



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**Viabilidad económica de la implantación de una franquicia Vips  
en la ciudad de Santander**

**Economic viability of a Vips franchise implementation in the  
city of Santander**

Autora: Carolina Cortina Villanueva

Director: Ignacio Llorente García

Septiembre de 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi sincero agradecimiento al profesor Dr. Ignacio Llorente García, tutor de este trabajo de fin de grado, por la ayuda y consejos ofrecidos durante el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco también a mis padres, sin los cuales mi carrera universitaria no hubiese sido posible, el apoyo recibido en todo momento.

También a mis amigos, en especial a Sofía, Aurora y Fran, los cuales han estado presentes durante los cuatro años de duración del grado y los cuales me han brindado un impulso siempre que ha sido necesario. A sí como, a aquellos que han formado parte de esta travesía desde el primer día de clase, pasando por mi Erasmus en Sheffield y hasta el final del camino.

Y, por último, particularmente me gustaría nombrar a Víctor Fernández Fernández, el cual sin su apoyo, ánimo y paciencia no podría haber logrado el presente trabajo. Gracias por creer en mí.

## ÍNDICE

RESUMEN	
ABSTRACT	
1. INTRODUCCIÓN.....	6-7
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO.....	6
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA.....	7
1.3 METODOLOGÍA.....	7
2. ANTECEDENTES.....	7-8
2.1 GRUPO VIPS.....	7
2.2 HISTORIA DEL GRUPO VIPS.....	7
2.3 VIPS Y SU FRANQUICIA EN ESPAÑA.....	8
3. VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO.....	8-14
3.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN ÓPTIMOS DEL PROYECTO .....	8
3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	8
3.3 PLAN DE INVERSIONES .....	8
3.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL .....	8
3.5 RRHH .....	11
4. VIABILIDAD COMERCIAL.....	15-20
4.1 MERCADO OBJETIVO .....	15
4.2 VENTAJA COMPETITIVA.....	16
4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	16
4.4 CARTERA DE PRODUCTOS .....	17
4.5 MARKETING MIX .....	17
4.6 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	19
5. VIABILIDAD ECONOMICA .....	20-22
5.1 INGRESOS .....	20
5.2 COSTES .....	21
6. PLAN FINANCIERO.....	22-24
6.1 FINANCIACIÓN .....	22
6.2 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.....	23
7. VALORACIÓN DEL PROYECTO.....	24-25
7.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	24
7.2 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR).....	25
8. CONCLUSIÓN.....	26
9. BIBLIOGRAFÍA.....	27-28

## **ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES Y FIGURAS**

Figura 3.1 Datos de la franquicia

Imagen 3.1 Local paseo pereda

Imagen 3.2 Plano del local

Tabla 3.1 Jornada laboral de lunes a viernes

Tabla 3.2 Jornada laboral sábados, domingos y festivos

Imagen 4.1 Piramide población Santander

Tabla 4.1 Competencia vips en Santander

Figura 4.2 Distintos escenarios de tique medio (sin iva)

Tabla 4.2 Estimación de la demanda

Tabla 5.1 Ingresos anuales de la actividad escenario positivo

Tabla 5.2 Ingresos anuales de la actividad escenario medio

Tabla 5.3 Ingresos anuales de la actividad escenario negativo

Tabla 5.4 Costes anuales de la actividad escenario positivo

Tabla 5.5 Costes anuales de la actividad escenario medio

Tabla 5.6 Costes anuales de la actividad escenario negativo

Tabla 6.1 Cuadro de amortización del ICO

Tabla 6.2 Presupuesto de tesorería escenario positivo

Tabla 6.3 Presupuesto de tesorería escenario medio

Tabla 6.4 Presupuesto de tesorería escenario negativo

Tabla 7.1 Valor Actual Neto de la inversión en los diferentes escenarios propuestos

Tabla 7.2 Tasa Interna de Rentabilidad en los diferentes escenarios propuestos

## RESUMEN

El objeto del presente trabajo es el estudio de la viabilidad de la implantación de una franquicia del Grupo Vips en la ciudad de Santander (Cantabria), más concretamente un restaurante Vips.

Los objetivos del trabajo han sido esencialmente analizar todo tipo de viabilidad para conocer la potencial rentabilidad del negocio propuesto, que está actualmente trabajando en otras localidades como Madrid o Barcelona.

En primer lugar, se analiza el Grupo en su conjunto, en España, para así conocer el funcionamiento de la franquicia de este, así como la forma en la que se va a desarrollar el presente trabajo. Una vez conocido el ámbito en el que se va a trabajar se procede a conocer la viabilidad técnica que nos ayudará a conocer los aspectos y factores de producción que permiten la prestación de servicio. Tras evaluar los aspectos técnicos, comentaremos la viabilidad comercial donde se realiza un estudio sobre la oferta y demanda de Vips teniendo en cuenta el entorno de la empresa. Además, se muestran tres escenarios de tique medio, que son útiles para la decisión final del objetivo del presente trabajo.

Por lo tanto, agrupada esta información se elaboran los planes financieros necesarios para lograr la información adecuada. Ulteriormente, se desarrollan los cálculos imprescindibles para conocer los costes e ingresos deseados que generará nuestra franquicia. A sí como, el presupuesto de tesorería en los distintos escenarios planteados.

Por último, se analiza la viabilidad del proyecto mediante un estudio de dos variables indispensables, como son, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), que nos ayudarán a desarrollar nuestras conclusiones.

## ABSTRACT

The purpose of the present work is the study of Vips Group franchise implementation feasibility in the city of Santander (Cantabria), specifically a Vips restaurant.

The objectives of the work have primarily been to analyse the wide range of viability in order to reach the obtained conclusion and to know the profitability of the proposed business, which is currently working in other locations such as Madrid or Barcelona.

First of all, the Group is analysed as a whole, in Spain, in order to know how the franchise works, as the way in which the present work is going to be developed. Once the area in which we are going to work is well-known, we will learn about the technical feasibility that will help us to know the aspects and factors of production that allow the provision of service. After evaluating the technical aspects, we will discuss the commercial viability where a study is carried out on the supply and demand of Vips taking into account the company's environment. In addition, three-average-ticket scenarios are going to be show, which are quite useful for the final decision of the work's objective.

Therefore, when this information is grouped together, the necessary financial and feasibility plans are drawn up to obtain the appropriate information. Subsequently, the essential calculations are developed to know the desired costs and revenues that our franchise will generate. Furthermore, the treasury budget in the different scenarios.

Last but not least, the viability of the project is analysed through a study of two must variables, such as the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR), which will help us to develop our conclusions.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene el Trabajo Fin de Grado, que se corresponde al Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Cantabria. A sí mismo, el proyecto constará del estudio de viabilidad de la incorporación de un restaurante VIPS, siguiendo una específica metodología que más tarde desarrollaremos. La finalidad es poder llegar a conocer si el proyecto será viable como emprendedores.

### 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

La principal motivación de realizar el presente trabajo surge como respuesta a la problemática al momento de tomar una decisión de elegir un sitio para realizar una de las comidas diarias y poder seguir una dieta más variada en la localidad de Santander (Cantabria). La principal razón por la que se realiza el incorporamiento en Santander de este restaurante, es debido a que encontramos muchos restaurantes de comida rápida pero pocos saludables y económicos.

Por otro lado, otra de las causas que me estimula a realizar este trabajo, es debido a mi papel como residente en esta ciudad. En el presente trabajo pretendo sacar partido tanto del acceso a información brindado por el Grupo VIPS, como a los distintos conocimientos que he ido adquiriendo en varias de las asignaturas cursadas en el grado.

