

## Un conto empresarial

### Introducción.

O que che imos contar a continuación é unha experiencia real. Ó longo do conto irémosche contando as aventuras e desventuras de tres mozos emprendedores. Pode que te sintas identificado con eles. Sexa como for, analizar as experiencias dos outros sempre é interesante. Lé este caso con espírito crítico. Aprende das cousas positivas que fixeron e suxire melloras. Aplícao ó teu caso. Seguro que che será de gran axuda.

Desde que era cativa, Uxía sempre foi bastante inquieta. Na escola era a nena máis travesa, e co paso dos anos esa travesura converteuse nunha actividade constante. Ó rematar o bacharelato, deixou os estudos: aquilo de estudar non ía con ela. Tiña ganas de ser independente, de ter o seu propio diñeiro, e de facer a súa vida.

Ó principio comezou a traballar de camareira nun par de cafeterías, ata que foi parar a un restaurante. Entre o soldo e as propinas dáballe para ir aforrando algo. Un dos comensais máis habituais traballaba nunha radio local e ofreceulle colaborar por horas na gravación de anuncios. Pouco despois tivo que deixar o traballo do restaurante para dedicar máis tempo ó traballo na radio. Aquilo gustáballe, aínda que era pouco tempo e, loxicamente, pouco diñeiro. Así que se buscou unha segunda ocupación, para manterse activa polas tardes e completar un pouco os seus ingresos. Foi daquela cando coñeceu a León.

León era un pouco máis novo. Viña dunha familia humilde, e tivo que axudar na casa traballando desde pequeno. Traballou na construción e como almacenista, ata que entrou a traballar nunha cafetería de moda, desas que abren a partir das sete da tarde, onde estabilizou bastante a súa situación. O traballo só lle ocupaba as tardes e as primeiras horas da noite, e o soldo estaba bastante ben. Os xefes eran boa xente, e o ambiente do local era bastante divertido.

Levaba xa preto de seis meses traballando na cafetería cando coñeceu a Uxía e comentoulle a posibilidade de comezar a traballar alí, xa que necesitaban máis persoal. A Uxía gustoulle a idea, porque coñecía o tema, e o ambiente lle era simpático. Traballaron xuntos durante máis dun ano, aínda que Uxía non acababa de estar contenta de todo. Contradicía ós xefes nalgunhas cousas e seguía a pensar que podía facer algo máis interesante. Así pois, ós oito meses, deixouno.

Ana era un pouco diferente. Estaba estudiando a carreira de empresariais, aínda que lle quedaban un par de anos para rematar. Tiña un traballo en prácticas nunha asesoría laboral e contable, na cal traballaba moito e cobraba pouco. Estaba aprendendo bastante, pero a idea de traballar toda a súa vida nunha asesoría non lle acababa de convencer. Ademais, o ambiente na empresa era bastante pesado, cuns xefes autoritarios e pouco dados a agradecer o traballo ben feito. Estaba pensando en falar co seu pai, que tiña bastantes contactos, para ver se lle podía atopar un traballo un pouco máis cómodo e mellor pagado. O

problema era que o seu pai non quería que se puxera a traballar ata que rematase a carreira, e habería que apertar os cónbados para sacalo todo á vez que traballaba na asesoría.

Cando Uxía marchou da cafetería onde traballaba León, estáballe a roldar con insistencia unha idea na cabeza. Vira que este tipo de negocios adoitaban ser bastante rendibles para os donos, e pensaba que podería ser unha oportunidade moi interesante. A experiencia que tivera no sector facíalle pensar que, en xeral, tódolos locais eran iguais, e faltaba un tipo de ambiente cómodo que puidese estar aberto durante todo o día. Ana e León coñecíanse de compartir o mesmo grupo de amigos, e ámbolos dous mantiñan unha boa relación con Uxía. Cando lles transmitiu a súa idea de montar unha cafetería cunha ambientación un pouco nova, pareceulles boa idea, e puxéronse a pensar como e onde poderían levar adiante o seu proxecto.

Tanto Uxía como León coñecían en profundidade este tipo de negocios, xa que ultimamente traballaran nun par deles, e sempre prestaran moita atención a como se facían as cousas e por que. Ana podíalles dar apoio técnico, dados os seus coñecementos de contabilidade e fiscalización; ós tres uníalles unha idea común: montar un negocio propio e independizarse economicamente.

León atendería o local polas mañás e a primeira hora da tarde, de maneira que non tivese que deixar a cafetería na que traballaba agora. Uxía mantería pola mañá o seu traballo na radio e relevaría a León a partir do mediodía. Ana podería axudar a Uxía a partir da metade da tarde e pola noite, ó saír da asesoría. Para os tres este era un proxecto que lles causaba moita ilusión, aínda que non querían deixar os seus respectivos traballos por se non lles saía ben e tiñan problemas.

Todos estaban de acordo. Aínda non tiñan moi claro como debía ser o local, nin a súa situación definitiva. O único que sabían é que tiñan que intentalo, e porían tódalas súas forzas e ilusións no proxecto.

### **A idea de empresa.**

Uxía tiña claro que o sector da hostalería, e en concreto o das cafeterías, era un negocio rendible, e que ademais coñecía por ter traballado nel. Observara as altas marxes que manexaban os negocios, e que boa parte deles mantiñan un nivel de actividade bastante alto. O único problema é que xa había demasiadas empresas instaladas.

