovilizado intangible, no se reconocerán como un activo intangible los desembolsos incurridos en la creación de marcas, cabeceras de periódicos o revistas, los sellos o denominaciones editoriales, las listas de clientes u otras partidas similares, que se hayan generado internamente.

(Segunda Norma de Registro y Valoración del inmovilizado intangible de la Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado intangible.)

Como la marca no surge de la compra o adquisición a terceros de la misma, sino que se genera una marca de manera interna, se ha incluido como gasto.

Sin embargo, otros elementos como el mobiliario, aplicaciones informáticas, ordenadores, maquinaria y elementos publicitarios, permiten un pago aplazado, que se pagará mediante cuotas mensuales el primer año.

Por tanto, esto nos deja una cantidad a desembolsar en el momento de la compra de 2.200,14 € más la mensualidad de 238,63€, es decir, un total de 2.438,77€. El resto de meses, hasta Junio de 2020, se pagará únicamente la cuota de 238,63€.

Esto último estará representado en el apartado 6.11, dedicado a la Previsión de Tesorería.

### 6.7.2 Gastos fijos

A continuación se procede al desglose de los gastos fijos que va a soportar SHAKE IT mensualmente.

El gasto en concepto de local, es de 600€ mensuales, y la prima de seguros anual, en la que se incluye seguro de responsabilidad civil, gastos de extinción, pérdida de alquileres, daños eléctricos y daños propios por agua entre otras, asciende a 180€ anuales, con lo cual, se pagarán 15€ mensuales.

En referencia al consumo de agua, gas y luz, se ha acordado una tarifa con las compañías, por lo que se abonará todos los meses la misma cantidad, siendo esta de 30€ para el consumo de agua, 25€ para el de gas, ya que estos no se van a utilizar mucho, y 50€ de electricidad, que es lo que más se va a utilizar.

Para la promoción en redes sociales de SHAKE IT!, se abonará una cuota de 15€ mensuales, incluyendo esta, publicidad en distintas redes sociales, como Facebook, Instagram o la página web.

Los empresarios tienen la obligación de elaborar una política de seguridad y salud en el lugar de trabajo, que incluya un plan de prevención de riesgos laborales, que en este caso tiene un coste de 1800€ anuales, es decir, 150€ mensuales.

También se van a incluir en la tabla de gastos fijos, los sueldos y salarios de los trabajadores, cuyo sistema de remuneración se ha explicado en el apartado 4.4.

En “Proveedores de material” se pueden encontrar los gastos correspondientes a las compras que hay que ir realizando periódicamente, como son vasos, pajitas, o servilletas.

Los vasos de plástico se adquirirán dos veces al año hasta 2021, en los periodos en los que sean necesarios. Como en 2022 está previsto que el volumen de ventas haya aumentado considerablemente respecto a los primeros años, también se necesitarán más vasos, por lo que se ha negociado con el proveedor, una rebaja del 50% en el precio, puesto que se van a pedir más cajas. Por el mismo precio, obtenemos en cada caja 10000 unidades.

Otro añadido a la inversión adicional serán 30 paquetes de pajitas y servilletas cada dos meses.

Por último, aunque no están explicados en este apartado sino en el 6.12, se va a incluir en la tabla de gastos, el pago los intereses de la cuenta de crédito, y el saldo devuelto.

Se puede encontrar la tabla 23, que resume tanto los gastos fijos como variables de 2019, después del apartado siguiente, 6.7.3 Gastos variables.

### 6.7.3 Gastos variables

Posterior al cálculo de los gastos fijos, es necesario realizar una previsión de los gastos variables que se van a tener que soportar cada mes, teniendo en cuenta el nivel de producción. Estos serán únicamente el gasto en materia prima, y el coste de almacenamiento.

Para el cálculo de la compra de materia prima a los proveedores, se ha tenido en cuenta el coste que supone la elaboración de cada producto, explicada en el apartado 6.5. El coste de la materia prima necesaria resulta de multiplicar el coste por elaboración, por el número de pedidos, ya que se conoce el número estimado de elaboraciones que se van a pedir.

Se podría haber previsto un stock de seguridad, añadiendo un número de pedidos extra mensualmente por si hubiera un incremento inesperado de los pedidos estimados.

Sin embargo, al ser materia prima fresca, y fácilmente adquirible, para evitar su deterioro en caso de que no hiciera falta, y para no malgastar producto, se ha decidido no mantener un stock de seguridad. En caso de que surja un imprevisto y los ingredientes adquiridos no sean suficientes, o se estén agotando, se puede acudir rápidamente a comercios cercanos para suplir la falta de los mismos, o realizar un pedido adicional a nuestro proveedor, si la necesidad no es inmediata.

En la tabla insertada a continuación se muestra de manera detallada el Coste de materia prima de Enero, desglosado según el tipo de producto, siendo el cálculo para los meses venideros el mismo:

Tabla 23. Coste de la materia prima de Enero 2019

Producto	Coste materia prima/unidad	Estimación de pedidos	Coste total materia prima
<b>Freakshake</b>	0,66 €	272	<b>178,16 €</b>
<b>Smoothie</b>	0,81 €	163	<b>132,39 €</b>
<b>Donuts</b>	0,29 €	54	<b>15,78 €</b>
<b>Envase de fruta</b>	0,71 €	54	<b>38,69 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El coste de almacenamiento de dichos productos es el 0,25% sobre la compra de materia prima realizada, puesto que será conservada en el almacén hasta su uso.

Como se ha mencionado en el apartado X, la política de pago a proveedores, tanto de materia prima como de material, establece el pago a 60 días. Es por eso que aunque

este gasto se refleje en Enero en la tabla de ingresos y gastos, no se reflejará en el análisis de explotación del apartado 6.11, hasta el mes de marzo, que será cuando se realice el pago.

Tal y como se ha mencionado en el apartado referente a remuneración del personal, el 4.5, se ha sopesado la posibilidad de incorporar un trabajador de refuerzo, en las temporadas de mayor demanda, y en el apartado de estimación de pedidos se confirma que será necesario. En 2023 los dos trabajadores no serán capaces de asumir la carga de trabajo, aunque estén a jornada completa, por lo que se incorporará un tercer trabajador, para reforzar a los dos empleados anteriores. Esto se verá reflejado en la tabla X, que recoge los gastos de 2023.

Después de detallar los gastos fijos y variables, se puede representar todo ello resumido en la Tabla 23, relativa al año 2019, y en las Tablas 24, 25, 26 y 27 del Anexo.

Tabla 24. Gastos fijos y variables, año 2019 (en euros)

Gastos	Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2019
	Local	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
<b>Fijos</b>	Consumo agua	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
	Consumo gas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
	Consumo electricidad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
	Cuota de publicidad RRSS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
	Prevención de riesgos laborales y seguros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
	Primas de seguros	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
	Sueldo de Trabajador 1	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	1129,67	13556,06
	Sueldo de Trabajador 2	1299,53	1299,53	1299,53	1415,72	1299,53	1299,53	2345,28	1299,53	1299,53	1454,45	1299,53	2229,08	17840,75
	Sueldo de Trabajador 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1477,05	22,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1499,64
	Pago por inversión inicial	2438,77	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	238,63	5063,75
	Proveedores de material			27,00			27,00			227,00			27,00	308,00
	<b>Cuenta de crédito</b>													
	Interés	387,50	0,00	0,00	78,63	0,00	0,00	136,38	0,00	0,00	185,95	0,00	0,00	788,47
	Devolución del capital													0,00
	Materia Prima para Freakshakes	178,16	187,07	196,42	206,24	216,55	249,04	249,04	249,04	216,55	216,55	216,55	216,55	2597,78
<b>Variable</b>	Materia Prima para Smoothies	132,39	139,01	145,96	153,25	160,92	185,06	185,06	185,06	160,92	160,92	160,92	160,92	1930,36
	Donuts	15,78	16,56	17,39	18,26	19,18	22,05	22,05	22,05	19,18	19,18	19,18	19,18	230,03
	Materia Prima para Envases de fruta	38,69	40,62	42,65	44,79	47,03	54,08	54,08	54,08	47,03	47,03	47,03	47,03	564,13
	Coste de almacenamiento	0,91	0,96	1,01	1,06	1,11	1,28	1,28	1,28	1,11	1,11	1,11	1,11	13,31
<b>Total</b>		<b>6506,40</b>	<b>3937,05</b>	<b>3983,26</b>	<b>4171,26</b>	<b>3997,62</b>	<b>5568,38</b>	<b>5269,06</b>	<b>4064,33</b>	<b>4224,62</b>	<b>4338,50</b>	<b>3997,62</b>	<b>4954,17</b>	<b>55012,27</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.8. Análisis del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad viene dado por aquel volumen de ventas que cubre todas las cargas de estructura o costes fijos del período (ejercicio económico) más los costes variables correspondientes a dicho volumen. Se trata de un importante punto de equilibrio económico-empresarial, a partir del cual la diferencia entre los ingresos y los costes variables (directos) totales es igual al beneficio (La Gran enciclopedia de la Economía)

El cálculo se puede realizar de dos maneras, bien teniendo en cuenta el umbral de rentabilidad de cada producto, o calculando la facturación total necesaria. Se va a realizar de las dos maneras, para ver las diferencias.

Para el primer cálculo, primeramente se va a realizar el reparto de los costes fijos entre los cuatro productos que vende SHAKE IT!, teniendo en cuenta la facturación estimada de cada producto, que se ha indicado en apartados anteriores: La facturación de Freakshakes supone el 50% de la facturación total, los Smoothies suponen un 30%, y los donuts y fruta envasada, un 10% cada uno. Los costes fijos se van a dividir en la misma proporción.

Respecto a los costes variables, son los establecidos en el apartado 6.5 sobre el Consumo de materias primas. En dicho apartado se ha analizado el coste que supone realizar cada elaboración, que es de 0,655€ para los Freakshakes, 0,811€ para los Smoothies, y 0,29€ y 0,711€ por cada unidad de Donuts y de Envase de fruta, respectivamente.

Los costes fijos de 2019 ascienden a 49.676,66€, que repartidos entre los cuatro productos según su facturación, quedaría de la siguiente manera: Los Freakshakes asumirían, 24.838,33€ (el 50%), los Smoothies 14.903€ (30%), y los Donuts y Envases de fruta, un 10% cada uno, es decir, 4.967,66€.

En cuanto a los costes variables, estos dependerán de cada producto, y se han estimado en el apartado 6.5, Análisis del consumo. Con estos datos, aplicándolos a la

$$\text{Cantidad a vender} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costes variables unitarios}}$$

obtenemos una ecuación en la que la incógnita es el nº de pedidos que harían falta para alcanzar el umbral de rentabilidad.

$$\text{Freakshakes: } \frac{24.838,33\text{€}}{4,40 - 0,655} \rightarrow x = 6632 \text{ freakshakes}$$

$$\text{Smoothies: } \frac{14.903\text{€}}{3,31 - 0,811} \rightarrow x = 5964 \text{ smoothies}$$

$$\text{Donuts: } \frac{4.967,66\text{€}}{2 - 0,29} \rightarrow x = 2905 \text{ donuts}$$

$$\text{Envases de fruta: } \frac{4.967,66\text{€}}{2,90 - 0,711} \rightarrow x = 2269 \text{ envases}$$



Este cálculo es adecuado para conocer el nº de unidades de cada producto que se deberían vender para alcanzar el umbral de rentabilidad en el año 2019, pero la realidad es que mientras se llegue al nivel de facturación necesario para empezar a obtener beneficios, es indiferente de qué producto proceden los ingresos.

Por lo tanto se va a realizar el cálculo de la facturación en general sin especificar el producto. Utilizando los datos que se acaban de obtener, se consigue conocer el punto muerto, ya que sabemos los ingresos que hacen falta para alcanzarlo:

$$6632 \text{ Freakshakes} \times 4,4\text{€} + 5964 \text{ Smoothies} \times 3,31\text{€} + 2905 \text{ Donuts} \times 2\text{€} \\ + 2269 \text{ Envases de fruta} \times 2,90\text{€} = \mathbf{61.311,74\text{€}}$$

Por lo tanto, el umbral de rentabilidad para el año 2019 se alcanza al llegar a 61.311,74€ y como se verá en el apartado de previsión de ingresos, 6.10, y posteriores, el umbral no se alcanza en el primer año, ni en el segundo, sino que se empiezan a obtener beneficios el tercer año.

## 6.9 Subvenciones y ayudas

Se ha recibido, por parte de Fomento San Sebastián, una ayuda para incentivar la apertura de nuevos locales comerciales y de servicios, cuyo objetivo es incentivar el gasto incurrido en el arrendamiento (alquiler) de esos locales por parte de las nuevas empresas creadas en el 2018.

El apartado referente a conceptos a subvencionar y cuantía de las ayudas indica que se ofrecerá una “Ayuda de 1.000 euros con carácter general en concepto de gastos de arrendamiento (alquiler) de los inmuebles afectos a la actividad económica, que supongan la apertura de un establecimiento comercial y/o de servicios a pie de calle con atención directa al público.”

Los requisitos a cumplir son los siguientes:

1. Que el local el que se desarrolle la actividad sea un establecimiento que cuente con las licencias y permisos que fuesen necesarios para el ejercicio de la actividad.
2. Que tenga acceso directo e independiente desde la calle, respecto del resto de la edificación en la que se ubique.
3. Con carácter general, el local comercial deberá estar ocupado en régimen de arrendamiento en virtud de un contrato de arrendamiento con una duración mínima de un año. (Apartado Requisitos respecto a los locales comerciales y de servicios)

Por lo tanto se añade a la previsión de tesorería la obtención de la subvención de cuantía de 1.000€, en concepto de gastos de explotación, concretamente el alquiler del local comercial.

