



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

# **Análisis de viabilidad económica de un bar temático en Soria**

Presentado por Álvaro Gómez

Tutelado por: Pilar Romero

Soria, 15 de febrero de 2017

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
---------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1**

#### **Marco teórico**

<b>1.1. Los análisis de viabilidad .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. Los proyectos de inversión: tipologías y etapas .....</b>	<b>20</b>

### **CAPÍTULO 2**

#### **Análisis del entorno**

<b>2.1. Entorno general .....</b>	<b>25</b>
2.1.1. Factores políticos .....	25
2.1.2. Factores económicos .....	27
2.1.3. Factores socioculturales .....	30
2.1.4. Factores tecnológicos .....	32
2.1.5. Factores ecológicos .....	33
2.1.6. Factores legales .....	34
<b>2.2. Entorno específico .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores .....	36
2.2.2. Poder de negociación con los clientes .....	37
2.2.3. Amenaza de productos sustitutivos .....	38
2.2.4. Poder de negociación con los proveedores .....	38
2.2.5. Rivalidad entre competidores .....	39

### **CAPÍTULO 3**

#### **Estrategia y planificación**

<b>3.1. Localización y características del local .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Horarios .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. Marketing mix .....</b>	<b>45</b>
3.3.1. Producto .....	45
3.3.2. Precio .....	49
3.3.3. Promoción .....	51
3.3.4. Distribución .....	51

<b>3.4. Forma jurídica</b> .....	<b>52</b>
<b>3.5. Plan de recursos humanos</b> .....	<b>53</b>

**CAPÍTULO 4**  
**Análisis económico-financiero**

<b>4.1. Plan de inversión</b> .....	<b>61</b>
<b>4.2. Financiación</b> .....	<b>65</b>
<b>4.3. Ingresos y gastos</b> .....	<b>66</b>
4.3.1. Ingresos .....	66
4.3.2. Compra de mercaderías .....	67
4.3.3. Servicios.....	68
4.3.4. Otros gastos .....	69
4.3.5. Tributos .....	69
4.3.6. Amortización .....	69
4.3.7. Recursos humanos .....	70
4.3.8. Costes financieros .....	71
<b>4.4. Resultados</b> .....	<b>72</b>
4.4.1. Cuenta de resultados .....	72
4.4.2. Flujos de tesorería .....	73
4.4.3. TIR, VAN y Payback.....	73
4.4.4. Rentabilidad .....	74

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>81</b>
---------------------------	-----------

**ANEXO I**

Cálculo de ingresos .....	88
---------------------------	----

**ANEXO II**

Factura de un local hostelero (bar-restaurante) .....	90
---	----

**ANEXO III**

Gasto por compra de mercaderías y menaje .....	91
--	----

**ANEXO IV**

Suministros y reparaciones .....	92
----------------------------------	----

**ANEXO V**

Cálculo del IVA .....	94
-----------------------	----

<b>ANEXO VI</b>	
Costes financieros y amortización del préstamo .....	104
<b>ANEXO VII</b>	
Gasto y pago por el personal .....	105
<b>ANEXO VIII</b>	
Amortización del inmovilizado .....	107
<b>ANEXO IX</b>	
Tablas de amortización fiscal .....	108
<b>ANEXO X</b>	
Gasto por el impuesto de sociedades .....	110
<b>ANEXO XI</b>	
Cuentas de resultados .....	112
<b>ANEXO XII</b>	
Flujos de tesorería .....	116
<b>ANEXO XIII</b>	
Balances de situación .....	120
<b>ANEXO XIV</b>	
Tipos de interés nacional .....	122
<b>ANEXO XV</b>	
VAN, TIR y <i>Payback</i> .....	124
<b>ANEXO XVI</b>	
Tabla de gastos .....	125

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer la realización de este Trabajo Fin de Grado en primer lugar a Pilar Romero, quien en calidad de tutora del mismo ha apoyado mi idea y me ha ayudado mucho durante la realización del mismo.

También quiero agradecer a mis amigos su apoyo, ya que me ayudaron a forjar la idea sobre el negocio del que trata el análisis de este TFG.

Por último, quiero agradecer a mi familia el apoyo que me han brindaron durante todo el proceso de elaboración del TFG.



# **Introducción**





El presente Trabajo Fin de Grado trata sobre el análisis de viabilidad económica y financiera de un bar temático en la ciudad de Soria. Este negocio sería un bar que para diferenciarse del resto, incluiría actividades y elementos dirigidos a los amantes de los videojuegos.

Desde siempre me ha gustado el mundo de los videojuegos y compartir esa afición con mis amigos. Por eso he elegido realizar un análisis de viabilidad de este tipo de negocio, ya que pienso que podría ser interesante que en Soria exista un lugar de reunión y de ocio para este tipo de personas. Originalmente la idea surgió cuando vi junto con un amigo una noticia en la que varias salas de cine en Barcelona se llenaron en la retransmisión de un torneo de *e-sports* (competiciones de videojuegos). Esto nos hizo pensar que en Soria podría existir, de forma más modesta, un local donde se retransmitan este tipo de eventos y donde sus fans se puedan reunir. Este tipo de locales ya existen en ciudades grandes de España, pero son poco frecuentes en ciudades del tamaño de Soria.

El bar sería un bar de copas que abriría por las tardes y por las noches. El nombre del bar sería “La Grieta”, ya que ese nombre tiene cierta relación con un famoso videojuego, y además de la retransmisión de *e-sports* (los cuales gozan de un importante auge actualmente), el bar contaría con elementos como videoconsolas, una máquina recreativa, un futbolín, y juegos de mesa. Así mismo, se realizarían eventos semanales o mensuales tales como torneos de futbolín o de videojuegos en el propio local. De esto podemos deducir, que el principal target del negocio es gente joven, comprendida entre los 18 y los 30 años aproximadamente. Esta idea de negocio, busca ofrecer una alternativa a la clásica concepción que tiene la gente acerca de los bares. La clave del negocio se encuentra en diferenciarse del resto de competidores, aunque en esencia vendamos lo mismo, bebidas alcohólicas y refrescos.

Como medida innovadora, tampoco puede faltar un *social media plan* para tener presencia en las redes sociales, las cuales hoy en día son una importante herramienta para tomar contacto con los clientes, y más teniendo en cuenta que estas son usadas por la mayoría de gente que se encuentra en el rango de edad mencionado anteriormente. Otras formas de promocionar el negocio, tal y como veremos más adelante, serán carteles informativos y la difusión “boca a boca”.

Un importante factor a tener en cuenta para la realización de este proyecto, es la gran repercusión que tiene el mercado de los videojuegos hoy en día entre la gente joven. Hace un par de décadas, un negocio de este tipo sería impensable.

## **Objetivos y metodología**

Tras conocer la idea general de cómo sería el negocio, el objetivo principal de este análisis es conocer si la realización de este proyecto de inversión es viable, o por el contrario, si no lo es. Otro objetivo muy importante es conocer si el negocio podrá generar autoempleo, y en caso afirmativo, conocer si el negocio les podrá otorgar rentas suficientes a sus socios. También tendremos en cuenta objetivos relacionados con los beneficios o la liquidez.

Para la recogida de ciertos datos, debemos tener en cuenta que el proyecto se enfocará en la ciudad de Soria. Los datos obtenidos en cuanto a precios de los productos y servicios, diversos costes, arrendamientos, etc. serán lo más realistas posible. Todo esto obviando que los para los datos referentes a los ingresos, cuota de mercado, ventas y clientes no será posible hallar datos reales, teniendo que recurrir a estimaciones lo más racionales posibles utilizando datos de fuentes oficiales. La recogida de información se hará mediante técnicas secundarias, teniendo en cuenta la disponibilidad de la misma. Los datos a recoger nos proporcionarán información acerca de variables relacionadas con la viabilidad del negocio. Será importante conocer cómo está configurado y cómo funciona el entorno, el nivel de competencia, la disponibilidad y precios de los productos que ofrezcan los proveedores, o los datos demográficos y culturales de la población.

A su vez, es vital para el éxito del negocio decidir entre varias opciones como por ejemplo:

- Comprar o alquilar el local
- Contratar trabajadores o buscar socios
- Forma jurídica bajo la cual funcionar

En cuanto al esquema que seguir, este TFG contará con 4 grandes capítulos (excluyendo la introducción, las conclusiones y la bibliografía), que nos llevarán a una serie de conclusiones que determinarán si el proyecto será viable o no.

- Capítulo 1: Marco teórico

Expondrá la base teórica sobre la que se apoyará el análisis de viabilidad. Esta teoría hará referencia a dos importantes conceptos: los proyectos de inversión, y los análisis de viabilidad como fase del proyecto de inversión. Para ello emplearemos un manual de Nassir Sapag Chaín que se complementará con información aportada en internet por otras personas con conocimientos en el tema.

- Capítulo 2: Análisis del entorno

Este capítulo definirá todas las variables del entorno que afectarán a nuestra empresa.

Se dividirá en dos epígrafes: el análisis del entorno general y el análisis del entorno específico. En el primero, se hará un análisis del entorno general en el que se encontraría nuestra empresa a través de la herramienta PESTEL, con la cual describiremos los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. El objetivo de este apartado es comprobar si el entorno general es favorable para un tipo de negocio como el que queremos desarrollar con el presente proyecto. A lo largo de este capítulo utilizaremos el término “sector” para referirnos a todo el sector de la hostelería, ya que algunos datos aparecerán haciendo referencia a este, en el cual se incluye nuestro negocio. Dentro del sector, nuestra empresa se encontraría en el subsector de las bebidas, en el cual se incluyen bares, discotecas, y otros negocios similares. Los datos aportados en cada apartado provendrán de diversas fuentes en función de los factores a estudiar:

- Factores políticos: En este apartado se incluirán las diversas políticas públicas que en mi opinión, son las más importantes para este tipo de proyecto: el empleo y el emprendimiento. Para ello, la información se recogerá de la normativa legal española que regule sobre estas cuestiones, la cual podremos encontrar en los Boletines Oficiales.
- Factores económicos: Para este apartado analizaremos distintas variables que hacen referencia tanto al sector de la hostelería, como al subsector de las bebidas alcohólicas, y dentro de este, al negocio de los bares. Para ello emplearemos datos recopilados por la Federación Española de Hostelería (FEHR), así como noticias en prensa digital que aporten información recogida por la FEHR. También emplearemos el Producto Interior Bruto (PIB) junto con los datos recogidos para analizar la evolución del sector durante los últimos años y tener una estimación de su crecimiento futuro.
- Factores socioculturales: En este apartado es importante destacar el impacto que tienen los videojuegos, temática que emplearemos en nuestro bar, en la sociedad actual. Para ello utilizaremos datos del sector como su crecimiento, consumo y público al que se dirige, empleando datos de la Asociación Española de Empresas Productoras Y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (DEV) o la Interactive Software Federation Of Europe (ISFE), así como de otros medios especializados. Otro aspecto sociocultural a tener en cuenta serán las pautas de consumo actuales y su proyección en el futuro. Para obtener esta información recurriremos diversos medios de prensa digital. Por último, analizaremos la evolución demográfica de Soria y sus expectativas de futuro con datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y así conocer cuántas personas se encuentran en el rango de edad de nuestros clientes potenciales.
- Factores tecnológicos: El análisis de este tipo de factores lo resumiremos en tres características importantes para nuestro tipo de negocio. Por un lado tendremos en cuenta los equipos necesarios para reproducir música en el local, en segundo lugar analizaremos los medios necesarios para reproducir streaming, y por último, las redes sociales.
- Factores ecológicos: Como principal factor ecológico que pueda afectar a nuestro negocio elegiremos el clima por su importancia en la hostelería en general. Sin embargo también es un factor importante para los bares de copas. Los datos referentes al clima los encontraremos en la Agencia Estatal de Meteorología.
- Factores legales: este tipo de factores estará determinado por la normativa legal que limitará nuestra actividad. Las principales limitaciones normativas que analizaremos serán las restricciones de venta de alcohol y tabaco, los derechos de autor de la música que se reproduzca, y la normativa local que regule los horarios de apertura de los bares. Para obtener la información consultaremos la normativa legal a

nivel nacional, así como las ordenanzas municipales que regulen los horarios de apertura.

Una vez analizada esta parte del entorno, será necesario entrar en el entorno específico, en el cual analizaremos las capacidades competitivas que tendremos en relación a la competencia. Para ello utilizaremos el modelo de las fuerzas competitivas de Porter, por el cual analizaremos cinco factores relacionados con la capacidad competitiva que tendrá nuestra empresa. Estos cinco factores son los siguientes:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación con los proveedores
- Rivalidad entre competidores

Para analizar estos factores emplearemos diferentes fuentes. En primer lugar, emplearemos mis propios conocimientos sobre el sector, obtenidos por mi propia observación o documentación. Además, utilizaremos fuentes secundarias, como Páginas Amarillas, para conocer información referente al número de bares en Soria.

- Capítulo 3: Estrategia y planificación

En este apartado desarrollaremos la misión y la visión de nuestro negocio, incluyendo todos los elementos que puedan sernos de utilidad a la hora de calcular los costes o justificar los ingresos. Este capítulo se dividirá en cuatro apartados:

- Localización y características del local: Incluirá información sobre el lugar y el tamaño del local donde se realizará el negocio, utilizando mi propio criterio para ello.
- Horarios: Contendrá el horario que emplearemos y su regulación legal
- Marketing mix: Incluirá el plan de marketing a corto plazo basándonos en cuatro pilares fundamentales, que son el producto, el precio, la comunicación y la distribución. Para la elaboración del mismo, son importantes los datos recogidos en el análisis del entorno general y específico.
- Plan de recursos humanos: Basándonos en las tareas que se necesitarán realizar para llevar a cabo la actividad económica, y el en el comportamiento de la demanda, calcularemos el número de trabajadores que necesitemos. Así mismo también será necesario conocer las diversas normas legales por las que se regulan, por lo que tendremos que recurrir a fuentes jurídicas. Por último nos centraremos en el salario y su composición.

- Capítulo 4: Análisis económico-financiero

Se dividirá en cuatro epígrafes en los cuales se analizarán las necesidades de inversión, las fuentes de financiación que cubran dicha inversión, las estimaciones iniciales y futuras de gastos e ingresos, y los resultados que determinarán la viabilidad del negocio. Así mismo, es importante tener en cuenta que la actividad se iniciará el día 1 de enero de 2017, iniciando en esa fecha todas las operaciones pertinentes. El estudio se realizará a cinco años teniendo en mente dos posibles escenarios, uno optimista con un importante nivel de crecimiento de ingresos; y otro moderado, donde el crecimiento será menor. A continuación veremos cómo han sido calculados los distintos elementos contables:

- Inversión: Contendrá todos los elementos del inmovilizado. Para la realización de este subapartado hemos recurrido a los precios que ofrecen distintas tiendas online, las cuales se mostrarán en dicho epígrafe. Estos precios serán redondeados a la unidad y mostrados con el IVA incluido. Sin embargo, adjuntaremos una tabla con su precio de adquisición sin IVA. La vida útil del inmovilizado se contará por años completos, y cuando esta llegue a su fin en un elemento, este será retirado el 31 de diciembre (a efectos de figurar en el balance), y será renovado el primer día del año.
- Financiación: Analizaremos las fuentes de financiación que emplearemos, buscando aquellas que puedan ser atractivas para los emprendedores. Todos los datos sobre la financiación, su amortización y los intereses generados serán mostrados en su anexo correspondiente. En el caso del préstamo a largo plazo, este será pedido a día 1 de enero, y se amortizará anualmente junto con el pago de los intereses a fin de año.
- Ingresos: A la hora de obtener una cifra estimada de ingresos, emplearemos datos del INE sobre ingresos en el sector ponderándolos al tamaño de nuestro negocio (que estimaremos a partir del número de trabajadores). También existirá una serie de ingresos que serán generados por el resto de servicios que ofrezcamos y que no dependerán de la venta de mercaderías. Para facilitar los cálculos, estos ingresos serán iguales a lo largo de los años y se repartirán mensualmente de forma correspondiente. Otro ingreso será el de la subvención que recibamos, que al ser considerada como subvención de explotación, se imputará a los ingresos del primer año. Esta subvención es de carácter local y se ofrecía a los negocios iniciados en 2016, pero a falta de más información sobre subvenciones futuras, emplearemos la cantidad ofrecida para ese año. También pueden existir ingresos generados por la creación de un crédito fiscal, cuando el beneficio fiscal sea mayor que el contable, tal y como se indicará en su correspondiente anexo.
- Gastos: Según su procedencia, los gastos pueden ser calculados de diferentes maneras. En el caso de las mercaderías, estimaremos su coste a partir de una proporción entre ingresos y gastos, a partir de los datos obtenidos anteriormente. Para conocer esta proporción emplearemos los datos de una factura de un negocio hostelero de la localidad de Soria (la cual ha sido suministrada por la tutora para facilitar el estudio de los

gastos). A partir de esta factura estimaremos otros gastos tales como los suministros, reparaciones y menaje utilizando la correspondiente proporción en función del nivel de mercaderías adquiridas en el periodo. Teniendo en cuenta lo anterior, estos tres conceptos son considerados como costes directos (que dependen del nivel de mercaderías, compradas, y por lo tanto de los ingresos). La justificación para considerarlos como tal es que la preparación de ciertos productos supone un gasto de energía, y a mayor número de ingresos, y consecuentemente mayor uso del local, más posible es tener que incurrir en gastos por reparaciones. Existe también una serie de costes indirectos, como el gasto en telefonía e internet, que será tomados de la factura proporcionada. Así mismo, otros gastos como la decoración y los juegos de mesa, dependerán de lo que estemos dispuestos a gastar en ellos. Por último, para el gasto en recursos humanos se tendrá en cuenta el convenio vigente, sin embargo, para los trabajadores que no estén sujetos al convenio se les ofrecerá un salario variable según se indica en el anexo correspondiente.

En cuanto a las ventas, dado que somos un negocio de hostelería, tributarán al 10% de IVA. Respecto de las compras, las mercaderías pueden ser adquiridas al 4% (IVA superreducido), al 10% (IVA reducido), o al 21% (IVA general) según la legislación actual. En base a nuestra propia estimación, las mercaderías se adquirirán en un 70% del gasto las de IVA general, en un 25% las de IVA reducido, y un 5% las de IVA superreducido. El resto de elementos tendrán un gravamen del 21%. Tanto las primas del seguro como los productos financieros estarán libres de IVA. Es importante tener en cuenta que al cobrar nuestros productos y servicios al 10%, tendremos un IVA con saldo deudor. En este caso, el IVA de un ejercicio se recupera generalmente a mediados del ejercicio siguiente.

También es importante tener en cuenta durante el análisis los gastos e ingresos por mercaderías (y los gastos que se deriven de ellos) también se calcularán de forma trimestral. Para este caso, los ingresos y los gastos no se repartirán de forma uniforme, sino que se adaptarán a la época del año según como repercute esta en nuestro negocio. Por lo tanto, los periodos de mayor actividad en la hostelería tendrán un mayor volumen tanto de compras como de ventas de mercaderías.

- Resultados. Utilizando la información anterior, calcularemos el beneficio estimado, así como los movimientos de tesorería y los balances de situación. A partir de estos resultados, utilizaremos herramientas tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), el *payback* y la rentabilidad económica estimados para conocer el cumplimiento de los objetivos principales del estudio.

Así mismo, todos los cálculos necesarios serán realizados con Excel, para ser representados posteriormente en el documento o en los diferentes anexos. Para algunos elementos, puede existir una diferencia minúscula en su cálculo. Esto es debido a que nosotros utilizaremos dos decimales al mostrar los diferentes resultados (o más en el

caso de algunos ratios o índices), pero los cálculos en Excel serán realizados con varios decimales dependiendo del dato a utilizar.

Sobre los datos en las tablas del documento y de los anexos, las celdas cuyo contenido sea igual a cero, no mostrarán éste número y en su lugar se mostrara la celda vacía. Considero que esto facilitará el visionado de las mismas. Así mismo, también he considerado conveniente suprimir los ceros correspondientes a los decimales en los números enteros.





# **Capítulo 1**

## **Marco teórico**



## 1.1 Los análisis de viabilidad

En este apartado abordaremos las bases teóricas que sustentan este análisis de viabilidad. Para ello, es necesario en primer lugar el significado de este término. Principalmente, la viabilidad se define como la posibilidad de llevar algo (como este proyecto) a cabo. Así pues, en un análisis de viabilidad se investigarán y analizarán las variables necesarias para conocer si es posible llevar a cabo un determinado proyecto. Según José I. Vega, “Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos”.