A proposta inicial era a de poñer en marcha unha cafetería, pero os tres estaban de acordo en que había que ir un pouco máis lonxe. Cafeterías xa había moitas. A experiencia de León e de Uxía dicíalles que as "cafeterías de tarde" estaban sendo un auténtico éxito. Este tipo de negocio estaba centrado nunha clientela relativamente nova, que cando saía tomar algo quería dispor dun local agradable e comfortable, onde poder pasar o tempo conversando ou xogando a algo. Normalmente eran cafeterías onde a decoración era moi importante e buscaba un ambiente acolledor. Eran locais bastante grandes, con menos rotación de clientes ca nas cafeterías normais e con prezos bastante máis altos.

Por outra banda, os altos prezos destes locais e o feito de que non abrían ata media tarde, facía que moitas persoas de mediana idade non as utilizasen. Non sempre coñecían correctamente o horario e preferían unha cafetería normal, onde o prezo das consumicións era notablemente inferior.

Uxía e León crían que se podía organizar unha cafetería de maneira que puidese dispor dese ambiente acolledor dunha cafetería de tarde, tal e como lles gustaba ós seus amigos máis novos, e que á vez puidese estar aberta durante todo o día, como preferían os máis maiores. O bo ambiente sería tan ben valorado por uns coma por outros, e o aumento das horas de traballo do día permitiría reducir os prezos das consumicións porque podería entrar máis xente no local. Ademais, tiñan bastante estudado o problema da repartición das tarefas en función da hora do día.

Outro problema engadido era que os recursos dos que dispoñían para levar adiante o negocio non eran demasiados, e isto limitaba en boa parte as posibilidades de acondicionar e desenvolver un local demasiado grande, tal e como sería necesario se optasen por montar unha cafetería de tarde. E algo que tiñan claro era que non podían abrir unha cafetería normal e corrente, porque xa había moitas e boa parte delas tiña unha clientela relativamente fiel. Había que ser un pouco innovador, para poder chegar a captar unha clientela que puidera estar buscando algo un pouco diferente ó que tiña actualmente para elixir.

En principio semellaba que chegaran a un acordo: querían montar unha cafetería diferente das clásicas, cun ambiente parecido ó que se podía gozar nunha cafetería de moda das que só abrían pola tarde, pero que estivese aberta todo o día e cuns prezos un pouco máis accesibles. Isto permitiríalles acceder ó segmento de persoas de mediana idade ós que tamén atraía un bo ambiente.

A localización tamén tería que ser diferente. Para poder ter esa clientela de mañá necesitaban unha zona con bastante movemento, próxima a unha zona de oficinas e onde o prezo do local non fose demasiado inaccesible. Ademais, non debía estar moi cerca da zona de locais de tarde típicos, para non competir directamente con eles polas tardes. Poderían buscar un local na zona do barrio vello, preto do centro financeiro da cidade, cuns prezos accesibles, e cun ambiente acolledor que puidesen relacionar co seu propio negocio.

### **Análise do contorno.**

Antes de meterse de cheo no desenvolvemento da súa empresa, Uxía, León e Ana dedicaron un tempo a estudar os hábitos e costumes da poboación, de maneira que puidesen coñecer un pouco máis de preto como se comportaban os seus posibles clientes.

A situación económica do momento era bastante boa, cun crecemento constante das cifras económicas, unha inflación en mínimos históricos e un nivel de paro relativamente contido. Isto animaba cada vez máis a que a xente dedicase o tempo do que dispuña ó ocio, sector en constante crecemento nos últimos anos. O local de León estaba case cheo tódalas tardes; este, observara que moitas veces eran membros dunha mesma familia, que quedaban no local para verse. Probablemente o feito de que os dous membros da

parella traballen fai que dediquen parte do seu tempo a verse nalgún sitio cómodo, fora da casa e das obrigacións propias da mesma.

Ademais, Uxía opinaba que, ó igual que para comer ou cear, semellaba tamén que a xente prefería ir almorzar a unha cafetería antes que perder o tempo (o tempo tamén parecía ser un recurso escaso para a maioría da xente) en preparalo e recoller a cociña polas mañás.

Segundo Ana, esta bonanza económica era moi positiva, xa que os custos financeiros se manterían baixos pola redución da inflación, e probablemente esta situación favorable duraría uns cantos anos.

Por outra banda, León sabía que a normativa de ruídos en locais era cada vez máis estricte e, ademais, o concello estaba a recibir fortes presións por parte da cidadanía para tentar que se aplicase estrictamente a lexislación de ruídos e pechar así toda unha serie de locais. A posibilidade de abrir un novo negocio relacionado coa hostelería no casco vello, especialmente castigado polos ruídos dos bares, estaría altamente limitada no caso de que implicase unha polución acústica excesiva.

Tanto León coma Uxía viran que a tecnoloxía que se utilizaba en tódalas cafeterías era bastante parecida, considerando que non houbera uns avances tan grandes na produción de cafés e demais. O normal era que a xente estivese máis atenta ó trato recibido por parte do persoal e ós pequenos detalles que se lle fixesen.

Un dos puntos máis interesantes era o de concretar que se ía ofrecer en “Hansel”, nome que decidiran dar á súa futura cafetería. Posto que ían tentar captar a clientela da mañá, era necesario poder dispor da boiería para acompañar os almorzos, así como incluír na carta cafés de tamaño grande, zumes, chocolate, etc. Esperaban que a xente das oficinas dos arredores viñese almorzar alí, así que habería que incluír este tipo de produtos.