## 6.10 Previsión de ingresos

El cálculo de los ingresos estimados es el siguiente paso a dar para conocer la viabilidad del proyecto. Para hacer el cálculo de manera más precisa, se han estimado los ingresos de manera mensual, y desglosada, mostrando los ingresos generados por cada familia de producto. Para ello, se ha realizado la media ponderada de los precios de los Smoothies disponibles en la carta, y entre el Freakshake en tamaño mediano y XL, obteniendo de esta manera un precio medio para cada tipo de producto.

Así, teniendo Smoothies de diferentes precios, se ha realizado la suma de los precios de todos ellos y se ha dividido entre el número de sabores de Smoothies:

$$\frac{3,00\text{€} + 3,00\text{€} + 3,00\text{€} + 3,00\text{€} + 3,00\text{€} + 3,50\text{€} + 3,50\text{€} + 3,90\text{€} + 3,90\text{€}}{9} = 3,31\text{€}$$

El precio medio correspondiente a los Freakshakes es de 4,40€, el de los Smoothies 3,31€, como se ha mostrado previamente, y el de los donuts y los envases de fruta, al tener el mismo precio y no haber distinciones de tamaño o tipo, será de 2€ y 2,90€ respectivamente. Todo ello se muestra en la tabla 24:

Tabla 25. Cálculo de precios medios

Producto	Especificación producto	Precio
<b>Smoothies</b>	·Fresa	<b>3,00 €</b>
	·Plátano	<b>3,00 €</b>
	·Fresa & Plátano	<b>3,00 €</b>
	·Mango	<b>3,00 €</b>
	·Kiwi y fresa	<b>3,00 €</b>
	·Tropical: Mango, piña y maracuyá	<b>3,50 €</b>
	·Summer: Melocotón, naranja y plátano	<b>3,50 €</b>
	·Multifrutas: Naranja, fresa, kiwi y plátano	<b>3,90 €</b>
	·Green Smoothie: Espinaca, lechuga, kiwi y plátano	<b>3,90 €</b>
<b>MEDIA:</b>		<b>3,31 €</b>
<b>Freakshake</b>		<b>3,90 €</b>
<b>Freakshake XL</b>		<b>4,90 €</b>
<b>MEDIA:</b>		<b>4,40 €</b>
<b>Donuts</b>		<b>2,00 €</b>
<b>Fruta troceada</b>		<b>2,90 €</b>

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los ingresos estimados se ha realizado multiplicando el número de pedidos estimado, por el precio medio ponderado de cada producto, obtenido en la tabla 24. Los ingresos desglosados según el tipo de producto para 2019, se pueden encontrar en la tabla 25, desglosada por meses, y las de los siguientes años, en los anexos 9, 10, 11 y 12.

**Tabla 26. Ingresos por producto y mes, año 2019**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Freakshakes</b>	1.196,80 €	1.256,64 €	1.332,04 €	1.411,96 €	1.510,80 €	1.737,42 €	1.737,42 €	1.737,42 €	1.563,68 €	1.563,68 €	1.563,68 €	1.563,68 €	18.175,19 €
<b>Smoothies</b>	540,37 €	567,39 €	601,44 €	637,52 €	682,15 €	784,47 €	784,47 €	784,47 €	706,02 €	706,02 €	706,02 €	706,02 €	8.206,38 €
<b>Donuts</b>	108,80 €	114,24 €	121,09 €	128,36 €	137,35 €	157,95 €	157,95 €	157,95 €	142,15 €	142,15 €	142,15 €	142,15 €	1.652,29 €
<b>Fruta troceada</b>	157,76 €	165,65 €	175,59 €	186,12 €	199,15 €	229,02 €	229,02 €	229,02 €	206,12 €	206,12 €	206,12 €	206,12 €	2.395,82 €
<b>Total</b>	<b>2.003,73 €</b>	<b>2.103,92 €</b>	<b>2.230,16 €</b>	<b>2.363,96 €</b>	<b>2.529,44 €</b>	<b>2.908,86 €</b>	<b>2.908,86 €</b>	<b>2.908,86 €</b>	<b>2.617,97 €</b>	<b>2.617,97 €</b>	<b>2.617,97 €</b>	<b>2.617,97 €</b>	<b>30.429,68 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Los datos detallados mensualmente permiten analizar los ingresos teniendo en cuenta el efecto de la estacionalidad, pues como se puede observar, estos son mayores en verano. Este aumento ayuda a compensar el descenso en los pedidos que ocurre desde septiembre hasta final de año.

Seguidamente se muestran los ingresos previamente expuestos en las tablas 26, 27, 28,29 y 30, esta vez resumidos, de manera anual. El número anual de pedidos es el establecido en la Tabla 18, y para obtener el número de pedidos de cada producto, se multiplica por el porcentaje del mismo que se ha estimado que se va a pedir.

Así, el número de Freakshakes de 2019 será  $8261 \times 50\% = 4131$  Freakshakes. Los pedidos de Smoothies serán  $8261 \times 30\% = 2478$ , y los de donuts y fruta,  $8261 \times 10\% = 826$ . El precio, es el precio medio ponderado, cuya obtención se ha mostrado en la tabla 24, mostrada previamente en este mismo apartado. Los ingresos estimados serán el resultado de multiplicar el nº de pedidos por el precio medio ponderado de cada producto.

**Tabla 27. Ingresos por producto, año 2019**

Producto	Nº pedidos	Precio	Ingresos estimados
<b>Freakshakes</b>	4131	4,40 €	<b>18.175,19 €</b>
<b>Smoothies</b>	2478	3,31 €	<b>8.206,38 €</b>
<b>Donuts</b>	826	2,00 €	<b>1.652,29 €</b>
<b>Fruta troceada</b>	826	2,90 €	<b>2.395,82 €</b>
<b>Total</b>	<b>8261</b>		<b>30.429,68 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28. Ingresos por producto, año 2020**

Producto	Nº pedidos	Precio	Ingresos estimados
<b>Freakshakes</b>	6225	4,40 €	<b>27.415,94 €</b>
<b>Smoothies</b>	3735	3,31 €	<b>12.378,71 €</b>
<b>Donuts</b>	1245	2,00 €	<b>2.492,36 €</b>
<b>Fruta troceada</b>	1245	2,90 €	<b>3.613,92 €</b>
<b>Total</b>	<b>12449</b>		<b>45.900,93 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Ingresos por producto, año 2021

Producto	Nº pedidos	Precio	Ingresos estimados
<b>Freakshakes</b>	9.546,87	4,41 €	<b>42.090,30 €</b>
<b>Smoothies</b>	5.728,12	3,32 €	<b>19.004,41 €</b>
<b>Donuts</b>	1.909,37	2,00 €	<b>3.826,39 €</b>
<b>Fruta troceada</b>	1.909,37	2,91 €	<b>5.548,27 €</b>
<b>Total</b>	<b>19.093,75</b>		<b>70.469,37 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Ingresos por producto, año 2022

Producto	Nº pedidos	Precio	Ingresos estimados
<b>Freakshakes</b>	12377	4,41 €	<b>54.622,06 €</b>
<b>Smoothies</b>	7426	3,32 €	<b>24.662,69 €</b>
<b>Donuts</b>	2475	2,01 €	<b>4.965,64 €</b>
<b>Fruta troceada</b>	2475	2,91 €	<b>7.200,18 €</b>
<b>Total</b>	<b>24754</b>		<b>91.450,57 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Ingresos por producto, año 2023

Producto	Nº pedidos	Precio	Ingresos estimados
<b>Freakshakes</b>	15.462	4,42 €	<b>68.303,94 €</b>
<b>Smoothies</b>	9.277	3,32 €	<b>30.840,27 €</b>
<b>Donuts</b>	3.092	2,01 €	<b>6.209,45 €</b>
<b>Fruta troceada</b>	3.092	2,91 €	<b>9.003,70 €</b>
<b>Total</b>	<b>30.923,37</b>		<b>114.357,36 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el aumento de los ingresos es cada vez mayor, y eso va a contribuir al éxito del proyecto presentado una vez que consiga afianzarse en el mercado, y recuperar la inversión realizada, aunque al principio la empresa tenga pérdidas, como se verá a continuación en el apartado 6.11.

### 6.11 Previsión de tesorería

La previsión de tesorería es una herramienta que sirve para llevar el control de las entradas y salidas de dinero, y con la que se puede realizar una previsión aproximada de los flujos de entradas y salidas de los próximos años.

Gracias a ella es posible prever una necesidad de financiación que puede no surgir en el momento inicial, sino en un momento posterior, y que sin la previsión de tesorería, no se habría advertido.

Esta previsión no refleja los ingresos y gastos, sino los cobros y pagos reales que se producen. Es decir, si un proveedor nos genera un gasto de 100€ en Enero, pero la política de pago a proveedores establece el pago a 60 días, esos 100€ serán reflejados en Marzo en el Plan de Tesorería, en el momento en el que se realiza el pago.

Las tablas de previsión de tesorería están divididas en tres apartados:

A) FLUJOS DE EXPLOTACION: Comprende los cobros y pagos derivados de la actividad a la que se dedica la empresa, que constituyen la principal fuente de ingresos y gastos.

B) FLUJOS DE INVERSION: Es la variación de capital procedente de la diferencia entre las entradas y salidas de efectivo procedentes de inversiones en instrumentos financieros, generalmente deuda a corto plazo y fácilmente convertible en liquidez, gastos de capital asociados a las inversiones, compra de maquinaria, edificios, inversiones y adquisiciones. (Economipedia)

En este caso va a incluir el pago por inversión inicial, durante el primer año y la mitad del segundo, teniendo en cuenta que algunos de los proveedores nos permiten el pago a plazos hasta en 18 meses.

C) FLUJOS DE FINANCIACION: Comprende los cobros y pagos derivados de actividades de financiación. Estos pueden ser tanto la adquisición de un préstamo a una entidad financiera, con su correspondiente pago de principal e intereses, como la obtención de una subvención, como ocurre en este caso.

En el primer apartado, el "A) FLUJOS DE EXPLOTACION", encontramos los cobros por venta de productos, y los pagos. Estos últimos incluyen los elementos mencionados y presentados en los anexos 13, 14, 15, 16 y 17. En esta tabla el sueldo del trabajador 2, es decir, el trabajador por cuenta ajena, aparece desglosado según las distintas aportaciones que se realizan, entre otras, en concepto de IRPF o de Seguridad Social. El total de Flujos de Explotación se obtiene restando los pagos a los cobros realizados.

En el siguiente apartado, "B) FLUJOS DE INVERSION" aparece representado el pago de la inversión inicial. Tal y como se ha indicado en el apartado 6.6.1 Inversiones iniciales, ciertos proveedores permiten el pago aplazado, en 18 meses, por lo que en Enero se pagarán aquellos gastos que requieren un desembolso al contado, más la parte que corresponda de los gastos aplazables.

Estos se han dividido entre 18 meses, y se pagará una parte cada mes, hasta haber realizado el pago al completo en Junio de 2020.

Posterior a este último apartado, se encuentra el apartado “C) FLUJOS DE EXPLOTACION”. Aquí se encuentra por un lado la subvención recibida por el Gobierno Vasco, que no requiere devolución, puesto que es a fondo perdido. Por otro lado se recoge la cantidad de capital social, y la dispuesta de la cuenta de crédito. La cuantía del importe a solicitar para la cuenta de crédito no se ha podido determinar hasta haber realizado la previsión de los 5 años, y será detallado en el siguiente apartado, 6.12. Financiación.

A continuación se presenta la tabla de previsión de tesorería de 2019, desglosada por meses en la tabla 31.





i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €	15,00 €
j) Proveedores de materia prima	- €	- €	365,01 €	383,26 €	402,43 €	422,55 €	443,67 €	510,23 €	510,23 €	510,23 €	443,67 €	443,67 €
k) Proveedores de material			- €	- €	27,00 €	- €	- €	27,00 €	- €	- €	227,00 €	- €
l) Pago de impuesto de sociedades											- €	- €
m) Liquidación del IVA											- €	- €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>3.315,11 €</b>	<b>3.315,16 €</b>	<b>3.680,22 €</b>	<b>3.814,71 €</b>	<b>3.744,73 €</b>	<b>5.215,07 €</b>	<b>4.827,50 €</b>	<b>3.852,70 €</b>	<b>3.825,53 €</b>	<b>3.980,46 €</b>	<b>3.985,98 €</b>	<b>4.688,54 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>- 1.311,38 €</b>	<b>- 1.211,24 €</b>	<b>- 1.450,06 €</b>	<b>- 1.450,75 €</b>	<b>- 1.215,29 €</b>	<b>- 2.306,21 €</b>	<b>- 1.918,64 €</b>	<b>- 943,84 €</b>	<b>- 1.207,56 €</b>	<b>- 1.362,49 €</b>	<b>- 1.368,01 €</b>	<b>- 2.070,57 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>												
a) Pago por inversión inicial	2.438,77 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €
<b>TOTAL B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- 2.438,77 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>	<b>- 238,63 €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>												
a) Importe de cuenta de crédito solicitado	6.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.500,00 €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	387,50 €	- €	- €	78,63 €	- €	- €	136,38 €	- €	- €	185,95 €	- €	- €
c) Devolución del saldo dispuesto												
d) Subvenciones recibidas	1.000,00 €											
e) Capital Social	3.000,00 €											
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>9.612,50 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>1.921,37 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>1.363,62 €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>1.600,00 €</b>	<b>1.464,05 €</b>	<b>1.650,00 €</b>	<b>1.500,00 €</b>
<b>SALDO mes (A+B+C)</b>	<b>5.862,35 €</b>	<b>550,13 €</b>	<b>311,30 €</b>	<b>231,99 €</b>	<b>546,07 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>317,52 €</b>	<b>153,81 €</b>	<b>-</b>	<b>43,36 €</b>	<b>-</b>
<b>SALDO acumulado de CAJA</b>	<b>5.862,35 €</b>	<b>6.412,48 €</b>	<b>6.723,78 €</b>	<b>6.955,77 €</b>	<b>7.501,84 €</b>	<b>6.957,00 €</b>	<b>6.163,35 €</b>	<b>6.480,87 €</b>	<b>6.634,68 €</b>	<b>6.497,61 €</b>	<b>6.540,96 €</b>	<b>5.731,76 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, aunque el saldo acumulado es positivo, gracias al efecto de la cuenta de crédito y de la subvención, el saldo mensual de explotación es negativo durante todos los meses del primer año, debido en gran parte a que todavía los ingresos generados no son suficientes para cubrir los gastos de explotación.