Existen varios tipos de viabilidad, según los distintos factores que pueden limitar el éxito del proyecto. La principal viabilidad a conocer es la económica y la financiera, ya que nos dicen a última instancia si el proyecto se llevará a cabo, y si este será rentable y creará valor. La viabilidad económica y financiera está sujeta a otros tipos de viabilidad que también influyen sobre esta. La enumeración de estas viabilidades cambia según el autor que habla sobre ellas, pero tomando como referencia a Sapag (2007), podemos distinguir entre: Viabilidad técnica, viabilidad legal, viabilidad económica, viabilidad de gestión, viabilidad política y viabilidad ambiental.

La viabilidad técnica hace referencia a la posibilidad física y tecnológica de que dicho proyecto sea realizado. En diversos proyectos este tipo de viabilidad se estudia por expertos en la materia que aborda el proyecto.

La viabilidad legal aborda la situación legal del entorno en el que se situaría el proyecto, para identificar la existencia o no de trabas legales que afecten a éste.

La viabilidad de gestión es la que trata de determinar si el proyecto tiene internamente capacidad para ser gestionado.

La viabilidad política es la decisión por parte de los agentes involucrados, de llevar a cabo o no el proyecto en función de la información que posean o del riesgo que estén dispuestos a correr.

La viabilidad ambiental analiza los efectos sobre el medio ambiente que la empresa produciría. Esta viabilidad surge de las otras viabilidades, ya que según Sapag (2007), “esta viabilidad abarca a todas las anteriores, por cuanto tiene inferencias técnicas (selección del sistema de evacuación de residuos), legales (cumplimiento de las normas sobre impacto ambiental), y económicas (la elección de una opción, que aunque sea menos rentable que la óptima, posibilite el cumplimiento de las normas de aceptabilidad del proyecto...)”

Finalmente, la viabilidad económica nos indicará, a través de las estimaciones de gastos e ingresos, si la inversión será rentable y si se obtendrán beneficios. Esta viabilidad es la que nos interesa a última instancia para resolver la hipótesis principal del estudio (si el proyecto es rentable o no), y es la que se tratará con mayor dedicación.

## 1.2 Los proyectos de inversión: tipología y etapas

Podemos definir como proyecto de inversión aquel proceso en el cual se emplean bienes, dinero, personas y tiempo para responder una necesidad que se busca satisfacer, obteniendo un beneficio o bien social que justifique dicha inversión.

Los proyectos de inversión pueden clasificarse de muchas maneras según su orientación o sus objetivos. Las distintas clasificaciones de proyectos, recopiladas de autores como Leiva (2013) o Sapag (2007) son los siguientes:

- Según el carácter, pueden ser privados o públicos.
- Según la categoría pueden ser productivos o de infraestructuras.
- Pueden ser sociales o no, según su objetivo.
- Según su utilización, pueden ser de bienes, de servicios o de investigación.
- Según el objeto de la inversión, pueden ser para la creación de nuevos negocios o para la modernización de los ya existentes.
- Según la interrelación entre proyectos, pueden ser dependientes, independientes, y meramente excluyentes.

El proyecto que vamos a estudiar puede considerarse como proyecto privado, dado que surge de la iniciativa privada y los socios serán los que aporten su capital. También se considera productivo, ya que genera una utilidad de forma inmediata. El proyecto no se categoriza como social, ya que su principal interés es obtener un beneficio económico y no un bien social como en el caso de las asociaciones o las fundaciones. Por la naturaleza del negocio, al ser la viabilidad de un bar lo que queremos analizar, hablamos de un proyecto de servicios. Por el objeto de la inversión, se denomina como nuevo proyecto, ya que se abordará desde cero, y no existirán otros proyectos que puedan estar interrelacionados con este.

Una vez conocida la tipología del proyecto de inversión que analizará este estudio de viabilidad, es importante tener en cuenta las fases por las que pasa un proyecto de este tipo, desde la idea inicial, hasta que este se encuentra en funcionamiento. Al igual que en el caso anterior, las etapas de un proyecto de inversión pueden variar de un autor a otro. Siguiendo una clasificación simple y concisa que utiliza Sapag (2007), las etapas de un proyecto de inversión son las siguientes: “la generación de la idea, los estudios de preinversión para medir la conveniencia económica de llevar a cabo la idea, la inversión para la implementación del proyecto y la puesta en marcha y operación.

Las fases del proyecto son consecutivas y por lógica deben seguir un orden. No se puede hacer, por ejemplo, el estudio de viabilidad de un proyecto si todavía no se sabe cuál va ser el negocio en el que se quiere invertir. Para conocer más el procedimiento de un proyecto de inversión, es importante saber con mayor profundidad en qué consiste cada fase del proyecto. La realización de todas las fases del proyecto

anteriores a la inversión nos responderá a qué queremos hacer, cómo queremos hacerlo, cuando queremos hacerlo, por qué queremos hacerlo, que medios queremos emplear para hacerlo, y lo más importante, si debemos seguir adelante con el proyecto.

En primer lugar es necesario tener una idea, ya que sin idea no hay inversión. La generación de ideas es distinta para los nuevos proyectos que para la modernización de las empresas ya existentes. La idea responde al qué queremos hacer y por qué queremos hacerlo.

En el caso de la modernización de empresas ya existentes, la generación de ideas puede surgir de la detección de un problema interno o de la percepción de elementos de la empresa que podrían optimizarse. Algunos de los ejemplos más básicos de este caso son la redistribución de tareas del personal para aumentar la productividad, externalizar actividades que no generen la rentabilidad esperada, ideas sobre nuevos productos, servicios, o sobre la forma de comercializarlos, etc.

En el caso de los proyectos que empiezan desde cero, la idea surge a partir de la detección de necesidades en el mercado que no son satisfechas o que no se satisfacen correctamente en un determinado entorno. En nuestro caso, existe una necesidad que no se satisface en Soria de la manera que aquí planteamos. Esa necesidad es la del ocio, y más concretamente el ocio nocturno. A pesar de que en la ciudad existe gran cantidad de bares, ninguno ofrece los servicios que La Grieta ofrecería. Es decir, este negocio está enfocado a un segmento de mercado que aún no ha sido cubierto por nadie. En la modernización de empresas ya existentes, las ideas también pueden surgir de esta manera, dando lugar a nuevos proyectos para aprovechar las oportunidades que se detectan en el entorno.

El entorno es un factor vital a la hora de dar vida a las ideas. Es importante tener en cuenta tanto el entorno general (potenciales clientes, aspectos demográficos y culturales, etc.), como el entorno específico (¿Cuánta competencia está cubriendo o podrá cubrir esa necesidad? ¿Existirán buenos canales de aprovisionamiento?). Así mismo, también debemos tener una idea de cuáles deberían ser nuestras fortalezas para triunfar en el proyecto. En nuestro proyecto por ejemplo, el principal punto fuerte es diferenciarnos del resto de bares en la forma de ofrecer nuestro servicio.

Una vez concretada la idea, el siguiente paso es la etapa de preinversión. El estudio de preinversión es el propio análisis de viabilidad del proyecto, y constituye el objeto de este TFG. Esta fase responde a las preguntas de cómo, cuándo y con qué medios se deberían hacer el proyecto, siempre y cuando el estudio de viabilidad determine que el proyecto podrá ser rentable.

Esta etapa se divide en tres niveles según Sapag (2007): nivel de perfil, nivel de prefactibilidad, y nivel de factibilidad. Estos niveles dependen de la calidad y la cantidad de información obtenida, siendo el nivel de perfil el más bajo y el nivel de factibilidad el más alto.

Los estudios de perfil son generalmente de carácter estimatorio. Sirven para tener un primer acercamiento al análisis de la viabilidad del proyecto. En este nivel la información suele ser bastante superficial, ofreciendo datos cualitativos obtenidos por fuentes de información secundarias. Sus principales objetivos son, según Tapag (2007), “determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar

mayores gastos futuros en estudios que proporcionen mayor y mejor información; y por otra, reducir las opciones de solución, seleccionando aquellas que en un primer análisis pudieran aparecer como las más convenientes”. Este estudio sirve por lo tanto, para identificar factores determinantes que puedan identificarse de forma sencilla, sin indagar demasiado en el estudio. Algunas de las decisiones que se pueden tomar en esta fase en relación a nuestro caso, son la ubicación del local, comprar frente a alquilar, etc.

El siguiente nivel es el de prefactibilidad, que consiste en un estudio dinámico de los flujos de caja que se generarán a lo largo del tiempo. Como se trata de un estudio con datos numéricos, es necesario obtener información cuantitativa, aunque se trate de estimaciones o aproximaciones. Algunos ejemplos que nos pueden afectar son el precio medio del metro cuadrado de los locales en Soria, el coste medio de la electricidad, etc. Este tipo de estudio es prescindible, pudiendo analizar el proyecto en la fase de factibilidad directamente, aunque el usarlo o no dependerá de las especificaciones de cada proyecto.

Por último, el nivel de factibilidad tiene el mismo objetivo que el anterior (estimar los flujos de caja a lo largo del tiempo), pero en este caso se emplea información primaria específica para el proyecto que estamos abordando. El empleo de la información primaria nos dará estimaciones más correctas y precisas. Sin embargo, debido a la naturaleza de la información, es posible que ciertos datos no se puedan obtener con fuentes primarias.

Con estos tres niveles en cuenta, es importante conocer qué factores podremos identificar mejor y cuáles serán más difíciles de analizar, así como la importancia de estas para el resultado del proyecto.

Una vez terminado el análisis de viabilidad de la fase de preinversión, podremos conocer si el proyecto podrá cumplir los objetivos de rentabilidad y liquidez. Si el análisis nos dice que el proyecto es favorable, pasamos a la fase de inversión, que consistirá en la realización e implantación del proyecto. Independientemente de los resultados positivos obtenidos en la fase de preinversión, la realización del proyecto está ligada a un determinado nivel de riesgo.

Por último, la fase de operación se da cuando la empresa ya está en funcionamiento. En esta fase pueden surgir nuevas ideas que generen proyectos de modernización para implementar mejoras.

## **Capítulo 2**

### **Análisis del entorno**





El presente capítulo tratará el análisis del entorno en el que se encontrará el negocio objeto de nuestro proyecto. El principal objetivo será definir y observar las variables no controlables (análisis externo) que pueden afectar al beneficio, rentabilidad, y otros resultados de la actividad.

El esquema de este análisis partirá de lo amplio a lo particular, empezando por el análisis del entorno general, para después estudiar el entorno específico. Para que un análisis del entorno sea eficaz, se debe considerar la situación presente y futura del mismo, ya que no nos será de mucha ayuda analizar entornos pasados, aunque sí es importante la tendencia de los mismos. El negocio objeto del estudio pertenece al sector de la hostelería, dentro del cual existen muchos subsectores distintos. La división del sector que nos ofrece los FEHR (2013) es la siguiente: hoteles, cafeterías, restaurantes, establecimiento de bebidas y colectividades. Nuestra empresa estará englobada dentro del subsector de las bebidas, en el cual se cubren los segmentos de los bares de copas (en el cual nos encontraríamos), los discobares, las tabernas y otros negocios similares destinados al servicio de bebidas alcohólicas. Sin embargo es posible que otras fuentes engloben el subsector de la bebida junto con el de cafeterías y restaurantes a la hora de publicar diversos datos.

Es importante tener en cuenta que la hostelería en todos sus subsectores es un sector que se encuentra en una fase de madurez estable. Además, tal y como veremos más adelante, la hostelería, y en especial los bares, tienen una importante cultura en España.

## **2.1 Entorno general**

El análisis general trata de identificar y analizar todas las variables que puedan afectar al entorno en el que se encuentra nuestro bar, y por lo tanto, afectará también a otros negocios que tengan similares características al nuestro. Sin embargo, dado que “La Grieta” será un bar que se enfocará a los fanáticos del mundo de los videojuegos, habrá que tratar aspectos de este sector que consideraré relevantes para justificar el proyecto.

Este análisis se desarrollará con la herramienta P.E.S.T.E.L, que sirve para clasificar las distintas variables del entorno general en factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, tal como indican sus siglas.

### **2.1.1 Factores políticos**

Entre los factores políticos encontramos todas las acciones y programas emanados de organismos públicos y que pueden tener una repercusión en nuestro proyecto. Estas acciones se reflejan en leyes y otras normativas, sin embargo, no entran dentro del apartado de los factores legales ya que las que mostraremos aquí se actualizan con cierta frecuencia en función del gobierno que esté en el poder. Así mismo, actualmente nos encontramos en una situación política complicada, dado que España ha estado durante varios meses sin un partido fijo en el poder. Esta situación de incertidumbre política ha cambiado recientemente con el nombramiento de un nuevo presidente del gobierno.

Las políticas que considero de más relevancia para este apartado son las que hacen referencia en primer lugar al emprendimiento, y en segundo lugar al empleo. Considero que las políticas de emprendimiento tienen mayor relevancia que las de empleo dado que es muy común, como veremos más adelante, que los bares de copas no tengan empleados o en su defecto tengan un número reducido de ellos.

Tanto las medidas que tratan de fomentar el empleo como el emprendimiento tienen un marco común que emana de la Unión Europea. Estas son las “Iniciativas Europa 2020”, propuestas por la Comisión Europea, en las cuales existe la llamada “Estrategia Europea de Empleo”. En este programa se elaboran presupuestos y recomendaciones encaminadas a fomentar tanto el empleo como el emprendimiento. A través del Fondo Social Europeo, la Unión Europea destina fondos a los países miembros para aplicar los programas de empleo y emprendimiento. En el caso de España, los fondos dedicados a estos fines son gestionados por las comunidades autónomas. Así mismo también existen programas nacionales para fomentar el empleo y el emprendimiento, como la “Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven”, iniciativa del Ministerio de Empleo y Seguridad Social con la cual se otorgan ciertos incentivos a las personas jóvenes, beneficiando especialmente a los menores de 30 años.

A nivel nacional se regula el apoyo al emprendimiento, entre otras formas, a través de la siguiente normativa:

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.
- Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.
- Ley 27/2014 de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Con estas tres normas con rango de ley regulan diversos aspectos tales como incentivos al emprendimiento y beneficios y derechos relacionados con la Seguridad Social. Mencionar todas las medidas que afectan al trabajador autónomo y a la creación de empresas es bastante extenso, por lo que expondré a modo de resumen los puntos más importantes, para posteriormente, concretar los beneficios que nos afecten a la hora de analizar los costes. Las principales medidas que expone la normativa son:

- Reducción de la cuota de la Seguridad Social de forma temporal a quienes inicien una actividad, si tienen menos de 30 años, 35 para las mujeres.
- Reducción progresiva de las cuotas a la Seguridad Social por contingencias comunes a menores de 30 años. La reducción disminuye con el tiempo.

- Reducción temporal de la cuota de la Seguridad Social a personas discapacitadas que inicien una actividad.
- Tarifa plana: Cotización fija temporal para nuevos autónomos.
- Compatibilización del autoempleo y con la prestación por desempleo en situaciones que establezcan los programas de inserción en el mercado de trabajo de colectivos desfavorecidos. También se existe una compatibilización a menores de 30 años.
- Capitalización del desempleo para iniciar una nueva actividad.
- Reducción del tipo impositivo durante el primer periodo positivo a las empresas de nueva creación.
- Reducción de la cuota del IRPF.
- Deducciones por reinversión de beneficios.
- Tipo reducido en el Impuesto de Sociedades para las sociedades limitadas de nueva creación.

A pesar de todas estas medidas, con la actual situación económica del país la cuota de la Seguridad Social supone un gasto importante para muchos autónomos, afectando de forma drástica a sus beneficios.

Las principales medidas nacionales para favorecer la contratación a autónomos y PYMES se encuentran en el Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. A modo de resumen, las principales medidas son:

- Reducción del 100% de la cuota empresarial por contingencias comunes durante el primer año de contrato, si este se realiza de forma indefinida a un menor de 30 años desempleado.
- Reducción del 100% de la cuota empresarial durante los siguientes 12 meses a la contratación de un mayor de 45 años si el emprendedor es menor de 30.
- Reducción del 50% de la cuota empresarial por contingencias comunes a menores de 30 años con contrato de prácticas.

Así mismo, para el año 2016, se establece una cuota mínima de autónomos de 267'03€ y una cuota mínima para autónomos societarios de 319'15€, según datos de la web [infoautonomos.eleconomista.es](http://infoautonomos.eleconomista.es)

### **2.1.2 Factores económicos**

En este apartado estudiaremos las principales variables económicas que afectan al sector de la hostelería, en el cual nos encontramos. Algunos de estos factores son el

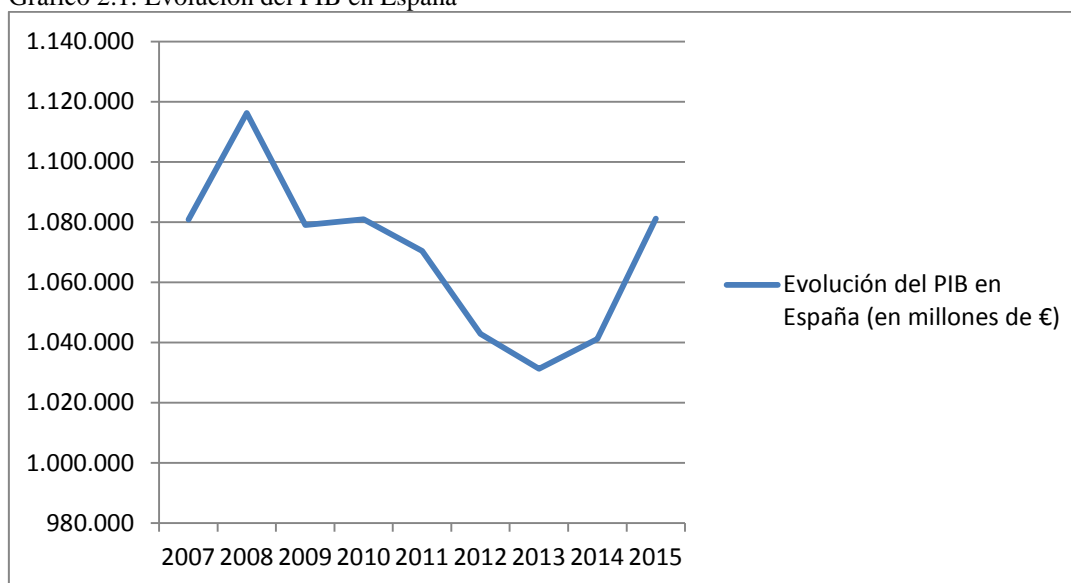
PIB, el número de empresas en el sector, y la cantidad de trabajadores que ocupados en ellas. Todos ellos nos darán una imagen de la importancia del sector en nuestro país.

Para conocer los resultados económicos del sector, dos variables importantes son el PIB y la producción total del sector. Con estas variables, podremos conocer la situación actual del sector en España y una pequeña predicción de la evolución del sector.

El PIB (producto interior bruto) se define como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo (siendo este periodo el anual). Este indicador sirve para conocer el nivel de riqueza de un país expresado en una determinada moneda, que será el euro en nuestro caso. En España, el PIB del año 2013 fue de 1.031.272 millones de euros, siendo un mínimo absoluto en el PIB de los últimos 10 años según datos del INE. Respecto al dato anterior, la Federación Española de Hostelería (FEHR), nos indica en su estudio 'Los Sectores de la Hostelería en 2013' que el porcentaje del PIB generado por la hostelería se situó en el 7,4% del PIB nacional en 2013, lo que supondría alrededor de 76.314 millones de euros. Sin embargo el sector da indicios de crecimiento, puesto que en el año 2014 tanto el PIB como la participación de la hostelería en este aumentaron. En total el PIB de la hostelería supuso 79.128 millones de euros ese año.

El gráfico 2.1 representa la evolución del PIB en España. Como podemos ver, el PIB español se recupera de forma importante en 2014 y 2015, pudiendo ser un indicador de la salida de la recesión económica que se inició a partir de 2008. En cuanto al sector de la hostelería, no hay datos para este último año, sin embargo es posible que la recuperación del PIB vaya acompañada de un crecimiento en el sector hostelero. A esto hay que sumarle que si las familias españolas se recuperan de los aprietos económicos producidos por la crisis, el gasto en ocio (en el que incluimos la hostelería, y dentro de esta, el subsector de los bares) aumentará.