### 1.3 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

La idea de proyecto es el análisis de la viabilidad de la introducción de uno de los restaurantes de la franquicia “Grupo VIPS”, más concretamente la marca “VIPS”. Estará incorporado en la localidad de Santander (Cantabria).

Esta idea se basará en colocar una franquicia VIPS, el cual brinda un concepto distinto que mezcla la comida saludable con la “fast food”. La franquicia propone una idea de comida rápida saludable, de manera que pueda encargarse de prestar un servicio a un tipo determinado de cliente con un tiempo limitado, preocupado por la alimentación y con un poder adquisitivo medio, que en la actualidad no está atendido por la ciudad. Igualmente, haré el estudio suponiendo ser una emprendedora, asumiendo a su vez, una mentalidad empresarial, como futura graduada en el grado de administración y dirección de empresas.

La finalidad u objetivo inicial será prestarle al consumidor un buen servicio y un amplio rango de productos, que es necesario en Santander ya que es una ciudad que necesita promover la actividad de los residentes de la ciudad.

### 1.4 METODOLOGÍA

Para la consecución del presente trabajo se seguirá la siguiente metodología:

- ✓ **Justificación del proyecto:** En primer lugar, se estudiará la incorporación de una franquicia VIPS para brindar al consumidor un servicio más saludable, detallando la oferta actual.
- ✓ **Viabilidad técnica de “VIPS”:** Continuaremos con el estudio de la integración de un nuevo restaurante VIPS, en Santander. En este apartado abordaremos distintos aspectos técnicos como la localización, el establecimiento, las inversiones a realizar, el presupuesto de estas o los RRHH. Algunos de estos datos serán proporcionados por la franquicia y otros deberán ser calculados y a partir de ahí podremos ir desarrollando el proyecto.
- ✓ **Viabilidad comercial:** A sí mismo, es necesario conocer el entorno donde se desenvuelve nuestra actividad económica, identificando los competidores

potenciales. Igualmente, se tienen que tener en cuenta, las oportunidades y amenazas de nuestro entorno. Además de analizar la ventaja competitiva, estimar la demanda y el marketing mix que más tarde abordaremos.

- ✓ **Marketing mix:** Otro factor importante, tras analizar nuestro mercado objetivo es, el diseño del marketing mix, es decir, producto, precio, distribución y comunicación. Obteniendo así, que dichos factores se combinen y trabajen en sintonía.
- ✓ **Plan económico y financiero:** Como último factor a estudiar, hay que realizar una valoración del proyecto mediante un plan económico y financiero, partiendo de los resultados obtenidos en el estudio de marketing, y de datos económicos recabados de distintas formas. En este apartado estudiaremos las principales fuentes de financiación y la previsión de costes e ingresos, con el fin de valorar dicha inversión, para examinar si el proyecto es viable o no, mediante el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).
- ✓ **Discusión de los datos obtenidos:** Tras examinar cada uno de los elementos anteriores, podremos elaborar un análisis de los resultados obtenidos, concluyendo el presente trabajo con la resolución del estudio realizado.

## 2. ANTECEDENTES

Como toda empresa, Grupo VIPS, tiene una historia que se va formando a lo largo del tiempo convirtiéndose a este grupo, en uno bastante consolidado si tenemos en cuenta todas las empresas que lo conforman.

### 2.1 GRUPO VIPS

Grupo VIPS es un grupo multimarca y multiformato, que lidera en el sector hostelero en España. Además, fue fundado en 1969 en Madrid. Este grupo está formado por seis cadenas (restaurantes y cafeterías), así como una fábrica de sándwiches premium y un club de fidelización único en el sector de la hostelería.

Las marcas propias que forman esta empresa y que operan en propiedad o régimen de franquicia son; VIPS, VIPS Smart, Ginos, British Sandwich Factory y The Wok, distribuidos en más de 20 provincias españolas. Mientras que Starbucks Coffee, wagamama, TGI Fridays operan en España, Andorra y Portugal, las cuales firmaron distintos acuerdos con la franquicia. Todas estas marcas formando más de 370 establecimientos. Igualmente, se lanzaron varias líneas de restaurantes italianos como son Rugantino “Casa Tua”, Tattaglia, Lucca, todas ellas en Madrid.

### 2.2 HISTORIA DEL GRUPO VIPS

Grupo VIPS nace en Madrid en 1969 con la apertura del primer restaurante Vips. Este fue el restaurante que proporcionó el origen a la marca y nombre a su compañía. El sistema de Vips no es muy común, ya que unifica servicio de cafetería con servicio de venta, todo en un mismo establecimiento. Además, ofrece un amplio horario y numerosos platos innovadores y únicos.

En 1973 se crea la trattoria Rugantino “Casa Tua” en Madrid, como el nombre indica se trata de la incorporación de un restaurante italiano. Asimismo, en 1975 tras el triunfo de la previa trattoria, se decide integrar a Tattaglia en el grupo como el segundo establecimiento especializado en cocina italo- mediterránea.

Unos años más tarde, en 1982 más concretamente Vips, se expande a nivel nacional con la inauguración de cafeterías y tiendas en Barcelona, Sevilla, Valencia y Zaragoza.

## VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

Además, se crea Lucca, en 1986 la tercera trattoria en Madrid, más concretamente en el barrio Salamanca. Un año después se incorpora la cadena de restaurante Ginos, que también sigue el estilo italiano. Veinte años después empieza a trabajar también como franquicia.

Tras firmar un convenio con una de las primeras cadenas del concepto “casual dining” en América, se constituye en 1996 el primer Fridays en España, más concretamente en la capital del país.

A principios de siglo XXI, se realiza una doble apertura mediante un acuerdo de joint-venture entre Grupo Vips y Starbucks Coffe con el fin de inaugurar en 2002 los dos primeros Starbucks en España. Pero, que años más tarde Starbucks Coffe fue llevado a Paris y Portugal.

Debido a la diversificación por la cual el Grupo estuvo apostando año a año, arriesgó al incorporar The WOK en Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.

En 2010 nace un nuevo concepto de VIPS, más concretamente, VIPSmart que ofrece productos similares, pero entra dentro del segmento “Fast Casual”, sabiendo adaptarse a las necesidades de los actuales clientes.

En los últimos años, Grupo Vips amplía su cartera introduciendo wagamama en España, abriendo su primer establecimiento en la calle Serrano de Madrid a mediados del 2017. (Grupo Vips, 2017a)

### 2.3 VIPS Y SU FRANQUICIA EN ESPAÑA

Vips opera desde 1969 como una cadena de restaurantes-cafeterías, y con una cocina tipo internacional, con el concepto “casual dining”. Además, se encuentra en una red en continuo crecimiento con 15 franquicias alrededor del territorio nacional a cierre del ejercicio 2017 y con 83 restaurantes en propiedad. El primer contacto con el mundo de la franquicia fue en 2013 en la Comunidad de Madrid.

## 3. VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Tras comentar la problemática de no existir un “VIPS” en la ciudad de Santander, es importante dar paso a la viabilidad técnica. La viabilidad técnica que vamos a desarrollar analizará los aspectos y factores de producción que permiten la elaboración del producto y o prestación de servicio.

### 3.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Es importante definir el espacio que tendrá nuestra franquicia “VIPS” ya que el tamaño está relacionado con las inversiones y los costes. Por otra parte, también tiene relación con los ingresos. Por lo tanto, este factor tendrá influencia en la estimación de la rentabilidad que podría generar su incorporación.