El hecho de que ese saldo sea negativo no es un mal indicador, siendo completamente normal que en el primer y segundo año de actividad se produzcan pérdidas, teniendo en cuenta el desembolso que hay que realizar, las dificultades inherentes al tamaño de la empresa, y el proceso de afianzamiento en el mercado.

En las tablas mencionadas del Anexo, se van a presentar las previsiones de tesorería de los años restantes, también desglosadas mensualmente, con el objetivo de mostrar y explicar la evolución de la idea de negocio. Sin embargo, aunque se recomienda acudir a las tablas desglosadas, a continuación se van a incluir las previsiones de manera anual, de manera que se pueda tener una perspectiva sobre las cantidades obtenidas anualmente.

Seguidamente, es necesario analizar el segundo año en profundidad, para determinar la viabilidad del proyecto empresarial. El anexo referente al año 2020 desglosado por meses es el 13, y posterior a los siguientes párrafos, que describen la evolución del mismo, se puede encontrar la tabla 33, que recoge los resultados de todo el año 2020.

Como se puede apreciar en el anexo 13, el saldo acumulado se mantiene más o menos estable gracias a la disposición de saldo de la cuenta de crédito, que permite hacer uso de efectivo dentro del límite establecido. Gracias a ello se pueden afrontar los pagos que van surgiendo cada mes, ya que el saldo de explotación todavía no es suficiente para afrontar todos los pagos.

El saldo que se mantiene de seguridad, nos permitiría seguir adelante unos meses más, o cubrir cualquier gasto imprevisto que pueda surgir.

Respecto a la evolución del año, se observa que a medida que va transcurriendo el año, y las ventas aumentan, los saldos obtenidos tienden a ser cada vez menos negativos, hasta que alcanzarán un punto en el que se empezará a obtener beneficios. A partir del segundo año no se hará uso de más cantidad de la cuenta de crédito, y durante el año 2021 se seguirán pagando los intereses correspondientes, aún sin empezar a devolver el crédito dispuesto.

Es cierto que en este año el saldo mensual sigue siendo negativo, pero la tendencia no es a unas pérdidas continuas, sino que el saldo cada vez va siendo mayor. En Junio, Julio y Agosto, cuando las ventas son mayores debido al efecto de estacionalidad, se consigue un saldo mensual positivo, que vuelve a ser negativo al

llegar Septiembre, puesto que disminuyen los pedidos, y además de ello coincide con el pago del material que se adquiere de manera periódica.

Para terminar el año, en Diciembre se observa que el saldo del mes es negativo, pero está cerca de cero, por lo que se puede predecir lo que sucederá en el año 2021.

A partir de este punto, una idea de negocio viable debería ser capaz de obtener beneficios por sí misma, sin necesidad de pedir más cantidad a una entidad de crédito, y siendo capaz de devolver lo que se ha dispuesto.

También se aprecia que además de en Diciembre, en los últimos meses del año el resultado es negativo, pero como se ha hecho referencia en párrafos anteriores, se debe en gran parte al desembolso necesario por compra de material, y al efecto de estacionalidad.

Además de ello, no es una suma de gran cuantía, por lo que no supone un problema, siempre que en los meses venideros no se produzcan más pérdidas, sino que continúen con una evolución al alza.

Se presenta a continuación la mencionada tabla 33:

Tabla 33. Previsión de Tesorería anual, año 2020

	2020
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>	
<b>1. Cobros</b>	
a) Freakshakes	27.415,94 €
b) Smoothies	12.378,71 €
c) Donuts	2.492,36 €
d) Envases de fruta	3.613,92 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>45.900,93 €</b>
<b>2. Pagos</b>	<b>- €</b>
a) Sueldo Trabajador 1	13.786,52 €
b) Trabajador 2	
<i>Sueldo neto</i>	<i>10.599,86 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>1.890,72 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>744,47 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>4.515,08 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>470,71 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>78,12 €</i>
c) Trabajador 3	
<i>Sueldo neto</i>	<i>903,02 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>160,84 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>62,04 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>376,26 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>19,70 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>3,28 €</i>
d) Alquileres	7.207,20 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	1.261,26 €
f) Coste de almacenamiento	18,47 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	180,18 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	1.801,80 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	180,18 €
j) Proveedores de materia prima	7.030,64 €
k) Proveedores de material	508,48 €
l) Pago de impuesto de sociedades	- €
m) Liquidación del IVA	518,09 €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>51.798,82 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>- 5.897,89 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- €</b>
a) Pago por inversión inicial	1.431,80 €
<b>TOTAL B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- 1.431,80 €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- €</b>
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	4.850,00 €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	1.065,70 €
c) Devolución del saldo dispuesto	- €
d) Subvenciones recibidas	- €
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>3.784,30 €</b>
<b>SALDO mes</b>	<b>3.618,18 €</b>
<b>SALDO acumulado</b>	<b>3.618,18 €</b>

Fuente: Elaboración propia

En 2021, al contrario que en los dos primeros años de actividad del negocio, se empieza a obtener un resultado positivo continuo, independientemente del efecto de la estacionalidad, pues como se puede observar en el anexo 14, y en la tabla 34, los resultados mensuales de todo el año, exceptuando Enero, son positivos.

Si bien es cierto que el año 2020 se cerraba con un resultado mensual negativo, y llegando al mínimo de saldo acumulado, en 2021 la situación es diferente.

A pesar de que en Enero el resultado mensual de explotación es negativo, debido al pago de intereses de la cuenta de crédito, este año el resultado progresa en mayor medida cuanto más avanza el año. Así, en Febrero se obtiene un saldo mensual de 554,28€, pero en Agosto este saldo es de 2.412,82€, con lo que se puede afirmar que la evolución es muy positiva, y que no se incurre en más pérdidas.

Por lo que, aunque hasta ahora los resultados hayan sido negativos, y en Enero también lo sean, la recuperación es rápida y la evolución es muy favorable.

**Tabla 34. Previsión de Tesorería anual, año 2021**

	2021
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>	
<b>1. Cobros</b>	
a) Freakshakes	42.090,30 €
b) Smoothies	19.004,41 €
c) Donuts	3.826,39 €
d) Envases de fruta	5.548,27 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>70.469,37 €</b>
<b>2. Pagos</b>	- €
a) Sueldo Trabajador 1	14.034,67 €
<i>b) Trabajador 2</i>	
<i>Sueldo neto</i>	<i>10.790,66 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>1.924,76 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>757,87 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>4.596,36 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>479,06 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>79,49 €</i>
<i>c) Trabajador 3</i>	
<i>Sueldo neto</i>	<i>919,27 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>163,74 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>63,16 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>383,03 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>20,05 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>3,34 €</i>
d) Alquileres	7.214,41 €

e) Consumo agua, electricidad y gas	1.262,52 €
f) Coste de almacenamiento	25,86 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	180,36 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	1.803,60 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	180,36 €
j) Proveedores de materia prima	9.847,00 €
k) Proveedores de material	584,14 €
l) Pago de impuesto de sociedades	- €
m) Liquidación del IVA	2.445,71 €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>55.313,71 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>15.155,66 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- €</b>
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	- €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	1.457,83 €
c) Devolución del saldo dispuesto	- €
d) Subvenciones recibidas	- €
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- 1.457,83 €</b>
<b>SALDO mes</b>	<b>17.316,00 €</b>
<b>SALDO acumulado</b>	<b>17.316,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez presentada la tabla anual de Previsión de Tesorería de 2021, se van a incluir la Tabla 35 y 36, correspondientes a la previsión de tesorería anual de 2022 y 2023. Posterior a ellas se encuentra el comentario realizado acerca de los resultados obtenidos:

Tabla 35.Previsión de Tesorería anual, año 2022

	2022
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>	
<b>1. Cobros</b>	
a) Freakshakes	54.622,06 €
b) Smoothies	24.662,69 €
c) Donuts	4.965,64 €
d) Envases de fruta	7.200,18 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>91.450,57 €</b>
<b>2. Pagos</b>	
a) Sueldo Trabajador 1	14.301,33 €
b) Trabajador 2	
<i>Sueldo neto</i>	<i>10.995,68 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>1.961,33 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>772,27 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>4.683,69 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>488,05 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>80,96 €</i>
c) Trabajador 3	
<i>Sueldo neto</i>	<i>936,74 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>166,85 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>64,36 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>410,74 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>3,41 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>- €</i>
d) Alquileres	7.221,62 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	1.263,78 €
f) Coste de almacenamiento	36,22 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	180,54 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	1.805,41 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	180,54 €
j) Proveedores de materia prima	13.791,56 €
k) Proveedores de material	710,10 €
l) Pago de impuesto de sociedades	- €
m) Liquidación del IVA	3.889,84 €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>60.055,16 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>31.395,41 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- €</b>
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	- €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	674,27 €
c) Devolución del saldo dispuesto	20.000,00 €
d) Subvenciones recibidas	- €
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- 20.674,27 €</b>
<b>SALDO mes</b>	
<b>SALDO acumulado</b>	<b>28.037,14 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Previsión de Tesorería anual, año 2023

	2023
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>	
<b>1. Cobros</b>	
Freakshakes	68.303,94 €
Smoothies	30.840,27 €
Donuts	6.209,45 €
Envases de fruta	9.003,70 €
	- €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>114.357,36 €</b>
<b>PAGOS</b>	<b>- €</b>
a) Sueldo Trabajador 1	20.839,08 €
b) Trabajador 2	- €
<i>Sueldo neto</i>	<i>11.215,59 €</i>
<i>Paga extra</i>	<i>2.000,55 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>787,72 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>4.777,36 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>497,69 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>82,54 €</i>
c) Trabajador 3	- €
<i>Sueldo neto</i>	<i>955,47 €</i>
<i>Prorrata paga extra mensual</i>	<i>170,19 €</i>
<i>Seguridad Social Empleado</i>	<i>65,64 €</i>
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	<i>398,11 €</i>
<i>IRPF sueldo neto</i>	<i>20,84 €</i>
<i>IRPF paga extra</i>	<i>3,47 €</i>
d) Alquileres	7.228,84 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	1.265,05 €
f) Coste de almacenamiento	50,72 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	180,72 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	1.807,21 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	180,72 €
j) Proveedores de materia prima	19.313,74 €
k) Proveedores de material	1.014,52 €
l) Pago de impuesto de sociedades	1.609,64 €
m) Liquidación del IVA	4.910,42 €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>74.465,42 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>39.891,94 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>- €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- €</b>
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	- €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	173,96 €
c) Devolución del saldo dispuesto	10.250,00 €
d) Subvenciones recibidas	- €
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>- 10.423,96 €</b>
<b>SALDO mes</b>	
<b>SALDO acumulado</b>	<b>57.505,12 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se ha indicado anteriormente, se pactarán con los empleados subidas y bajadas de horas de su jornada laboral, para satisfacer la demanda prevista.

Hasta el año 2022 no es necesario realizar ningún cambio, ambos empleados trabajarán a una jornada de 24 horas semanales. Sin embargo, en 2023 las horas trabajadas no son suficientes para abastecer la demanda, por lo que el Trabajador 1, tendrá ahora una jornada de 40 horas semanales, mientras que el Trabajador 2, seguirá con 24.



Por supuesto, estos cambios se ven reflejados en las tablas correspondientes al plan de tesorería de los años mencionados, con sus respectivos cambios de salario, de contribuciones a la Seguridad Social e IRPF.

Presentados los cinco años, es posible realizar una valoración de la evolución del proyecto, así como de su viabilidad, aunque posteriormente se expondrá la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con las conclusiones correspondientes.

Los años 2019 y 2020 presentan unos resultados negativos y poco favorables, que parecían indicar que la idea de negocio no era viable en caso de que en los siguientes años siguiera habiendo pérdidas.

Sin embargo, al analizar los resultados y la tendencia, se advierte que esta va al alza, y que en 2021 empiezan a ser positivos. Aunque a principios de ese año los resultados no son muy abundantes, o de gran cuantía, el saldo mensual va evolucionando de manera muy favorable, y acorde con el crecimiento de los pedidos estimados.

Si 2021 finalizaba con un saldo acumulado de caja de 17.316,00€, que teniendo en cuenta el resultado negativo de los dos primeros años, se puede decir que es un buen resultado, en 2022 y 2023 se obtiene un resultado aún mejor. Parte del resultado obtenido este año ha sido utilizado para renovar y adquirir material nuevo.

En el penúltimo año analizado, los saldos de explotación fluctúan aproximadamente entre 1000€ y 4000€ aproximadamente, antes de incluir los flujos de financiación, donde se devolverá el saldo dispuesto de la cuenta de crédito. El saldo acumulado de caja asciende a final de año a 28.037,14€. Este saldo proporciona seguridad a SHAKE IT!, que dispone de fondos suficientes para hacer frente a los imprevistos que pudieran surgir.