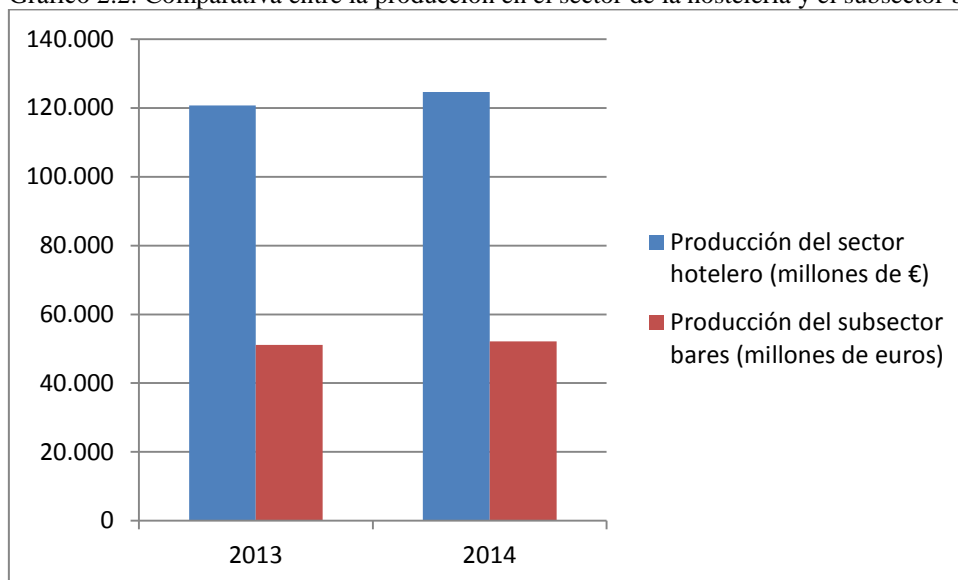
Gráfico 2.1: Evolución del PIB en España



Fuente: Elaboración propia con datos de datosmacro.com

Así mismo, la producción total se situó en 2013 en 120.739 millones de euros en el sector en 2013, aumentando a 124.612 millones de euros en 2014 según FEHR. El subsector de los bares, en el cual se enmarca nuestro proyecto, tiene un peso muy importante en la producción. La producción de este subsector en 2013 y 2014 fue de 51.101 y 52.137 millones de euros respectivamente.

Gráfico 2.2: Comparativa entre la producción en el sector de la hostelería y el subsector bares



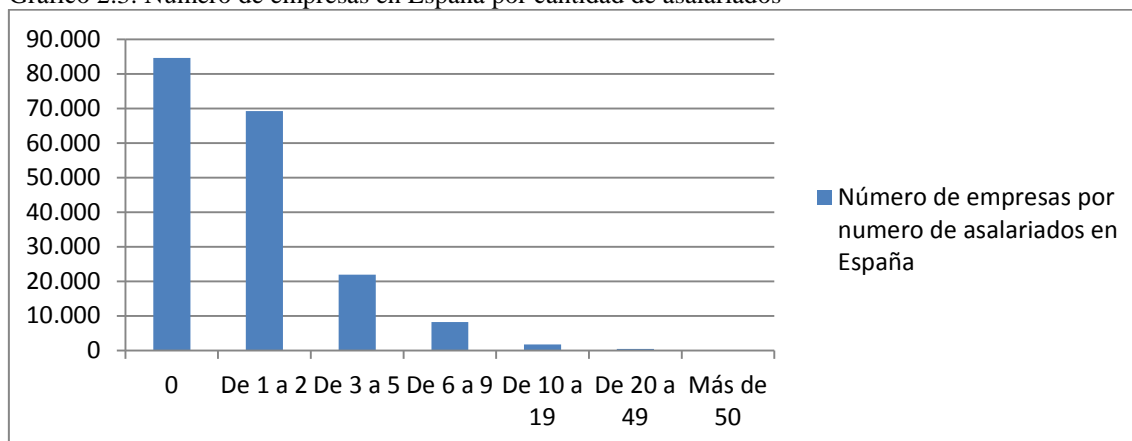
Fuente: Elaboración propia con datos de FEHR

Tanto el empleo como los locales o negocios que hay en el sector en España son variables que nos pueden ayudar a identificar, junto con el apartado anterior, el crecimiento del sector. Es importante tener en cuenta que dentro de la hostelería cada subsector tiene una estructura de empleo muy diferente: Mientras que los restaurantes necesitan tener personal para cocina, recepción, limpieza y otras tareas, los bares de copas pueden no tener empleados y que todas sus tareas llevadas a cabo por el propietario, o bien tener un número reducido de empleados, debido a las dimensiones que suelen tener estos locales. En cuanto al número de locales, el subsector de bebidas tiene una gran influencia en el sector de la hostelería, dado que según FEHR, citado por 'hosteleríadigital' estos suponen el 65'5% del total.

En términos de empleo, el conjunto del sector ha aumentado de 1.007.311 trabajadores en 2011 a 1.325.956 a principios de 2016, lo cual es sinónimo de crecimiento del sector, especialmente después de la caída del mismo en 2013.

Según el estudio realizado por FEHR (2013), la mayoría de las empresas de bebidas se caracterizan por tener pocos empleados. Como vemos en el gráfico 2.3, estas cuentan con un número reducido de empleados. Sin embargo, del total de 186.096 negocios en este año, existen unas pocas empresas con un elevado número de asalariados. Esto puede ser debido a discotecas de grandes dimensiones que cuentan con varios locales.

Gráfico 2.3: Número de empresas en España por cantidad de asalariados



Fuente: Elaboración propia con datos de FEHR

Podemos suponer que el número de empleados en un bar o empresa de este tipo depende del tamaño y número de locales. La gran mayoría de empresas en España no tienen asalariados o cuentan con uno o dos de ellos, por lo que podemos deducir también que la mayoría de los empresarios cuenta con un único local donde realizar sus actividades.

### 2.1.3 Factores socioculturales

Consideramos que el factor sociocultural más relevante para nuestro proyecto es el sector de los videojuegos, así como la influencia que tiene este sobre la sociedad actual. En el presente apartado nos dedicaremos a analizar este sector junto con otros factores como la demografía, y así podremos observar si en un principio existirá clientela potencial que asista a nuestro bar.

Según la DEV (2015), “el videojuego es el producto cultural que mayor proyección de crecimiento tiene en el mundo”. Por lo tanto no es de extrañar que tenga fuertes repercusiones sociales. A nivel mundial, la facturación del sector ascendió a 83.600 millones de dólares en 2014. Según medios especializados citados por DEV, como Newzoo y PWC, el crecimiento anual estimado hasta 2019 se encuentra entre el 5’7% y el 7’9%.

Acompañando al crecimiento económico, existe una evolución técnica que de forma rápida introduce muchas innovaciones, siendo internet uno de los principales motores de esta innovación. Uno de los factores más importantes en la evolución de los videojuegos es la distribución de videojuegos en formato digital, que genera en empresas españolas un 89% de la facturación según DEV. Otros avances importantes es el uso del *smartphone* como plataforma de videojuegos por su accesibilidad para todos los públicos; y la popularización del juego en línea. Este último factor afectará de forma importante a nuestro proyecto, ya que el juego en línea ha favorecido la creación de grandes comunidades de usuarios, así como la expansión a nivel internacional de los *e-sports*.

España es un país con una fuerte cultura en el sector. Antiguamente los videojuegos eran percibidos como productos para niños, cuya masa de usuarios la formaba principalmente el género masculino. A continuación veremos la realidad del sector en la sociedad actual. Según DEV, el mercado español genera unos ingresos de

1.485 millones de dólares anuales. Así mismo, España es el líder europeo en cuanto a número empresas desarrolladoras de videojuegos, contando con más de 400 en todo el territorio. En cuanto a la demanda de videojuegos, según la ISFE, en 2011 el 40% de las personas en territorio español con una edad comprendida entre los 16 y los 64 años jugaron a algún videojuego. Otro dato importante aportado por el ISFE es que el 26% de las personas en España comprendidas en este rango de edad admiten estar muy interesadas en los videojuegos. En cuanto al principal rango de edad de los usuarios, la mayoría de los jugadores en España se tienen entre 25 y 34 años, seguidos por los que tienen entre 16 y 25 años. La diferencia entre géneros no es muy grande, dado que el 56% de los jugadores son hombres y el 44% son mujeres.

El fenómeno del videojuego en línea, como hemos mencionado anteriormente, es el factor sociocultural que más incidencia tiene sobre nuestro proyecto, así como sobre otros bares de la misma temática. Según ISFE, el 83% de los jugadores españoles juegan a juegos en línea. Estos juegos en línea, especialmente los más competitivos, se han vuelto muy populares en los últimos años, llegando a organizar campeonatos a nivel mundial retransmitidos por internet y seguidos por millones de personas. Muchos jugadores ya no quieren solamente jugar, sino que además quieren ver jugar a sus jugadores y equipos profesionales favoritos. Esto lo atestigua el portal de retransmisión de videojuegos Twitch.tv, que cuenta con cerca del millón de usuarios simultáneos. Gracias a esta tendencia muchas personas se reúnen para ver jugar en competiciones a sus equipos de videojuegos favoritos, al igual que ocurre con la gente que ve deportes como el fútbol.

En definitiva, la popularidad actual y futura de los videojuegos favorecen la creación de bares temáticos, negocios que nacieron gracias a que ofrecieron a los jugadores un lugar de ocio donde reunirse y compartir sus aficiones.

En cuanto a las pautas de consumo en España, la cultura de los bares siempre ha estado muy arraigada en nuestro país. En un estudio de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), citado por el periódico El País, demuestra que los jóvenes con una edad comprendida entre los 18 y los 29 años destinan el 34'5% de su presupuesto para ocio en los bares. Este porcentaje disminuye a un 19'2% en las personas con una edad comprendida entre los 30 y los 44 años. Así mismo, tras una caída en los bares producida por la crisis, el consumo de comida y bebida en bares y similares ha aumentado en 2014 un 3'7% según una nota de prensa del INE.

Por último, debemos tener en cuenta que existen diversas festividades que aumentan el consumo en los bares de forma masiva, y que suponen una importante cantidad de beneficios para todo el subsector de los bares. Por ello, debemos tener en cuenta cuales son las festividades a nivel local que puedan afectarnos de forma positiva. Las principales fiestas, clasificadas según mi criterio y mi propia observación según si el aumento de los clientes es grande o moderado, son las siguientes:

Muy alto:

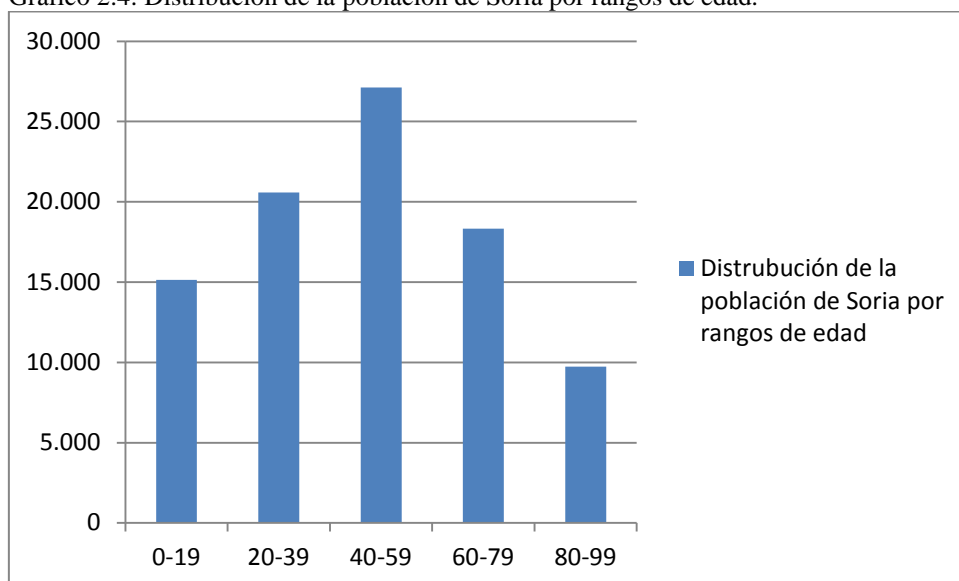
- Fiestas de navidad, especialmente las noches de los días 25 y 31 de diciembre y 5 de enero.
- Cinco días de las fiestas de San Juan, a finales de junio
- Catapán, el primer domingo de mayo

Moderado:

- Semana santa
- Fin de exámenes

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la demografía soriana, ya que presuponemos que la clientela de los bares de copas está formada principalmente por los habitantes de la misma localidad y alrededores. Como hemos visto anteriormente, la gente joven es la que más parte del dinero destinado al ocio gasta en los bares. Así mismo el intervalo de edad más interesado en el mercado de los videojuegos es el de las personas entre 25 y 34 años. Según el INE, en el año 2015 Soria contaba con 91.006 habitantes en toda la provincia, de los cuales 39.168 perteneces a la capital. La principal característica demográfica consiste en el envejecimiento de la población, ya que el rango de edad más poblado es el de los 45-54 años. Según observamos en el gráfico 3, la estructura de edad de Soria es desfavorable para nuestro proyecto y en general, para los bares de copas, ya que en la provincia existe escasez de gente joven. Así mismo vemos que el número de habitantes menores de 19 años es muy reducido, estando poblado el intervalo por 15.132 personas, lo cual augura una proyección desfavorable del futuro en lo que a demografía se refiere.

Gráfico 2.4: Distribución de la población de Soria por rangos de edad.



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística

Sin embargo, a pesar del problema que supone el envejecimiento de la población, el importante gasto en bebida de la población joven y el creciente gusto por los videojuegos en las personas de esta edad suponen una importante tendencia social que es muy favorable para este tipo de negocios.

#### 2.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos de un bar de copas son difíciles de identificar. Por ello he considerado que lo más adecuado sería hablar de los medios electrónicos que se utilizarían en este negocio para reproducir video y música.



En primer lugar hablaremos de la reproducción de música en un bar de copas. Hoy en día las posibles opciones a considerar para reproducir música y audio en un local de este tipo son o bien la radio o bien el ordenador, acompañados de uno o varios altavoces en función del tamaño del local y la distribución de su espacio.

Dentro de estas dos opciones, la radio es un medio más económico para ofrecer música, pero la oferta musical está limitada a la decisión de las emisoras. Así mismo, para actuar de manera legal se requiere el pago de una cuota por la difusión de música protegida por los derechos de autor, como veremos más adelante. La opción de elegir un ordenador portátil puede permitir mayor variedad musical, pero es un medio más caro y que requiere el pago de una mayor cuota por los derechos de autor de las mismas. Así mismo, utilizar un ordenador permite el acceso a servicios de gestión de derechos musicales ofrecidos por algunas empresas. Estas compañías ofrecen junto con los derechos de reproducción el software necesario para reproducirlas en el local.

Una de las características de los bares enfocados a los videojuegos es la reproducción de videos en *streaming*. Para ofrecer este tipo de servicio, es necesario un ordenador con acceso a internet y una o varias pantallas, así como altavoces. Así mismo, la conexión a internet debe tener la suficiente capacidad para reproducir *streaming* en buena calidad. Hoy en día, con la llegada de la fibra óptica no es difícil obtener una conexión que nos lo permita.

### **2.1.5 Factores ecológicos**

Los factores ecológicos tal vez sean más complicados de identificar a la hora de hablar del subsector del servicio de bebidas alcohólicas. El clima es un factor que puede afectar a los bares de forma positiva o negativa, ya sea por la temperatura o por otras condiciones atmosféricas tales como la lluvia y la nieve. A la hora de analizar este factor, es importante tener en cuenta que el clima seguramente no sea una variable tan decisiva para nuestro subsector como los otros factores. Sin embargo sí que son importantes para el turismo, especialmente el “turismo de sol y playa” y el llamado “turismo del alcohol”, que sí fomenta el consumo en empresas del subsector de las bebidas.

Dado que en España existe variedad de climas en función de la parte del territorio en que nos situemos, tendremos en cuenta por un lado el clima en España en general, y por otro lado el clima de Soria, lugar donde se realizaría el proyecto. Así mismo es importante establecer una relación entre variables, suponiendo que la lluvia, la nieve, y las temperaturas extremadamente bajas pueden producir un descenso del consumo en los bares. Así mismo, la ausencia de estos tres factores crearía el escenario climático correcto para propiciar el consumo en los bares. Además, unas altas temperaturas favorecerían los tipos de turismo mencionados anteriormente. Es importante tener en cuenta que el clima lo forma una serie de variables fluctuantes a lo largo del año, pero que se mantienen más bien estáticas en comparación con las mismas fechas de otros años distintos.

En España existe una temperatura media registrada por AEMET entre los años 1971 y 2000 de 14,63 grados centígrados. Sin embargo a causa del calentamiento global las temperaturas medias han aumentado con el tiempo. En el año 2014, esta media fue de 16 grados centígrados. En cuanto a las temperaturas extremas, las máximas suelen ser superiores a los 40 grados centígrados y las mínimas rondan los 10 bajo cero. Las

precipitaciones medias rondan los 525mm, existiendo zonas donde las precipitaciones son muy frecuentes y zonas donde son más escasas.

En Soria las temperaturas son más bajas. La media general se encuentra en 11 grados centígrados, mientras que la media de las temperaturas máximas es sólo de 17'2 grados, llegando a los 28 el mes más caluroso. Así mismo la temperatura mínimas media es de 4'9 grados, con meses cuya media está bajo cero. En cuanto al nivel de precipitaciones, Soria tiene unas precipitaciones anuales de 512mm, repartidos en una media de 78'8 días al año.

Como podemos ver, Soria tiene un clima más frío que la media Española, y no se beneficia del “turismo de sol y playa” ni del “turismo del alcohol” por su situación geográfica y por su temperatura. Además, las bajas temperaturas y el número de días de lluvia convierten al clima soriano en un factor desfavorable para los bares.

### **2.1.6 Factores legales**

Dentro de este tipo de factores encontraremos aquellos que vienen regulados en la ley, y que pueden afectar o limitar las actividades tanto de nuestro bar como del resto de bares, independientemente de la temática de los mismos. En el siguiente listado mostraremos una serie de elementos que están regulados por la ley y que hay que tener en cuenta en cualquier negocio de este sector.

Unos de los aspectos legales más importantes es la referente al consumo de alcohol. Debido a los efectos nocivos del mismo, que es considerado una droga depresora, existe normativa que regula su uso y su distribución. Dado que el proyecto se tiene pensado realizar en Soria, la normativa que le afecta respecta respecto a la venta de alcohol es la siguiente ley: “Ley 3/1994, de 29 de marzo, de prevención, asistencia e integración social de drogodependientes de Castilla y León”. Esta ley se modifica a través de la “Ley 3/2007, de 7 de marzo, por la que se modifica la Ley 3/1994, de 29 de marzo, de Prevención, Asistencia e Integración Social de Drogodependientes de Castilla y León”.

Como limitación más importante, la ley impide en su artículo 23 la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años. Este artículo marca el rango de edad de los clientes que pueden consumir bebidas alcohólicas, impidiendo hacerlo a todos los menores de 18 años. Además, se deberán fijar carteles que expresen esta prohibición, para informar a los consumidores, según dice el mismo artículo. Las bebidas deberán servirse en el interior del recinto, así como en la terraza o velador si los hubiera. En cuanto a la promoción de ofertas de bebidas alcohólicas, esta ley prohíbe en su artículo 22 la realización de cualquier promoción u oferta que “suponga una incitación directa a un consumo abusivo de éstas”.

En cuanto al consumo y la venta de tabaco, la “Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco”, prohíbe a través de su artículo 7 el consumo de tabaco en “bares, restaurantes y demás establecimientos de restauración cerrados”. Así mismo, la venta a través de máquinas expendedoras estará prohibida a menores de 18 años.

La música que se reproduzca es un elemento que también se encuentra regulado. Es un bien cultural que está protegido con los derechos de autor, tal y como se establece en el “Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia”. La ley establece que los propietarios de las obras protegidas con derechos de autor podrán ser explotadas de forma exclusiva por sus propietarios. Por ello, para reproducir música legalmente en un bar es necesario contar con una licencia que permita reproducir música protegida, sea cual sea el método de reproducción de la misma.

Así mismo, los distintos locales y comercios abiertos al público deben de tener un horario de apertura y cierre cuyos límites vienen marcados por la ley. En el sector de la hostelería, existen como ya hemos vistos, distintos tipos de negocios según su actividad, y por ello, cada tipo de negocio tiene unos horarios de apertura diferentes, en función de la actividad que desarrollen. En nuestro entorno, la comunidad autónoma de Castilla y León cuenta con una orden por la cual se regulan los horarios de apertura y cierre de los comercios de hostelería. Esta orden es la Orden IYJ/689/2010, de 12 de mayo, por la que se determina el horario de los espectáculos públicos y actividades recreativas que se desarrollen en los establecimientos públicos, instalaciones y espacios abiertos de la Comunidad de Castilla y León.

En la orden, se establecen diferentes clasificaciones entre las actividades que se realicen los negocios del sector. Así mismo se establecen diversos límites en función de los días de la semana. Los viernes, los locales de la hostelería cuentan con un margen de cierre más amplio. Este margen se amplía aún más los fines de semana. Así mismo, los días 25 de diciembre, y 1 y 6 de enero no habrá límite de cierre.

En el capítulo 3 hablaremos sobre los horarios de apertura y cierre que emplearemos en nuestro negocio, ajustándonos a lo dispuesto en esta normativa.