As tardes tamén eran bastante propicias para as cervexas e os refrescos, por tanto, estes eran unha parte obrigada na súa carta de presentación. Sen embargo, querían darlle algo diferente ó local, incluíndo a lista de consumicións. Así que pensaron en introducir infusións de diferentes tipos. Eles coñecían as variedades de café que ofrecían a gran maioría dos locais da cidade, incluídas algunhas variantes algo especiais (con vainilla, leite condensado, etc.). Moi poucos locais ofrecían unha serie variada de infusións. Ademais das grandes calidades terapéuticas de boa parte delas, o exótico dalgunhas podería servir como atractivo comercial diferenciado do resto da competencia. Tendo en conta que poderían ser os produtos de máis marxe da serie, o seu interese era aínda maior.

En realidade, unha das ideas que perseguían ós nosos tres emprendedores era a de buscar unha diferenciación con respecto á competencia. Os competidores máis claros eran as cafeterías clásicas, onde a xente adoitaba ir tomar o seu café matutino ou o refresco da metade da tarde. Normalmente, os locais tiñan unha clientela máis ou menos fiel, e tiñan unha influencia directa sobre a área que os rodeaba. A serie

de productos destas cafeterías era bastante pechada e adoitaban utilizar só uns poucos productos, aqueles que tiñan máis saída. A súa clientela era, maioritariamente, xente de mediana idade e algo máis vella.

A outra gran fronte de competencia proviña das cafeterías de moda, que só abren pola tarde, e ofrecen unha variedade máis ampla de productos. Para compensar o feito de que abren menos horas e de que teñen menos rotación que as cafeterías clásicas, elevan os prezos considerablemente. A cambio, ofrecen tamén un ambiente diferente e máis acolledor cás cafeterías típicas. A súa clientela céntrase en xente nova, que busca un sitio tranquilo para pasar varias horas parolando amigablemente.

A clientela que buscaban era unha mestura daquela que acudía ós dous tipos de negocios antes citados. En principio, a idea era compensar os problemas duns e doutros, mesturando un ambiente agradable e cómodo cuns prezos accesibles e un horario máis continuo, que servise para contentar tanto ás persoas de mediana idade coma ós mozos. Os clientes nocturnos, ás veces moi rendibles, non eran os que buscaban en Hansel. Pensárano, pero poderían dar máis problemas ca beneficios, xa que tal vez confundiría ós clientes habituais sobre o tipo de local que era a súa cafetería.

Os provedores das materias máis importantes tiñan unha forma moi concreta de traballar, dependendo do produto que servisen. Nos refrescos e cafés o distribuidor tentaba conseguir un contrato de exclusividade, a cambio de axuda financeira e dalgún material (gardapanos, xogos de café, etc.). Sen embargo, despois complicaba a relación o feito de que as horas de servizo foran unhas determinadas e os prezos estiveran pechados. En principio os prazos de pago non eran malos (pagábase unha entrega cando se solicitaba a seguinte, o que se chama “pago por reposición”), e o servizo era bastante bo.

Noutro tipo de productos máis secundarios, así como nas infusións, o provedor non era tan directo. Nun primeiro momento non servían o produto no local, e había que ir mercalo a algún centro comercial da zona. Para poder recibir o servizo no local había que ter uns consumos demasiado elevados, e non se alcanzaban coas previsións iniciais da cafetería.

Un dos problemas deste tipo de negocios era que as posibilidades de copiar as ideas de funcionamento e decoración eran absolutas, e a única barreira de entrada era o forte investimento inicial. Do mesmo modo, este nivel de investimento era o medo máis grande que atenazaba ós nosos amigos. Necesitarían un tempo prudencial para poder recuperar este diñeiro, e se a cousa non ía demasiado ben, terían que mante-lo negocio ata poder devolver todo o que gastaran.

### **Análise interna.**

Un dos temas que máis discusión suscitou foi a repartición das actividades que debería realizar cada un, posto que todos tiñan outras ocupacións que lles reducían o número de horas que podían dedicar. Antes de facer a repartición tiñan que consensuar qué había que facer.

Un dos procesos máis claros era o das compras. En principio alguén debería responsabilizarse de facer os pedidos, de maneira que mantivese a relación cos provedores, concretase as horas de entrega e a recepción das mercadorías. Todo isto era necesario facelo polas mañás, así que foi León o encargado. Entre todos comentarían despois de pechar qué era necesario mercar e León contactaría ó día seguinte cos provedores.

O proceso seguinte era pagar as facturas e xestionar as contas, Ana, polos seus coñecementos, era a indicada. León comprobaba que o albará das compras concordase coa mercadoría entregada, e Ana verificaba a factura co albará e ordenaba o pagamento.

Un proceso complicado e molesto era o da xestión dos impostos trimestrais (basicamente o IVE e mailas retencións). A decisión foi subcontratalo, dado que había un bo número de asesorías que, por un prezo reducido, ofrecían moi bos resultados neste tema. Tamén decidiron subcontratar o mantemento e a limpeza do local. Non querían perder demasiado tempo nos labores máis arduos, e tampouco querían dedicarlle demasiados esforzos (sobre todo cando existía unha boa oferta por parte dalgunhas empresas de limpeza).