Como se puede observar, en 2022 no se presentan cifras en la fila correspondiente al pago de impuesto sobre sociedades, puesto que como se verá en el apartado correspondiente a pérdidas y ganancias, se han compensado los resultados negativos de ejercicios anteriores. El impuesto correspondiente al año 2022, se pagará en Julio de 2023, una vez presentado el modelo 200 a la Hacienda Foral de Guipúzcoa.

En caso de empresas que tributan conjuntamente al Estado y a la Diputación Foral de Guipúzcoa y que, al tener normativa estatal, están obligadas a efectuar pagos fraccionados en función al volumen de operaciones, se presentará el modelo 202, "Pagos Fraccionados. Impuesto sobre Sociedades".

SHAKE IT! únicamente tributa a la Diputación Foral de Guipúzcoa, por lo que solo presentara el modelo 200, "Impuesto de Sociedades", de manera anual, en Julio de cada año.

Parte del saldo acumulado se utilizará en 2023 para renovar material: Batidoras y uniforme...

Por último, en 2023 los flujos de caja siguen incrementándose hasta acumular un saldo a final de año de 57.505,12€

## 6.12 Financiación

Una vez elaborada la Previsión de Tesorería, se advierte que a pesar de haber recibido una subvención, esta no es suficiente para afrontar los desembolsos previstos a lo largo de los 5 años analizados. Se ha optado por solicitar una cuenta de crédito a corto plazo, con posibilidad de renovación, al Banco Santander. El importe límite de la cuenta de crédito se ha determinado gracias a la previsión de tesorería, de la siguiente manera: Se ha solicitado un importe equivalente al mayor saldo negativo acumulado de caja, de manera que una vez recibido el préstamo, en ningún momento el saldo acumulado de caja sea negativo. Además, se ha pedido una cuantía mayor, para mantener un fondo de seguridad

El límite solicitado es de 31.000€, la comisión sobre el saldo no dispuesto es del 0,50%, la comisión de apertura es de 1,25%, y el tipo de interés deudor es de 3,75%. La comisión de apertura asciende a 387,50€.

La liquidación de intereses se realiza trimestralmente, y los intereses se calculan sobre los números comerciales deudores. Estos indican el nº de días que el saldo es deudor. Es decir, si el saldo dispuesto es de 1.000€ el 1 de Enero, y no se devuelve hasta pasados 6 meses, los números comerciales deudores serán los días transcurridos desde que se dispone del saldo hasta que se devuelve.

En el Anexo se presenta la tabla correspondiente a la cuenta de crédito.

Se ha solicitado importe de manera mensual, acorde a las necesidades del momento, hasta diciembre de 2020. A partir de ahí no se ha hecho uso de más saldo disponible, y se han seguido pagando intereses trimestralmente por el saldo dispuesto durante el año 2021. La devolución del saldo dispuesto se ha realizado en el año 2022, para evitar tener un saldo negativo debido a devoluciones del saldo en periodos anteriores.

En el anexo 17 se muestra todo el proceso.

## 6.13 Cuenta de P y G previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias es el documento que recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad. (Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.)

La tabla 37 muestra la cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al año 2019, desglosado por meses. Las cuentas de pérdidas y ganancias de los años 2020, 2021, 2022 y 2023 serán mostradas de manera anual, y se pueden encontrar en las tablas 38, 39, 40 y 41.

Primeramente se va a detallar el contenido y origen de los distintos apartados, y posteriormente se puede encontrar la tabla.

En primer lugar se han estimado los ingresos de explotación que se esperan obtener, gracias a la venta de Freakshakes, Smoothies, Donuts y Fruta troceada envasada, y posterior a ello, se encuentran los gastos de explotación.

Teniendo en cuenta que en apartados anteriores se han incluido las tablas referentes a gastos y a ingresos esperados, y que las cifras son las mismas, no se van a explicar en detalle, ya que se puede acudir a ellas.

En el subapartado 1, perteneciente al apartado A1) Operaciones de explotación, se encuentra la facturación de los productos vendidos durante cada mes. En el subapartado 4 se incluyen la materia prima y demás material suministrado por nuestros proveedores, y necesario para la actividad, como vasos, servilletas o pajitas, entre otros.

En el subapartado 6 están incluidos todos los gastos relativos al personal, como los sueldos y salarios, y el gasto correspondiente al plan de prevención de riesgos laborales.

A continuación, en el subapartado 7 se han incluido los demás gastos de gestión corriente, como gastos relativos al local, a los consumos de electricidad, agua y gas, o las cuotas a abonar en concepto de publicidad y promociones realizadas.

Para acabar con las operaciones de explotación, en los subapartados 8 y 9 se ha incluido la dotación por amortización, que como se ha mencionado será del 15% anual, y la imputación de la subvención recibida por parte del Gobierno Vasco, respectivamente.

Seguidamente se encuentran el apartado A2 las operaciones relacionadas con ingresos y gastos financieros, dentro del cual se ha incluido el gasto en concepto de intereses a pagar por el saldo dispuesto.

El apartado A3 constituye la suma de los dos apartados anteriores, a la que se le puede aplicar una deducción del 20% cuando la base imponible sea positiva, pues como se ha hecho referencia en el apartado 5.2 Sistemas de Tributación, requisitos legales y normativas vigentes, a las microempresas se les permite la reducción del 20% de la base imponible positiva.

El impuesto de sociedades, como se ha indicado en ese mismo apartado, es del 24% para microempresas, y este tipo de gravamen se aplica sobre la base liquidable, es decir, la obtenida una vez restadas las deducciones.

En el caso de 2019, se aplica el impuesto de sociedades, pero el pago se aplaza como se ha mostrado en la previsión de tesorería, haciendo uso de una de las ventajas fiscales disponibles por la forma jurídica elegida.

Como se verá más adelante, en 2020, no es aplicable el impuesto de sociedades, pues el resultado antes de impuestos es negativo. Estos resultados se compensarán en ejercicios venideros.

A continuación se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional correspondiente al año 2019, desglosada por meses, en la tabla 37:

Tabla 37.Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2019

A)OPERACIONES CONTINUADAS	ENERO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1. Importe neto de la cifra de negocios	2.003,73 €	2.103,92 €	2.230,16 €	2.363,96 €	2.529,44 €	2.908,86 €	2.908,86 €	2.908,86 €	2.617,97 €	2.617,97 €	2.617,97 €	2.617,97 €	30.429,68 €
a) Ventas	2.003,73 €	2.103,92 €	2.230,16 €	2.363,96 €	2.529,44 €	2.908,86 €	2.908,86 €	2.908,86 €	2.617,97 €	2.617,97 €	2.617,97 €	2.617,97 €	30.429,68 €
4. Aprovisionamientos	-365,01 €	-383,26 €	-429,43 €	-422,55 €	-443,67 €	-537,23 €	-510,23 €	-510,23 €	-670,67 €	-443,67 €	-443,67 €	-470,67 €	-5.630,30 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	365,01 €	383,26 €	429,43 €	422,55 €	443,67 €	537,23 €	510,23 €	510,23 €	670,67 €	443,67 €	443,67 €	470,67 €	5.630,30 €
5. Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
6. Gastos de personal	-2.579,20 €	-2.579,20 €	-2.579,20 €	-2.695,39 €	-2.579,20 €	-4.056,24 €	-3.644,32 €	-2.579,20 €	-2.579,20 €	-2.734,12 €	-2.579,20 €	-3.508,76 €	-34.693,22 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	2.429,20 €	2.429,20 €	2.429,20 €	2.545,39 €	2.429,20 €	3.906,24 €	3.494,32 €	2.429,20 €	2.429,20 €	2.584,12 €	2.429,20 €	3.358,76 €	32.893,22 €
b) Cargas sociales	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800€
7. Otros gastos de explotación	-2.936,05 €	-735,96 €	-736,01 €	-736,06 €	-736,11 €	-736,28 €	-736,28 €	-736,28 €	-736,11 €	-736,11 €	-736,11 €	-736,11 €	-11.033,45€
d) Otros gastos de gestión corriente	2.936,05 €	735,96 €	736,01 €	736,06 €	736,11 €	736,28 €	736,28 €	736,28 €	736,11 €	736,11 €	736,11 €	736,11 €	11.033,45€
8. Amortización del inmovilizado	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-53,69 €	-644,31€
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.000,00 €												1.000 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	-2.930,22 €	-1.648,19 €	-1.568,17 €	-1.543,72 €	-1.283,23 €	-2.474,58 €	-2.035,65 €	-970,53 €	-1.421,70 €	-1.349,63 €	-1.194,70 €	-2.151,26 €	-20.571,60€
13. Gastos financieros	-387,50 €	0,00 €	0,00 €	-78,63 €	0,00 €	0,00 €	-136,38 €	0,00 €	0,00 €	-185,95 €	0,00 €	0,00 €	-788,47€
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas													
b) Por deudas con terceros	-387,50 €	0,00 €	0,00 €	-78,63 €	0,00 €	0,00 €	-136,38 €	0,00 €	0,00 €	-185,95 €	0,00 €	0,00 €	-788,47€
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-387,50 €	0,00 €	0,00 €	-78,63 €	0,00 €	0,00 €	-136,38 €	0,00 €	0,00 €	-185,95 €	0,00 €	0,00 €	-788,47€
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	-3.317,72 €	-1.648,19 €	-1.568,17 €	-1.622,36 €	-1.283,23 €	-2.474,58 €	-2.172,03 €	-970,53 €	-1.421,70 €	-1.535,58 €	-1.194,70 €	-2.151,26 €	-21.360,07€
Compensación de base imponible negativa													
17. Impuestos sobre beneficios													
A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	-3.317,72 €	-1.648,19 €	-1.568,17 €	-1.622,36 €	-1.283,23 €	-2.474,58 €	-2.172,03 €	-970,53 €	-1.421,70 €	-1.535,58 €	-1.194,70 €	-2.151,26 €	-21.360,07€
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos													
A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)	-3.317,72 €	-1.648,19 €	-1.568,17 €	-1.622,36 €	-1.283,23 €	-2.474,58 €	-2.172,03 €	-970,53 €	-1.421,70 €	-1.535,58 €	-1.194,70 €	-2.151,26 €	-21.360,07€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2020

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>Total 2020</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	45.900,93 €
a) Ventas	45.900,93 €
<b>4. Aprovisionamientos</b>	- 7.894,60 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	7.894,60 €
<b>6. Gastos de personal</b>	- 35.412,41 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	33.610,61 €
b) Cargas sociales	1.801,80 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	- 8.847,29 €
d) Otros gastos de gestión corriente	8.847,29 €
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	- 644,31 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	- 6.897,69 €
<b>13. Gastos financieros</b>	- 1.065,70 €
b) Por deudas con terceros	- 1.065,70 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	- 1.065,70 €
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	- 7.963,38 €
<b>Compensación de base imponible negativa</b>	
17. Impuestos sobre beneficios	- €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	- €
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	- 7.963,38 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2021

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>Total 2021</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	70.469,37 €
a) Ventas	70.469,37 €
<b>4. Aprovisionamientos</b>	- 10.929,02 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	10.929,02 €
<b>6. Gastos de personal</b>	- 36.019,05 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	34.215,45 €
b) Cargas sociales	1.803,60 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	- 8.863,51 €
d) Otros gastos de gestión corriente	8.863,51 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	13.997,37 €
<b>13. Gastos financieros</b>	- 1.457,83 €
b) Por deudas con terceros	- 1.457,83 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	- 1.457,83 €
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	12.539,53 €
<b>Compensación de base imponible negativa</b>	-12.539,53 €
17. Impuestos sobre beneficios	- €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	12.539,53 €
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	12.539,53 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2022

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>Total 2022</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	91.450,57 €
a) Ventas	91.450,57 €
<b>4. Aprovisionamientos</b>	- 15.198,97 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	15.198,97 €
<b>6. Gastos de personal</b>	- 36.670,79 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	34.865,39 €
b) Cargas sociales	1.805,41 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	- 8.882,71 €
d) Otros gastos de gestión corriente	8.882,71 €
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	- 660,42 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	30.037,69 €
<b>13. Gastos financieros</b>	- 674,27 €
b) Por deudas con terceros	- 674,27 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	- 674,27 €
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	29.363,41 €
<b>Compensación de base imponible negativa</b>	0,00 €
17. Impuestos sobre beneficios	1.609,64 €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	22.316,19 €
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	22.316,19 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional, año 2023

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>Total 2023</b>
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios</b>	114.357,36 €
a) Ventas	114.357,36 €
<b>4. Aprovisionamientos</b>	- 21.304,38 €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	21.304,38 €
<b>6. Gastos de personal</b>	- 43.621,47 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	41.814,26 €
b) Cargas sociales	1.807,21 €
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	- 8.906,06 €
d) Otros gastos de gestión corriente	8.906,06 €
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	- 660,42 €
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	39.865,04 €
<b>12. Ingresos financieros</b>	- €
<b>13. Gastos financieros</b>	- 173,96 €
b) Por deudas con terceros	- 173,96 €
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	- 173,96 €
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	39.691,08 €
<b>Compensación de base imponible negativa</b>	
17. Impuestos sobre beneficios	- 9.525,86 €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	30.165,22 €
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	30.165,22 €

Fuente: Elaboración propia

## 6.14 Balance abreviado

El balance de situación, también conocido balance contable, balance general o estado de situación patrimonial, es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto. (Economipedia).

En este caso se ha representado el balance abreviado a 31 de Diciembre de 2019, en la tabla 42.