Como podemos observar en la Figura 3.1, es necesario arrendar un local de a partir de 330m<sup>2</sup> según la política impuesta por el grupo. Además, debe de tener salida de humos y terraza. Así mismo, el local debe contar con aproximadamente 135 asientos en sala y alrededor de 20 en terraza. Se recomienda que el local esté ubicado en una zona centrica o comercial. Para ésto el grupo vips se soporta en la busqueda y elección de la ubicación más oportuna, es decir, en el centro de la ciudad.



**Figura 3.1 Datos de la franquicia.**



*Fuente: Elaboración propia, a partir de la información obtenida del Grupo Vips*

### 3.1.1 ESTABLECIMIENTO

Tras conocer las características necesarias para nuestro nuevo local, es importante empezar con la búsqueda del mismo. Por ello, podría ser viable un local situado en el Paseo de Pereda, 32 Puerto chico, Santander.

Se trata de un local de 350 m<sup>2</sup>, que cuenta con dos plantas y con posibilidad de terraza. Además está a pie de calle, por lo que es una zona objetivo en el centro de la ciudad ya que está muy concurrida. El coste del espacio es de 9800 €/ mes, teniendo en cuenta que habría que realizar un pago de dos meses de fianza, más un mes por adelantado en el primer mes.

# VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

**Imagen 3.1 Local paseo pereda.**



*Fuente: idealista*

**Imagen 3.2 Plano del local**



*Fuente: Idealista*

### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Las cafeterías- restaurantes VIPS son líder del segmento “casual dining” que lleva en funcionamiento 40 años y tiene 96 establecimientos en España. Éstos se caracterizan por su amplio horario de apertura, ya que está abierto todos los días, de 08h 30 a las 02h 00, 365 días al año. Por lo tanto, VIPS ofrece tanto desayunos como brunch, snacking, comidas, meriendas y cenas. La carta está formada por 60 platos diferente que se actualizan con gran periodicidad, que cuenta con todo tipo de comidas como la internacional, centrandose en la americana.

Los restaurantes VIPS ofrecen una selección de productos ligeros y equilibrados para cuidarse, así como menú del día e infantil. Además todos sus establecimientos disponen de una carta sin gluten certificada por FACE (Federación de Asociaciones de Celiacos de España).

Al ser una franquicia, la empresa nos proporciona todas las directrices de como realizar cualquier tipo de producto, de hecho el grupo imparte distintos cursos de formación. Igualmente, Vips se encarga de indicar la manera de prestar el servicio por sus trabajadores.

### **3.3 PLAN DE INVERSIONES**

Se trata de una franquicia de llave en mano, ya que Grupo Vips desarrolla el diseño, todo lo relacionado con el plan de acondicionamiento del local, es decir, obras, decoración y la memoria con todos los acabados del futuro restaurante. A su vez, la compañía ofrece muchas ventajas en las áreas financiera, logística y de operaciones.

Por esto, la principal inversión supondría un canon de entrada de 30.000 €, pero que llegará a suponer un total de 620.000 € (canon incluido).

### **3.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL**

En este caso hablaremos sobre la inversión inicial a desembolsar, requerida por el grupo para ser franquiciado VIPS. El canon de entrada constará de 30.000 €, más 20.000 € de equipamiento de servicio y costes de personal previos a la apertura. A su vez, necesitaremos invertir capital para acondicionar el establecimiento una vez ya le tengamos en nuestro poder, de 570.000 €.

Finalmente, el total de la inversión (canon incluido) será de 620.000€.

### **3.5 RECURSOS HUMANOS**

Como en todo tipo de empresa es necesario el incorporamiento de personal en la misma. Al tratarse de un local de 330 m<sup>2</sup>, contaremos con un total aproximado de 17 personas por turno.

Teniendo en cuenta que tenemos tres turnos (mañana, tarde y noche), contaremos con 17 empleados por turno de Lunes a Domingo, lo cual viene más detallado en las figuras 3.1 y 3.2

#### **3.5.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS**

Tras tomar la decisión de como estará estructurada la plantilla, pasaremos a describir los puestos.

Existen distintos grupos profesionales según el Convenio Colectivo del Grupo Vips. En este sentido se define, como propia del Grupo, la Clasificación Profesional del Área

## VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

Funcional Tercera del Capítulo II del ALEH a la que se asimila la actual clasificación conforme al cuadro que figura en el anexo I del presente Convenio. Gerente de Centro: Grupo profesional 1 del ALEH, nivel I del Convenio colectivo. Supervisor de Restauración Moderna: Grupo profesional 2 del ALEH, nivel II del Convenio colectivo. Preparador de Restauración Moderna: Grupo profesional 2 del ALEH, nivel III del Convenio colectivo. Asistente de Restauración Moderna: Grupo profesional 3 del ALEH, nivel IV y III del Convenio colectivo. (BOE núm.277)

- ✓ Camareros: quienes tomen la orden de los clientes, preparen la mesa de estos, sirvan a los consumidores y limpien la mesa tras cobrarles. (Grupo III.)
- ✓ Jefe de cocina: se encargará de planificar el trabajo que tiene que realizar cada persona en la cocina, elegirá al personal y tratará de saber la opinión de los clientes, es decir, toda función relacionada con la planificación. (Grupo I.)
- ✓ Cocineros: su función es elaborar todas las ordenes, para ello deben de conocer los platos de primera mano. (Grupo III.)
- ✓ Ayudante de cocina: se encargan de ayudar a los cocineros con la preparación de los platos, del mantenimiento y limpieza de la cocina como tarea principal. (Grupo IV.)
- ✓ Cajero Comedor: tomará el cargo de organizar las mesas según la demanda diaria, de coger las reservas y recibir a los clientes en el establecimiento. (Grupo IV.)

### 3.5.2 NECESIDAD DE PERSONAL Y CONTRATACIÓN

En este apartado explicaremos los turnos de trabajo de nuestros empleados y la necesidad de personal de lunes a domingos, en tres distintos turnos (mañana, tarde y noche).

Empezando por la tabla 3.1, podemos observar que de lunes a viernes contrataremos y necesitaremos 47 empleados distintos en total. Cada turno será de alrededor de ocho horas, y en cada turno contaremos con un número similar de personal excepto el turno de noche que contrataremos a menos trabajadores ya que se presupone que habrá menos clientes.

**Tabla 3.1 Turnos de trabajo y necesidad de personal de lunes a viernes**

PUESTO	TURNO MAÑANA (08:30- 16:30)	TURNO TARDE (16:30-00:00)	TURNO NOCHE (00:00- 02:00)	CONTRATACIÓN	TOTAL
Camarero	9	9	7	25	25
Jefe de cocina	1	1	1	3	3
Cocinero	5	5	3	13	13
Ayudante de cocina	1	1	1	3	3
Cajero Comedor	1	1	1	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>47</b>	<b>47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla 3.2 muestra los turnos de trabajo y necesidades de personal los sábados, domingos y festivos. Por lo tanto, tendremos la necesidad de contratar otros 34 distintos empleados para los tres turnos, teniendo en cuenta que los empleados del turno de noche de estos días serán los mismos que de lunes a viernes, es decir, el turno de noche será cubierto por los mismos trabajadores los siete días de la semana.