## **2.2 Entorno específico**

El entorno específico trata de analizar las variables competitivas de la empresa en el mercado, siendo este entendido como el conjunto de personas cuyas necesidades vamos a satisfacer. Una vez analizado el entorno general, necesitamos saber la cantidad de empresas en el sector y en el mercado, así como los factores competitivos que serán determinantes para el éxito de la nuestra. Unos de los modelos más importantes para analizar este entorno es el modelo de las fuerzas competitivas de Porter. Usando esta herramienta, podremos conocer la situación en la que se encontrará la empresa en relación a la competencia. Esto se estudiará en función de cinco puntos importantes, en los cuales la empresa tendrá una mejor o una peor posición. Estos cinco puntos dependerán de varios factores (de los cuales incluiremos los más apropiados para nuestro segmento), tal y como vemos a continuación:

- Amenaza de nuevos competidores: Determina la posibilidad de nuevos entrantes en nuestro mercado. Los principales factores que afectan a la entrada de competidores son la existencia de barreras de entrada, las economías de escala, el valor de la marca, acceso a canales de distribución, requerimientos de capital, etc

- Poder de negociación de los clientes: Es la capacidad de las empresas del mercado a fijar precios en función de aspectos relacionados con el cliente. Algunos de estos factores son la concentración de empresas respecto a la concentración de clientes en el mercado, la exclusividad que aporta la empresa, la sensibilidad del consumidor al precio, o la existencia de productos sustitutivos, entre otros más.
- Amenaza de productos sustitutivos: Se trata de la posibilidad de que aparezcan en el mercado productos o servicios, que hechos con distinta tecnología, puedan satisfacer las necesidades de nuestro mercado. Los factores que intervienen en la aparición de estos productos son los precios de los productos sustitutivos, la posibilidad de cambio del comprador, o la diferenciación del producto.
- Poder de negociación con los proveedores: La capacidad para negociar con los distintos proveedores supone un punto importante para conseguir un liderazgo en costes. Los factores que más relevancia tienen son la concentración de proveedores en el mercado, las facilidades de cambiar de proveedor, el grado de diferenciación de los productos del proveedor, la relación entre el coste de los productos del proveedor y el precio al que se ponen en venta.
- Rivalidad entre competidores: Es la variable que mide de forma más directa la competencia. Para conocerla, hay que tener en cuenta los cuatro apartados anteriores, además de otros factores como la cantidad de empresas en nuestro mercado, las barreras de salida, el crecimiento del sector, y el valor de la marca.

El análisis de esta serie de variables, nos permitirá conocer si el sector o segmento es atractivo a la hora de entrar en él, por lo que habrá que analizar la posición que la empresa de nuestro proyecto tendría sobre este.

Así mismo hay que tener en cuenta que un bar tiene generalmente alcance local, por lo que solo consideraremos como empresas en el entorno aquellas que se encuentren y operen en Soria. Además de esto y como peculiaridad para nuestro análisis, en Soria no existe actualmente ningún bar con la temática ni las características que vamos a utilizar.

### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidos**

En el subsector de los bares de copas y derivados está hoy en día muy asentado, sin embargo el segmento de los bares temáticos, concretamente el dedicado a los videojuegos, está experimentando sus inicios. Como hemos mencionado anteriormente, en España existen pocos bares de este estilo, y generalmente se encuentran en ciudades más grandes que Soria.

Teniendo en cuenta que los requerimientos de capital en el subsector suelen ser escasos, y las barreras de entrada son pequeñas, no supondría una gran dificultad económica ni legal abrir un bar de este estilo.

En cuanto al valor de la marca, al no existir ningún otro bar con la misma temática, será fácil posicionarnos por ser los primeros en el mercado ofreciendo unos servicios como el que ofrecerá La Grieta. Esto generará una importante barrera de entrada que nos otorgará ventaja competitiva.

Considero que este último factor será el que permitirá posicionarnos en el mercado hacia un segmento concreto que dificultará la entrada de competidores directos. Por lo tanto podemos decir que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

A la hora de elegir un local que sirva bebidas alcohólicas, los consumidores pueden buscar un lugar donde los precios sean competitivos, o bien un lugar que goce de cierta exclusividad y que satisfaga unas necesidades de ocio más concretas.

Respecto al primer motivo, los consumidores que busquen un lugar más genérico se verán muy influidos por el precio de las consumiciones de los distintos locales, eligiendo por lo tanto el que ofrezca precios más baratos. Estos locales compiten por lo tanto utilizando una estrategia de liderazgo en costes, reduciendo márgenes para competir con el resto del mercado.

Respecto del segundo motivo, un bar o similar que ofrezca elementos exclusivos podrá captar clientes que busquen ese elemento diferenciador, y que por lo tanto no le de tanta relevancia al precio (que aun así seguirá siendo un elemento importante). La actividad del bar de nuestro proyecto se basará en ofrecer una importante diferenciación en el servicio que ofrecemos respecto de otros bares, lo cual nos permitiría utilizar unos mayores márgenes de precios.

Debido a la novedad de la temática de nuestro bar y de que la idea aún no ha sido aprovechada en el mercado soriano, podríamos decir que nuestro poder de negociación con los clientes es mayor a la de un bar clásico. Aun así nuestro bar también debe competir con el resto de bares para captar clientes que se muevan por el precio de las consumiciones y le den menos importancia a nuestra temática. En este aspecto, nuestro bar puede tener los mismos costes de activos circulantes que cualquier otro bar, lo cual no nos supone ni una ventaja ni una desventaja. En definitiva, nuestro poder de negociación dependerá de lo que busque el cliente, ya que el resto de bares podrían ser considerados como competencia que ofrece un producto (servicio en este caso) sustitutivo.

También es importante tener en cuenta que la localización de un bar es una variable competitiva importante. La distancia entre la que se encuentra el cliente y el local es un factor que puede determinar al consumidor a que bar acudir. Sin embargo debemos tener en cuenta que Soria es una localidad pequeña que no suele requerir el uso de transportes para ir a cualquier punto de la ciudad. Según datos de las Páginas Amarillas, existen actualmente en la localidad 54 negocios calificados como bares. Podemos presumir que esta cantidad de bares es alta, por lo que el cliente tiene un gran poder de negociación al poder acceder fácilmente a aquel que disponga de mejores precios o se adapte mejor a sus necesidades.

En general, a pesar de nuestra diferenciación, los clientes pueden ser bastante sensibles al precio, dado que por la situación económica actual, prefieren no gastar tanto dinero en elementos de ocio. Esto supone un aumento de su capacidad de negociación y una pérdida de nuestra capacidad competitiva. Sin embargo existen expectativas de que el consumo en ocio podrá aumentar en un futuro cercano debido a la reducción de la incertidumbre generada por la crisis económica. Por ello, consideramos que esto puede ser una ventaja o una desventaja dependiendo de nuestra diferenciación.

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos**

Como hemos mencionado en el apartado anterior, podemos considerar como producto o servicio sustitutivo el que ofrecen el resto de bares. He decidido considerarlo de esta manera ya que aunque nuestros ingresos provengan principalmente de servir bebidas como el resto de bares, nosotros incluiremos servicios que otros bares no ofrecen, tal y como mostraremos en el siguiente capítulo.

En este aspecto, como hemos dicho anteriormente, gran parte de clientes vendrán por estos servicios añadidos, a lo que debemos añadir unos precios competitivos. Sin embargo quienes solo buscan el producto genérico, cualquier bar podría satisfacer sus necesidades. Respecto a esto, nos encontramos en desventaja al existir más de 50 bares en Soria.

Otro producto sustitutivo es el “botellón”, que consiste en beber alcohol en la calle con bebida que los consumidores han comprado previamente. Sin embargo este tipo de consumo no es una amenaza, ya que las temperaturas en Soria lo desincentivan. También es común últimamente que la gente joven, generalmente comprendida entre los 16-22 tengan alquilados locales para su ocio, que remplazaría el consumo en los bares. El uso de estos locales se debe generalmente a que les supone un menor coste económico beber en esos lugares. Sin embargo, como hemos visto anteriormente, la recuperación de la economía fomenta el consumo en los bares y en otros tipos de ocio, por lo que nuestra base de clientes potenciales podría no verse tan mermada por este aspecto. Además, debido a nuestra diferenciación, los consumidores podrían estar dispuestos a sustituir su local por un bar que tenga los servicios que le gustaría disfrutar en su tiempo de ocio.

Al existir tanto ventajas como inconvenientes en este aspecto, podemos decir que nuestro poder competitivo será moderado, pero ligeramente a nuestro favor debido a los datos sobre la recuperación del sector, los cuales considero de gran importancia.

### **2.2.4 Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores son una pieza clave en la distribución de los productos terminados desde la fábrica, hasta el lugar donde sean ofrecidos a los clientes finales, que son los consumidores. El precio al que los proveedores vendan sus productos repercutirá sobre el margen de beneficio de ventas de los minoristas e influirá sobre el precio de sus productos. Por ello, la capacidad de negociación con los proveedores es un factor competitivo importante, y debemos conocer los factores de los que dependen de nuestra capacidad de negociación con ellos.

Es importante saber que los canales de distribución tienen distinta longitud ya sea vertical u horizontalmente. La longitud vertical del canal de distribución hace referencia al número de niveles o proveedores que separan al fabricante del comercio minorista. Por otra parte, la horizontalidad del canal de distribución hará referencia al número de proveedores que existen en cada nivel.

También es posible que el canal de distribución no cuente con ningún proveedor, por lo que la distribución puede ser verticalmente de dos formas:

- **Distribución directa:** No hay intermediarios o proveedores en el canal de distribución, por lo que los bienes son llevados desde la fábrica hasta el minorista.
- **Distribución indirecta:** Consiste en la existencia de un número de intermediarios que transportarán el producto desde la fábrica hasta el comercio minorista.

En el sector de la hostelería coexisten ambos canales de distribución. Sin embargo, empezaremos hablando de los canales de distribución indirectos, ya que a mi parecer serán los más relevantes en nuestro negocio. Es importante tener en cuenta que el subsector de los bares está formado por negocios pequeños. Por ello los proveedores de hostelería se encargan de obtener de las fábricas un surtido de productos para distribuirlo en pequeñas porciones a los distintos negocios. En este tipo de proveedores el principal medio para la negociación es el volumen de pedido. Los locales con mayor capacidad de almacenamiento podrán solicitar pedidos mayores de los proveedores, y con ellos obtener un mejor *rappel* o descuento por volumen de pedido. Aunque en teoría el poder de negociación está basado en número de proveedores y minoristas, en este caso tiene mucho más peso el volumen de pedido que las empresas estén dispuestas a asumir para conseguir mejores descuentos.

Por otro lado existe el canal de distribución directo cuando los fabricantes son los que proporcionan el producto directamente al minorista. En este caso, la distribución más frecuente es la de los barriles de cerveza. Los fabricantes ofrecen *rappels* por estos productos a las empresas que suscriban una exclusividad con su marca, ofreciendo el dinero del descuento por adelantado a cambio de vender una determinada cantidad de cerveza.

También emplean la distribución directa las grandes empresas del sector tales como grandes cadenas hoteleras, que aprovechando economías de escala pueden pedir una gran gama de productos directamente a los fabricantes.

Horizontalmente, existe una gran cantidad de proveedores que distribuyen a todo el país, sin embargo a nivel provincial el número es reducido. A pesar de esto, los proveedores locales son tienen capacidad suficiente para abastecer a todas las empresas y negocios del sector de la hostelería.

En conclusión, podemos decir que este factor del entorno específico es negativo para nosotros, ya que al ser un negocio pequeño, los descuentos que obtengamos de los proveedores serán reducidos.

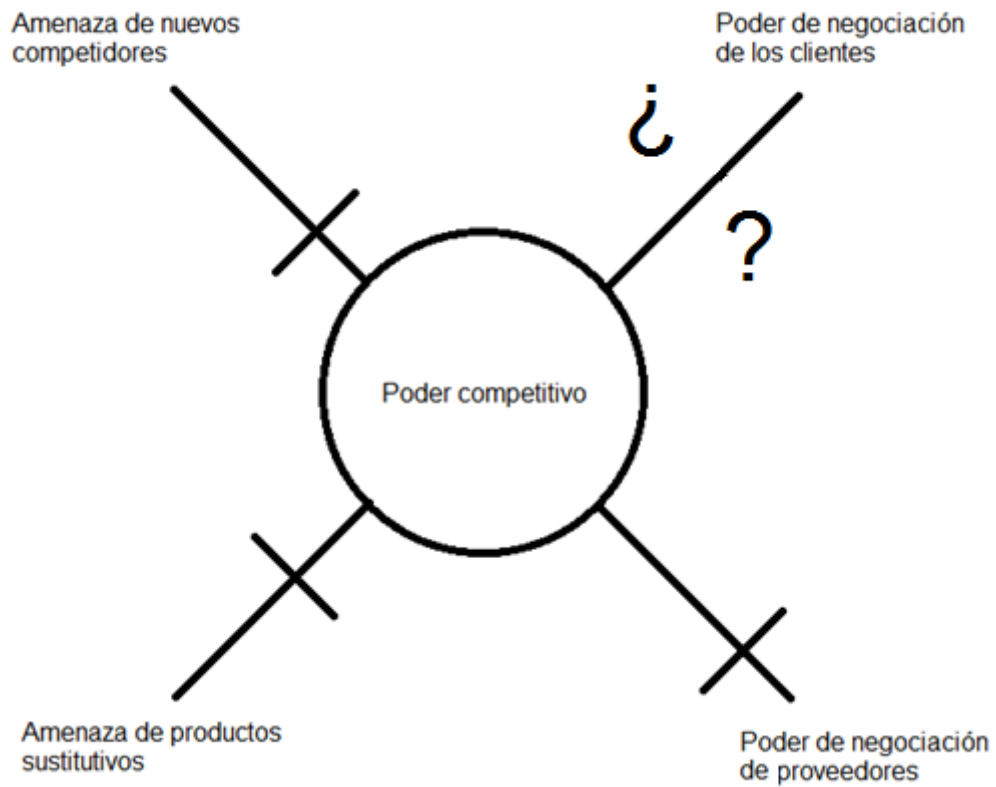
### **2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Una de las características de nuestro negocio es que se trata de una idea innovadora, entrando en un segmento que aún no ha sido ocupado en nuestro margen territorial. En este este segmento, podemos decir que no existen competidores, por lo que la ventaja competitiva sería alta.

Sin embargo existe un gran número de bares normales que actúan como producto sustitutivo y que pueden suponer una competencia importante. Para actuar contra esta competencia, la diferenciación de nuestro negocio será la clave para que los consumidores prefieran nuestro bar frente al resto.

En general, podemos decir que nuestro poder para competir es moderado, pero tendremos potencial si sabemos diferenciarnos y ocupar el segmento de forma efectiva. Por ello a la hora de realizar el análisis tendremos en cuenta un escenario moderado y otro optimista.

Figura 2.1: Poder competitivo



Fuente: Elaboración propia



# **Capítulo 3**

## **Estrategia y planificación**



En este capítulo, tras haber analizado el entorno que rodea a nuestro proyecto, entraremos en la fase de la delimitación de la estrategia y de la planificación del negocio. Aquí analizaremos el funcionamiento de nuestro futuro negocio, haciendo alusión a las acciones de marketing y al plan de recursos humanos. El objetivo de este análisis será conocer los elementos de nuestro negocio que sean objeto de coste o inversión, o que nos ayuden a justificar los posibles ingresos que obtendremos.

Este capítulo se dividirá por lo tanto en varias partes. La primera parte tratará de la localización donde el local se encontrará ubicado. En segundo lugar, hablaremos de los horarios de apertura, ajustándonos a los límites que se establece en la normativa correspondiente. La tercera parte consistirá un pequeño análisis de las decisiones comerciales a corto plazo, conocidas como marketing mix. También decidiremos la personalidad jurídica que queremos adoptar para nuestro negocio y en último lugar, será importante mencionar la política que seguiremos respecto a los recursos humanos, así como cualquier cuestión que haga referencia a los mismos y que repercuta sobre la estructura de costes del negocio.

Para analizar todos estos, primero tenemos que tener conocer la misión y visión sobre las que se desarrollará.

La misión, coincidiendo con lo mencionado en la justificación de este proyecto al inicio del mismo, será ofrecer un lugar de ocio para los seguidores del mundo de los videojuegos y otros entretenimientos, donde puedan disfrutar de servicios relacionados con los mismos y que otros bares corrientes no ofrecerían en la localidad de Soria.

Así mismo, mi visión del bar consiste en un lugar de ocio de tarde y nocturno, donde además de servir bebidas, ofrezcamos otros tipos de entretenimientos que la gente pueda disfrutar en nuestro bar, tal como juegos de mesa, campeonatos de videojuegos o fútbolín, y retransmisiones de *e-sports*. A nuestras actividades le sumaremos la presencia en redes sociales para comunicarnos con nuestros clientes y realizar sorteos o concursos, lo que nos permitirá reforzar nuestra imagen y darnos a conocer. Así pues buscaremos posicionarnos en un sector que aunque ya está asentado, tiene segmentos por ocupar, como el que estamos tratando en este proyecto.

### **3.1 Localización y características del local**

La localización de los locales en la hostelería juega un papel importante sobre la demanda, al igual que ocurre con otros muchos en los que implican que el consumidor tenga que desplazarse para obtener un determinado. Normalmente ocurre que estos negocios atraen a la demanda que se encuentra físicamente cerca del mismo, por lo que para los consumidores existe un coste derivado del desplazamiento. Este desplazamiento puede traducirse en tiempo, dinero u otras variables que dependan del mismo.

Es por ello que la decisión de elegir el posicionamiento físico de nuestro negocio es un factor importante. Sin embargo nuestro entorno es una ciudad pequeña que no requiere el uso de vehículos para llegar a cualquier punto de la ciudad en un tiempo.

A pesar de esto último, intentaremos que nuestro negocio se sitúe en una zona no periférica de la ciudad con tal de atraer al mayor número de clientes posibles. Sin embargo, una zona céntrica puede suponer un mayor precio de los alquileres. Por eso mismo debemos intentar buscar un lugar concurrido pero cuyo coste no sea muy alto.

Otro factor importante a tener en cuenta es el tamaño del local. Debemos tener en cuenta que Soria tiene unos clientes potenciales limitados debido a la escasa población comprendida en el margen de edad de nuestro target. Así mismo, un local de 150 metros sería ideal para nuestro proyecto. De estos 150 metros cuadrados, reservaremos aproximadamente un 5% para almacén, un 10% para la cocina, y otro 10% para los baños. El resto del espacio del local se empleará de dos formas: por una parte destinaremos cerca de la mitad del espacio en las mesas interiores y la barra, y otra parte para los elementos lúdicos como el fútbolín, las videoconsolas o las máquinas recreativas.

### 3.2 Horarios

Los horarios son una parte importante de la planificación de la actividad, ya que el flujo de clientes variará en función de la hora del día en la que nos encontremos. Por lo tanto intentaremos que nuestro horario de apertura se adecúe a este flujo de clientes, siempre teniendo en cuenta las restricciones legales mencionadas en el anterior capítulo referente al tema.

Según la orden que regula los horarios de apertura de los establecimientos de hostelería, existen varios tipos de locales según su actividad y otras características. Por ello, dada nuestra actividad, intentaremos figurar como bar especial cuyos horarios son según la normativa:

Tabla 3.1: Horarios de apertura legales

	Horario de apertura general	Horario de cierre ordinario	Horario de cierre singular	Horario de cierre fin de semana y festivos
Bar Especial, Pub, karaoke, Bar Musical	12:00	3:00	4:00	4:30

Fuente: ORDEN IYJ/689/2010, de 12 de mayo por la que se determina el horario de los espectáculos públicos y actividades recreativas que se desarrollen en los establecimientos públicos, instalaciones y espacios abiertos de la Comunidad de Castilla y León.

Estos límites horarios son los que consideramos que serán los más apropiados para la edad de nuestro target. Por un lado, el horario de apertura coincide con la llegada de la hora de la comida en España, mientras que el límite de cierre da amplia libertad para el ocio nocturno.

Así mismo, consideramos que el horario del bar puede ser desde las 13:00 hasta la hora máxima de cierre. Hay que tener en cuenta también el número de trabajadores disponibles en el bar, los cuales realizarán una jornada de 8 horas diarias y entrarán a trabajar de forma simultánea o sucesiva según se requiera. Así mismo contaremos con que un día de la semana se dedicará al descanso del personal, por lo que elegiremos un día entre el domingo (a partir de la madrugada) al miércoles. Esta elección se debe a los hábitos de los consumidores, ya estos prefieren los jueves, viernes, y fines de semana para acudir a los bares u otros lugares de ocio, según mi propia observación.

En los días especiales de navidad, la demanda es especialmente alta y no existen límites de cierre, por lo que es importante alargar considerablemente nuestra hora de cierre en esos días de cara a los ingresos que podremos obtener con ello, aunque suponga la contratación de un camarero de forma temporal.