Os procesos principais da empresa consistían na preparación e no servizo das consumicións. Este era un labor de todos, pero de novo consideraron como facelo. Analizándoo con calma decatáronse de que a barra era un pouco pequena, polo que non sería posible que todos estivesen por dentro preparando as consumicións. Do mesmo xeito, había poucas mesas e non era complicado atendelas se estaban dúas persoas.

O consenso chegou cando xurdiu a posibilidade de que en cada tramo horario un deles se dedicase exclusivamente ós labores de preparación. Unha única persoa podería atender case todos os pedidos, e evitaríanse aglomeracións dentro da barra. Segundo as horas, habería unha ou dúas persoas fóra, atendendo ós clientes. En caso de apuro a persoa da barra podería saír atende-las mesas (aínda que iso sería o menos frecuente) ou un dos que atendían entraría botar unha man.

Unha vez decididas as actividades para realizar, e os procesos que implican, estudaron os recursos que necesitaban para poderlle facer fronte a toda esta actividade. Unha das primeiras dúbidas que xurdiu foi con relación ós recursos humanos. En principio non querían falar de contratar a ninguén, xa que se as previsións fallaban non lles poderían facer fronte ás obrigas financeiras do proxecto. Sen embargo si tiñan claro que, con pouco que a cousa fose ben, ían necesitar alguén que lles botase unha man, ou ben na barra ou ben nas mesas, habería momentos en que precisarían axuda.

A estrutura organizativa estaba relativamente clara unha vez que repartiron as tarefas por realizar (comentadas ó ver os procesos que tiñan que facer), quedando para Uxía un pouco a imaxe pública do local, como encargada de relacións públicas e atención ó cliente. Non tiñan ningún tipo de organigrama proxectado, porque todos estaban ó mesmo nivel no proxecto.

Os recursos financeiros ían se-lo primeiro gran problema, porque empezaban con pouco diñeiro líquido. A idea era investir as 3.005,06 euros de que dispuñan e pedir un préstamo por 30.050,61 euros. Non tiñan máis diñeiro líquido, pero os cartos prestados polo banco estaban avalados por unha finca. Aínda que o diñeiro non fose deles, corrían o risco de perder esta propiedade.

Os recursos técnicos non supoñían un problema grave para os nosos emprendedores. Tanto as máquinas de preparación de cafés coma as instalacións eléctrica e de auga eran dabondo coñecidas. De feito era un tema do que non falaran demasiado. En calquera cafetería dispoñían dos mesmos materiais e de equipos similares.

### **A viabilidade económica e financeira**

O último paso era un dos máis importantes: había que asegurarse de que saían os números e de que se gañaba diñeiro. Para isto estudaron tódalas posibles implicacións económicas e financeiras ordenadamente.

#### **1. Orzamento de investimentos fixos**

Os investimentos que habería que realizar centrábanse en:

- Acondicionamento do local (instalacións de fontanería, electricidade, solos, etc.). O custo aproximado sería de 2 millóns de pesetas, e inclúense no capítulo de gastos de primeiro establecemento (non se inclúen como maior valor do local xa que este estará en réxime de alugamento).
- Maquinaria e instalacións: Hai que ter en conta as máquinas necesarias para a explotación do negocio tales como cafeteira, máquina de xeo, neveiras, caixa rexistradora, etc. O seu importe sitúase en 800.000 ptas.
- Mobiliario. É dicir, mesas, cadeiras, estantes, etc..., cun importe total de 1 millón de pesetas.

O cálculo das amortizacións obtémolo dividindo o valor dos investimentos entre os anos que prevemos que se manteñan en bo estado e sirvan para utilizar.

## ORZAMENTO DE INVESTIMENTOS FIXOS

<b>PARTIDAS</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRAZO AMORT.</b>	<b>CUOTA DE AMORTIZACIÓN</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN E PRIMEIRO ESTABLECEMENTO</b>		<b>18.631,37</b>	5	<b>3.726,24</b>
Gastos constitución	601,01			
Acondicionamento local	18.030,36			
<b>INMOBILIZACIÓNS INMATERIAIS</b>	0	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TERREOS</b>	0	<b>0</b>		
<b>CONSTRUCCIÓNS</b>	0	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>MAQUINARIA E INSTALACIÓNS:</b>		<b>4.808,09</b>		<b>961,61</b>
Muiños de café	601,01		5	120,20
Cafeteira	3.005,06		5	601,01
Caixa rexistradora	601,01		5	120,20
Outros	601,01		5	120,20
<b>MOBILIARIO</b>	6.010,12	<b>6.010,12</b>	5	<b>1.202,02</b>
<b>VEHÍCULOS AUTOMÓBILES</b>	0	<b>0</b>	10	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>29.449,58</b>		<b>5.889,87</b>

### 2. Financiamento

Pero o diñeiro do que podían dispor non era suficiente para poder comprar todo isto e poñer a funcionar o negocio, así que sería necesario solicitar para o financiamento dos seus investimentos un préstamo por un importe de 30.050,61 euros. Aínda que o importe do préstamo nun principio excedese das necesidades de fondos para financiar os investimentos fixos, utilizaríase ese excedente como colchón de seguridade para os primeiros meses de actividade se as previsións de afluencia de público se dilatasen no tempo máis do previsto.

O préstamo tería unha duración total de 8 anos, sendo o primeiro deles de carencia, a unha taxa nominal do 5,5% anual. Non se implantaron comisións. Así mesmo, a concesión do préstamo nestas condicións está garantida ó aportar os emprendedores avais suficientes. Durante o ano de carencia non se devolve ó banco nada do capital aportado polo mesmo para o préstamo, aínda que si hai que pagar mensualmente os xuros.