**Tabla 3.2 Turnos de trabajo y necesidad de personal sábados, domingos y festivos**

PUESTO	TURNO MAÑANA (08:30- 16:30)	TURNO TARDE (16:30-00:00)	TURNO NOCHE (00:00-02:00) *	CONTRATACIÓN	TOTAL
<b>Camarero</b>	7	9	9	18	25
<b>Jefe de cocina</b>	1	1	1	2	3
<b>Cocinero</b>	3	5	5	10	13
<b>Ayudante de cocina</b>	1	1	1	2	3
<b>Cajero Comedor</b>	1	1	1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>51</b>

\* Los empleados de este turno serán los mismos que los del turno de lunes a viernes

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3 RETRIBUCIÓN

Las retribuciones de los/as trabajadores/as incluidos en el ámbito de aplicación de este Convenio estarán formadas por el salario base y los distintos complementos, sin que la suma de todos ellos pueda ser inferior a la RMG. (BOE núm.277)

Desde el día 1 de enero de 2015 se establecen, y para los niveles definidos en el artículo 15 del Convenio colectivo las siguientes garantías retributivas:

Nivel IV: 6,73 euros/hora.

Nivel III: 7,27 euros/hora.

Nivel II: 7,70 euros/hora.

Nivel I: 8,45 euros/hora

Para esto realizaremos dos tablas, la primera tabla 3.3, la cual trata de los gastos de personal mensual turno de mañana y tarde de lunes a domingo. Contando con 434 horas que saldrán del resultado de la suma de horas de los turnos, multiplicado por los siete días a la semana y por cuatro semanas al mes. Por ello el coste total se hallará de la siguiente manera;

**$COSTE\ TOTAL = (N^{\circ}\ TRAJADORES \times EUROS/HORA \times HORAS) + CARGA\ DE\ LA\ EMPRESA$**

**Tabla 3.3 Gastos de personal mensual turno de mañana y tarde de lunes-domingo**

## VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

TRABAJADORES	N.º TRABAJADORES	NIVEL	EUROS/HORA	HORAS	CARGA DE LA EMPRESA	COSTE TOTAL
CAMAREROS	9	III	7,27	434	8.774,56	37.171,18 €
JEFE DE COCINA	1	I	8,45	434	1.133,2	4.800,50 €
COCINEROS	5	III	7,27	434	4874,75	20.650,65 €
AYUDANTE DE COCINA	1	IV	6,73	434	902,53	3.823,35 €
CAJERO COMEDOR	1	IV	6,73	434	902,53	3.823,35 €
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>					<b>70.269,03 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En segundo lugar, analizaremos los gastos de personal mensual en el turno de noche de lunes a domingo (tabla 3.4), la cual sigue la misma estructura que la anterior. Aunque, esta vez se sumará un plus de nocturnidad que según el BOE núm. 277

Disposición adicional undécima. Precio de la hora nocturna de 22 a 24 horas en 2015:

Nivel IV: 6,73 euros/hora.

Nivel III: 7,27 euros/hora.

Nivel II: 7,70 euros/hora.

Nivel I: 8,45 euros/hora

Por esto, el coste total se calculará de esta manera;

**$COSTE\ TOTAL = [N^{\circ}\ TRABAJADORES \times EUROS/HORA \times (HORAS + PLUS\ NOCTURNIDAD)] + CARGA\ DE\ LA\ EMPRESA$**

**Tabla 3.4 Gastos de personal mensual turno de noche lunes-domingo**

TRABAJADORES	N.º TRABAJADORES	NIVEL	EUROS/HORA	PLUS NOCTURNIDAD	HORAS	CARGA DE LA EMPRESA	TOTAL
CAMAREROS	9	III	7,27	7,27	56	2.264,40	9.592,56€
JEFE DE COCINA	1	I	8,45	8,45	56	292,44	1.238,84€
COCINEROS	5	III	7,27	7,27	56	1258	5.329,20€
AYUDANTE DE COCINA	1	IV	6,73	6,73	56	232,91	986,67€
CAJERO COMEDOR	1	IV	6,73	6,73	56	232,91	986,67€
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>						<b>18.133,94€</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## 4. VIABILIDAD COMERCIAL

En este apartado pasaremos a comentar aspectos de la oferta y demanda de VIPS y su relación con el entorno de la empresa.

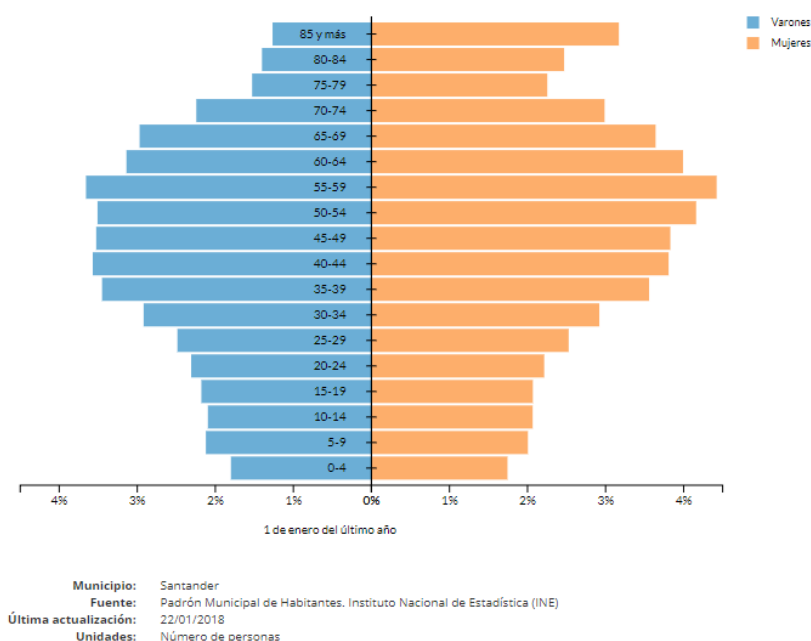
### 4.1 MERCADO OBJETIVO SEGÚN SANTANDER

El mercado objetivo es el mercado potencial de consumidores o usuarios definido por un área geográfica, segmento de edad, comunidad, producto o servicio en análisis del contexto (Bernardez, 2007).

Los distintos establecimientos de VIPS están ubicados a lo largo de toda la geografía nacional. Estos restaurantes-cafeterías no están ubicados en nichos específicos para atender a un cierto tipo de clientes, sino que están ubicados en zonas transitadas en las que se pretende abarcar un amplio abanico de clientes.

Por esta razón, estudiaremos el mercado objetivo en la ciudad de Santander. Se trata de una ciudad formada por 172.656 habitantes, la cual cuenta con una población envejecida ya que existe una mayor tasa de mortalidad que de natalidad tal y como podemos observar en la imagen.

**Imagen 4.1 Piramide población de Santander**



*Fuente: ICANE*

A sí mismo, nuestro VIPS estará orientado a cualquier tipo de edad, ya que ofrece desde menús infantiles hasta productos más elaborados que están incluidos en su carta.

Aunque, los productos ofertados en nuestra franquicia atenderán un amplio rango de clientes, tendremos en cuenta el factor de que la población objetivo estará entre el rango de edad 30-60 años debido al poder adquisitivo medio de estos.

## 4.2 VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de ventaja competitiva está recogido por muchas definiciones, pero puede ser perfectamente descrita como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Está relacionada con un factor de éxito, debe suponer realmente una diferencia y necesita ser sostenible a largo plazo. (Navas López, 2012). Nos podemos encontrar con dos tipos de ventaja competitiva, en costes o de diferenciación.