### **3.3 Plan de marketing mix**

El marketing en nuestro proyecto forma un factor fundamental, ya que de nuestras acciones en este campo nacerá nuestra diferenciación. Es este apartado estudiaremos que acciones de marketing tomaremos, que ofreceremos a los clientes, y como trataremos de acercarnos a nuestro público utilizando el modelo del Marketing Mix. Este modelo divide las acciones de marketing en producto, precio, promoción y distribución. Debemos tener en cuenta que el target al que nos dirigimos es al de hombres y mujeres jóvenes, cuya edad esté comprendida entre los 18 y los 35 años aproximadamente, que les guste el ocio en los bares y los videojuegos, por lo que a través de nuestras acciones trataremos de ofrecerles una experiencia que no podrán encontrar en ningún otro lugar de la ciudad.

Analizaremos cada uno de estos puntos para tener posteriormente un mejor conocimiento de los gastos que tendremos, así como una mejor justificación de los ingresos que obtendremos. También analizaremos las características del propio establecimiento, tales como la ambientación, el *naming* del local, la música, y el trato a los clientes.

#### **3.3.1 Producto**

En este apartado no solo tendremos en cuenta los servicios o productos que venderemos directamente, sino también ciertas características que tendremos en cuenta para atraer a nuestros clientes, como la música y decorado entre otros elementos, que aumentarán el número de consumidores y mejorará su experiencia en el local, dado que el consumo se realizará dentro del mismo. Por lo tanto, la imagen de marca se relacionará con todo el conjunto de servicios que ofrezcamos a los clientes, y podremos considerar al bar como el principal producto que engloba todas las experiencias de las que podrán disfrutar los consumidores. Teniendo lo anterior en cuenta, el *naming* juega un papel fundamental en nuestro negocio, ya que el nombre de “La Grieta” hace referencia a un elemento de uno de los videojuegos más famosos actualmente.

Así mismo, también debemos tener en cuenta todos los productos y servicios que ofrecemos, y que dividiremos en dos partes: por un lado los que se venden directamente, y por otro lado, aquellos que nos ayudarán a captar clientes y mejorar su

fidelidad. Estos productos y servicios ayudarán también a forjar la imagen de marca de “La Grieta”.

Entre los productos y servicios que venderemos directamente tenemos:

- Cerveza
- Refrescos y otros
- Combinados
- Chupitos
- Comida
- Partidas de fútbolín
- Partidas de airhockey
- Partidas de máquina recreativa
- Suscripción Premium
- Partidas de videoconsolas
- Campeonatos

Todos estos productos y servicios tendrán un precio competitivo, que se mencionará en el siguiente apartado. De todos ellos, las bebidas alcohólicas serán la que mayores ingresos nos aporten.

Las cervezas y las cañas serán de diferentes marcas y tendrán varios formatos. Así, debemos distinguir la las cervezas y de 33cl de las de 50cl que tendrán diferente precio. También se hará distinción en el caso de las cañas, que podrán ser de 33cl o de 75cl. Para aumentar el volumen de ventas, se venderán cubos de cinco cervezas disminuyendo el precio unitario de cada una.

En cuanto a los refrescos, tendrán un precio superior al de la cerveza de 33cl, debido en primer lugar a su mayor coste, y en segundo lugar, para aumentar el consumo de alcohol. Esto se debe a que el consumo de alcohol puede incentivar a los clientes a seguir consumiendo más alcohol.

Los combinados son los comúnmente llamados cubatas (que a partir de ahora serán mencionados como copas para usar un término más coloquial), cuando son una mezcla entre un refresco y una bebida destilada. Las copas tendrán un precio elevado en comparación con el resto de productos, debido al coste de las bebidas destiladas, y serán servidas en vasos o copas. Existe una gran cantidad de bebidas alcohólicas destiladas, y para cada una existen varias marcas con tipos distintos de calidad, por lo que el coste de cada copa variará en función de la bebida que pida el cliente. En lo que respecta al calimotxo, será un producto más barato debido al bajo coste del vino.

Los chupitos son una pequeña porción de una bebida generalmente alcohólica. Al contrario que los combinados, no se suelen mezclar con otra bebida, por lo que ahorramos el coste del refresco al servirlo.

Otro importante servicio del bar será la posibilidad de ofrecer comidas y cenas. Para ello contaremos con un camarero que sepa preparar una variedad de platos sencillos, bocadillos, pizzas, entrantes y otros.

En cuanto al fútbolín, al *airhockey* y a la máquina recreativa, requerirán de una moneda para poder jugar durante un tiempo limitado. El fútbolín tiene la característica de ser un elemento que se amortiza muy rápidamente, y dada su popularidad entre la gente joven, es una muy buena opción colocar uno en nuestro bar. El precio por partida se verá más adelante, pero lo más frecuente en la mayoría de futbolines es que cada partida cueste 1€ o 0'5€. La mesa de *airhockey* tiene la misma finalidad que el fútbolín, pero con el punto fuerte de que no se suele encontrar frecuentemente en los bares, lo cual nos da un toque de exclusividad. Las máquinas recreativas contarán con multitud de juegos clásicos para uno o dos jugadores. Para jugar será necesario introducir una cantidad de dinero, en función de las partidas que se quieran jugar. Las máquinas recreativas utilizan un sistema de créditos, que equivalen el número de partidas que puedes jugar. En el supuesto de que jueguen simultáneamente dos jugadores, cada partida costará dos créditos. Sin embargo, esto puede variar en función de la configuración de la máquina o cada juego particularmente. Una vez agotados los créditos, será necesario introducir otra moneda para recargarlos y volver a jugar.

Así mismo, el bar también dispondrá varias videoconsolas con una selección de juegos para un solo jugador o para varios jugadores. Los clientes del bar podrán solicitar jugar a la videoconsola durante un periodo de tiempo a cambio de una cantidad de dinero, que será proporcional al tiempo de juego solicitado.

El local contará además con un sistema de suscripción Premium. Con él los socios pagaran una cantidad mensualmente con la cual accederán a servicios exclusivos, tales como jugar a las videoconsolas y los juegos de mesa de forma gratuita, poder reservar horas concretas para jugar, acceder a premios exclusivos, y otros servicios.

Para finalizar, se realizarán con frecuencia mensual o semanal campeonatos o torneos, ya sea de fútbolín, cartas, juego de mesa, videoconsola o máquina recreativa. Los torneos serán de pago o gratis para los clientes *premium*, y otorgarán un premio al campeón. Estos premios consistirán en bonos para consumiciones, artículos decorativos, etc. En el caso de los campeonatos de fútbolín o recreativa, sólo será necesaria la cuota de participación para jugar, independientemente del número de partidas.

Además de estos productos, ofreceremos a los consumidores una serie de servicios para conseguir nuevos clientes y retener a los que ya tenemos. Estos servicios son:

- Sorteos
- Juegos de mesa y cartas
- Tapas
- Fiestas de cumpleaños y similares

Los sorteos se harán de forma semanal o mensual, y los premios que se ofrecerán serán bonos para consumiciones o figuras o posters entre otros. Cada vez que un cliente haga una consumición, obtendrá de forma gratuita una papeleta para

participar en el mismo. Esta medida incentivará a que la gente consuma más para ganar premios. Además de lo anterior, ofrecer un servicio de este tipo aumentará la fidelización y el número de clientes ya que ofrecerá la oportunidad de conseguir premios sin ningún coste adicional al de la consumición. Tal y como veremos en el apartado de la promoción, estos sorteos, así como sus premios, se anunciarán al público con los medios más adecuados para hacerlos saber a nuestros consumidores.

El bar contará con cartas de la baraja española y una variedad de juegos de mesa con los que nuestros clientes podrán disfrutar. Algunos de estos juegos de mesa, pueden ser juegos que inciten al consumo de alcohol, siempre y cuando sea de forma responsable y no se vulnere la ley.

Las tapas son aperitivos que se ofrecen al cliente por cortesía y de forma gratuita por consumir en el bar. Este gesto, aunque reduce el margen de beneficio de cada consumición, ayuda a aumentar considerablemente el volumen de ventas. Existe una enorme variedad de tapas que se pueden ofrecer a los clientes, y frecuentemente influyen en la valoración que los consumidores tienen de cada bar. En nuestro caso usaremos dos tipos de tapas: las de elaboración más compleja, que consistirán en una rodaja de pan con embutido u otros alimentos; y las más simples, que consistirán en *snacks* y frutos secos. Nuestra estrategia con respecto a las mismas consistirá en ofrecer las tapas más complejas en las horas de menos afluencia de clientes, que suele ser por las tardes. Esto generará un mayor número de clientes en esas horas de la jornada. Por el contrario, por la noche se ofrecerán a los clientes *snacks* y frutos secos, que al ser productos salados, provocarán que los clientes tengan más sed y con ello aumentará su consumo de bebidas.

Así mismos, nuestros clientes podrán ponerse en contacto con nosotros para realizar eventos tales como fiestas de cumpleaños, fin de exámenes. En estos eventos, realizaremos diversas promociones o descuentos mientras dure el evento. Esto permitirá establecer un contacto más directo con los clientes y mejorar nuestra comunicación con ellos.

Además de estos servicios, también tendremos que tener en cuenta la ambientación del bar. La ambientación estará dividida en tres importantes aspectos: la música, la decoración y el trato al cliente.

En cuanto a la música se utilizará la más adecuada para nuestros clientes, sin embargo, aún no tenemos un criterio claro para conocer cual utilizar. A pesar de esto, como estrategia para aumentar la interacción con nuestros clientes, podremos proponer que los mismos, a través de las redes sociales aporten sus sugerencias. La música es un factor que muchos clientes pueden tener en cuenta a la hora de consumir en un local, por lo que es un importante elemento a tener en cuenta.

Dada la temática de nuestro bar, tenemos que intentar que el cliente perciba la diferenciación nada más entrar. Para ello la decoración del local es importante. Esta consistirá en peluches, posters o figuras relacionadas con los videojuegos. Estos elementos decorativos, tendrán además un coste bajo, y se renovarán cada cierto tiempo, entregando los productos a remplazar como premio en los distintos concursos y sorteos.

El trato al cliente debe ser lo más correcto posible, ya que juega un papel importante en la fidelización del mismo. Este trato no solo se dará en el propio bar, sino



también en las redes sociales, tal y como veremos en el apartado de promoción. A lo largo de la estrategia de marketing, hemos visto diversas medidas relacionadas con el trato a los clientes y la participación a los mismos, por lo que podemos decir que la orientación al cliente es vital para nuestra supervivencia.

### 3.3.2 Precio

El precio es una variable muy importante de nuestro análisis, ya que influirá en el volumen de ventas, y determinará nuestros ingresos. Además del aspecto meramente económico, es muy importante tener en cuenta que los consumidores relacionan el precio con la calidad y con la imagen de la marca. Sin embargo este aspecto cognitivo no tendrá demasiada relevancia en nuestro negocio por varios motivos:

- Dado que vendemos bebidas alcohólicas y refrescos, la mayoría de los clientes ya las habrá probado anteriormente en otros bares u otras situaciones. Por lo tanto, el cliente ya posee información sobre el producto genérico, lo cual reduce su riesgo a la hora de comprar.
- Los precios por una misma bebida, aun siendo de la misma marca, varían muchísimo de un lugar a otro. En las grandes discotecas, los precios son muy elevados, ya que lo que se vende no es solo la bebida, sino el ambiente y el prestigio del lugar donde el cliente se encuentra, justificando así su precio.

Además, tal y como hemos visto en el análisis del entorno específico, es el consumidor quién tiene influencia sobre los precios, y no al contrario, sobre todo teniendo en cuenta que nos movemos en un mercado con clientes potenciales limitados, como es Soria, donde la gente está acostumbrada a unos determinados precios. Por ello hemos elegido una política de precios más defensiva, basada en obtener un importante volumen de ventas. Para poder llevar a cabo esta política de precios, es clave una buena negociación con los proveedores para conseguir mayores márgenes de venta a partir de un menor coste, así como una campaña de comunicación que permita a nuestros clientes conocer los servicios que ofrecemos.

Desglosando nuestra política por productos, las decisiones de precios para producto son las siguientes.

La cerveza es el producto más consumido en los bares por la tarde según un estudio de la empresa Kantar Worldpanel, citado por el periódico “La Vanguardia”. Es importante fijar un precio adecuado en este bien ya que repercutirá sobre la imagen que tengan los consumidores sobre el bar en general. Por lo tanto, un precio bajo llamará la atención de los consumidores de forma positiva. Las cervezas se dividen, como hemos visto anteriormente, según el formato y la marca de la misma. Las cervezas y cañas de 33cl tienen precio más reducido, mientras que las cañas grandes y las cervezas de 50cl tendrán un precio de mayor. La cerveza, debido a nuestra cultura, es el bien más consumido en los bares, por lo que la política de precios en ella puede influir mucho en su volumen de ventas. Además, existen clientes que son fieles a determinadas marcas, por lo que la gama de cervezas deberá ser lo suficientemente amplia como para satisfacer los gustos de los distintos clientes. Así mismo, también contaremos con determinadas marcas de cerveza de importación, según temporadas, para dotarlas de un carácter de exclusividad y facilitar su venta. Por ello, el beneficio que nos otorgará esta bebida no vendrá por tener un gran margen de beneficio, sino por una alta rotación.

El precio de los refrescos tendrá un precio superior al de la cerveza. Esto se debe, en primer lugar, a que el coste de estos es mayor que el de la cerveza. En segundo lugar, podemos aprovechar este precio para disuadir a los consumidores para que consuman alcohol en vez de refrescos. Así mismo, la gente que quiera consumir en el bar y no beba alcohol consumirá refrescos, lo que nos dará cierta libertad para aumentar su precio.

El calimotxo es una bebida alcohólica que mezcla vino con refresco de cola. Suele tener un volumen de ventas inferior al de otras bebidas alcohólicas ya que el estudio mostrado en “La Vanguardia” muestra un consumo inferior al de las bebidas destiladas, pero su margen de beneficio es mayor debido al bajo coste del vino. Es importante recalcar, que los clientes, en su mayoría jóvenes, al consumir esta bebida no suelen tener en cuenta características del vino tales como su prestigio de marca o su denominación de origen, por lo que el vino que se usa en este tipo de combinados no suele ser de alta calidad.

Los combinados se caracterizan por la existencia de múltiples mezclas de refrescos y bebidas alcohólicas. Además de la existencia de una gran variedad de bebidas alcohólicas, también existen diferentes marcas de cada una de ellas. Estas se distinguen por ser de mayor o menor calidad. Según el estudio mencionado anteriormente, estas bebidas, junto con los chupitos, son responsables del 80% del consumo total de bebidas alcohólicas después de la hora de cenar. Dado que el precio de cada copa generalmente es el mismo independientemente de la mezcla, el margen de beneficio de cada consumición dependerá del tipo y de la marca de la bebida. Al igual que ocurre con la cerveza, muchos clientes tendrán preferencia por un tipo de bebida o marca, por lo que es indispensable contar con las bebidas más demandadas.

Partida de fútbol y *airhockey*: Un importante elemento de ocio es el fútbol. Este método de entretenimiento es esencial en cualquier bar que sea frecuentado por gente joven ya que permite recuperar la inversión del mismo en muy poco tiempo. Cada partida tendrá un precio de 50 céntimos o de 1€ Así mismo, el sistema de pago para jugar se suspendería en caso de campeonato de fútbol o de algún evento parecido. En cuanto a la mesa de *airhockey*, seguiremos las mismas pautas que con el fútbol.

Partida de máquina recreativa: De forma acorde a la temática de nuestro bar, contaremos con una o dos máquinas recreativas. Esta contará con una ranura para insertar monedas y funcionará con un sistema de créditos mencionado anteriormente. El precio dependerá de la cantidad de créditos que se quieran usar y del número de jugadores que jueguen simultáneamente.

Chupitos: Los chupitos son pequeñas porciones de cualquier bebida, generalmente alcohólica tal y como hemos visto anteriormente. El precio de este producto será bajo, y tendrá un margen de beneficio elevado.

Comidas y cenas: Tendrán un precio competitivo. La comida es un bien altamente perecedero, por lo que se deberá desechar en un corto periodo de tiempo si no se consume. Por lo tanto, habrá que administrar bien las existencias de este tipo.

Partida de videoconsola: Las videoconsolas no funcionan con un sistema de créditos, por lo que los jugadores tendrán que pagar por usarla durante un determinado periodo de tiempo.

### 3.3.3 Promoción

Para la promoción de nuestro negocio y la potenciación de nuestra imagen de marca, “La Grieta” contará con un *social media plan*, que consistirá en la presencia en redes sociales y otros medios aprovechando las tecnologías de la comunicación en internet. El objetivo principal de esta acción de marketing es la comunicación con nuestros clientes y potenciales clientes, dado el uso masivo de estas herramientas en personas de casi todos los rangos de edad, pero especialmente en gente joven. El pilar básico de este plan es el uso de una página en Facebook, red social con más de 1.400 millones de personas registradas. En esta página compartiremos contenido que pueda resultar de interés o divertido para nuestros clientes. La página de Facebook será también la principal herramienta para la comunicación directa con los clientes, ofreciéndoles la posibilidad de solicitar eventos tales como fiestas de cumpleaños, tal y como hemos mencionado anteriormente. Así mismo, también nos servirá para anunciar promociones, campeonatos u otros eventos que se realicen en “La Grieta”.

Por otro lado, el *social media plan* contará con un blog corporativo para complementar la página de Facebook. En él se hablará sobre temas de interés relacionados con los videojuegos. Con esta acción pretendemos mejorar y difundir nuestra imagen de marca. Para conseguir un número elevado de visitas en el blog, utilizaremos técnicas que permitan mejorar el posicionamiento orgánico en los buscadores de internet.

La ventaja del uso de estas herramientas de internet, es su bajo coste, ya que tanto el blog como la página de Facebook son servicios que no tienen ningún coste. No obstante, Facebook y google ofrecen servicios de pago para mejorar nuestro posicionamiento en internet y llegar a un mayor número de personas.

Además de la comunicación vía internet, también anunciaremos nuestras promociones y eventos a través de carteles que serán colocados en lugares estratégicos donde pueda verlos la gente cuya edad se encuentre en nuestro target, tales como institutos o el campus universitario.

### 3.3.4 Distribución

La distribución consiste en el movimiento físico de un producto terminado desde la fábrica hasta el lugar donde se comercializa al cliente. En este apartado es importante la figura del proveedor, que actúa como intermediario entre la oferta y la demanda, aunque no siempre tiene por qué existir. Su función nos permitirá estar abastecidos de los productos necesarios, en el momento necesario, y de la forma necesaria para poder prestar los servicios que demanda el cliente. Por ello podemos decir que la distribución añade al producto un cuádruple valor: utilidad de tiempo, utilidad de lugar, utilidad de forma y utilidad de posesión.

Otro concepto importante es el canal de distribución, que está formado por el número de entidades por las que pasa el producto desde la fabricación a la comercialización del mismo.

La distribución puede realizarse, como hemos visto anteriormente, por un canal directo o por un canal indirecto. En nuestro negocio, así como en cualquier bar, el canal

de distribución es indirecto, ya que existen intermediarios especializados que cubren una gran gama de productos y están destinados a abastecer al sector de la hostelería.

Para ello en nuestro negocio trataremos de elegir del proveedor la combinación de bebidas que más se adecue a las necesidades de los consumidores. Así mismo, elementos del inmovilizado de bar como la pantalla, la videoconsola, el futbolín, serán obtenidos a través de minoristas o particulares. Por otro lado, elementos como las figuras o posters decorativos y los juegos de mesa pueden ser obtenidos a través de intermediarios mayoristas.

La distribución se relaciona con el resto de acciones de marketing mix, y en nuestro caso tiene un importante impacto en el precio. Esto nos da lugar a estrategias tales como acordar un menor coste por volumen de pedido de una determinada marca de cerveza, y promocionarla para obtener mayores márgenes por su venta.

### **3.4 Forma jurídica**

Una de las cuestiones que debemos afrontar respecto al negocio es la forma jurídica bajo la cual actuaremos. La forma jurídica tendrá consecuencias respecto de la responsabilidad de los socios, los tributos o el desembolso mínimo requerido a la hora de comenzar la actividad. El primer punto a tener en cuenta es, que debido al ánimo de lucro de nuestra actividad, debemos actuar como sociedad o trabajador autónomo en su defecto.

Según el Código de Comercio, existen varias formas jurídicas societarias:

- La regular colectiva.
- La comanditaria, simple o por acciones.
- La anónima.
- La de responsabilidad limitada.

Por un lado, la sociedad anónima y la sociedad limitada limitan la responsabilidad de los socios y requieren un desembolso mínimo al inicio de la actividad. Las sociedades colectivas o comanditarias no limitan su responsabilidad.