Desta maneira o primeiro ano págase menos ó banco que os seguintes (suponse que ó principio é máis difícil manter o negocio). Con estes datos o banco infórmalles das cotas que terían que pagar durante a vida do préstamo.

O primeiro ano: 137,73 €/mes.

O resto dos anos: 431,83 €/mes.

### 3. Políticas e orzamentos de vendas

Á hora de calcular a previsión de ingresos por vendas, estableceron unha serie de premisas, tanto a nivel de políticas de prezos como de previsión de afluencia de público e consumos en función das distintas épocas do ano, franxas horarias e liñas de produtos. Con todas estas cifras determinaron as políticas medias esperadas de venda, dentro dunhas previsións relativamente pesimistas (o exceso de optimismo para a previsión de vendas pode ser un erro grave).

#### POLITICA DE VENDAS

PRODUCTO	CONCEPTO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
		Mañá	Tarde-Noite	Mañá	Tarde-Noite	Mañá	Tarde-Noite
<b>1.- Refrescos</b>	Nº de clientes esperados/día	6	27	7	30	8	33
	Prezo medio consumición	1,05	1,05	1,08	1,08	1,09	1,09
	Ingresos diarios	6,3	28,35	7,56	32,4	8,72	35,97
<b>2.- Cafés</b>	Nº de clientes esperados/día	32	40	35	44	38	48
	Prezo medio consumición	0,78	0,78	0,8	0,8	0,81	0,81
	Ingresos diarios	24,18	31,2	28	35,2	30,78	38,88
<b>3.- Cañas</b>	Nº de clientes esperados/día	5	27	5	30	5	33
	Prezo medio consumición	0,75	0,75	0,77	0,77	0,78	0,78
	Ingresos diarios	3	20,25	3,85	23,1	3,9	25,74
<b>4.- Infusións</b>	Nº de clientes esperados/día	11	21	12	24	13	26
	Prezo medio consumición	0,7	0,9	0,92	0,92	0,94	0,94
	Ingresos diarios	7,7	18,9	11,04	22,08	12,22	24,44

PRODUCTO	CONCEPTO	ANO 1		ANO 2		ANO 3	
		Mañá	Tarde-Noite	Mañá	Tarde-Noite	Mañá	Tarde-Noite
<b>5.- Copas</b>	Nº de clientes esperados/día	2	12	2	13	2	15
	Prezo medio consumición	2,7	2,7	2,76	2,76	2,81	2,81
	Ingresos diarios	5,4	32,4	5,52	35,88	5,62	42,15
<b>6.- Cervexas e outros</b>	Nº de clientes esperados/día	5	24	6	27	6	29
	Prezo medio consumición	1,2	1,2	1,23	1,23	1,25	1,25
	Ingresos diarios	6	28,8	7,38	33,21	7,5	36,25
<b>7.- Bolería</b>	Nº de clientes esperados/día	15	6	17	6	19	7
	Prezo medio consumición	0,42	0,42	0,43	0,43	0,44	0,44
	Ingresos diarios	6,3	2,52	7,31	2,58	8,36	3,08

#### RESUMO DE VENDAS

	CONCEPTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>1.- Refrescos</b>	Vendas anuais	12.647,25	14.585,40	16.311,85
<b>2.- Cafés</b>	Vendas anuais	20.498,40	23.068,00	25.425,90
<b>3.- Cañas</b>	Vendas anuais	8.760,00	9.836,75	10.818,60
<b>4.- Infusións</b>	Vendas anuais	8.176,00	12.088,80	13.380,90
<b>5.- Copas</b>	Vendas anuais	13.797,00	15.111,00	17.436,05
<b>6.- Cervexas e outros</b>	Vendas anuais	12.702,00	14.815,35	15.968,75
<b>7.- Bolería</b>	Vendas anuais	3.219,30	3.609,85	4.175,60
	<b>VENDAS TOTAIS</b>	<b>79.799,95</b>	<b>93.115,15</b>	<b>103.517,65</b>

Para o cálculo das vendas anuais tívose en conta un ano natural de 365 días.

#### 4. Políticas e orzamentos de gastos

Dentro do orzamento de gastos, distinguiron o apartado de custos variables, é dicir, os custos de compra dos produtos, custo que dependerá evidentemente do volume de actividade do negocio, e da partida de gastos fixos, dos cales explicaremos o cálculo das diferentes partidas. Hai que sinalar que no caso dos custos variables estimaron un incremento anual de, aproximadamente, o IPC previsto (2%), tal e como se fixera anteriormente cos prezos de venda.