La ventaja competitiva que sigue VIPS es claramente de diferenciación ya que ofrece un servicio que siendo comparable con el de su competencia, tiene unas características que el cliente percibe como exclusivas, y como consecuencia pagan un mayor precio por el de nuestra empresa que por el de los competidores.

El concepto de diferenciación viene recogido en su totalidad en la manera en la que VIPS combina la comida rápida en formato restaurante, ya que no conocemos de la existencia de un restaurante que englobe la idea de comida rápida saludable en formato restaurante. Por lo tanto, podremos apreciar la concepción de diferenciación en este caso.

Una de las ventajas que tiene la empresa está ligada con su capacidad de innovar con su App Club VIPS. El grupo ha sido reconocido en los Premios Nacionales de Hostelería como la empresa más innovadora del sector gracias a su App.

Tal y como comentó Carlos Menéndez, director del Club VIPS, “Estamos convencidos de que la apuesta por la innovación permanente es la única garantía para seguir siendo relevantes para nuestros clientes”, (Grupo VIPS, 2016a).

Como ejemplo, destaca la innovación pionera en sus TPVs móviles con el apoyo de MasterCard para así enriquecer la experiencia del cliente.

Como otra ventaja a considerar, encontramos el apoyo para promover el deporte en distintos puntos de la península, así como el impulso del papel de la mujer. A través de su Responsabilidad Corporativa, consigue formar un compromiso social que le diferencia de las demás empresas de su sector.

Como, por ejemplo, la colaboración que realizó con CEAR (Comisión Española de Ayuda al Refugiado), para la realización de un taller dirigido a 20 mujeres en situación vulnerable en uno de sus restaurantes. (Grupo VIPS, 2016b)

## 4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como hemos mencionado en varias ocasiones, VIPS ofrece productos variados y de calidad, y con un precio medio-alto. Como consecuencia, la marca compite con un gran número de empresas dentro de su sector.

Por ello, no encontraremos con dos tipos de competencia, una más directa al producto que se quiere ofrecer y aquella que de manera indirecta también nos afecta y que al igual hay que considerar.

Si nos basamos en sus principales competidores en Santander, nos encontramos con un alto número de restaurantes tanto en la competencia directa y la indirecta. Teniendo en cuenta, que la competencia directa se refiere a negocios en formato restaurante y que ofertan comida saludable. Mientras que la indirecta se considera como locales que ofrecen comida rápida, y restaurante. Con esta información, se elabora la siguiente tabla;



**Tabla 4.1 Competencia Vips en Santander**

DIRECTA	INDIRECTA
Goiko Grill	Grupo Restalia (100 montaditos y Sureña)
La Pepita Burguer Bar	Zena Alsea (Foster´s Hollywood)
Beer & Food (Cervecería Gambrinus, Cruz Blanca),	Zena Alsea ( Domino´s Pizza, Burguer King)
La Gallofa	Eat Out Group (Pans & Company, Pizza Hut),
Old Jack	Mc Donald´s
	Telepizza

*Fuente: Elaboración propia*

De esta manera, la empresa tendrá que explotar de cualquier modo sus distintas oportunidades apoyándose en sus fortalezas para paliar sus debilidades y amenazas de su entorno competitivo.

#### 4.4 CARTERA DE PRODUCTOS

En este apartado nos centraremos en aquellos productos que diferencian a la empresa de las demás.

Vips oferta desde desayunos hasta cenas tardías. Por ello nos encontramos con un amplio rango de productos; entrantes, desayunos, ensaladas, “Good for you”, platos principales, pizza chicago style, hamburguesas VIPS, sándwiches, postres, batidos y smoothies, bebidas, sin gluten e infantil.

Sin embargo, nos enfocaremos en aquellos productos diferenciadores de la marca.

- ✓ Sándwiches: cuenta con ocho tipos, siendo el principal VIPS Club
- ✓ Desayuno: gran variedad desde batidos hasta tortitas, las cuales son características de la marca
- ✓ Hamburguesas: ofertan desde 100% vacuno hasta veggies, y todas ellas servidas con una guarnición al gusto. Por ello VIPS Burger representa a esta marca
- ✓ Ensaladas: Desde la ensalada César hasta la veggie
- ✓ Platos principales: BBQ Costillas VIPS liderando esta sección.
- ✓ Pizza Chicago Style: Todo tipo de pizzas, aunque es Pizza Chicken BBQ la más demandada por los clientes

Todos estos productos conforman la carta de VIPS a grandes rasgos, sumando alrededor de 60 distintos productos que satisfacen día a día a los clientes.

#### 4.5 MARKETING MIX

Puede ser definido como “el conjunto de herramientas y su combinación”. El modelo de Marketing mix que vamos a utilizar, es el Modelo de las 4 Ps, que trata de cuatro áreas de decisión clave para la implementación del concepto de Marketing. (Millán Campos, 2013)

#### 4.5.1 PRODUCTO

VIPS proporciona todo tipo de productos como ya hemos explicado en el apartado anterior. Se encarga de ofertar a grandes rasgos, productos alimenticios y de bebida de calidad. Este elemento intenta cubrir los diversos productos de la empresa (bienes y servicios) que una compañía tiene como objetivo suministrar a sus clientes.

- ✓ Envase: Todos los productos VIPS cuidan el impacto medioambiental, ya que promueven el consumo del papel reciclado. Además, viene presentado en un envase de su característico color.
- ✓ Color: El rojo es el color característico de la empresa. Este color es inconfundible ante su competencia y además de estimula el apetito del distinto público objetivo.
- ✓ Gama: Ofrece el servicio conjunto de cafetería- restaurante y tienda

#### 4.5.2 PRECIO

Esta es una de las variables que hace a la empresa ser competitiva y que le permite posicionarse en el mercado debido a que tiene un alto poder sobre el consumidor.

Su nicho de mercado es amplio, ya que su objetivo está enfocado en abarcar distintos tipos de clientes, ya que, si nos basamos en su cartera de productos, VIPS intenta llegar a todo tipo de público.

El precio es medio si lo comparamos con el mercado actual, pero teniendo en cuenta la calidad, es razonable. En general los precios oscilan entre 6,00€ y 15,95€, que como ya se ha mencionado va ligado con su condición. Por ello, estudiaremos el tique medio de un cliente en tres distintos escenarios, basándonos en los datos proporcionados por Vips.

**Figura 4.2 Distintos escenarios de tique medio (sin iva)**



*Fuente: Elaboración propia*

### **4.5.3 DISTRIBUCIÓN**

En este apartado tendremos en cuenta a todo el sistema de distribución de VIPS, desde que sale hasta que el producto llega al consumidor.

La manera clásica de distribución de la empresa es entregarlo a sus clientes en su mismo restaurante. Sin embargo, existen más medios si son los consumidores los que no quieren acudir al local.

Una de las maneras que utiliza VIPS para la distribución de sus productos es con el apoyo de Deliveroo, gracias al acuerdo los clientes pueden realizar pedidos a domicilio a través de la página web de VIPS, o bien a través de la aplicación de Deliveroo.