**Tabla 42. Balance de Situación Abreviado de 2019**

A) ACTIVO NO CORRIENTE		A) PATRIMONIO NETO	
<b>I. Inmovilizado intangible</b>		<b>A-1) Fondos propios</b>	
1. Desarrollo		<b>I. Capital</b>	<b>3.000,00 €</b>
3. Patentes, licencias, marcas y similares		II. Prima de emisión	
4. Fondo de comercio		III. Reservas	
<b>5. Aplicaciones informáticas</b>	<b>305,60 €</b>	IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias	
<b>Amortización acumulada de inmovilizado intangible</b>	<b>- 45,84 €</b>	VI. Otras aportaciones de socios	
6. Otro inmovilizado intangible		<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>- 21.360,07 €</b>
		VIII. (Dividendo a cuenta)	
<b>II. Inmovilizado material</b>		IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	<b>3.989,81 €</b>	A-2) Ajustes por cambios de valor	
Amortización acumulada del inmovilizado material	<b>- 598,47 €</b>	I. Activos financieros disponibles para la venta	
III. Inversiones inmobiliarias		II. Operaciones de cobertura	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a LP		III. Otros	
V. Inversiones financieras a largo plazo		A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	
VI. Activos por impuesto diferido.			
B) ACTIVO CORRIENTE		B) PASIVO NO CORRIENTE	
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		I. Provisiones a largo plazo	
<b>II. Existencias.</b>		<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>25.400,00 €</b>
1. Comerciales		III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	
<b>2. Materias primas y otros aprovisionamientos</b>	<b>110,92 €</b>	IV. Pasivo por impuesto diferido	
3. Productos en curso		V. Periodificaciones a largo plazo	
4. Productos terminados		<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>5. Subproductos, residuos y materiales recuperados</b>	<b>131,50 €</b>	I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta.	
6. Anticipos a proveedores		II. Provisiones a corto plazo	
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>		III. Deudas a corto plazo	
<b>3. Deudores varios</b>		IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
<b>4. Personal</b>		V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	
<b>5. Activos por impuesto corriente</b>		<b>1. Proveedores</b>	<b>1.241,98 €</b>
<b>6. Otros créditos con las Administraciones Publicas</b>		2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	
<b>Hacienda pública deudora por IVA</b>	<b>243,36 €</b>	<b>3. Acreedores varios</b>	<b>1.431,80 €</b>
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	
V. Inversiones financieras a corto plazo		5. Pasivos por impuesto corriente	
VI. Periodificaciones a corto plazo		<b>6. Otras deudas con las Administraciones Publicas</b>	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		<b>Hacienda Pública acreedora por retenciones practicadas</b>	<b>154,93 €</b>
<b>1. Tesorería</b>	<b>5.731,76 €</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>	<b>9.868,64 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>9.868,64 €</b>		

## 7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el Plan de Empresa, y de haber analizado todas las variables que afectan a la creación de la idea de negocio plasmada en el proyecto, se pueden interpretar los resultados y obtener las conclusiones.

Por un lado, se ha identificado un entorno favorable para la apertura del negocio, teniendo en cuenta la inexistencia de competidores directos, y el éxito que tienen este tipo de establecimientos en grandes ciudades. Considerando que San Sebastián es una ciudad turística y costera, visitada por miles de personas cada año, atraídas entre otras cosas por las playas, la gastronomía, o por haber sido Capital Europea de la Cultura en 2016, esta puede ser una oportunidad para que no solo los ciudadanos disfruten de los productos de SHAKE IT!, sino también los turistas.

Además, el hecho de que las elaboraciones sean artesanales, sin conservantes ni colorantes, y que el consumidor pueda observar el proceso de elaboración hace que nuestro establecimiento destaque frente a otros en los que los productos son prefabricados, o de los que se desconoce el origen.

Por otro lado, el establecimiento cubre un vacío en el mercado, el de los consumidores que padecen intolerancia a la lactosa, y que por ello ven muy limitadas sus opciones de consumo fuera del hogar, debido a la falta de consumiciones aptas para ellos.

Cubrir las necesidades de un sector que cada día representa a un mayor porcentaje de la población incrementa la probabilidad de éxito del proyecto, debido a que hasta ahora es un colectivo que no se ha tenido muy en cuenta.

Por último, una vez realizado el análisis económico, que quizá sea la parte más importante de este Trabajo de Fin de Grado, y la que al final va a determinar el éxito o no del mismo, se puede afirmar lo siguiente:

A pesar de las dificultades de los primeros años, en los que se incurre en deudas con entidades de crédito para poder hacer frente a los pagos correspondientes a inversiones iniciales, materia prima y demás materiales necesarios para el desarrollo de la actividad, esto no continúa así durante los 5 años analizados.

Si bien es cierto que durante los dos primeros años la facturación no es suficiente para hacer frente a todos los pagos, y puede parecer que la idea de negocio no es rentable, la situación cambia al terminar el año 2.

La especialidad de la casa es un producto novedoso que se espera que tenga una gran acogida entre el público, lo que generará que las ventas crezcan año a año. Aun así, no sería realista afirmar que desde el año 1 se van a obtener ingresos suficientes para hacer frente a todos los pagos. Por ello se ha realizado una estimación prudente de la evolución de los



pedidos, y hasta el año 3 no se consigue dar la vuelta a la situación y empezar a obtener beneficios. Durante ese año no se realizaran devoluciones del capital dispuesto, porque se volvería a incurrir en necesidades, y se ha preferido esperar al año 4 para tener capacidad suficiente de devolución, y no necesitar pedir un préstamo o solicitar más financiación.

Una vez que se hace frente a las devoluciones de saldo dispuesto de la cuenta de crédito, y que no es necesaria más financiación, se observa que el negocio es capaz de seguir adelante y generar beneficios por sí mismo, y que es capaz de superar las dificultades inherentes al tamaño y a la novedad de la empresa.

Por lo tanto, con el análisis realizado se concluye que el proyecto presentado sí es viable, y que aporta una rentabilidad suficiente como para poder continuar con el establecimiento pasados los 5 años que se han analizado. Ahora bien, aunque los resultados obtenidos permiten conocer la viabilidad del negocio, siempre se pueden realizar estudios más exhaustivos, y escoger más variables a analizar.

Cabe mencionar que si el estudio se hubiera realizado según un horizonte temporal de 10 años en vez de 5, se podría visualizar como los beneficios son cada vez mayores, y aumentan en mayor medida que los primeros años.

Por ello es recomendable no solo invertir en la creación de esta empresa, sino continuar con la misma pasados los 5 años analizados en el Trabajo de Fin de Grado, considerándola como una idea viable y que genera rentabilidad a largo plazo.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1. Menú de Smoothies en castellano



# SHAKE IT!

## MENÚ DE SMOOTHIES



¡ELIGE TU SABOR!

- FRESA / 3€**
- PLÁTANO / 3€**
- FRESA Y PLÁTANO / 3€**
- MANGO / 3€**
- KIWI Y FRESAS / 3€**
- TROPICAL / 3,5€**  
Mango, piña y maracuyá
- SUMMER / 3,5€**  
Melocotón, naranja y plátano
- MULTIFRUTAS / 3,90€**  
Naranja, fresa, kiwi y plátano
- GREEN / 3,90€**  
Espinaca, lechuga, kiwi y plátano

Variedades de leche disponibles:  
Normal  
Sin lactosa  
Leche de soja

@ShakeitSansebastian  
www.shakeitsansebastian.com

Fuente: Elaboración propia



# SHAKE IT!

## SMOOTHIES MENU

**PICK YOUR FLAVOUR!**

- STRAWBERRY / 3€**
- BANANA / 3€**
- STRAWBERRY & BANANA / 3€**
- MANGO / 3€**
- KIWI & STRAWBERRY / 3€**
- TROPICAL / 3,5€**  
Mango, pineapple & passionfruit
- SUMMER / 3,5€**  
Peach, orange & banana
- MULTIFRUTAS / 3,90€**  
Orange, strawberry, kiwi & banana
- GREEN / 3,90€**  
Spinach, lettuce, kiwi & banana

Types of milk available:  
Regular  
Lactose free  
Soy milk

@ShakeitSansebastian  
www.shakeitsansebastian.com

Anexo 3. Menú Freakshakes en castellano



**PASO 1:  
ELIGE EL SABOR**



- Avellana
- Café
- Chocolate
- Fresa
- Frutos del bosque
- Kinder
- Mango
- Melocotón
- Oreo
- Pitufo
- Stracciatella
- Vainilla

**PASO 2:  
ELIGE 2 TOPPINGS**



- Almendra picada
- Cereales
- Conguitos
- Fideos de chocolate
- Fideos de colores
- Filipinos
- Frutos rojos
- Frutas cortadas
- Gominolas
- Kínder
- Kit Kat
- Lacasitos
- Menta
- Mini nubes
- Mini pretzels
- Muesli
- Oreos
- Reese's
- Trocitos de galleta
- Trocitos de brownie

**PASO 3:  
ELIGE EL SIROPE**



- Café
- Caramelo
- Chocolate
- Dulce de leche
- Frambuesa
- Fresa
- Melocotón
- Miel
- Nutella

**¡CONVIÉRTELO EN XL!**

POR 1€ MAS, ELIGE TU PIEZA DE BOLLERÍA



- Bizcocho de yogur
- Mini Bollitos
- Brownie
- Mini Croissant
- Donuts
- Mini Muffin
- Gofre
- Mini Napolitana

FREAKSHAKES: 3,90€  
FREAKSHAKE XL: 4,90€



@ShakeitSansebastian  
www.shakeitsansebastian.com

Fuente: Elaboración propia



# SHAKE IT!

## FREAKSHAKES

### STEP 1: PICK A FLAVOUR

·Hazelnut	·Mango 
·Coffee	·Peach 
·Chocolate	·Oreo
·Strawberry 	·Smurf
·Fruits of the forest 	·Stracciatella
·Kinder	·Vanilla

### STEP 2: PICK 2 TOPPINGS

·Chopped hazelnut	·Kit Kat
·Cereals	·Lacasitos
·Conguitos	·Mint
·Chocolate sprinkles	·Mini marshmallows
·Colored sprinkles	·Mini pretzels
·Filipinos	·Muesli
·Wild fruits	·Oreos
·Diced fruits	·Reese's
·Gummies	·Cookie pieces
·Kinder	·Brownie pieces

### PASO 3: PICK YOUR SYRUP

- Coffee
- Caramel
- Chocolate
- Dulce de leche
- Raspberry
- Strawberry
- Peach
- Honey
- Nutella

### MAKE IT XL! FOR 1€ MORE, PICK YOUR PASTRIES

- Yogurt sponge cake
- Mini bread rolls
- Brownie
- Mini Croissant
- Donuts
- Mini Muffin
- Waffle
- Mini chocolate croissant

FREAKSHAKES: 3,90€

FREAKSHAKE XL: 4,90€

 Lactose free

@ShakeitSansebastian  
www.shakeitsansebastian.com

**Fuente: Elaboración propia**

Pág. 101

Anexo 5. Gastos fijos y variables, año 2020 (en euros)

Gastos	Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2020
	Local	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	600,60	<b>7207,20</b>
<b>Fijos</b>	Consumo agua	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	30,03	<b>360,36</b>
	Consumo gas	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	25,03	<b>300,30</b>
	Consumo electricidad	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	50,05	<b>600,60</b>
	Cuota de publicidad RRSS	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	<b>180,18</b>
	Prevención de riesgos laborales y seguros	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	150,15	<b>1801,80</b>
	Primas de seguros	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	15,02	<b>180,18</b>
	Sueldo de Trabajador 1	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	1148,88	<b>13786,52</b>
	Sueldo de Trabajador 2	1476,54	1321,62	1321,62	1439,79	1321,62	1321,62	2385,15	1321,62	1321,62	1479,18	1321,62	2266,98	<b>18298,97</b>
	Sueldo de Trabajador 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1502,16	22,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>1525,13</b>
	Proveedores de material			27,03	200,20		27,03		200,20	27,03			27,03	<b>508,51</b>
	Liquidación trimestral IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	158,74	0,00	0,00	359,35	0,00	0,00	<b>518,09</b>
	<b>Cuenta de crédito</b>													
	<i>Cuota interés</i>	232,27	0,00	0,00	265,60	0,00	0,00	474,11	0,00	0,00	93,71	0,00	0,00	<b>1065,70</b>
	<i>Cuota de amortización del capital</i>													<b>0,00</b>
	<i>Materia Prima para Freakshakes</i>	231,95	248,18	265,55	284,14	304,03	352,68	352,68	352,68	303,30	303,30	303,30	303,30	<b>3605,10</b>
<b>Variables</b>	<i>Materia Prima para Smoothies</i>	172,35	184,42	197,33	211,14	225,92	262,07	262,07	262,07	225,38	225,38	225,38	225,38	<b>2678,88</b>
	<i>Donuts</i>	20,54	21,98	23,51	25,16	26,92	31,23	31,23	31,23	26,86	26,86	26,86	26,86	<b>319,23</b>
	<i>Materia Prima para Envases de fruta</i>	50,37	53,89	57,67	61,70	66,02	76,59	76,59	76,59	65,87	65,87	65,87	65,87	<b>782,88</b>
	Coste de almacenamiento	1,19	1,27	1,36	1,46	1,56	1,81	1,81	1,81	1,55	1,55	1,55	1,55	<b>18,47</b>
<b>Total</b>		<b>4219,97</b>	<b>3866,12</b>	<b>3928,83</b>	<b>4523,95</b>	<b>3980,84</b>	<b>5609,93</b>	<b>5800,11</b>	<b>4280,95</b>	<b>4006,36</b>	<b>4589,95</b>	<b>3979,34</b>	<b>4951,73</b>	<b>53738,09</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Gastos fijos y variables, año 2021 (en euros)