#### POLÍTICA DE GASTOS

##### 1. Custos Variables Unitarios

	ANO 1	Incremento ANO 2	Incremento ANO 3
CUSTO UNITARIO REFRESCOS	0,34 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO CAFÉS	0,18 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO CAÑAS	0,21 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO INFUSIÓNS	0,06 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO COPAS	0,90 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO CERVEXAS E OUTROS	0,36 €/Ud.	2,00%	2,00%
CUSTO UNITARIO BOLERÍA	0,18 €/Ud.	2,00%	2,00%

##### 2. Custos Variables Totais

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
CUSTO ANUAL REFRESCOS	4.095,30	4.683,53	5.293,66
CUSTO ANUAL CAFES	4.664,70	5.294,11	5.878,47
CUSTO ANUAL CAÑAS	2.376,15	2.736,41	3.030,37
CUSTO ANUAL INFUSIÓNS	700,80	804,17	888,61
CUSTO ANUAL COPAS	4.599,00	5.026,05	5.810,11
CUSTO ANUAL CERVEXAS E OUTROS	3.810,60	4.422,92	4.784,80
CUSTO ANUAL BOLERIA	1.182,60	1.273,27	1.503,79
<b>TOTAL CUSTOS VARIABLES ANUAIS</b>	<b>21.429,15</b>	<b>24.240,45</b>	<b>27.189,81</b>

<b>CUSTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
AMORTIZACIÓNS TÉCNICAS	5.889,87	5.889,87	5.889,87
GASTO POR MÓDULOS IVE	258,00	1.697,44	1.474,91
GASTO POR MÓDULOS IRPF	4.081,37	5.936,54	5.936,54
SOLDOS, SALARIOS E S.S.	24.232,68	24.232,68	24.232,68
ALUGUER LOCAL	10.097,04	10.097,04	10.097,04
LUZ	5.048,52	5.048,52	5.048,52
AUGA	2.136,60	2.136,60	2.136,60
ROTURAS MATERIAL	144,24	144,24	144,24
OUTROS APROVISIONAMENTOS	721,21	721,21	721,21
PINCHOS	576,97	576,97	576,97
MANTEMENTO	1.803,04	1.803,04	1.803,04
I.A.E.	121,71	243,41	365,12
TAXAS MUNICIPAIS	216,36	216,36	216,36

<b>CUSTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
ALARMA/SEGURO/EXTINTORES	901,52	901,52	901,52
GASTOS FINANCEIROS	1.652,78	1.562,45	1.358,28
<b>CUSTOS DE ESTRUCTURA TOTAIS</b>	<b>57.881,91</b>	<b>61.207,89</b>	<b>60.902,90</b>
<b>CUSTOS TOTAIS</b>	<b>79.440,56</b>	<b>84.098,53</b>	<b>87.195,03</b>

Dos custos fixos sinalados anteriormente, explicaremos o cálculo das partidas seguintes:

Gastos por módulos de IVE e IRPF: No sector de cafeterías, existe a posibilidade de pagar impostos en forma de “módulos”, que consiste no pago dunha cantidade fixa en función do tamaño e características do local.

Soldos, salarios e S.S.: Estimouse unha retribución bruta de 480,81 €/mes para cada un dos tres socios traballadores, á que haberá que engadir as cotas de Seguridade Social de traballadores autónomos de aproximadamente 192.32 €/mes por socio.

O alugamento do local ascende a 841,42 €/mes.

Estimáronse uns consumos de electricidade de 420,71 €/mes e de 180,30 € para a auga.

O Imposto de Actividades Económicas ascende a 486,82 €/ano, cunha bonificación do 75% o 1º ano, 50% o 2º e 25% o 3º ano.

## 5. Punto de equilibrio

Unha vez que souberon canto poderían chegar a vender, e cales ían ser os seus gastos, era necesario saber se estaban obrigados a vender un mínimo para evitar entrar en perdas. A diferenza entre as súas previsións e esta cifra, daríalles unha aproximación ás probabilidades que tiñan de que o negocio saíra ben.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

ANO 1	Prezo (1)	Custo Unit. (2)	Marxe Pts (1)-(2)=(3)	Marxe Unit. % (3)/(1)=(4)	Mix (Vendas produto/ Vendas totales) (5)	Marxe ponderada (4)x(5)
Refrescos	1,05	0,34	0,71	67,62%	15,77%	10,66%
Cafes	0,78	0,18	0,6	76,92%	24,93%	19,18%
Cañas	0,75	0,21	0,54	72,00%	10,55%	7,60%
Infusións	0,9	0,06	0,84	93,33%	12,94%	12,08%
Copas	2,7	0,9	1,8	66,67%	16,74%	11,16%
Cervexas e outros	1,2	0,36	0,84	70,00%	15,72%	11,00%
Bolería	0,42	0,18	0,24	57,14%	3,36%	1,92%
					<b>TOTAL</b>	<b>73,60%</b>

ANO 2	Prezo (1)	Custo Unit. (2)	Marxe Pts (1)-(2)=(3)	Marxe Unit. % (3)/(1)=(4)	Mix (Vendas produto/ Vendas totales) (5)	Marxe ponderado (4)x(5)
Refrescos	1,08	0,34	0,74	68,52%	15,77%	10,81%
Cafes	0,8	0,19	0,61	76,25%	24,93%	19,01%
Cañas	0,77	0,22	0,55	71,43%	10,55%	7,54%
Infusións	0,92	0,06	0,86	93,48%	12,94%	12,10%
Copas	2,76	0,92	1,84	66,67%	16,74%	11,16%
Cervexas e outros	1,23	0,37	0,86	69,92%	15,72%	10,99%
Bolería	0,43	0,19	0,24	55,81%	3,36%	1,88%
					<b>TOTAL</b>	<b>73,47%</b>