Por las características de nuestro negocio, la opción más idónea es la Sociedad Limitada Nueva Empresa. Este tipo de sociedad tiene diversas características que consideramos las más ventajosas para nuestro caso. El capital mínimo debe ser de 3.000 euros completamente desembolsados al iniciar la actividad, frente a los 60.000 euros que requieren las sociedades anónimas, el cual consideramos demasiado alto para el tipo de negocio objeto del proyecto.

Respecto de los socios, tendrán una responsabilidad limitada al capital aportado, lo cual blindará el patrimonio personal de los mismos a la hora de responder a las deudas. Otras sociedades mercantiles, como la sociedad colectiva o comanditaria no permiten esta protección. Así mismo, la sociedad limitada divide la propiedad de la misma en participaciones, las cuales tienen más restricciones al ser transferidas que las acciones.

Esto supone un punto favorable en las empresas cuyo número de socios es escaso, y en las cuales es importante tener en cuenta quien tiene la propiedad. En nuestro caso, ambos socios poseerían un 50% del patrimonio.

Por último, las sociedades limitadas calificadas como nueva empresa tienen la ventaja fiscal de tributar menos por el impuesto de sociedades en los dos primeros ejercicios tras su creación, tal y como hemos visto en el apartado de los factores políticos.

### **3.5 Plan de recursos humanos**

Las empresas, dependiendo de su tamaño, necesitan de un determinado número de empleados que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la misma. Por eso, en este apartado, desarrollaremos todo lo referente a los costes de los recursos humanos en nuestro bar. En primer lugar, debemos tener en cuenta los factores legales que nos afectan y bajo los cuales debemos actuar. Para ello, analizaremos las leyes y los convenios colectivos oportunos por los que nos regiremos. En segundo lugar, tendremos en cuenta otros aspectos como el número de empleados y las características que deberán tener.

Así mismo hay que tener en cuenta dos aspectos importantes a la hora de administrar los recursos humanos. En primer lugar, propio promotor de proyecto, como graduado en Administración y Dirección de Empresas, trabajaría de forma directa en el negocio, realizando diversas tareas. Estas tareas son la gestión del bar, la comunicación en las redes sociales, diseño de promociones y campañas de marketing, compra de suministros, seleccionador de personal, y cualquier otra tarea que relacionada con la gerencia del negocio, así como desempeñar funciones de camarero. Esta asunción de tareas se debe a que estamos hablando de un negocio pequeño en el cual el beneficio no será excesivo y la cantidad de personal es reducida. Así mismo, otro segundo socio trabajador llevará a cabo las tareas de cocina y de camarero. Estas tareas de cocina suelen requerir varios empleados simultáneos si se ofrecen determinados platos o si la demanda de los productos que se preparan en la cocina es alta. Por ello, la decisión anterior de ofrecer platos sencillos y fáciles de preparar, nos permitirá que una sola persona se pueda encargar de ello.

En segundo lugar es importante tener en cuenta que existen ciertas épocas del año, como hemos visto en el análisis de los factores socioculturales, en las cuales la demanda aumenta de forma masiva. Para ello será necesario contratar a más personas para que se puedan hacer cargo de la demanda. Así mismo también cabe contemplar la opción de buscar a otro socio que trabaje como autónomo, lo que nos permitirá evitar lo establecido en el convenio y en el Estatuto de los Trabajadores.

Existen diversos aspectos legales que hay que tener en cuenta a la hora de contratar un empleado, o de trabajar como autónomo. Si decidimos contratar un trabajador, debemos tener en cuenta cierta normativa, que no será de aplicación si decidimos buscar algún socio que trabaje como autónomo en nuestro local. Así mismo, tendremos que tener en cuenta, a la hora de calcular los costes, las distintas cotizaciones a la Seguridad Social.

Si decidimos contratar trabajadores en un futuro, el puesto de trabajo para el que los buscaremos será el de camarero de bar, y el número de los mismos dependerá de la demanda. Las funciones del camarero, según el convenio colectivo del sector hostelero a nivel nacional (IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería), son “ejecutar de manera cualificada, autónoma y responsable, el servicio y venta de alimentos y bebidas. Preparar las áreas de trabajo para el servicio. Realizar la atención directa al cliente para el consumo de bebidas o comidas. Elaborar para consumo viandas sencillas. Transportar útiles y enseres necesarios para el servicio. Controlar y revisar mercancías y objetos de uso de la sección... Podrá coordinar y supervisar los cometidos propios de la actividad de su área. Informar y aconsejar al cliente sobre la composición y confección de los distintos productos a su disposición. Podrá atender reclamaciones de clientes. Facturación y cobro al cliente”.

Las condiciones de trabajo de los mismos estarán reguladas de forma general en el Estatuto de los Trabajadores. De forma más concreta y aplicado a nuestro ámbito funcional y territorial, existe un convenio colectivo que regula las relaciones de trabajo en el sector de la hostelería en Soria, el cual debemos acatar debido a su eficacia *erga omnes*. Este convenio regula ciertos temas tales como el salario, el periodo de vacaciones, o el descanso semanal, e incluye disposiciones que mejoran las condiciones establecidas en el Estatuto de los Trabajadores, las cuales mencionaremos a modo de resumen a continuación:

- El salario mínimo se establece en 1.001'49 € dado nuestro tipo de bar y área funcional en la que se encontrarán los empleados. Sin embargo esta cantidad aumentará por la antigüedad a los 3, 6, 9, y 14 años trabajando en la empresa.
- La jornada anual será de 1.785 horas.
- Existen conceptos extrasalariales tales como el transporte (que no habrá que abonar en caso de que el trabajador resida en la capital), en concepto de ropa de trabajo y dietas. Estos dos últimos deben abonarse en cantidades monetarias, sumando un extra de 55'13€
- Ampliación de ciertos permisos retribuidos respecto al Estatuto de los Trabajadores:
  - Permiso de matrimonio, se amplía de 15 a 16 días naturales.
  - Nacimiento de hijo, se amplía de 2 a 3 días.
  - Fallecimiento del cónyuge, se amplía de 2 a 6 días.
  - Fallecimiento de familiar ascendiente o descendiente, se amplía de 2 a 4 días. La ampliación se extiende de 4 a 6 días si el fallecimiento es fuera de la provincia. En caso de la muerte de un hermano, el tiempo de permiso se ampliará de 2 días a 3 o 4 días respectivamente.
  - Enfermedad grave de hijos, padres o cónyuges, se amplía de 2 a 4 días.

- Nuevo permiso en caso de boda de un familiar de hasta segundo grado por consanguineidad, de 1 a 3 días dependiendo de si esta se celebra en la provincia, en otra localidad dentro de la provincia, o fuera de la misma.
- Por traslado de domicilio habitual, se amplía de 1 a 2 días.
- Posibilidad de exclusión por parte del empresario, los periodos vacacionales que coincidan con una mayor actividad productiva.
- Trabajo en días festivos por mutuo acuerdo entre trabajador y empresa, siempre y cuando estos días no se acumulen como descanso o vacaciones.
- Complemento a la prestación de incapacidad temporal que iguale al 100% del salario, siempre y cuando sea la primera baja del año, excluyendo los accidentes no laborales. El complemento se ofrecerá desde el primer día de baja.
- Requisito de una póliza de seguro en caso de muerte del trabajador.
- Las horas extraordinarias no podrán exceder la jornada total de trabajo en más de 9 horas. Así mismo, el número máximo de horas semanales de trabajo no deberá exceder las 45 horas. Las horas extra tendrán un recargo del 150%.
- Recargo del 25% sobre las horas de trabajo nocturno, las cuales serán las comprendidas entre las 10 de la noche y las 6 de la madrugada.

Así mismo, según el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores “cuando concurren causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores legitimados para negociar un convenio colectivo conforme a lo previsto en el artículo 87.1, se podrá proceder, previo desarrollo de un periodo de consultas en los términos del artículo 41.4, a inaplicar en la empresa las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo aplicable, sea este de sector o de empresa, que afecten a las siguientes materias...”, pudiendo modificar aspectos tales como el salario, la jornada de trabajo, las mejoras a las prestaciones de la Seguridad Social, el régimen de trabajos a turnos, y otros aspectos regulados en el convenio. Además, el anterior mencionado convenio de ámbito estatal, también nos dice que el empresario debe preocuparse por la formación de los empleados, con el objetivo de garantizar un alto grado de profesionalidad en el sector de la hostelería.

Otro aspecto importante de la regulación del trabajo, es la cuota que se deben pagar a la Seguridad Social por los trabajadores contratados y los socios trabajadores. En el caso de la cuota por los trabajadores contratados, existen dos componentes: la cuota patronal, y la cuota obrera. Ambas cuotas se calculan a partir de una base de cotización que dependerá del salario del trabajador. La diferencia entre ambas consiste en que la primera supone un gasto y un pago que depende del salario que se le ofrezca al trabajador; mientras que la segunda es una parte del del salario bruto del mismo, y supone un pago para la empresa. Sobre las bases de cotización se aplican diferentes porcentajes por distintos conceptos. Así mismo existen dos tipos de bases de cotización: la base de cotización por contingencias comunes, y la base de cotización por contingencias profesionales. La base de cotización por contingencias profesionales

solamente se distingue de la otra por incluir las horas extra, por lo que más adelante, para simplificar el cálculo, supondremos que no se realizan horas extra.

La base de cotización por contingencias comunes además cuenta con un límite superior y otro inferior que no pueden rebasarse y que dependen del grupo profesional del trabajador. Según el IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería, los camareros se encuentran en el grupo 2 de cotización, por lo que su base de cotización se encontrará entre 885'30€ y 3.642'00€

Los distintos conceptos por los que debe pagar la empresa son las contingencias comunes, el desempleo, el Fondo de Garantía Salarial, y la formación profesional. Sumando todos estos conceptos, el porcentaje sobre la base de cotización que debe pagar la empresa es del 29'9%. En conclusión, la cotización a la seguridad social supone un gasto de personal muy importante para las empresas y junto con los salarios tiene una gran influencia en la estructura de costes. Por lo referente a los pagos, estos se realizan al mes siguiente al que se devengan.

También debemos tener en cuenta que una de las formas de trabajar en el negocio es bajo la figura del autónomo societario, por lo que debemos también tener en cuenta los aspectos de su cotización. En este caso, la cuota de cotización es elegida libremente por el trabajador, pero con los límites inferior y superior de 1.067,40€ y 3.642'00€ respectivamente. Así mismo, el porcentaje que se aplica es del 29'8% y del 26'5% dependiendo de si se quieren proteger las situaciones de incapacidad temporal o no. En este caso, los pagos se realizan en el mismo mes en que se produce el devengo. El dato más relevante en este caso, es que la cuota mínima a pagar a la Seguridad Social es de 319'15€

Un aspecto muy importante para llevar a cabo la actividad es el personal necesario, el cual variará en función de la demanda. Inicialmente el negocio contará con el promotor, que como hemos mencionado anteriormente trabajará activamente en el negocio, y un camarero, siendo además un socio que aporte trabajo y capital, al igual que el promotor.

Sin embargo existirán ocasiones en las que la demanda será elevada por motivos estacionales, como pueden ser las distintas festividades mencionadas en el análisis de los factores socioculturales. En el caso de los trabajadores en las fiestas de San Juan y navidad, se contratará a un camarero adicional bajo la modalidad de contrato por obra o servicio o contrato temporal. Si la demanda sube de forma sostenida, sin tener en cuenta los factores estacionales, se contratará un nuevo camarero mediante contrato indefinido, cosa que no contemplaremos a corto plazo. Sin embargo, es posible que en vez de contratar camareros, se busquen nuevos socios que quieran participar aportando trabajo, lo cual permitirá ahorrar dinero en personal a cambio de repartir beneficio.

Para contar con un servicio de calidad hacia los clientes, necesitaremos que nuestro personal cumpla con una serie de requisitos, ya sea como empleados o como socios, para que puedan desempeñar su actividad de forma eficaz y eficiente.

En primer lugar tendremos en cuenta la experiencia y la formación de nuestro personal, y para ello requeriremos varias características que consideramos básicas para los futuros empleados y los socios:



- Conocimientos básicos sobre cocina (solo para trabajadores de cocina).
- Tener la certificación correspondiente para la manipulación de alimentos.
- Conocimientos básicos de videojuegos, para poder atender de forma correcta las demandas de los clientes.

Así mismo también tendremos en cuenta una serie de habilidades y aptitudes tales como:

- Tener habilidades en la cocina o en la barra para realizar las tareas de forma eficiente.
- Tener una personalidad abierta con los clientes.

Por último será necesario que el trabajador tenga una serie de actitudes:

- Entusiasta con su trabajo
- Capacidad para trabajar en equipo cuando sea necesario
- Aportación de ideas y compromiso con el negocio

Estas características no se requerirán en su totalidad para los trabajadores que contratemos para cubrir los grandes aumentos de demanda en ciertos periodos, ya que sus funciones se limitarán a las mencionadas en el convenio estatal.

En lo referente al salario, los socios trabajadores cobrarán, en el escenario optimista, una cantidad variable en función de los resultados del negocio, poniendo como mínimo el SMI (Salario Mínimo Internacional) para el primer año como salario neto, cuya cifra es de 655'20€ en 2016 según el artículo 1 del Real Decreto 1171/2015. Para el escenario moderado, teniendo en cuenta que tendremos peores resultados, el salario de los socios será fijo, de 630,20€ mensuales. Estos salarios no incluyen la cuota de cotización.

Para los trabajadores bajo contrato, el salario será el que se establezca en el convenio mencionado anteriormente. En nuestro estudio, para conocer esta cifra supondremos que el pago será el equivalente que el salario que recibiría el trabajador estando bajo contrato.

Teniendo en cuenta todo lo referente al salario, el anexo VII nos mostrará todas las cifras relacionadas con los gastos y a los pagos a los que tenga que hacer frente el negocio.



# **Capítulo 4**

## **Análisis económico-financiero**



Una vez hemos conocido el entorno en el que actuaremos, nuestra competencia, y la estrategia del negocio cuya viabilidad queremos conocer con este proyecto, llegamos al capítulo en el que veremos con mayor exactitud la viabilidad de nuestro negocio. Todos los datos recogidos anteriormente nos servirán, como ya hemos dicho anteriormente, para conocer de una forma lo más precisa posible los gastos e ingresos estimados que nuestro negocio tendrá. Además de estas dos magnitudes, también será necesario conocer la inversión inicial que permitirá poner en marcha la actividad, así como las vías de financiación existentes para ello. Tras conocer estos datos, haremos una estimación de los gastos y de los ingresos futuros para posteriormente, calcular la rentabilidad del negocio a partir de diversas técnicas.

El resultado que obtengamos de este capítulo nos permitirá responder a la pregunta principal que motiva este análisis, que es conocer si el negocio será rentable en el contexto elegido, así como a otras cuestiones relacionadas con este objetivo.

## **4.1 Plan de inversión**

En este apartado tendremos en cuenta los elementos del inmovilizado necesarios para desarrollar la actividad económica, así como el desembolso de dinero que requerirá y la duración de los mismos. Además no solo tendremos en cuenta la inversión inicial, sino también la reposición de los distintos elementos de inversión.

Así mismo también conviene diferenciar entre dos tipos de bienes distintos. Por un lado existe el capital fijo, considerando como tal aquel que tenga previsto más de un año de permanencia en la empresa, y las existencias, cuyo plazo de permanencia en la empresa y de reposición es muy corto.

Antes de mencionar los distintos elementos de inversión, es importante considerar que el local en el que se desarrollará la actividad se obtendrá por medio de un alquiler. Así mismo, también se considerará que el local alquilado sea diáfano con barra y muebles, es decir, que previamente se haya realizado en el mismo alguna actividad similar, y que cuente con la licencia necesaria para realizar la actividad. Estas decisiones nos otorgarán la posibilidad de evitar barreras de salida si en el futuro se presentara un escenario adverso para el negocio, al minimizar la inversión inicial. Así mismo, el coste derivado los juegos de mesa será tenido en cuenta en el apartado de gastos al considerar su permanencia inferior a un año. Por su parte, para la máquina recreativa, solo tendremos en cuenta los ingresos que nos produzca (reducidos por la cuota que retiene el proveedor).

A continuación listaremos los elementos de inversión más relevantes para nuestro negocio. Para ello tendremos en cuenta la cantidad que necesitaremos, el tiempo en el que los amortizaremos, y el precio, el cual obtendremos mediante la investigación en varias tiendas que operan en internet. Para facilitar los cálculos, redondearemos al euro en todos los precios a la unidad, dado que la diferencia no va a ser significativa:

- Mesas para interior: Son las mesas que se utilizarán en el interior del bar. Se caracterizan por tener un largo periodo de amortización. Estimamos que siete mesas son un número adecuado. Utilizaremos el modelo “Noel Doble Inox” de 110x70 cm, que tiene según la tienda Sillasmesas.es tiene un precio de 137€

- Sillas: Serán necesarias 4 sillas por cada mesa y 2 por cada videoconsola (34 en total). Hemos elegido el modelo “MOD146”, que según la misma tienda tiene un precio unitario de 60€ Las sillas, al igual que las mesas, tienen un alto periodo de amortización.
- Taburetes: El número de taburetes dependerá del tamaño de la barra. Estimamos que 7 serán suficientes. Estos tienen un precio de 32€por unidad.
- Ordenador: Actualmente cualquier ordenador actual de gama baja podría valernos para reproducir música y video por streaming. La vida del ordenador se estima en 8 años. Los precios varían mucho en función de la gama, yendo desde los 220€ a los 999€ (consultando los precios en Amazon). Consideramos que invertir 400€en un ordenador es suficiente para el uso que le daremos.
- Altavoces: Necesitaremos uno por cada 50 metros cuadrados, por lo que con 2 serán suficiente. Según la tienda Europahifi podemos comprar un par de altavoces de por 310€
- Pantallas: Para ofrecer correctamente los servicios de entretenimiento con las videoconsolas y otros como la retransmisión de *e-sports*, necesitaremos varias pantallas. Tres de ellas se destinarán a las videoconsolas y la otra se utilizará para otros servicios. Utilizaremos monitores LED de 34 pulgadas, con un precio unitario de 509€según Amazon. Debido a la rápida evolución tecnológica de estos elementos, estimaremos que los renovaremos cada 7 años.
- Fútbolín: Los precios de los futbolines varían mucho en función del modelo. Nosotros usaremos el modelo de fútbolín madrileño, que es el que se usa en Soria. Según la tienda Poolspain, un fútbolín de estas características tiene un precio de 390€
- Mesa de *airhockey*: Tiene un precio bastante más alto que el fútbolín. Según la tienda Futbolines Nacho una mesa de *airhokey* para bar tiene un precio de 1.750€
- Videoconsolas: El local contará con tres videoconsolas con varios juegos para cada una. Las videoconsolas y sus respectivos juegos tendrán una vida útil del de 5 años, siendo este el tiempo que suele transcurrir entre cada relevo generacional de consolas en el mercado. Utilizaremos 3 consolas de la actual generación, cuyos precios son respectivamente de 341€, 298€, y 294€ (un mando incluido) según la tienda Amazon. Así mismo también compraremos 3 juegos para cada consola, cada uno con un precio medio de 50€ Así mismo también será necesario comprar un mando extra para que varios jugadores puedan jugar. Dependiendo de la consola cada mando tiene un coste distinto, por lo que haciendo media, cada mando costaría alrededor de 52€ Los mandos, al igual que las consolas, contarán con un periodo de vida de 5 años.

- Elementos de cocina y conservación: Son bienes necesarios para casi cualquier negocio de hostelería. Para cada uno de ellos, supondremos una vida útil indefinida en nuestro análisis. Así mismo, todos los precios han sido sacados de la tienda online Maquinariadehosteleríaonline. Estos elementos son:
  - Botellero: Es indispensable contar con un botellero que mantenga los refrescos fríos. El precio del mismo dependerá de su tamaño. Un botellero de tamaño medio según la tienda, tiene un precio de 645€
  - Cafetera de hostelería: Tiene un coste de 1.650€ Necesaria para poder servir café en sus múltiples variedades.
  - Microondas: Necesario para calentar comidas o bebidas. Su coste es de 248€ si buscamos una opción económica.
  - Cocina: Es necesaria una cocina pequeña para preparar determinados alimentos. La más económica tiene un precio de 1.095€
  - Vitrina expositora: La vitrina expositora es un elemento útil para mostrar los distintos platos o tapas en el mostrador y que a la vez puedan conservarse en frío. No conocemos la longitud de la barra del bar ni la longitud que necesitaremos, por lo que utilizaremos para el análisis un tamaño medio. Tiene un precio de 1.309€ Técnicamente tiene un periodo de vida indefinido.
  - Otro mobiliario: Hará referencia a las reformas de acondicionamiento inicial que supondremos serán necesarias para el inicio de nuestra actividad. Estas reformas supondrán un desembolso de 11.165€

Es importante recalcar que los elementos mencionados tienen el IVA incluido en su precio. Si vamos al anexo V, podremos ver el valor de la inversión tanto con IVA como sin él.