Para Enrique Francia, Consejero Delegado de Grupo Vips, “Deliveroo representa el modelo de negocio perfecto que estábamos esperando para desarrollar la entrega a domicilio, un servicio cada vez más demandado por nuestros clientes. Se trata de una solución que garantiza que nuestros clientes puedan consumir nuestros platos fuera de nuestros restaurantes en las mismas condiciones que lo harían si estuvieran en uno de ellos”. (Grupo VIPS, 2016c)

Así mismo, VIPS firmó un acuerdo con Just Eat para ofrecer a domicilio sus productos. “La plataforma de reparto de comida a domicilio Just Eat anunció este viernes la firma de un acuerdo con el Grupo Vips, con el que incorpora 88 nuevos establecimientos con productos de los restaurantes y cafeterías Vips, Ginos y Fridays.” (El Economista, 2017)

Respecto al coste de la distribución con Deliveroo y Just Eat, va ligado al cliente ya que, a la hora de realizar nuestro pedido por estas aplicaciones, el coste del pedido aumenta. Por lo tanto, para Vips, Deliveroo y Just Eat juegan el papel de consumidor final.

### **4.5.4 PROMOCIÓN**

En la promoción abarcaremos las maneras en las que VIPS da a conocer sus productos ante los consumidores, utilizando medios como la publicidad.

En primer lugar, su campaña “Muy abierto”, con ella intenta reafirmar los valores de la marca. “Muy abierto” transmite la esencia de la marca. Una campaña muy actual y fresca, que a la vez engancha con las raíces mismas de VIPS”, *comentó José María Pérez, Director de Marketing de VIPS.* (Grupo VIPS, 2016d)

Además, desde los propios restaurantes con piezas de televisión o exterior hasta el entorno digital, mediante su página web y sus cuentas de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

La promoción es realizada íntegramente por la franquicia. Por lo tanto, solo nos dedicaremos a colocar dicha publicidad en las distintas pantallas del restaurante. A pesar de que, nos causará un coste fijo que será incluido en los costes anuales de la actividad.

### **4.6 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

En este caso, tendremos en cuenta el tique medio (sin iva) junto con los tres escenarios planteados anteriormente, la amplitud del restaurante y una estimación de la capacidad de este igualmente.

Existe una gran dificultad, a la hora de estimar la demanda, ya que este incluso varía entre los días entre semana y los fines de semana e incluso entre las distintas comidas

## VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

que se realizan durante el día. Además, hay estacionalidad a lo largo del año. Por lo tanto, se van a formar tres escenarios. El primero, positivo, en el que el restaurante estará semilleno de lunes a jueves, y lleno viernes, sábado y domingo. El segundo, escenario medio, el local estará medio lleno de lunes a domingo. Y, por último, negativo, que estará medio vacío de lunes a jueves y semilleno de viernes a domingo.

Además de esto, tendremos en cuenta los tres escenarios de tique medio y así podremos conocer los ingresos que tendremos en cada situación, ya sea que nuestro restaurante esté al completo, semilleno o vacío y si en cada caso nuestro cliente consume más o menos productos.

**Tabla 4.2 Estimación de la demanda semanal**

	POSITIVO	MEDIO	NEGATIVO
PRECIO	15	10	8
COMENSAL/MESA	12.555	9.765	8.835
POSITIVO	188.325	<b>146.475</b>	132.525
MEDIO	125.550	<b>97.650</b>	88.350
NEGATIVO	100.440	<b>78.120</b>	70.680

Fuente: *Elaboración propia*

Cada escenario ha sido realizado multiplicando cada precio por comensal/mesa, y así hallando distintas combinaciones. Como se aprecia en la tabla 4.2, tenemos seis posibles escenarios, pero que, debido a la extensión del trabajo, solo van a ser abordados tres escenarios. Los escenarios que consideraremos serán cogiendo los distintos precios y utilizando el escenario medio de nuestra demanda, es decir, nuestra tercera columna de la tabla.

## 5. VIABILIDAD ECONÓMICA

En este apartado pasaremos a analizar los ingresos y costes que van a generar los puntos considerados en la viabilidad técnica y comercial durante los primeros 5 años.

### 5.1 INGRESOS

Analizaremos los ingresos que se van a ocasionar en nuestra franquicia.

Teniendo como referencia los tres escenarios estudiados previamente de tique medio, calcularemos la previsión de ingresos junto con nuestra demanda media esperada. Por lo tanto, se expondrán tres casos de ingresos según nuestros escenarios de tique medio.

**Tabla 5.1 Ingresos anuales de la actividad escenario positivo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA anual	7.030.800€	7.030.800€	7.030.800€	7.030.800€	7.030.800€
INGRESOS TOTALES	<b>7.030.800€</b>	<b>7.030.800€</b>	<b>7.030.800€</b>	<b>7.030.800€</b>	<b>7.030.800€</b>

Fuente: *Elaboración Propia*

**Tabla 5.2 Ingresos anuales de la actividad escenario medio**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTA anual</b>	4.687.200€	4.687.200€	4.687.200€	4.687.200€	4.687.200€
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>4.687.200€</b>	<b>4.687.200€</b>	<b>4.687.200€</b>	<b>4.687.200€</b>	<b>4.687.200€</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 5.3 Ingresos anuales de la actividad escenario negativo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTA anual</b>	3.749.760€	3.749.760€	3.749.760€	3.749.760€	3.749.760€
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3.749.760€</b>	<b>3.749.760€</b>	<b>3.749.760€</b>	<b>3.749.760€</b>	<b>3.749.760€</b>

Fuente: *Elaboración propia*

## 5.2 COSTES

Otra de las partes más importantes a estudiar son los costes que nos generará la franquicia.

En este caso tendremos en cuenta todos los tipos de costes, fijos y variables, de nuevo en tres escenarios distintos, tomando como referencia la demanda media esperada.

Respecto a los costes fijos, aparecerán costes como el fondo del marketing o el royalty que es necesario pagar a la franquicia, que serán calculados con un porcentaje sobre nuestros ingresos. A sí mismo, el gasto de personal será calculado a partir de las tablas expuestas en el punto 3 del presente trabajo.

Por otra parte, nuestro coste variable único y más importante es la materia prima, es decir, lo que el cliente realmente consume. Sobre este dato se ha tenido dificultad para obtener el dato de la franquicia, por ello nos hemos guiado según la búsqueda de información realizada. Por lo tanto, tal y como menciona un artículo del Caixa Bank "Para los consumos sobre la venta en relación con el producto (materia prima), lo habitual es situarlo en un porcentaje que oscila sobre el 30 % como media." ( CaixaBankLab, 2017)