Gastos	Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2021
	Local	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	601,20	7214,41
<b>Fijos</b>	Consumo agua	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	30,06	360,72
	Consumo gas	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	300,60
	Consumo electricidad	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	50,10	601,20
	Cuota de publicidad RRSS	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	180,36
	Prevención de riesgos laborales y seguros	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	150,30	1803,60
	Primas de seguros	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	15,03	180,36
	Sueldo de Trabajador 1	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	1169,56	14034,67
	Sueldo de Trabajador 2	1502,97	1345,41	1345,41	1465,70	1345,41	1345,41	2428,08	1345,41	1345,41	1505,80	1345,41	2307,78	18628,19
	Sueldo de Trabajador 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1529,19	23,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1552,59
	Proveedores de material	275,55		27,05			27,05	200,40		27,05			27,05	584,17
	Nueva inversión	107,36												
	Impuesto de sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Liquidación trimestral IVA	354,56	0,00	0,00	421,19	0,00	0,00	791,76	0,00	0,00	878,20	0,00	0,00	2445,71
	<b>Cuenta de crédito</b>													
	Cuota interés	1457,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1457,83
	Cuota de amortización del capital													0,00
	Materia Prima para Freakshakes	324,86	347,60	371,93	397,97	425,82	493,96	493,96	493,96	424,80	424,80	424,80	424,80	5049,25
<b>Variables</b>	Materia Prima para Smoothies	241,40	258,29	276,37	295,72	316,42	367,05	367,05	367,05	315,66	315,66	315,66	315,66	3752,00
	Donuts	28,77	30,78	32,93	35,24	37,71	43,74	43,74	43,74	37,62	37,62	37,62	37,62	447,11
	Materia Prima para Envases de fruta	70,55	75,48	80,77	86,42	92,47	107,27	107,27	107,27	92,25	92,25	92,25	92,25	1096,49
	Coste de almacenamiento	1,66	1,78	1,91	2,04	2,18	2,53	2,53	2,53	2,18	2,18	2,18	2,18	25,86
<b>Total</b>		6421,83	4115,67	4192,70	4760,60	4276,34	5972,52	6514,51	4416,27	4301,29	5312,83	4274,24	5263,67	59715,12

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Gastos fijos y variables, año 2022 (en euros)

Gastos	Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2022
	Local	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	601,80	7221,62
<b>Fijos</b>	Consumo agua	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	30,09	361,08
	Consumo gas	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	25,08	300,90
	Consumo electricidad	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	50,15	601,80
	Cuota de publicidad RRSS	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	180,54
	Prevención de riesgos laborales y seguros	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	150,45	1805,41
	Primas de seguros	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	15,05	180,54
	Sueldo de Trabajador 1	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	1191,78	14301,33
	Sueldo de Trabajador 2	1531,37	1370,97	1370,97	1493,55	1370,97	1370,97	2474,22	1370,97	1370,97	1534,41	1370,97	2351,63	18981,97
	Sueldo de Trabajador 3	0,00	0,00	1558,25	23,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1582,08
	Proveedores de material		200,60	27,08			227,68			227,68			27,08	710,13
	Impuesto de sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Liquidación trimestral IVA	842,66	0,00	0,00	873,13	0,00	0,00	1041,81	0,00	0,00	1132,24	0,00	0,00	3889,84
	<b>Cuenta de crédito</b>													
	<i>Cuota interés</i>	0,00	0,00	0,00	273,01	0,00	0,00	232,03	0,00	0,00	169,23	0,00	0,00	674,27
	<i>Cuota de amortización del capital</i>	1000	0	1500	2000	1000	3000	2000	3000	1500	1000	2000	2000	20000
	<i>Materia Prima para Freakshakes</i>	454,99	486,84	520,92	557,39	596,40	691,83	691,83	691,83	594,97	594,97	594,97	594,97	7071,90
<b>VARIABLES</b>	<i>Materia Prima para Smoothies</i>	338,10	361,76	387,09	414,18	443,18	514,08	514,08	514,08	442,11	442,11	442,11	442,11	5255,00
	<i>Donuts</i>	40,29	43,11	46,13	49,36	52,81	61,26	61,26	61,26	52,68	52,68	52,68	52,68	626,21
	<i>Materia Prima para Envases de fruta</i>	98,81	105,72	113,12	121,04	129,51	150,24	150,24	150,24	129,20	129,20	129,20	129,20	1535,73
	Coste de almacenamiento	2,33	2,49	2,67	2,85	3,05	3,54	3,54	3,54	3,05	3,05	3,05	3,05	36,22
<b>Total</b>		<b>6387,98</b>	<b>4650,94</b>	<b>7605,66</b>	<b>7887,78</b>	<b>5675,36</b>	<b>8099,04</b>	<b>9248,44</b>	<b>7871,36</b>	<b>6400,10</b>	<b>7137,35</b>	<b>6672,42</b>	<b>7680,17</b>	<b>85316,59</b>

Fuente: Elaboración propia



Anexo 8. Gastos fijos y variables, año 2023 (en euros)

Gastos	Concepto	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2023
	Local	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	602,40	7228,84
<b>Fijos</b>	Consumo agua	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	30,12	361,44
	Consumo gas	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	25,10	301,20
	Consumo electricidad	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	50,20	602,40
	Cuota de publicidad RRSS	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	180,72
	Prevención de riesgos laborales y seguros	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	150,60	1807,21
	Primas de seguros	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	15,06	180,72
	Sueldo de Trabajador 1	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	1736,59	20839,08
	Sueldo de Trabajador 2	1561,83	1398,39	1398,39	1523,42	1398,39	1398,39	2523,70	1398,39	1398,39	1565,10	1398,39	2398,67	19361,45
	Sueldo de Trabajador 3	0,00	0,00	0,00	0,00	1589,41	0,00	24,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1613,73
	Proveedores de material	102,91	200,80	27,11		200,80	27,11	200,80		27,11	200,80		27,11	1014,55
	Impuesto de sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1609,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1609,64
	Liquidación trimestral IVA	1086,24	0,00	0,00	1101,32	0,00	0,00	1309,17	0,00	0,00	1413,68	0,00	0,00	4910,42
	<b>Cuenta de crédito</b>													
	<i>Cuota interés</i>	121,11	0,00	0,00	52,85	0,00	0,00							173,96
	<i>Cuota de amortización del capital</i>	2000	3000	3000	2250	0	0	0	0					10250,00
	<i>Materia Prima para Freakshakes</i>	637,26	681,86	729,59	780,67	835,31	968,96	968,96	968,96	833,31	833,31	833,31	833,31	9904,80
<b>Variables</b>	<i>Materia Prima para Smoothies</i>	473,53	506,68	542,15	580,10	620,70	720,02	720,02	720,02	619,21	619,21	619,21	619,21	7360,07
	<i>Donuts</i>	56,37	60,32	64,54	69,06	73,89	85,72	85,72	85,72	73,72	73,72	73,72	73,72	876,19
	<i>Materia Prima para Envases de fruta</i>	138,25	147,93	158,28	169,36	181,21	210,21	210,21	210,21	180,78	180,78	180,78	180,78	2148,77
	Coste de almacenamiento	3,26	3,49	3,74	4,00	4,28	4,96	4,96	4,96	4,27	4,27	4,27	4,27	50,72
<b>Total</b>		<b>8805,90</b>	<b>8624,60</b>	<b>8548,93</b>	<b>9155,91</b>	<b>7529,14</b>	<b>6040,50</b>	<b>10282,62</b>	<b>6013,39</b>	<b>5761,92</b>	<b>7516,00</b>	<b>5734,81</b>	<b>6762,19</b>	<b>90775,92</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 9. Ingresos por producto y mes, año 2020**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Freakshakes</b>	1.674,81 €	1.792,04 €	1.935,41 €	2.109,59 €	2.299,46 €	2.667,37 €	2.667,37 €	2.667,37 €	2.400,63 €	2.400,63 €	2.400,63 €	2.400,63 €	27.415,94 €
<b>Smoothies</b>	756,20 €	809,13 €	873,87 €	952,51 €	1.038,24 €	1.204,36 €	1.204,36 €	1.204,36 €	1.083,92 €	1.083,92 €	1.083,92 €	1.083,92 €	12.378,71 €
<b>Donuts</b>	152,26 €	162,91 €	175,95 €	191,78 €	209,04 €	242,49 €	242,49 €	242,49 €	218,24 €	218,24 €	218,24 €	218,24 €	2.492,36 €
<b>Fruta troceada</b>	220,77 €	236,22 €	255,12 €	278,08 €	303,11 €	351,61 €	351,61 €	351,61 €	316,45 €	316,45 €	316,45 €	316,45 €	3.613,92 €
<b>Total</b>	<b>2.804,03 €</b>	<b>3.000,31 €</b>	<b>3.240,34 €</b>	<b>3.531,97 €</b>	<b>3.849,85 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>45.900,93 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 10. Ingresos por producto y mes, año 2021**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Freakshakes</b>	2.571,25 €	2.751,23 €	2.971,33 €	3.238,75 €	3.530,24 €	4.095,08 €	4.095,08 €	4.095,08 €	3.685,57 €	3.685,57 €	3.685,57 €	3.685,57 €	42.090,30 €
<b>Smoothies</b>	1.160,96 €	1.242,22 €	1.341,60 €	1.462,34 €	1.593,96 €	1.848,99 €	1.848,99 €	1.848,99 €	1.664,09 €	1.664,09 €	1.664,09 €	1.664,09 €	19.004,41 €
<b>Donuts</b>	233,75 €	250,11 €	270,12 €	294,43 €	320,93 €	372,28 €	372,28 €	372,28 €	335,05 €	335,05 €	335,05 €	335,05 €	3.826,39 €
<b>Fruta troceada</b>	338,94 €	362,66 €	391,68 €	426,93 €	465,35 €	539,81 €	539,81 €	539,81 €	485,82 €	485,82 €	485,82 €	485,82 €	5.548,27 €
<b>Total</b>	<b>4.304,89 €</b>	<b>4.606,23 €</b>	<b>4.974,73 €</b>	<b>5.422,45 €</b>	<b>5.910,47 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>70.469,37 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 11. Ingresos por producto y mes, año 2022**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Freakshakes</b>	3.836,82 €	3.990,30 €	4.149,91 €	4.315,91 €	4.531,70 €	5.120,82 €	5.120,82 €	5.120,82 €	4.608,74 €	4.608,74 €	4.608,74 €	4.608,74 €	54.622,06 €
<b>Smoothies</b>	1.732,38 €	1.801,68 €	1.873,75 €	1.948,70 €	2.046,13 €	2.312,13 €	2.312,13 €	2.312,13 €	2.080,92 €	2.080,92 €	2.080,92 €	2.080,92 €	24.662,69 €
<b>Donuts</b>	348,80 €	362,75 €	377,26 €	392,36 €	411,97 €	465,53 €	465,53 €	465,53 €	418,98 €	418,98 €	418,98 €	418,98 €	4.965,64 €
<b>Fruta troceada</b>	505,76 €	525,99 €	547,03 €	568,91 €	597,36 €	675,02 €	675,02 €	675,02 €	607,52 €	607,52 €	607,52 €	607,52 €	7.200,18 €
<b>Total</b>	<b>6.423,77 €</b>	<b>6.680,73 €</b>	<b>6.947,95 €</b>	<b>7.225,87 €</b>	<b>7.587,17 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>91.450,57 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 12. Ingresos por producto y mes, año 2023**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Freakshakes</b>	4.797,88 €	4.989,80 €	5.189,39 €	5.396,97 €	5.666,81 €	6.403,50 €	6.403,50 €	6.403,50 €	5.763,15 €	5.763,15 €	5.763,15 €	5.763,15 €	68.303,94 €
<b>Smoothies</b>	2.166,32 €	2.252,97 €	2.343,09 €	2.436,81 €	2.558,65 €	2.891,28 €	2.891,28 €	2.891,28 €	2.602,15 €	2.602,15 €	2.602,15 €	2.602,15 €	30.840,27 €
<b>Donuts</b>	436,17 €	453,62 €	471,76 €	490,63 €	515,16 €	582,14 €	582,14 €	582,14 €	523,92 €	523,92 €	523,92 €	523,92 €	6.209,45 €
<b>Fruta troceada</b>	632,45 €	657,75 €	684,06 €	711,42 €	746,99 €	844,10 €	844,10 €	844,10 €	759,69 €	759,69 €	759,69 €	759,69 €	9.003,70 €
<b>Total</b>	<b>8.032,82 €</b>	<b>8.354,13 €</b>	<b>8.688,30 €</b>	<b>9.035,83 €</b>	<b>9.487,62 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>114.357,36 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Previsión de tesorería, año 2020