Teniendo estos datos en cuenta, podemos resumir la información en un balance de equipos, siguiendo el modelo de Nassir Sapag. Omitiremos el valor de liquidación de los distintos elementos al ser demasiado difícil de conocer. Así mismo, en los elementos anteriores en los que no hemos dado información sobre su vida útil, suponemos que esta es demasiado larga como para tener en cuenta su renovación en un plazo inferior a 10 años. Además, en el coste de cada unitario de cada consola tendremos en cuenta el precio medio de las tres (en vez de por separado) para simplificar operaciones.

Tabla 4.1: Plan de inversión

<b>Elemento</b>	<b>Pago</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Pago unitario</b>	<b>Precio Adquisición</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Amort. Contable</b>
<b>Mesas</b>	959	7	137	792'56	20	39'63
<b>Sillas</b>	2.040	34	60	1.685'95	20	84'3
<b>Taburetes</b>	224	7	32	185'12	20	9'26
<b>Ordenador</b>	400	1	400	330'58	4	82'64
<b>Altavoces</b>	620	2	310	512'4	10	51'24
<b>Pantallas</b>	1.236	4	309	1.021'49	7	145'93
<b>Futbolín</b>	390	1	390	322'31	20	16'12
<i>Airhockey</i>	1.750	1	1.750	1.446'28	20	72'31
<b>Videoconsolas</b>	933	3	311	771'07	5	154'21
<b>Juegos</b>	450	9	50	371'9	5	74'38
<b>Mandos</b>	156	3	52	128'93	5	25'79
<b>Botellero</b>	645	1	645	533'06	20	26'65
<b>Cafetera</b>	1.650	1	1.650	1.363'64	20	68'18
<b>Microondas</b>	248	1	248	204'96	20	10'25
<b>Cocina</b>	1.095	1	1.095	904'96	20	45'25
<b>Vitrina expositora</b>	1.039	1	1.039	858'68	20	42'93
<b>Reformas</b>	11.165	1	11.165	9.227'27	50	184'55
<b>TOTAL</b>	<b>25.000</b>			<b>20.661'15</b>		<b>1.133'61</b>

Fuente: Elaboración propia

Todos los elementos supondrían un coste inicial de 20.661'15€, lo que supone una salida de tesorería de 25.000€ teniendo en cuenta el IVA. Sin embargo, es importante tener en cuenta que varios de estos elementos se deben renovar en un determinado plazo de tiempo. Por lo tanto es necesario realizar un calendario de inversiones de reposición. En este calendario no tendremos en cuenta aquellos elementos que cuya vida útil se estime por encima de los 10 años, y usaremos el valor del inmovilizado incluyendo el IVA.



Tabla 4.2: Calendario de inversiones de reposición

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ordenador</b>				400						
<b>Pantalla</b>										1.236
<b>Videoconsola</b>					932					932
<b>Juegos</b>					450					450
<b>Mandos</b>					156			156		156
<b>Total</b>				400	1.538			156		2.774

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver, la inversión inicial es bastante grande en comparación con las reposiciones futuras. Esto es debido a que los elementos de mayor precio coinciden con los de mayor periodo de amortización.

## 4.2 Financiación

Una vez visto los elementos de nuestra inversión inicial, necesitaremos conocer las fuentes financieras con las que cubriremos todos ellos. Para ello tenemos que fijarnos en el coste que supone la elección de cada fuente de financiación, lo cual nos hará distinguir entre dos importantes fuentes, que son el capital propio aportado por el promotor o los socios y las subvenciones, que no tienen coste alguno, y los préstamos que tienen un índice de interés que hay que pagar por recibir dicho préstamo.

En primer lugar tendremos en cuenta la financiación propia. En este proyecto, como hemos mencionado anteriormente, participarán el promotor y un socio con su capital y trabajo. Para la inversión inicial, supondremos una aportación de 8582,5€ por parte de cada uno de ellos, lo que hace un total de 17.165,00€. Este dinero servirá para financiar las inversiones a largo plazo de la empresa.

En cuanto a las subvenciones, existen dos modalidades cuya diferencia radica en su tratamiento contable. Por un lado existen las subvenciones para la inversión, y por otro lado, subvenciones para sufragar gastos. En cuanto a subvenciones disponibles para nuestro proyecto, existe una convocatoria por parte del ayuntamiento de Soria para sufragar costes de alquiler los tres primeros meses con un límite de 1.800€. Esta subvención solo está disponible para microempresas de nueva creación que se sitúen en la provincia de Soria.

La financiación ajena es en muchas empresas la principal fuente de financiación. Los préstamos, líneas de crédito, y otros servicios bancarios tienen un coste asociado. Este tipo de financiación es importante ya que permitirá obtener fondos para el negocio sin tener que recurrir a las aportaciones de los socios de su propio patrimonio.

Para obtener financiación tanto a largo como a corto plazo utilizaremos préstamos del Instituto de Crédito Oficial (ICO). El ICO realiza los préstamos a través de diversos organismos bancarios a un tipo de interés competitivo, con el objetivo (entre otros) de apoyar el emprendimiento y la inversión, así como financiar la adquisición de circulante para favorecer la liquidez de las empresas. Es por esto que reconoceremos dos tipos de préstamos según lo que queramos financiar:

- **Inversiones a largo plazo:** La inversión en activos fijos no puede cubrirse en su totalidad con la aportación de los socios, por lo que necesitaremos recurrir a la financiación a largo plazo. El ICO ofrece un programa llamado ICO Empresas y Emprendedores 2.016, que ofrece financiación en forma de préstamo o leasing. El tipo de interés puede ser fijo o variable y en ambos casos es mayor conforme aumenta el plazo de devolución. Dado que la cantidad a pedir no será muy grande debido a la escasa inversión inicial, se pedirá un único préstamo que cubra todos los inmovilizados.
- **Inversiones a corto plazo:** A lo largo de cada ejercicio es necesario realizar una serie de pagos relacionados con el circulante y otros servicios que requerirá el negocio para su funcionamiento. Para afrontar las necesidades de tesorería que tendremos, ampliaremos el préstamo destinado al inmovilizado material para cubrir las necesidades de tesorería, sobre todo las de los primeros periodos. Por otro lado, la caja resultante de cada ejercicio servirá para cubrir las necesidades de tesorería de los ejercicios posteriores.

Para la financiación a corto plazo, sería posible utilizar una cuenta de crédito, sin embargo, debido a la dificultad en el cálculo de los intereses nos hemos decantado por introducir toda la financiación en un mismo préstamo para facilitar los cálculos. En el anexo III se muestra toda la información sobre el préstamo, así como su amortización e intereses.

### **4.3 Ingresos y gastos**

Los ingresos y los gastos son las dos variables que determinarán el beneficio de nuestro negocio. Su estimación es más complicada que en el caso de la inversión, por lo que utilizaremos distintos métodos para conseguir la información necesaria. Es importante distinguir los gastos de los pagos, para ello, en el anexo XVI podremos encontrar a modo de resumen todos los gastos generados; y en el anexo XII podremos ver todos los pagos.

#### **4.3.1 Ingresos**

En primer lugar, podemos clasificar los ingresos en según su naturaleza en ingresos de explotación e ingresos financieros. Dada la actividad que realizamos, no generaremos ingresos financieros, por lo que serán considerados en su totalidad como ingresos de explotación. Estos ingresos pueden venir de varias fuentes tales como el importe neto de la cifra de negocios, la variación de existencias, trabajos realizados por la empresa para su activo, subvenciones, etc. Para nosotros sólo tendrá importancia el importe neto de la cifra de negocios, que cubre casi la totalidad de los ingresos, y la subvención para el arrendamiento que hemos mencionado anteriormente.

De cara a calcular los ingresos, (y con ellos también algunos gastos) tendremos en cuenta dos posibles escenarios. Uno de ellos es el escenario optimista, en el cual existe un aumento elevado de los ingresos, debido al crecimiento de la economía, al aumento de nuestros potenciales clientes debido al desarrollo del sector de los videojuegos y el gasto en ocio de los consumidores. Por otro lado, tendremos en cuenta

un escenario más moderado, donde suponemos que la economía se estanca, o que bien el número de clientes potenciales se reduce por la despoblación.

De acuerdo a los cálculos realizados en el anexo I, la previsión de ingresos por mercaderías durante los primeros cinco años de vida del negocio serán los siguientes.

Tabla 4.3: Previsión de ingresos

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E. Optimista</b>	90.785'09€	94.879'74€	101.222'37€	108.047'05€	115.390'40€
<b>E. Moderado</b>	89.007'09€	90.154'42€	93.213'74€	96.389'31€	99.685'56€

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo I

Una vez analizada la cifra de ingresos que recibirá el negocio, debemos analizar los gastos en los que deberemos incurrir para realizar nuestra actividad. Así mismo, dividiremos los gastos según su procedencia.

#### 4.3.2 Compra de circulante

Dentro del activo circulante, las mercaderías constituyen, como veremos más a continuación, el gasto más importante a lo largo del ejercicio. Para realizar la estimación, usaremos como ejemplo la factura del anexo II. El cálculo se hará hallando la razón entre los ingresos y los gastos por compra de mercaderías en dicha factura, y la aplicaremos a nuestros ingresos estimados por la venta de las mismas. Así mismo también calcularemos un stock de seguridad.

En el cálculo realizado en el anexo III, podemos ver la siguiente previsión de gastos por compras de mercadería.

Tabla 4.4: Compra de mercaderías

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E. Optimista</b>	40.157'13	43.209'08	46.492'97	50.026'43	53.828'44
<b>E. Moderado</b>	40.157'13	41.683'10	43.267'06	44.911'21	46.617'84

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

Como podemos observar junto con el apartado anterior, según aumenta el volumen de negocio, más dinero tendremos que invertir en mercaderías para mantener esos ingresos.

El stock de seguridad nos permitirá evitar problemas de inventario por falta de abastecimiento. Este stock será fijo a lo largo del tiempo y será el que figure en los activos de la empresa al final de cada ejercicio. Según el anexo III, hemos calculado un stock de seguridad por valor de 1.673'21€.

Otro gasto importante es el gasto en menaje. Este dependerá directamente del gasto que hagamos en la compra de mercaderías. Su gasto es el siguiente, según el anexo III:

Tabla 4.5: Gasto en menaje

Año	1	2	3	4	5
<b>E. Optimista</b>	835'27€	898'75€	967'05€	1.040'55€	1.119'63€
<b>E. Moderado</b>	835'27€	867'01€	899'95€	934'15€	969'65€

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo III

### 4.3.3 Servicios

Dentro de este tipo de gastos podemos englobar el alquiler, la electricidad y el agua, y otros servicios que puedan ser necesarios para el funcionamiento del bar.

El alquiler es uno de los gastos más importantes, y tiene una gran repercusión sobre la estructura de costes de la empresa. El alquiler es un gasto que se genera cada cierto periodo de tiempo (mensualmente o anualmente) de forma constante. Para nuestro estudio calcularemos el precio del alquiler por metro cuadrado en Soria, obteniendo la información portal inmobiliario de internet Idealista. Según esta página, el alquiler medio por metro cuadrado de los locales comerciales comprendidos entre los 100m<sup>2</sup> y los 200m<sup>2</sup> es de 4'79€/m<sup>2</sup>. Por lo tanto si nuestro local dispone de 150m<sup>2</sup>, tendremos un gasto estimado de 593'8€ mensuales, lo que supone un gasto anual de 7.125'62€

Otro gasto importante a tener en cuenta es el gasto en suministros y reparaciones, que serán considerados como un gasto directo, y dependerá por lo tanto de volumen de las mercaderías (que estas a su vez dependen del volumen de ingresos por venta de mercaderías). En el anexo IV hemos realizado los cálculos que nos permiten conocer el gasto estimado en ambos escenarios:

Tabla 4.6: Gasto en suministros y reparaciones

Año	1	2	3	4	5
<b>Suministros</b>					
<b>E. Optimista</b>	3.874'36	4.168'81	4.485'64	4.826'55	5.193'37
<b>E. Moderado</b>	3.874'36	4.021'59	4.174'41	4.333'03	4.497'69
<b>Reparaciones</b>					
<b>E. Optimista</b>	563	605'79	651'83	701'37	754'67
<b>E. Moderado</b>	563	584'40	606'60	629'66	653'58

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo IV

Así mismo otro gasto importante es el de la música y la gestión de derechos de la SGAE. Para obtener de forma legal la música, contrataremos un servicio de pago mensual, cuyo coste es de aproximadamente 13'22€. Por su parte, los gastos de la SGAE ascenderían a unos 23'14€ al mes.

Para reproducir ciertos contenidos audiovisuales será necesario contar con conexión a internet. Basándonos en la factura del anexo II, este gasto asciende a 56'25€

Así mismo será necesario contratar un seguro que nos cubra ante imprevistos tales como robos o incendios. Haciendo una estimación en la web [www.segurobar.es](http://www.segurobar.es), el precio de nuestro seguro sería próximo a 540€ mensuales.

Por último, el gasto en publicidad será escaso, ya que emplearemos métodos de SEM (Search Engine Marketing) y de publicidad en redes sociales. Para ello emplearemos 20'66€ mensuales.

#### **4.3.4 Otros gastos**

Como hemos mencionado en el capítulo anterior, dispondremos de elementos decorativos que rotarán con frecuencia. Para ello estamos dispuestos a gastar una cantidad de 82'64€ mensuales (lo que equivale a 100€ con IVA).

Así mismo, otro elemento importante son los juegos de mesa, a los cuales hemos considerado como un gasto en vez de como una inversión debido al poco tiempo de permanencia que se le prevé. Para ello, consideramos que se realizará una compra semestral por un valor de 55'79€. Para determinar esta cantidad hemos recurrido a la tienda online Zacatrus, de la cual hemos obtenido este precio al calcular el precio de varios juegos de mesa. En este caso, la cantidad señalada no incluye el IVA.

#### **4.3.5 Tributos**

En este apartado solo tendremos en cuenta un gasto, que es el relacionado con el inicio de la actividad. El impuesto de sociedades se analizará en el siguiente apartado, ya que es necesario conocer el beneficio para calcularlo.

Según la ordenanza municipal correspondiente, que en este caso es la Ordenanza Fiscal Nº 2: Tasa por apertura de establecimientos, “los establecimientos o locales con modificación de titular sin cambio de actividad, satisfarán la cantidad de 15'03€”.

#### **4.3.6 Amortización**

Llamamos así a la pérdida de valor que sufren los inmovilizados a lo largo de su vida útil. Contablemente, cada ejercicio se le atribuye a los distintos elementos de activo no corriente un gasto procedente de esta causa.

Dentro de los sistemas de amortización contable existentes, utilizaremos el método lineal por su simplicidad en el cálculo. En la siguiente tabla podemos ver todos los elementos de inmovilizado, así como su tiempo de amortización y su coste. Para el cálculo de la amortización contable utilizaremos las tablas de amortización fiscal vigentes, utilizando el menor periodo de amortización permitido de cara a obtener ventajas en el pago del impuesto de sociedades. En el caso de la amortización de la reforma, tanto la amortización contable como la fiscal se realizarán a 50 años para facilitar cálculos.

Tabla 4.7: Amortización del inmovilizado

<b>Elemento</b>	<b>Pago con IVA</b>	<b>Precio de adquisición</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Amortización contable</b>
Mesas	959	792'56	20	39'63
Sillas	2.040	1.685'95	20	84'30
Taburetes	224	185'12	20	9'26
Ordenador	400	330'58	4	82'64
Altavoces	620	512'40	10	51'24
Pantallas	1.236	1.021'49	7	145'93
Futbolín	390	322'31	20	16'12
<i>Airhockey</i>	1.750	1.446'28	20	72'31
Videoconsolas	933	771'07	5	154'21
Juegos	450	371'90	5	74'38
Mandos	156	128'93	5	25'79
Botellero	645	533'06	20	26'65
Cafetera	1.650	1.363'64	20	68'18
Microondas	248	204'96	20	10'25
Cocina	1.095	904'96	20	45'25
Vitrina expositora	1.039	858'68	20	42'93
Reformas	11.165	9227'27	50	184'55
<b>TOTAL</b>	<b>25.000</b>	<b>20.661'15</b>		<b>1.133'61</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo VIII

Esto nos deja con unos costes de amortización anuales de 1.133'61€ una cantidad relativamente pequeña dado que la inversión inicial es reducida.

#### 4.3.7 Recursos humanos

El gasto en recursos humanos es un gasto importante que dependerá del número de camareros contratados, así como de su jornada y de los pluses que les ofrezcamos o que les correspondan por convenio.

En cuanto a los empleados fijos, no contrataremos ninguno por el momento, ya que el gasto que supondría será elevado. Sin embargo, sí que se recurrirá a trabajadores temporales que presten sus servicios en momentos donde la demanda sea especialmente alta.

Teniendo esto en cuenta, contrataremos un camarero para que preste servicios las noches de Nochebuena y de Nochevieja, y otro durante los meses de julio y agosto. En la semana de las fiestas de San Juan (que consideraremos que se realizarán íntegramente en el mes de julio) se requerirá que el trabajador preste sus servicios por la noche, lo cual le otorgará pluses por festivo y nocturnidad.

Como hemos dicho anteriormente, los socios serán considerados trabajadores, y tendrán establecido un salario. Este salario será pequeño inicialmente, ya que suponemos que el interés de los socios es asegurar que el negocio sea rentable en los primeros años. Así mismo, para el escenario moderado, el salario será inicialmente menor que en el

escenario optimista, y no aumentará durante los cinco primeros años. En el escenario optimista sin embargo, los socios obtendrán un salario creciente.

Teniendo en cuenta los cálculos del anexo VII, el coste los primeros cinco años son los siguientes:

Tabla 4.8: Coste de los recursos humanos

<b>Escenario optimista</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Coste</b>	26.269'24	27.586'31	28.405'44	31.177'89	34.150'02

<b>Escenario moderado</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	25.669'24	25.669'24	25.669'24	25.669'24	25.669'24

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo VII

La tabla anterior muestra tanto los salarios de los trabajadores temporales como el de los autónomos societarios. Así mismo, también habrá que diferenciar los pagos que surgirán a partir de estos gastos. En la siguiente tabla se muestran los pagos en los diferentes conceptos a raíz del gasto del personal.

Tabla 4.9: Pagos generados por los recursos humanos

<b>Escenario optimista</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario neto</b>	17.902'44	18.918'15	19.385'31	20.966'38	22.659'82
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Cuota obrera</b>	109'70	109'70	109'70	109'70	109'70
<b>Retenciones</b>	46'68	348'04	700	1.891'38	3.170'08

<b>Escenario moderado</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario neto</b>	17.302'44	17.302'44	17.302'44	17.302'44	17.302'44
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Cuota obrera</b>	109'70	109'70	109'70	109'70	109'70
<b>Retenciones</b>	46'68	46'68	46'68	46'68	645'98

Fuente: Anexo VII

#### 4.3.8 Costes financieros

En este grupo de gastos se encuentran aquellos que se derivan de la financiación ajena a la que recurre la empresa. Anteriormente, en el apartado referente a la financiación, hemos mencionado los créditos ICO, los cuales utilizaremos como referente del tipo de interés de la financiación nuestra empresa. Dado que el préstamo que pediremos no será excesivamente grande, consideramos que cinco años es un buen periodo para amortizarlo. Así mismo, los créditos ICO para este periodo de amortización es del 4'927%.

En primer lugar debemos tener en cuenta que existen unos fondos propios de 17.165€ que pueden usarse para financiar el inmovilizado, y que no tienen coste alguno. Para ello, supondremos que los 17.165€ de capital propio, financiarán los inmovilizados junto con el préstamo, lo cual nos ahorrará gastos por intereses y nos evitará tener problemas de tesorería iniciales.

Con todo esto en cuenta, según los cálculos del anexo VI, los gastos financieros en los que incurriremos, así como la cuantía y la amortización del préstamo serán los que se muestran a continuación:

Tabla 4.10: Costes financieros

Año	1	2	3	4	5
Coste	741,61	593,29	444,97	296,64	148,32

Fuente: Anexo VI

Dado que hemos solicitado un único préstamo para financiarnos, y posee una amortización lineal, resulta normal tener unos altos intereses al principio, los cuales disminuirán según vaya reduciéndose la cantidad restante por amortizar.