**Tabla 5.4 Costes anuales de la actividad escenario positivo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>1.911.998€</b>	<b>1.892.398€</b>	<b>1.892.398€</b>	<b>1.892.398€</b>	<b>1.892.398€</b>
Fondo del Marketing	140616	140616	140616	140616	140616
Royalty	351540	351540	351540	351540	351540
Gasto de personal	1237642	1237642	1237642	1237642	1237642
Arrendamiento	137200	117600	117600	117600	117600
Suministros	45000	45000	45000	45000	45000
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>2.109.240€</b>	<b>2.109.240€</b>	<b>2.109.240€</b>	<b>2.109.240€</b>	<b>2.109.240€</b>
Materia prima	2109240	2109240	2109240	2109240	2109240
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>4.021.237€</b>	<b>4.001.637€</b>	<b>4.001.637€</b>	<b>4.001.637€</b>	<b>4.001.637€</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 5.5 Costes anuales de la actividad escenario medio**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>1.747.946 €</b>	<b>1.728.346 €</b>	<b>1.728.346 €</b>	<b>1.728.346 €</b>	<b>1.728.346 €</b>
Fondo del Marketing	93744	93744	93744	93744	93744
Royalty	234360	234360	234360	234360	234360
Gasto de personal	1237641,58	1237641,58	1237641,58	1237641,58	1237641,58
Arrendamiento	137200	117600	117600	117600	117600
Suministros	45000	45000	45000	45000	45000
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>1.406.160 €</b>	<b>1.406.160 €</b>	<b>1.406.160 €</b>	<b>1.406.160 €</b>	<b>1.406.160 €</b>
Materia Prima	1406160	1406160	1406160	1406160	1406160
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>3.154.106 €</b>	<b>3.134.506 €</b>	<b>3.134.506 €</b>	<b>3.134.506€</b>	<b>3.134.506 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 5.6 Costes anuales de la actividad escenario negativo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>1.505.518,84 €</b>	<b>1.485.918,84 €</b>	<b>1.485.918,84 €</b>	<b>1.485.918,84 €</b>	<b>1.485.918,84 €</b>
Fondo del Marketing	74995,2	74995,2	74995,2	74995,2	74995,2
Royalty	187488	187488	187488	187488	187488
Gasto de personal	1060835,64	1060835,64	1060835,64	1060835,64	1060835,64
Arrendamiento	137200	117600	117600	117600	117600
Suministros	45000	45000	45000	45000	45000
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>1.124.928,00 €</b>	<b>1.124.928,00 €</b>	<b>1.124.928,00 €</b>	<b>1.124.928,00 €</b>	<b>1.124.928,00 €</b>
Materia prima	1124928	1124928	1124928	1124928	1124928
<b>COSTES TOTALES</b>	<b>2.630.446,84 €</b>	<b>2.610.846,84 €</b>	<b>2.610.846,84 €</b>	<b>2.610.846,84 €</b>	<b>2.610.846,84 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6. PLAN FINANCIERO

Consideraremos de qué manera vamos a financiar nuestro proyecto, mediante un préstamo y la previsión de ingresos y gastos.

### 6.1 FINANCIACIÓN

Respecto a la financiación para poder llevar a cabo el proceso, tenemos dos opciones. Pedir una línea ICO a una entidad financiera por nuestra cuenta, o realizar un acuerdo de financiación con el Grupo Vips ya que nos brindan condiciones especiales.

Por ello, pediremos un préstamo a la entidad financiera, Banco Santander, a partir del Grupo Vips. El importe del préstamo ascenderá a 600.000 € que será el 97% de la inversión inicial, ya que deberemos invertir 620.000€. Los 20.000€ restantes provendrán de recursos propios.

A sí mismo, como el préstamo nos indica amortizaremos de manera semestral en diez años, a un tipo de interés anual de 5,226%, el cual pasará a ser semestral siendo este de 2,58%. Por lo tanto, contaremos con una cuota semestral de 38779,73€, que equivale a un importe anual de, 77559,46€. El cuadro de amortización semestral, por tanto, será de la siguiente manera:

**Tabla 6.1 Cuadro de amortización del ICO solicitado al Banco Santander**

Años	Semestres	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
0				600000	0
1	38779,72973	15480	23299,72973	576700,2703	23299,72973
2	38779,72973	14878,867	23900,86276	552799,4075	47200,5925
3	38779,72973	14262,2247	24517,50502	528281,9025	71718,09752
4	38779,72973	13629,6731	25150,05665	503131,8458	96868,15417
5	38779,72973	12980,8016	25798,92811	477332,9177	122667,0823
6	38779,72973	12315,1893	26464,54046	450868,3773	149131,6227
7	38779,72973	11632,4041	27147,3256	423721,0517	176278,9483
8	38779,72973	10932,0031	27847,7266	395873,3251	204126,6749
9	38779,72973	10213,5318	28566,19795	367307,1271	232692,8729
10	38779,72973	9476,52388	29303,20586	338003,9213	261996,0787
11	38779,72973	8720,50117	30059,22857	307944,6927	292055,3073
12	38779,72973	7944,97307	30834,75666	277109,936	322890,064
13	38779,72973	7149,43635	31630,29339	245479,6426	354520,3574
14	38779,72973	6333,37478	32446,35495	213033,2877	386966,7123
15	38779,72973	5496,25882	33283,47091	179749,8168	420250,1832
16	38779,72973	4637,54527	34142,18446	145607,6323	454392,3677
17	38779,72973	3756,67691	35023,05282	110584,5795	489415,4205
18	38779,72973	2853,08215	35926,64758	74657,9319	525342,0681
19	38779,72973	1926,17464	36853,55509	37804,37681	562195,6232
20	38779,72973	975,352922	37804,37681	0	600000

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos ofrecidos por el Instituto de Crédito Oficial 2018

## 6.2 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

De esta manera la previsión de ingresos y gastos ya han sido explicados anteriormente. Por otra parte, es necesario analizar el presupuesto de tesorería que se pronostica de nuestra franquicia, en los tres escenarios que llevamos estudiando. Para ello se ha elaborado un cuadro para poder estudiar los ingresos y gastos y la amortización del préstamo de Vips.

**Tabla 6.2 Presupuesto de tesorería escenario positivo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS TOTALES DEL EJERCICIO</b>	7030800	7030800	7030800	7030800	7030800
<b>COSTES TOTALES DEL EJERCICIO</b>	4021238	4001638	4001638	4001638	4001638
<b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>	30359	27892	25296	22564	19690
<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>	<b>2.979.204 €</b>	<b>3.001.271 €</b>	<b>3.003.866 €</b>	<b>3.006.598 €</b>	<b>3.009.472 €</b>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 6.3 Presupuesto de tesorería escenario medio**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS TOTALES DEL EJERCICIO</b>	4687200	4687200	4687200	4687200	4687200
<b>COSTES TOTALES DEL EJERCICIO</b>	3154106	3134506	3134506	3134506	3134506
<b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>	30359	27892	25296	22564	19690
<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>	<b>1.502.736 €</b>	<b>1.524.803 €</b>	<b>1.527.398 €</b>	<b>1.530.130 €</b>	<b>1.533.004 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 6.4 Presupuesto de tesorería escenario negativo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS TOTALES DEL EJERCICIO</b>	3749760	3749760	3749760	3749760	3749760
<b>COSTES TOTALES DEL EJERCICIO</b>	2630447	2610847	2610847	2610847	2610847
<b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO</b>	30359	27892	25296	22564	19690
<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>	<b>1.088.954 €</b>	<b>1.111.021 €</b>	<b>1.113.617 €</b>	<b>1.116.349 €</b>	<b>1.119.223 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 7. VALORACIÓN DEL PROYECTO

Es necesario realizar una valoración sobre la inversión que vamos a realizar, en este caso usaremos los métodos Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y Valor Actual Neto (VAN). Como consecuencia, estudiaremos los resultados obtenidos para así valorar la rentabilidad de dicho proyecto.

### 7.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio, y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo. (Jiménez Boulanger, 2007)

A la hora de realizar el estudio, usaremos como tipo de interés de referencia el exigido por la entidad bancaria, es decir, el tipo de interés sobre el cual desarrollaremos el estudio de viabilidad, que será de 5,226% anual.