<b>ANO 3</b>	<b>Prezo (1)</b>	<b>Custo Unit. (2)</b>	<b>Marxe Pts (1)-(2)=(3)</b>	<b>Marxe Unit. % (3)/(1)=(4)</b>	<b>Mix (Vendas product or Vendas totales) (5)</b>	<b>Marxe ponderado (4)x(5)</b>
Refrescos	1,09	0,35	0,74	67,89%	15,77%	10,71%
Cafes	0,81	0,19	0,62	76,54%	24,93%	19,08%
Cañas	0,78	0,22	0,56	71,79%	10,55%	7,57%
Infusións	0,94	0,06	0,88	93,62%	12,94%	12,11%
Copas	2,81	0,94	1,87	66,55%	16,74%	11,14%
Cervexas e outros	1,25	0,37	0,88	70,40%	15,72%	11,07%
Bolería	0,44	0,19	0,25	56,82%	3,36%	1,91%
					<b>TOTAL</b>	<b>73,59%</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>Punto de equilibrio</b> (Custos estructura/Marxe total ponderado) (a)	78.643,89	83.310,04	82.759,74
<b>Ingresos esperados</b> (b)	<b>79.799,95</b>	<b>93.115,15</b>	<b>103.517,65</b>
<b>Distancia ó punto de equilibrio</b> (b)-(a)	1.156,06	9.805,11	20.757,91

Vistos os cálculos, déronse conta de que o punto de equilibrio situábase en pouco máis de 78.000 € o primeiro ano, e arredor dos 83.000 os seguintes, de tal forma que a empresa está en zona de beneficios desde o primeiro momento, e afastándose progresivamente da zona de beneficio 0 a medida que se vai asentando a actividade.

#### 6. Inversións en Circulante.

Dado o tipo de negocio do que estamos falando, no que os cobros se realizan ó contado e os aprovisionamentos de forma moi continua, os investimentos en circulante non van ter a mesma relevancia que noutros negocios con políticas de cobro e pago distintas, sendo que é necesario ver o financiamento que se pode obter dos provedores, aínda que o seu importe non sexa moi elevado.

## INVESTIMENTOS EN CIRCULANTE

<b>POLÍTICAS DE CIRCULANTE</b>	
Período medio en almacén doutros aprovisionamentos	15 días
Período medio en almacén de mercaderías	7 días
Período medio de cobro a clientes	0 días
Período medio de pago a proveedores de mercaderías	15 días
Período medio pago outros proveedores	30 días
Necesidades medias de tesourería	3.005,06 €

O tipo de negocio, dado que se cobra ó contado, permite autofinanciarse cos atrasos nos pagos das compras que te permiten os provedores. Sen embargo definiuse unha política de manter un saldo mínimo de tesourería de 3.005,06 € para pagos extraordinarios ou imprevistos que, aínda que redunde algo na rendibilidade do negocio, permite ter un colchón de seguridade para facer fronte a compromisos con terceiros.

### 7. Conta de resultados previsional

Para ter unha idea clara de como van discurrir los beneficios da empresa, elaboraron a conta de resultados para os seguintes anos. No seu caso, dentro dos gastos de estrutura incluíron, como xa vimos anteriormente, os pagos de IVE e IRPF no réxime de módulos, por supor un menor beneficio para o conxunto dos tres socios. O destino dos beneficios podería ser para reparto entre os socios, rebaixa-lo nivel de endebedamento ou acometer melloras no local.

### CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

<b>CONCEPTO</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
	<b>IMPORTE</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>IMPORTE</b>
VENDAS	79.799,95	93.115,15	103.517,65
- APROVISIONAMENTOS	(21.429,15)	(24.240,45)	(27.189,81)
- GASTOS DE PERSONAL	(24.232,68)	(24.232,68)	(24.232,68)
- OUTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	(26.106,58)	(29.522,89)	(29.422,07)
- AMORTIZACIÓNS	(5.889,87)	(5.889,87)	(5.889,87)
- CUSTOS FINANCEIROS	(1.652,78)	(1.562,45)	(1.358,28)

CONCEPTO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
	IMPORTE	IMPORTE	IMPORTE
<b>= BENEFICIOS</b>	<b>488,90</b>	<b>7.666,81</b>	<b>15.424,94</b>

RATIOS DE RENDIBILIDADE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENDIBILIDADE ECONÓMICA	1,41%	19,83%	30,60%
RENDIBILIDADE FINANCEIRA	13,99%	68,69%	58,02%

O resultado, tal e como mostraba a análise do punto de equilibrio, demostraba que se conseguen beneficios desde o primeiro ano, e de forma crecente nos seguintes. O nivel de marxes deste tipo de establecementos fai que a carga por gastos fixos se dilúa máis canto maior rotación (número de clientes) teña o negocio, e os beneficios aumenten considerablemente.

#### 8. Balance previsional

Unha vez determinados o resto dos conceptos, e contando co diñeiro que podían aportar persoalmente e o préstamo do banco, prepararon un balance previsional, onde mostraban a posible evolución dos activos e pasivos da sociedade. A partir das cifras calculadas anteriormente obtemos unha imaxe fiel da situación patrimonial do negocio nos anos vindeiros.