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>												
<b>1. Cobros</b>												
a) Freakshakes	1.674,81 €	1.792,04 €	1.935,41 €	2.109,59 €	2.299,46 €	2.667,37 €	2.667,37 €	2.667,37 €	2.400,63 €	2.400,63 €	2.400,63 €	2.400,63 €
b) Smoothies	756,20 €	809,13 €	873,87 €	952,51 €	1.038,24 €	1.204,36 €	1.204,36 €	1.204,36 €	1.083,92 €	1.083,92 €	1.083,92 €	1.083,92 €
c) Donuts	152,26 €	162,91 €	175,95 €	191,78 €	209,04 €	242,49 €	242,49 €	242,49 €	218,24 €	218,24 €	218,24 €	218,24 €
d) Envases de fruta	220,77 €	236,22 €	255,12 €	278,08 €	303,11 €	351,61 €	351,61 €	351,61 €	316,45 €	316,45 €	316,45 €	316,45 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>2.804,03 €</b>	<b>3.000,31 €</b>	<b>3.240,34 €</b>	<b>3.531,97 €</b>	<b>3.849,85 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.465,82 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>	<b>4.019,24 €</b>
<b>2. Pagos</b>												
a) Sueldo Trabajador 1	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €	1.148,88 €
b) Trabajador 2												
<i>Sueldo neto</i>	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €	883,32 €
<i>Paga extra</i>							945,36 €					945,36 €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €	62,04 €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €	376,26 €
<i>IRPF sueldo neto</i>	116,19 €	- €	- €	118,17 €	- €	- €	118,17 €	- €	- €	118,17 €	- €	- €
<i>IRPF paga extra</i>	38,73 €									39,39 €		
c) Trabajador 3												
<i>Sueldo neto</i>	- €	- €	- €	- €	- €	903,02 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	- €	160,84 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	- €	- €	- €	- €	- €	62,04 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	- €	376,26 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF sueldo neto</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	19,70 €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3,28 €	- €	- €	- €	- €	- €
d) Alquileres	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €	600,60 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €	105,11 €
f) Coste de almacenamiento	1,19 €	1,27 €	1,36 €	1,46 €	1,56 €	1,81 €	1,81 €	1,81 €	1,55 €	1,55 €	1,55 €	1,55 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €	150,15 €
i) Primas de seguros (Accidentes,	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €	15,02 €

responsabilidad civil, incendio...)												
j) Proveedores de materia prima	443,67 €	443,67 €	475,21 €	508,47 €	544,06 €	582,15 €	622,90 €	722,56 €	722,56 €	722,56 €	621,40 €	621,40 €
k) Proveedores de material	- €	27,00 €	- €	- €	27,03 €	200,20 €	- €	27,03 €	- €	200,20 €	27,03 €	- €
l) Pago de impuesto de sociedades												
m) Liquidación del IVA					- €	- €	158,74 €	- €	- €	359,35 €	- €	- €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>3.956,17 €</b>	<b>3.828,33 €</b>	<b>3.832,95 €</b>	<b>3.984,48 €</b>	<b>3.929,03 €</b>	<b>5.642,69 €</b>	<b>5.067,59 €</b>	<b>4.107,78 €</b>	<b>4.080,50 €</b>	<b>4.438,26 €</b>	<b>4.006,36 €</b>	<b>4.924,70 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>358,05 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12,88 €</b>	<b>-</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>												
a) Pago por inversión inicial	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €	238,63 €						
<b>TOTAL B) FLUJOS DE INVERSION</b>	<b>238,63 €</b>	<b>238,63 €</b>	<b>238,63 €</b>	<b>238,63 €</b>	<b>238,63 €</b>	<b>238,63 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>												
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	1.300,00 €	1.000,00 €	800,00 €	700,00 €	200,00 €				200,00 €	500,00 €	100,00 €	50,00 €
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	232,27 €	- €	- €	265,60 €	- €	- €	474,11 €	- €	- €	93,71 €	- €	- €
c) Devolución del saldo dispuesto												
d) Subvenciones recibidas												
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>1.067,73 €</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>800,00 €</b>	<b>434,40 €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>474,11 €</b>	<b>- €</b>	<b>200,00 €</b>	<b>406,29 €</b>	<b>100,00 €</b>	<b>50,00 €</b>
<b>SALDO mes</b>	<b>84,41 €</b>	<b>171,99 €</b>	<b>207,39 €</b>	<b>18,11 €</b>	<b>120,82 €</b>	<b>1.176,87 €</b>	<b>1.075,88 €</b>	<b>358,05 €</b>	<b>138,74 €</b>	<b>12,73 €</b>	<b>112,88 €</b>	<b>-</b>
<b>SALDO acumulado</b>	<b>5.647,35 €</b>	<b>5.819,34 €</b>	<b>6.026,73 €</b>	<b>6.008,63 €</b>	<b>6.129,45 €</b>	<b>4.952,58 €</b>	<b>3.876,69 €</b>	<b>4.234,74 €</b>	<b>4.373,49 €</b>	<b>4.360,76 €</b>	<b>4.473,64 €</b>	<b>3.618,18 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Previsión de tesorería, año 2021

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>												
<b>1. Cobros</b>												
a) Freakshakes	2.571,25 €	2.751,23 €	2.971,33 €	3.238,75 €	3.530,24 €	4.095,08 €	4.095,08 €	4.095,08 €	3.685,57 €	3.685,57 €	3.685,57 €	3.685,57 €
b) Smoothies	1.160,96 €	1.242,22 €	1.341,60 €	1.462,34 €	1.593,96 €	1.848,99 €	1.848,99 €	1.848,99 €	1.664,09 €	1.664,09 €	1.664,09 €	1.664,09 €
c) Donuts	233,75 €	250,11 €	270,12 €	294,43 €	320,93 €	372,28 €	372,28 €	372,28 €	335,05 €	335,05 €	335,05 €	335,05 €
d) Envases de fruta	338,94 €	362,66 €	391,68 €	426,93 €	465,35 €	539,81 €	539,81 €	539,81 €	485,82 €	485,82 €	485,82 €	485,82 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>4.304,89 €</b>	<b>4.606,23 €</b>	<b>4.974,73 €</b>	<b>5.422,45 €</b>	<b>5.910,47 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.856,15 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>	<b>6.170,54 €</b>
<b>2. Pagos</b>												
a) Sueldo Trabajador 1	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €	1.169,56 €
b) Trabajador 2												
Sueldo neto	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €	899,22 €
Paga extra							962,38 €					962,38 €
Seguridad Social Empleado	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €	63,16 €
Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €	383,03 €
IRPF sueldo neto	118,17 €			120,30 €			120,30 €			120,30 €		
IRPF paga extra	39,39 €								40,10 €			
c) Trabajador 3												
Sueldo neto	- €	- €	- €	- €	- €	919,27 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Paga extra	- €	- €	- €	- €	- €	163,74 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguridad Social Empleado	- €	- €	- €	- €	- €	63,16 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra	- €	- €	- €	- €	- €	383,03 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IRPF sueldo neto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	20,05 €	- €	- €	- €	- €	- €
IRPF paga extra	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3,34 €	- €	- €	- €	- €	- €
d) Alquileres	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €	601,20 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €	105,21 €
f) Coste de almacenamiento	1,66 €	1,78 €	1,91 €	2,04 €	2,18 €	2,53 €	2,53 €	2,53 €	2,18 €	2,18 €	2,18 €	2,18 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €	150,30 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €	15,03 €
j) Proveedores de materia prima	621,40 €	621,40 €	665,57 €	712,16 €	762,01 €	815,35 €	872,42 €	1.012,01 €	1.012,01 €	1.012,01 €	870,33 €	870,33 €
k) Proveedores de material	- €	27,03 €	275,55 €	- €	27,05 €	- €	- €	27,05 €	200,40 €	- €	27,05 €	- €
l) Pago de impuesto de sociedades	0			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

m) Liquidación del IVA	354,56 €			421,18611	- €	0	791,76 €	0	- €	878,1968589	- €	0
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>4.182,36 €</b>	<b>4.051,95 €</b>	<b>4.344,76 €</b>	<b>4.236,23 €</b>	<b>4.192,98 €</b>	<b>5.748,81 €</b>	<b>5.382,75 €</b>	<b>4.443,33 €</b>	<b>4.616,32 €</b>	<b>4.576,32 €</b>	<b>4.301,29 €</b>	<b>5.236,62 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>122,53 €</b>	<b>554,28 €</b>	<b>629,97 €</b>	<b>1.186,23 €</b>	<b>1.717,50 €</b>	<b>1.107,34 €</b>	<b>1.473,40 €</b>	<b>2.412,82 €</b>	<b>1.554,21 €</b>	<b>1.594,22 €</b>	<b>1.869,24 €</b>	<b>933,92 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>												
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>												
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto												
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	1.457,83 €	- €	- €									
c) Devolución del saldo dispuesto												
d) Subvenciones recibidas												
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>1.457,83 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
SALDO mes	1.335,31 €	554,28 €	629,97 €	1.186,23 €	1.717,50 €	1.107,34 €	1.473,40 €	2.412,82 €	1.554,21 €	1.594,22 €	1.869,24 €	933,92 €
SALDO acumulado	2.282,87 €	2.837,15 €	3.467,13 €	4.653,35 €	6.370,85 €	7.478,19 €	8.951,59 €	11.364,41 €	12.918,63 €	14.512,84 €	16.382,09 €	17.316,00 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15.Previsión de tesorería, año 2022

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>												
<b>1. Cobros</b>												
a) Freakshakes	3.836,82 €	3.990,30 €	4.149,91 €	4.315,91 €	4.531,70 €	5.120,82 €	5.120,82 €	5.120,82 €	4.608,74 €	4.608,74 €	4.608,74 €	4.608,74 €
b) Smoothies	1.732,38 €	1.801,68 €	1.873,75 €	1.948,70 €	2.046,13 €	2.312,13 €	2.312,13 €	2.312,13 €	2.080,92 €	2.080,92 €	2.080,92 €	2.080,92 €
c) Donuts	348,80 €	362,75 €	377,26 €	392,36 €	411,97 €	465,53 €	465,53 €	465,53 €	418,98 €	418,98 €	418,98 €	418,98 €
d) Envases de fruta	505,76 €	525,99 €	547,03 €	568,91 €	597,36 €	675,02 €	675,02 €	675,02 €	607,52 €	607,52 €	607,52 €	607,52 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>6.423,77 €</b>	<b>6.680,73 €</b>	<b>6.947,95 €</b>	<b>7.225,87 €</b>	<b>7.587,17 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>8.573,50 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>	<b>7.716,15 €</b>
<b>2. Pagos</b>												
a) Sueldo Trabajador 1	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €	1.191,78 €
b) Trabajador 2												
<i>Sueldo neto</i>	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €	916,31 €
<i>Paga extra</i>							980,66 €					980,66 €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €	64,36 €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €	390,31 €
<i>IRPF sueldo neto</i>	120,30 €			122,58 €			122,58 €			122,58 €		
<i>IRPF paga extra</i>	40,10 €									40,86 €		
c) Trabajador 3												
<i>Sueldo neto</i>	- €	- €	936,74 €				- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Paga extra</i>	- €	- €	166,85 €				- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	- €	- €	64,36 €				- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	- €	- €	390,31 €	20,43 €			- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF sueldo neto</i>	- €	- €	- €	3,41 €			- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF paga extra</i>	- €	- €	- €	- €			- €	- €	- €	- €	- €	- €
d) Alquileres	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €	601,80 €
e) Consumo agua, electricidad y gas	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €	105,32 €
f) Coste de almacenamiento	2,33 €	2,49 €	2,67 €	2,85 €	3,05 €	3,54 €	3,54 €	3,54 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €	3,05 €
g) Cuota de publicidad y RRSS	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €
h) Prevención de riesgos laborales y seguros	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €	150,45 €
i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €	15,05 €
j) Proveedores de materia prima	870,33 €	870,33 €	932,18 €	997,44 €	1.067,26 €	1.141,97 €	1.221,90 €	1.417,41 €	1.417,41 €	1.417,41 €	1.218,97 €	1.218,97 €
k) Proveedores de material	- €	27,05 €	- €	200,60 €	27,08 €	- €	- €	227,68 €	- €	- €	227,68 €	- €
l) Pago de impuesto de sociedades							- €					



m) Liquidación del IVA	842,66 €			873,13 €	- €	- €	1.041,81 €	- €	- €	1.132,24 €	- €	- €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>4.483,46 €</b>	<b>4.350,28 €</b>	<b>5.943,51 €</b>	<b>4.797,72 €</b>	<b>4.547,80 €</b>	<b>4.595,91 €</b>	<b>5.779,10 €</b>	<b>5.099,04 €</b>	<b>4.870,86 €</b>	<b>5.034,30 €</b>	<b>4.900,10 €</b>	<b>5.653,09 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>1.940,31 €</b>	<b>2.330,44 €</b>	<b>1.004,45 €</b>	<b>2.428,16 €</b>	<b>3.039,37 €</b>	<b>3.977,58 €</b>	<b>2.794,40 €</b>	<b>3.474,46 €</b>	<b>2.845,29 €</b>	<b>2.681,84 €</b>	<b>2.816,04 €</b>	<b>2.063,06 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>												
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>												
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto	- €											
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	- €	- €	- €	273,01 €	- €	- €	232,03 €	- €	- €	169,23 €	- €	- €
c) Devolución del saldo dispuesto	1.000,00 €	- €	1.500,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
d) Subvenciones recibidas	-											
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>2.273,01 €</b>	<b>1.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>2.232,03 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>1.169,23 €</b>	<b>2.000,00 €</b>	<b>2.000,00 €</b>
<b>SALDO mes</b>	<b>940,31 €</b>	<b>2.330,44 €</b>	<b>-</b> <b>495,55 €</b>	<b>155,15 €</b>	<b>2.039,37 €</b>	<b>977,58 €</b>	<b>562,37 €</b>	<b>474,46 €</b>	<b>1.345,29 €</b>	<b>1.512,61 €</b>	<b>816,04 €</b>	<b>63,06 €</b>
<b>SALDO acumulado</b>	<b>18.256,32 €</b>	<b>20.586,76 €</b>	<b>20.091,21 €</b>	<b>20.246,36 €</b>	<b>22.285,73 €</b>	<b>23.263,31 €</b>	<b>23.825,68 €</b>	<b>24.300,14 €</b>	<b>25.645,43 €</b>	<b>27.158,04 €</b>	<b>27.974,08 €</b>	<b>28.037,14 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16.Previsión de tesorería, año 2023