Para ello deberemos realizar tres VAN, debido a nuestros tres escenarios (positivo, medio y negativo).

$$VAN = -I + \frac{F1}{(1+i)} + \frac{F2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{F15}{(1+i)^{15}}$$

*F= Flujo de efectivo*

*I= Inversión inicial*

*i= tipo de interés*



**Tabla 7.1 Datos de los tres VAN**

ESCENARIOS	I	F1	F2	F3	F4	F5-15
<b>POSITIVO</b>	-620.000 €	3.009.562 €	3.029.162 €	3.029.162 €	3.029.162 €	3.029.162 €
<b>MEDIO</b>	-620.000 €	1.533.094 €	1.552.694 €	1.552.694 €	1.552.694 €	1.552.694 €
<b>NEGATIVO</b>	-620.000 €	1.119.313 €	1.138.913 €	1.138.913 €	1.138.913 €	1.138.913 €

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 7.2 VAN de los tres escenarios**

VAN	
<b>ESCENARIO POSITIVO</b>	31.497.698€
<b>ESCENARIO MEDIO</b>	16.474.412€
<b>ESCENARIO NEGATIVO</b>	12.217.866€

*Fuente: Elaboración propia*

De esta forma, el Valor Actual Neto del proyecto será de 31.497.698€, 16.474.412€ o 12.217.866€, lo que significa que, si el proyecto se acaba llevando a cabo y las cifras analizadas se llegan a obtener en el tiempo, se podrá llegar a uno de esos tres beneficios en un espacio temporal de 15 años.

## 7.2 TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

La tasa interna de retorno (o rentabilidad), es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo de beneficios netos al final de la vida útil del proyecto o en cualquier otra fecha en que se lo evalúe. (Bonta, 1999)

Asique para calcular esta tasa, utilizaremos nuestros VAN y se igualarán a 0.

**Tabla 7.3 Tasa Interna de Rentabilidad de los tres escenarios**

TIR	
<b>ESCENARIO POSITIVO</b>	486%
<b>ESCENARIO MEDIO</b>	248%
<b>ESCENARIO NEGATIVO</b>	181%

*Fuente: Elaboración propia*

Tras analizar los tres escenarios, la TIR tomaría un valor de 486%, 248% o 181% lo que significa que la rentabilidad del presente proyecto es muy alta y que cualquier rentabilidad menor a las presentes adquirirá una rentabilidad positiva.

## **8. CONCLUSIÓN**

Como colofón, se recuerda que el objetivo del presente trabajo ha sido conocer la viabilidad de la implantación de la franquicia Vips. El estudio se ha abordado para ser impuesto en la ciudad de Santander desde distintas perspectivas claves y necesarias para la resolución de la cuestión expuesta, desde tres distintos escenarios.

Tras el estudio realizado, se considera que se han cumplido las premisas planteadas. El negocio planteado a lo largo del trabajo es viable, ya que según los resultados obtenidos en los tres escenarios el beneficio es bastante alto, pudiendo obtener al término del quinto año 31.497.698€ en la posición más favorable, y 12.217.866€ en el caso más contraproducente.

Por lo tanto, podemos alegar la rentabilidad del presente estudio si analizamos con atención los resultados obtenidos ya que desde el primer año se obtienen beneficios, de tal manera que se puede recuperar la inversión realizada ya en los siguientes años.

El presente trabajo puede servir como partida de inicio para otros futuros trabajos o para franquicias que se encuentren dentro del mismo grupo. En primer lugar, para aplicarlo en distintas ciudades con características similares. Por otra parte, para el estudio de viabilidad de VipSmart o Ginos, las cuales cuentan con similares particularidades.

Durante la realización de este trabajo se han adquirido competencias de búsqueda, análisis y síntesis de información. El estudio me ha ayudado a tratar información con más rigor. También ha servido para mejorar la capacidad de organización y el manejo de información a través de distintos programas informáticos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Bernardez, Mariano. (2007). *Desempeño Organizacional; mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Bloomington, Indiana.

BOE núm.277. 2015. *Boletín oficial del estado núm. 277*. [Consulta: 31 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/11/19/pdfs/BOE-A-2015-12505.pdf>

Bonta, Patricio. (1999). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Edición Armando Bernal. Bogotá.

CAIXA BANK LAB. 2017. *Consumos y beneficios de un restaurante*. [Consulta: 9 septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.caixabanklab.com/elbullifoundation/es/consumos-beneficios-restaurante/>

EL ECONOMISTA. 2017. *Just eat firma un acuerdo con grupo vips para ofrecer a domicilio sus marcas vips, Ginos y Fridays*. [Consulta: 14 junio 2018]. Disponible en: <http://www.economista.es/economia/noticias/8735557/11/17/Just-eat-firma-un-acuerdo-con-grupo-vips-para-ofrecer-a-domicilio-sus-marcas-vips-ginos-y-fridays.html>

IDEALISTA. 2018. *Local paseo pereda*.

GRUPO VIPS. 2016. *Grupo Vips inaugura servicio a domicilio con Deliveroo*. [Consulta: 13 junio 2018]. Disponible en: <http://www.grupovips.com/nuestra-actualidad/noticias/grupo-vips-inaugura-servicio-domicilio-con-deliveroo>

GRUPO VIPS. 2016. *Grupo Vips premiada en innovación por su App Club Vips*. [Consulta: 11 junio 2018]. Disponible en: <http://www.grupovips.com/nuestra-actualidad/noticias/grupo-vips-premiada-en-innovacion-por-su-app-club-vips>

GRUPO VIPS. 2016. *Vips impulsa la orientación laboral femenina en Málaga*. [Consulta: 11 junio 2018]. Disponible en: <http://www.grupovips.com/nuestra-actualidad/noticias/vips-impulsa-la-orientacion-laboral-femenina-en-malaga>

GRUPO VIPS. 2017. *Dossier informativo*. [Consulta: 26 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.grupovips.com/pdf/dossier-franquicias-2017.pdf>

GRUPO VIPS. 2017. *Santander Negocios- Banco Santander*. [Consulta: 15 julio 2018]. Disponible en: <https://www.grupovips.com/pdf/BancoSantander.pdf>

GRUPO VIPS. 2018. *Abre tu franquicia Vips*. [Consulta: 28 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.vips.es/franquicias-vips/abre-tu-franquicia-vips>

GRUPO VIPS. 2018. *Cuidamos el impacto medioambiental*. [Consulta: 13 junio 2018]. Disponible en: <https://www.grupovips.com/quienes-somos/responsabilidad-corporativa/cuidamos-el-impacto-medioambiental>

GRUPO VIPS. 2018. *Franquicias Grupo Vips*. [Consulta: 28 mayo 2018]. Disponible en: [https://www.grupovips.com/franquicias-grupo-vips?\\_ga=2.226893021.1378665335.1525634189-181676492.1524610120](https://www.grupovips.com/franquicias-grupo-vips?_ga=2.226893021.1378665335.1525634189-181676492.1524610120)

GRUPO VIPS. 2018. *Grupo Vips implementará una innovación pionera en sus TPVs móviles con el apoyo de MasterCard*. [Consulta: 10 julio 2018]. Disponible en: <https://www.grupovips.com/nuestra-actualidad/noticias/grupo-vips-implementara-una-innovacion-pionera-en-sus-tpvs-moviles-con>

## VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LA FRANQUICIA VIPS EN SANTANDER

GRUPO VIPS. 2018. *Vips carta*. [Consulta: 11 junio 2018]. Disponible en: <https://www.vips.es/carta>

ICANE. 2018. *Pirámide de Población. 1 de enero del año 2018*. [Consulta: 7 julio 2018]. Disponible en: <https://www.icane.es/munreport/dashboard/63>

ICO. 2018. *ICO empresas y emprendedores 2018*. [Consulta: 5 julio 2018]. Disponible en: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>

Jiménez Boulanger, Francisco. (2007). *Ingeniería Económica*. Primera Edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Millán Campos, Ángel. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Esic Editorial. Madrid

Navas López, José Emilio. (2012). *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters, Editorial Aranzadi.