#### BALANCE PREVISIONAL

ACTIVO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>ACTIVO FIXO:</b>	<b>29.449,60</b>	<b>23.559,67</b>	<b>17.669,76</b>	<b>11.779,84</b>
Inmovilizado	10.818,22	8.654,57	6.490,93	4.327,29
Gastos de Constitución	18.631,38	14.905,10	11.178,83	7.452,55
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>	<b>3.606,07</b>	<b>11.002,30</b>	<b>20.994,96</b>	<b>38.627,87</b>
Existencias		479	505	571
Clientes				
Tesourería	3.606,07	10.523,51	20.490,29	38.057,06
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>33.055,67</b>	<b>34.561,97</b>	<b>38.664,72</b>	<b>50.407,71</b>



<b>PASIVO</b>	<b>ANO 0</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>FONDOS PROPIOS:</b>	<b>3.005,06</b>	<b>3.493,96</b>	<b>11.160,76</b>	<b>26.585,70</b>
Capital	3.005,06	3.005,06	3.005,06	3.005,06
Reservas			488,90	8.155,70
Resultado do exercicio		488,90	7.666,81	15.424,94
<b>ESIXIBLE LARGO PRAZO:</b>	<b>30.050,61</b>	<b>30.050,61</b>	<b>26.431,11</b>	<b>22.607,44</b>
Préstamo bancario	30.050,61	30.050,61	26.431,11	22.607,44
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>	<b>0,00</b>	<b>1.017,40</b>	<b>1.072,85</b>	<b>1.214,57</b>
Proveedores		1.017,40	1.072,85	1.214,57
Póliza bancaria				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33.055,67</b>	<b>34.561,97</b>	<b>38.664,72</b>	<b>50.407,71</b>

#### 11. Orzamento de tesourería

Por último, e dadas as particularidades de estacionalidade deste tipo de empresas, preparouse un estado previsional de tesourería. Este estado é relativamente importante dada a importancia que ten a dispoñibilidade de diñeiro en metálico nas cafeterías para o pago de certos imprevistos ou gastos menores. Ademais o nacemento dunha sociedade sempre vai ligado a complicacións financeiras ou tensións de caixa, polo que o control das partidas de diñeiro en metálico é moi importante para evitar descubertos ou falta de diñeiro en metálico nun momento concreto.

Este tipo de controis prevense mensualmente, aínda que por simplificación os nosos emprendedores só o fixeron anualmente a partir do segundo ano.



	ANO 1	Xaneiro	Febreiro	Marzo	Abril	Maio	Xuño	Xullo	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Decembro
Cobros por venda de activos fixos													
Pagos por adquisición de activos fixos	(10.818,22)	(10.818,22)											
Gastos constitución e apertura	(18.631,38)	(18.631,38)											
<b>FLUXOS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>33.055,67</b>	<b>33.055,67</b>											<b>0,00</b>
Aportacións dos accionistas	3.005,06	3.005											
Captación de capitais alleos	30.050,61	30.051											
Pagos de dividendos													
Reembolso de capitais alleos													
Variación neta dos préstamos a corto prazo													
<b>VARIACIÓN TESOURERÍA NO PERÍODO</b>	<b>9.645,38</b>	<b>3.725,38</b>	<b>(2.049,39)</b>	<b>(1.041,32)</b>	<b>699,61</b>	<b>852,18</b>	<b>1.860,24</b>	<b>1.860,24</b>	<b>(813,88)</b>	<b>699,61</b>	<b>1.860,24</b>	<b>132,13</b>	<b>1.860,24</b>
Saldo de Tesourería inicial			3.725,38	1.675,99	634,67	1.334,29	2.186,46	4.046,71	5.906,95	5.093,07	5.792,68	7.652,92	7.785,06
<b>SALDO FINAL DA TESOURERÍA</b>	<b>9.645,38</b>	<b>3.725,38</b>	<b>1.675,99</b>	<b>634,67</b>	<b>1.334,29</b>	<b>2.186,46</b>	<b>4.046,71</b>	<b>5.906,95</b>	<b>5.093,07</b>	<b>5.792,68</b>	<b>7.652,92</b>	<b>7.785,06</b>	<b>9.645,30</b>

<b>FLUXOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>
<b>POR OPERACIÓN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>13.288,62</b>	<b>21.041,39</b>
Cobros de clientes	22.944,82	30.392,60
Pagos a proveedores	93.115,15	103.517,65
Pagos ó personal	(24.508,51)	(27.463,23)
Outros pagos	(24.232,68)	(24.232,68)
<b>POR INGRESOS E GASTOS FINANCEIROS</b>	<b>(21.429,14)</b>	<b>(21.429,14)</b>
Cobros de xuros e dividendos	(1.562,45)	(1.358,28)
Pagos de xuros		
<b>POLO IMPOSTO SOBRE BENEFICIOS</b>	<b>(1.562,45)</b>	<b>(1.358,28)</b>
Pagos do exercicio	0	0
<b>POR OUTROS IMPOSTOS</b>		
IRPF	(459,77)	(581,48)
IVE	(5.936,54)	(5.936,54)
<b>FLUXOS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(1.697,44)</b>	<b>(1.474,91)</b>
Cobros por venda de activos fixos		<b>0,00</b>
Pagos por adquisición de activos fixos		
Gastos constitución e apertura		
<b>FLUXOS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		
Aportaciones dos accionistas	<b>(3.619,49)</b>	<b>(3.823,66)</b>
Captación de capitais alleos		
Pagos de dividendos		
Reembolso de capitais alleos		
Variación neta dos préstamos a corto prazo	(3.619,49)	(3.823,66)
<b>VARIACIÓN TESOURERÍA NO PERÍODO</b>		
Saldo de Tesourería inicial	<b>9.669,13</b>	<b>17.217,73</b>
<b>SALDO FINAL DA TESOURERÍA</b>	<b>9.645,30</b>	<b>19.314,43</b>
<b>FLUXOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>19.314,43</b>	<b>36.532,17</b>