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>A) FLUJOS DE EXPLOTACION</b>												
<b>1. Cobros</b>												
Freakshakes	4.797,88 €	4.989,80 €	5.189,39 €	5.396,97 €	5.666,81 €	6.403,50 €	6.403,50 €	6.403,50 €	5.763,15 €	5.763,15 €	5.763,15 €	5.763,15 €
Smoothies	2.166,32 €	2.252,97 €	2.343,09 €	2.436,81 €	2.558,65 €	2.891,28 €	2.891,28 €	2.891,28 €	2.602,15 €	2.602,15 €	2.602,15 €	2.602,15 €
Donuts	436,17 €	453,62 €	471,76 €	490,63 €	515,16 €	582,14 €	582,14 €	582,14 €	523,92 €	523,92 €	523,92 €	523,92 €
Envases de fruta	632,45 €	657,75 €	684,06 €	711,42 €	746,99 €	844,10 €	844,10 €	844,10 €	759,69 €	759,69 €	759,69 €	759,69 €
<b>Total 1: Cobros</b>	<b>8.032,82 €</b>	<b>8.354,13 €</b>	<b>8.688,30 €</b>	<b>9.035,83 €</b>	<b>9.487,62 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>10.721,01 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>	<b>9.648,91 €</b>
<b>PAGOS</b>												
<b>a) Sueldo Trabajador 1</b>	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €	1.736,59 €
<b>b)Trabajador 2</b>												
<i>Sueldo neto</i>	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €	934,63 €
<i>Paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.000,28 €	- €	- €	- €	- €	1.000,28 €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €	65,64 €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €	398,11 €
<i>IRPF sueldo neto</i>	122,58 €	- €	- €	125,03 €	- €	- €	125,03 €	- €	- €	125,03 €	- €	- €
<i>IRPF paga extra</i>	40,86 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	41,68 €	- €	- €
<b>c) Trabajador 3</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Sueldo neto</i>	- €	- €	- €	- €	955,47 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Prorrata paga extra mensual</i>	- €	- €	- €	- €	170,19 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empleado</i>	- €	- €	- €	- €	65,64 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>Seguridad Social Empresa + SS correspondiente a Paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	398,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF sueldo neto</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	20,84 €	- €	- €	- €	- €	- €
<i>IRPF paga extra</i>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3,47 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>d) Alquileres</b>	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €	602,40 €
<b>e) Consumo agua, electricidad y gas</b>	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €	105,42 €
<b>f) Coste de almacenamiento</b>	3,26 €	3,49 €	3,74 €	4,00 €	4,28 €	4,96 €	4,96 €	4,96 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €
<b>g) Cuota de publicidad y RRSS</b>	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €
<b>h) Prevención de riesgos laborales y seguros</b>	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €	150,60 €
<b>i) Primas de seguros (Accidentes, responsabilidad civil, incendio...)</b>	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €	15,06 €
<b>j) Proveedores de materia prima</b>	1.218,97 €	1.218,97 €	1.305,41 €	1.396,79 €	1.494,56 €	1.599,18 €	1.711,12 €	1.984,90 €	1.984,90 €	1.984,90 €	1.707,02 €	1.707,02 €
<b>k) Proveedores de material</b>	- €	27,08 €	102,91 €	200,80 €	27,11 €	- €	200,80 €	27,11 €	200,80 €	- €	27,11 €	200,80 €
<b>l) Pago de impuesto de sociedades</b>							1.609,64 €					

m) Liquidación del IVA	1.086,24 €			1.101,32 €	- €	- €	1.309,17 €	- €	- €	1.413,68 €	- €	- €
<b>Total 2: Pagos</b>	<b>5.409,20 €</b>	<b>5.273,07 €</b>	<b>5.435,58 €</b>	<b>5.750,14 €</b>	<b>7.138,89 €</b>	<b>5.627,67 €</b>	<b>8.699,67 €</b>	<b>6.040,50 €</b>	<b>6.213,50 €</b>	<b>6.179,41 €</b>	<b>5.761,92 €</b>	<b>6.935,89 €</b>
<b>TOTAL A) FLUJOS DE EXPLOTACION (1. Cobros - 2. Pagos)</b>	<b>2.623,62 €</b>	<b>3.081,06 €</b>	<b>3.252,72 €</b>	<b>3.285,68 €</b>	<b>2.348,73 €</b>	<b>5.093,34 €</b>	<b>2.021,34 €</b>	<b>4.680,51 €</b>	<b>3.435,41 €</b>	<b>3.469,50 €</b>	<b>3.886,99 €</b>	<b>2.713,02 €</b>
<b>B) FLUJOS DE INVERSION</b>												
<b>C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>												
a) Saldo de cuenta corriente dispuesto												
b) Intereses y comisiones cuenta corriente	121,11 €	- €	- €	52,85 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
c) Devolución del saldo dispuesto	2.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	2.250,00 €								
d) Subvenciones recibidas												
<b>TOTAL C) FLUJOS DE FINANCIACION</b>	<b>2.121,11 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>	<b>2.302,85 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>SALDO mes</b>	<b>502,51 €</b>	<b>81,06 €</b>	<b>252,72 €</b>	<b>982,83 €</b>	<b>2.348,73 €</b>	<b>5.093,34 €</b>	<b>2.021,34 €</b>	<b>4.680,51 €</b>	<b>3.435,41 €</b>	<b>3.469,50 €</b>	<b>3.886,99 €</b>	<b>2.713,02 €</b>
<b>SALDO acumulado</b>	<b>28.539,65 €</b>	<b>28.620,71 €</b>	<b>28.873,43 €</b>	<b>29.856,26 €</b>	<b>32.204,99 €</b>	<b>37.298,34 €</b>	<b>39.319,68 €</b>	<b>44.000,19 €</b>	<b>47.435,60 €</b>	<b>50.905,10 €</b>	<b>54.792,10 €</b>	<b>57.505,12 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Cuenta de crédito

CONCEPTO	Fecha		Movimiento		Saldo		Nº Días			Nº comerciales		
	Operación	Valor	Debe	Haber	CAPITALES	D/H	D	E	A	Deudores	Excedidos	Acreedores
Comisión de estudio	01-01-19	01-01-19	0,00 €		0,00 €	H						
Comisión de apertura	01-01-19	01-01-19	387,50 €		-387,50 €	D						
Corretaje	01-01-19	01-01-19	0,00 €		-387,50 €	D						
Disposición	01-01-19	01-01-19	6.000,00 €		-6.387,50 €	D	31			1.980,13		
Disposición	01-02-19	01-02-19	2.000,00 €		-8.387,50 €	D	28			2.348,50		
Disposición	01-03-19	01-03-19	2.000,00 €		-10.387,50 €	D	31			3.220,13		
Disposición	01-04-19	01-04-19	2.000,00 €		-12.387,50 €	D	30			3.716,25		
Disposición	01-05-19	01-05-19	2.000,00 €		-14.387,50 €	D	31			4.460,13		
Disposición	01-06-19	01-06-19	2.000,00 €		-16.387,50 €	D	30			4.916,25		
Disposición	01-07-19	01-07-19	1.500,00 €		-17.887,50 €	D	31			5.545,13		
Disposición	01-08-19	01-08-19	1.500,00 €		-19.387,50 €	D	31			6.010,13		
Disposición	01-09-19	01-09-19	1.600,00 €		-20.987,50 €	D	30			6.296,25		
Disposición	01-10-19	01-10-19	1.650,00 €		-22.637,50 €	D	31			7.017,63		
Disposición	01-11-19	01-11-19	1.650,00 €		-24.287,50 €	D	30			7.286,25		
Disposición	01-12-19	01-12-19	1.500,00 €		-25.787,50 €	D	31			7.994,13		
Disposición	01-01-20	01-01-20	1.300,00 €		-27.087,50 €	D	31			8.397,13		
Disposición	01-02-20	01-02-20	1.000,00 €		-28.087,50 €	D	29			8.145,38		
Disposición	01-03-20	01-03-20	800,00 €		-28.887,50 €	D	31			8.955,13		
Disposición	01-04-20	01-04-20	700,00 €		-29.587,50 €	D	30			8.876,25		
Disposición	01-05-20	01-05-20	200,00 €		-29.787,50 €	D	123			36.638,63		
Disposición	01-09-20	01-09-20	200,00 €		-29.987,50 €	D	30			8.996,25		
Disposición	01-10-20	01-10-20	500,00 €		-30.487,50 €	D	31			9.451,13		
Disposición	01-11-20	01-11-20	100,00 €		-30.587,50 €	D	30			9.176,25		
Disposición	01-12-20	01-12-20	50,00 €		-30.637,50 €	D	396			121.324,50		
Devolución	01-01-22	01-01-22		1.000,00 €	-29.637,50 €	D	59			17.486,13		
Devolución	01-03-22	01-03-22		1.500,00 €	-28.137,50 €	D	31			8.722,63		
Devolución	01-04-22	01-04-22		2.000,00 €	-26.137,50 €	D	30			7.841,25		
Devolución	01-05-22	01-05-22		1.000,00 €	-25.137,50 €	D	31			7.792,63		
Devolución	01-06-22	01-06-22		3.000,00 €	-22.137,50 €	D	30			6.641,25		
Devolución	01-07-22	01-07-22		2.000,00 €	-20.137,50 €	D	31			6.242,63		
Devolución	01-08-22	01-08-22		3.000,00 €	-17.137,50 €	D	31			5.312,63		
Devolución	01-09-22	01-09-22		1.500,00 €	-15.637,50 €	D	30			4.691,25		
Devolución	01-10-22	01-10-22		1.000,00 €	-14.637,50 €	D	31			4.537,63		
Devolución	01-11-22	01-11-22		2.000,00 €	-12.637,50 €	D	30			3.791,25		
Devolución	01-12-22	01-12-22		2.000,00 €	-10.637,50 €	D	31			3.297,63		
Devolución	01-01-23	01-01-23		2.000,00 €	-8.637,50 €	D	31			2.677,63		
Devolución	01-02-23	01-02-23		3.000,00 €	-5.637,50 €	D	28			1.578,50		
Devolución	01-03-23	01-03-23		3.000,00 €	-2.637,50 €	D	31			817,63		
Devolución	01-04-23	01-04-23		2.637,50 €	0,00 €	H						
Cierre		01/05/2022										

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

### →NORMATIVA

- Artículo 149 y artículo 148.1.18 de la Constitución Española,
- Artículos 13, 21, 32 (apartado 4) y 56 (apartado 1b)) de la Norma foral 2/2014 de 17 de enero, del Impuesto de sociedades del Territorio Histórico de Guipúzcoa.
- CONDICIONES DE EMPLEO DE LAS MENCIONES: “SIN LACTOSA” Y “BAJO CONTENIDO EN LACTOSA” Aprobada en Comisión Institucional de 30 de septiembre de 2015.
- Convenio colectivo de hostelería de Guipúzcoa para 2008-2010
- Ley 24/2005 de reformas para el impulso de la productividad.
- Ley 25/2011, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.
- Ley 10/2017, de 28 de diciembre, por la que se modifica la Ley 12/2002, de 23 de mayo, por la que se aprueba el Concierto Económico con la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Ley 28/1990, de 26 de diciembre, por la que se aprueba el Convenio Económico entre el Estado y la Comunidad Foral de Navarra.
- Orden JUS/1445/2003, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- R.D. 682/2003, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- R.D 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Reglamento (CE) No 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios
- Resolución de 28 de mayo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado intangible.

→ **Manuales y libros de apuntes de asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas:**

-M.A. ZUBIAURRE (2016) Manual de Análisis Contable

→ **Libros:**

- Manual de Administración de Empresas (Claver, Llopis, Lloret y Molina, 1994).

→ **Páginas web:**

Agencia Tributaria	<a href="http://www.agenciatributaria.es/">http://www.agenciatributaria.es/</a>
Ayuntamiento de Donostia	<a href="https://www.donostia.org/">https://www.donostia.org/</a>
Bankinter	<a href="https://blog.bankinter.com">https://blog.bankinter.com</a>
Centro de Información y Red de Creación de Empresas	<a href="http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx">http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx</a>
Diputación Foral de Guipúzcoa	<a href="https://www.gipuzkoa.eus/es/inicio">https://www.gipuzkoa.eus/es/inicio</a>
Economipedia	<a href="http://economipedia.com/">http://economipedia.com/</a>
Eur-Lex	<a href="https://eur-lex.europa.eu/homepage.html">https://eur-lex.europa.eu/homepage.html</a>
Fomento San Sebastian	<a href="http://www.fomentosansebastian.eus/es/">http://www.fomentosansebastian.eus/es/</a>
Gobierno Vasco	<a href="http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/inicio/">http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/inicio/</a>
Instituto Nacional de Estadística	<a href="http://www.ine.es">http://www.ine.es</a>
Instituto Vasco de Empleo	<a href="http://www.eustat.eus/indice.html">http://www.eustat.eus/indice.html</a>
La Gran enciclopedia de la Economía	<a href="http://www.economia48.com/">www.economia48.com/</a>
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad	<a href="https://lactosa.org/wp-content/uploads/2017/02/Nota-aecosan.pdf">https://lactosa.org/wp-content/uploads/2017/02/Nota-aecosan.pdf</a>
Oficina Española de Patentes y Marcas (OEMP)	<a href="http://www.oepm.es">http://www.oepm.es</a>
Revista Española de Enfermedades Digestivas	<a href="https://www.sepd.es/contenido/prensa/103_SEPD-NP-Intolerancia-a-la-lactosa-14-oct-2015.pdf">https://www.sepd.es/contenido/prensa/103_SEPD-NP-Intolerancia-a-la-lactosa-14-oct-2015.pdf</a>