## 4.4 Resultados

Una vez conocidos todos los ingresos, cobros, pagos y gastos podemos obtener los resultados que nos permitirán conocer si el análisis de viabilidad es favorable. En primer lugar tenemos que observar la cuenta de resultados, la cual nos indicará los beneficios (o pérdidas) de cada ejercicio económico. De cara a conocer la liquidez de la empresa, será necesario contar con una previsión de tesorería, la cual servirá a su vez para conocer el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad). En último lugar, los balances de situación anuales nos permitirán conocer la composición de los activos y de los pasivos de la empresa al final de cada ejercicio económico, así como conocer los datos necesarios para obtener la tasa de rentabilidad.

### 4.4.1 Cuenta de resultados

Una vez analizada la inversión y la previsión de gastos e ingresos, podemos realizar los cálculos que nos permitirán conocer la rentabilidad de nuestro proyecto, y así conocer si se cumplen los objetivos con los que hemos partido al inicio del mismo.

En primer calcularemos el resultado, la estructura patrimonial de la empresa y los resultados de tesorería. Después podremos calcular la tasa interna de rentabilidad, el valor actual neto y el *payback*. Posteriormente, analizaremos la rentabilidad económica de nuestro negocio. También será interesante comparar el dinero que reciben los socios en comparación con los salarios medios, para saber si las rentas obtenidas son suficientes para que los estos mantengan un determinado nivel de vida. Respecto a la rentabilidad financiera, no creemos que sea necesaria de calcular, pues su utilidad reside en conocer el rendimiento que obtiene la empresa en función de las aportaciones de los socios, lo cual se ve reflejado en el reparto de dividendos o en la revalorización de las acciones.



Para empezar con el análisis de resultados, es importante conocer el punto de partida, por lo que realizaremos un balance de situación del momento en el que la empresa entra en funcionamiento, tal y como vemos en el anexo XIII. En este balance podemos ver la composición de activos y pasivos de partida, así como la composición al cabo de cada ejercicio económico.

El otro elemento clave para obtener los datos necesarios para conocer la viabilidad del negocio es el resultado. Para ello, en el anexo XI, hemos calculado la previsión de resultados en los cinco años posteriores al inicio de la actividad, teniendo en cuenta los dos posibles escenarios.

Tabla 4.11: Previsión de beneficios

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E. Optimista</b>	1.629'07	505'61	2.134'93	2.000'95	2.164'70
<b>E. Moderado</b>	627'77	-414'02	1.143'69	1.729'27	2.864'67

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo XI

Como podemos observar, según van creciendo nuestros ingresos a lo largo del tiempo, van aumentando los resultados del ejercicio. Existe una excepción en el segundo año de ambos escenarios, donde el resultado es inferior al periodo anterior debido a que la subvención se imputa al resultado del primer año.

#### 4.4.2 Flujos de tesorería

Los flujos de tesorería muestran las entradas y salidas de dinero en la empresa. Esto nos sirve para conocer la liquidez y la solvencia de la empresa. También aporta información importante de cara a conocer el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de rentabilidad).

Los principales resultados, obtenidos a partir del anexo XII son los siguientes:

Tabla 4.12: Flujos de tesorería

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>E. Optimista</b>	5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26	11.483'55
<b>E. Moderado</b>	3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11	7.395'33

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo XII

#### 4.4.3 TIR, VAN y *Payback*

La tasa interna de retorno es un indicador dinámico que nos indica el tipo de interés con el cual nuestros flujos de tesorería son igual a cero. Este indicador nos dirá por lo tanto, por debajo de qué tipo de interés nos interesará realizar el proyecto. Esto quiere decir que si la TIR es baja, tal vez deberíamos invertir en otros activos que nos den mejores rendimientos que nuestro negocio.

Como podemos observar en el anexo XV, la TIR del escenario moderado presenta un valor bajo, por lo que la inversión solo tendría un valor positivo si el tipo de interés es del 4%. En el escenario optimista, la tasa es del 21%, lo cual quiere decir que debemos, según este criterio, invertir en el negocio si los tipos de interés son inferiores a esta.

El valor actual neto sirve para conocer el valor actual de los flujos de caja previstos. Al igual que la TIR, es un indicador dinámico ya que tiene en cuenta el paso del tiempo.

El valor actual neto es de 15.455,76€ en el escenario optimista, mientras que en el moderado muestra unos resultados negativos de 277,50€ según el anexo XV.

Para finalizar, el *payback* es un indicador estático (no tiene en cuenta el paso del tiempo en los flujos de caja), que sirve para conocer el tiempo que tardaríamos en recuperar la inversión realizada. En el anexo XV podemos ver que en el escenario positivo recuperaríamos la inversión en 3'16 años, mientras que en el escenario moderado tardaríamos 4'53 años.

#### 4.4.4 Rentabilidad

En este último apartado analizaremos la rentabilidad desde dos puntos de vista. En primer lugar analizaremos la rentabilidad económica, el cual sirve para conocer el rendimiento de los activos de la empresa a partir del resultado antes de impuestos (R.A.I.). En segundo lugar, analizaremos la rentabilidad desde el punto de vista de los socios. Dado que los socios son trabajadores y cobran un sueldo, no tiene sentido hallar la rentabilidad financiera. Sin embargo, podemos comparar sus salarios con el nivel de salarios nacional y así comprobar que los socios obtienen suficientes rentas gracias al negocio.

En cuanto a la rentabilidad económica, los resultados para cada escenario son los mostrados en las tablas 14 y 15. Para mayor exactitud, se mostrarán varios decimales en el resultado.

Tabla 4.13: Rentabilidad económica (escenario optimista)

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>R.A.I.</b>	1.127'61	615'87	2.572'64	2.775'78	2.994'11
<b>Activo</b>	32.800'02	30.370'57	29.704'94	29.884'98	29.874'70
<b>R.E.</b>	0'0344	0'0203	0'0866	0'0929	0'1002

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14: Rentabilidad económica (escenario moderado)

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>R.A.I.</b>	-50'39	-466'05	949'66	2.413'54	3.927'40
<b>Activos</b>	31.798'72	28.374'29	26.507'59	25.226'46	25.903'51
<b>R.E.</b>	-0'0016	-0'0164	0'0358	0'0957	0'1516

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el ratio tiene una tendencia ascendente. Esto se debe tanto al descenso del nivel de activos debido a la amortización del inmovilizado, el cual supone una parte importante del activo total; y del creciente nivel de beneficios anuales.

En cuanto al nivel de salarios en España, la media del coste salarial por trabajador es de 1.943'01€ El salario de los socios trabajadores oscila entre los 949'35€ y los 1302'72€ (incluyendo la cuota de autónomo). Esto nos indica que los salarios de los socios son relativamente bajos incluso en el escenario optimista, en el cual el salario está un 33% por debajo de la media aproximadamente.

# **Conclusiones**



El tipo de negocio que pretende crear este proyecto, actualmente se encuentra en una fase de crecimiento. Sin embargo, es una incógnita el saber si este segmento llegará a asentarse, o si por el contrario los consumidores no mostrarán interés en él.

Respecto de la afirmación anterior, nuestro bar temático se caracteriza por pertenecer a dos sectores. Por un lado, nuestro bar es obviamente un negocio hostelero por su forma de operar, pero por otro lado el sector de los videojuegos tiene una gran influencia en el futuro éxito del negocio y de los bares temáticos como el nuestro.

Debido a que en nuestra forma de operar somos un bar, como hemos dicho en el punto anterior, muchos factores del entorno que afecten al sector hostelero y a la economía en general tendrán relevancia en nuestro negocio. Un ejemplo es la creciente recuperación de la economía tras la recesión, que ha fomentado el consumo en todos los establecimientos hosteleros en general, haciendo crecer sus ingresos y mostrando buenas previsiones para el futuro.

Respecto del sector de los videojuegos, este está teniendo una gran repercusión social a escala mundial, siendo uno de los sectores con mayor auge. Este es un importante motivo para que un negocio como el nuestro exista.

Así mismo, el sector de los videojuegos ha sido caracterizado por orientarse a un público infantil. Sin embargo hemos visto que hoy en día esto no es así, y que su principal target son los adultos jóvenes. De este dato depende en gran medida el target al que nos enfocaremos.

Existen sin embargo, elementos del entorno que pueden ser muy desfavorables para nosotros. Nuestro negocio se quiere ubicar en Soria, ciudad que últimamente se está viendo gravemente afectada por la despoblación y la pérdida de gente joven. Esto disminuye la cantidad de clientes potenciales a los que ofertar nuestros productos y servicios.

La normativa vigente dificulta el emprendimiento y la contratación, debido a las altas cuotas que hay que pagar a la Seguridad Social, a pesar de que existan situaciones que otorguen ciertas ventajas.

Dentro del marco de nuestro entorno específico, no existen competidores que ocupen nuestro segmento, lo cual otorga una gran ventaja inicial. Sin embargo, es posible que nos consumidores no aprecien nuestra diferenciación, lo cual podemos arreglar con una adecuada campaña de marketing y unos servicios adecuados.

Una vez analizado el entorno, es muy importante determinar la ubicación física del negocio, así como los horarios de apertura, que deben optimizarse para que un mayor número de clientes consuma en nuestro bar.

Nuestro plan de marketing mix consistirá en parte en ofrecer servicios que otros bares no ofrecen en Soria, de cara a obtener una diferenciación lo más alta posible. Este plan se combinará con una estrategia de comunicación en las redes sociales por su gran alcance y su bajo coste.

Para iniciar el negocio, no se requiere una gran cantidad de inversión, por el contrario, nos encontraremos con una gran cantidad de gastos a los que hacer frente. Por

un lado, esta cantidad de gastos supone una barrera importante para obtener beneficios y liquidez, pero su escasa necesidad de inversión nos evita tener barreras de salida.

Debido al reducido número de socios, a la escasa inversión inicial, y al control sobre el capital que deseamos tener, la personalidad jurídica que más nos conviene para llevar a cabo nuestro negocio es la sociedad de responsabilidad limitada.

A la hora de elegir un medio de financiación, los créditos ICO pueden ayudar a ayudar tanto con la inversión inicial como con el circulante. Sin embargo, las subvenciones que podremos recibir en nuestro ámbito son muy limitadas, y solo tendrán repercusión en el primer ejercicio.

De cara a afrontar dichos gastos, hay que poner especial énfasis en el gasto en recursos humanos, dado que su coste es elevado, y podrían reducirse notablemente con una buena planificación. Este es el motivo por el que los trabajadores serán temporales y no indefinidos, al menos en los ejercicios económicos analizados en este estudio.

En el análisis de nuestro proyecto de inversión, vemos que durante los primeros años los beneficios no serán muy altos, e incluso habrá pérdidas en el escenario moderado. Sin embargo, según el volumen de ingresos crezca, también aumentarán los beneficios.

A partir del sexto año, el cual se queda fuera de nuestras previsiones, suponemos que los resultados mejorarán hasta que el negocio alcance una fase de madurez, en el cual estos podrían estancarse debido al limitado mercado que ofrece Soria en cuanto a número de consumidores, o por cambios negativos en el sector de los videojuegos.

En los cinco primeros años estudiados, apenas hay renovación de la inversión, sin embargo es posible que en el futuro haya que pedir otro préstamo para financiar estos inmovilizados sin que el nivel de tesorería peligre.

Así mismo, una aportación de líquido a las arcas de la empresa en el momento del inicio de su actividad, puede evitar problemas de liquidez causados por los diversos pagos iniciales que hay que realizar.

En término de beneficios, podemos decir que nuestro proyecto será rentable, incluso en el escenario moderado, con el inconveniente de que en el inicio de la actividad en el mismo los resultados serán bajos e incluso negativos, congelando los salarios de los socios trabajadores.

En cuanto a la liquidez, los resultados son crecientes en el escenario optimista, mientras que en el moderado son decrecientes al principio. Podemos llegar a pensar que con la finalización del pago del préstamo la tesorería va a alcanzar un mayor crecimiento. La rentabilidad económica tiende a aumentar con el tiempo. Esto es debido sin embargo a la amortización de los elementos de inmovilizado y a los crecientes beneficios. Podemos decir que no existe una relación entre el nivel de activos y los beneficios.

La rentabilidad económica es generalmente ascendente y, salvo en los dos últimos ejercicios, es mayor en el escenario moderado que en el escenario optimista. Esto se debe a que parte de esta rentabilidad en el escenario optimista se compensa con un aumento de salario a los socios.

El proyecto de inversión será viable, ya que en ambos escenarios el VAN de la misma será positivo y la TIR será superior al tipo de interés.

Finalmente, uno de los principales objetivos de los socios es el obtener unas rentas periódicas en forma de salario. Sin embargo, hemos podido ver que a pesar de la viabilidad del negocio, el salario de los socios es muy pequeño en comparación con la media. Esto supone un inconveniente en un país que todavía sufre los efectos de la crisis económica. Sin embargo, hemos podido generar autoempleo para dos personas y tenemos capacidad para contratar en diversos periodos a trabajadores de forma temporal.





# **Bibliografía**



## Teoría

Leiva Rivas, L. (2013). *Proyectos de inversión. Tipos de proyectos y ciclo del proyecto*. En: <http://es.slideshare.net/AntonyEstebanArizapa/proyectos-de-inversion-ciclo-tipos-y-estructura>

Sapag Chaín, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. Naucalpan de Juárez: Pearson

## Noticias y estudios

**Asociación Española de Empresas Productoras Y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento (2015): Libro blanco español de desarrollo de videojuegos 2015.**

En: <http://www.dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20videojuegos%202015%20final%20low.pdf>

**Federación Española de Hostelería. (2013): Los sectores de la hostelería en 2012.** Pozuelo de Arancón (Madrid), Forletter Business Group.

En: <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-79.pdf>

**Federación Española de Hostelería (2014).** “La hostelería representó el 7,4% del PIB en 2013, según FEHR”. En: <https://www.alimarket.es/noticia/167225/la-hosteleria-represento-el-7-4--del-pib-en-2013--segun-fehr>

**Federación Española de Hostelería (2015).** “La hostelería alcanza el 7’6% del PIB”. En: <http://www.hosteleriadigital.es/hosteleria/24859/La-hosteleria-alcanza-el-76-del-PIB>

**Federación Española de Hostelería (2016).** “El empleo hostelero empieza 2016 con fuerza”. En: <http://www.hosteleriadigital.es/economia/24966/El-empleo-hostelero-empieza-2016-con-fuerza>

**Interactive Software Federation Of Europe (2012):** “Videogames In Europe: Consumer Study”. En: [http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/spain\\_-\\_isfe\\_consumer\\_study.pdf](http://www.isfe.eu/sites/isfe.eu/files/attachments/spain_-_isfe_consumer_study.pdf)

**G. Aisch y T. Giratikanon (2014).** “Charting the Rise of Twitch”. The New York Times. En: [http://www.nytimes.com/interactive/2014/08/26/technology/charting-the-rise-of-twitch.html?\\_r=3](http://www.nytimes.com/interactive/2014/08/26/technology/charting-the-rise-of-twitch.html?_r=3)

**García Campos, J.M. (2015).** “¿Qué bebidas alcohólicas consumen los españoles cuando salen de casa?”.

En: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150610/54432189584/bebidas-alcoholicas-consumen-espanoles-cuando-salen.html>

**Infoautonomos (2016).** “Cuota de autónomos 2016: ¿cuánto se paga?”.

En <http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>

## Legislación

España. Ley 3/1994, de 29 de marzo, de prevención, asistencia e integración social de drogodependientes de Castilla y León. *Boletín Oficial del Estado*, 26 de abril de 1994, 99: 12818-12830

España. Ley 3/2007, de 7 de marzo, por la que se modifica la Ley 3/1994, de 29 de marzo, de Prevención, Asistencia e Integración Social de Drogodependientes de Castilla y León. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de abril de 2007, 80: 14999-14529

España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de noviembre de 2014, 288: 96939-97097

España. Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 2005, 309: 42241-42250

España. Orden IYJ/689/2010, de 12 de mayo, por la que se determina el horario de los espectáculos públicos y actividades recreativas que se desarrollen en los establecimientos públicos, instalaciones y espacios abiertos de la Comunidad de Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León*, 28 de mayo de 2010, 101: 43103-43111

España. Ordenanza Fiscal N° 2: Tasa por apertura de establecimientos. *Boletín oficial de la Provincia de Soria*, 11 de enero de 2013, 4: 58-62

España. Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de abril de 1996, 97: 14369-14396

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de julio de 2010, 161: 58472-58594

España. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de octubre de 2015, 255: 100224-100308

España. Real Decreto de 22 de agosto de 1885, por el que se publica el Código de Comercio. *Gaceta de Madrid*, 16 de octubre de 1885, 289: 169-170

España. Resolución de 17 de junio de 2016, de la Oficina Territorial de Trabajo de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Soria, por la que se dispone el registro y publicación del texto del convenio colectivo de trabajo para las industrias de Hostelería de la provincia de Soria. *Boletín Oficial Provincial de Soria*, 29 de junio de 2016, 74: 1815-1834

España. Resolución de 20 de septiembre de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de septiembre de 2010, 237: 83428-83487

España. Real Decreto 1171/2015, de 29 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2016. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de diciembre de 2015, 312: 123262-123264

### Páginas Web

**Ayuntamiento de Soria.** En: [www.soria.es/](http://www.soria.es/)

**Banco Santander.** En: <https://www.bancosantander.es/>

**Bankinter.** En: <https://www.bankinter.com/>

**Instituto Nacional de Estadística.** En: <http://www.ine.es/>

**Instituto de crédito Oficial.** En: <https://www.ico.es/web/ico/home>



# **Anexos**

## Anexo I: Cálculo de ingresos

### Comida y bebida

El cálculo de los ingresos procedentes de la comida y la bebida servida se realizará a través de una estimación a partir de los datos del INE sobre las empresas de bebidas en España. Para ello utilizaremos los datos del año 2014 sobre el importe neto de la cifra de negocios y el número de locales:

- INCN: 15.999.189.000€/año
- Número de locales: 175.844
- INCN por local: 90.985'13€/año; 7.582'09€/mes

Sin embargo debemos tener en cuenta que la facturación puede ser muy diferente dependiendo del local, siendo el tamaño del mismo uno de los factores más relevantes. Es excesivamente complicado conseguir información sobre la media de metros cuadrados que tienen los bares de España, por lo que una variable que podemos utilizar para estimar esta magnitud es la cantidad de personal ocupado, ya que esta también depende del tamaño de los locales. Teniendo esto en cuenta, según datos del INE, en cada local trabajan 2'44 personas. En nuestro bar trabajarán 2'08 personas durante el primer año, ya que ponderamos el trabajo de los empleados temporales.

### Escenario optimista

Para calcular los ingresos por venta de mercaderías hasta el año 5, aumentaremos cada año a partir del segundo en un 7'4%, el doble del porcentaje en el que aumentó el PIB de 2014 a 2015.

Tabla a.1: Venta de mercaderías anual (optimista)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	77.561'09€	83.455'74€	89.798'37€	96.623'05€	103.966'40€

Fuente: Elaboración propia

Tabla a.2: Venta de mercaderías trimestral (optimista)

<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ingresos</b>	7.756'11€	19.390'27€	31.024'44€	19.390'27€

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de los demás ingresos generados por los distintos elementos del local, las estimaciones no serán muy precisas y estarán basadas en mi propio criterio en base a las observaciones que he realizado. Por ello los ingresos se estimarán suponiendo un escenario no demasiado optimista:

- Fútbolín: 100 partidas semanales; 5.200 partidas anuales; 2.600€/año
- Videoconsolas: 27 horas semanales; 1.404 horas anuales; 5.616€/año
- Recreativa: 16 partidas semanales; 832 partidas anuales; 208€/año (el 50% ha corresponde al proveedor)



- Otros: Entre los distintos campeonatos y servicios de suscripción, estimamos unos ingresos anuales de 3.000€
- Subvenciones: 1.800€(solo durante el primer año)

En total suma 13.224€de ingresos (11.424€) sin subvención

### Escenario moderado

En este caso, el crecimiento a partir del segundo año lo estimaremos en un 1%, porcentaje significativamente menor que en el otro escenario.

Tabla a.3: Venta de mercaderías anual (escenario moderado)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos</b>	77.561'09€	80.508'42€	83.567'74€	86.743'31€	90.039'56€

Fuente: Elaboración propia

Tabla a.4: Venta de mercaderías trimestral (escenario moderado)

<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Ingresos</b>	7.756'11€	19.390'27€	31.024'44€	19.390'27€

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los ingresos generados por los elementos recreativos del local también se verían reducidos.

- Fútbolín: 80 partidas semanales; 4160 partidas anuales; 2.080€/año
- Videoconsolas: 23 horas semanales; 1196 horas anuales; 4.784€/año
- Recreativa: 14 partidas semanales; 728 partidas anuales; 182€/año (el 50% ha corresponde al proveedor)
- Otros: Entre los distintos campeonatos y servicios de suscripción, estimamos unos ingresos anuales de 2.600€
- Subvenciones: 1.800€(solo durante el primer año)

En total suma 11.446€de ingresos (9646€sin contar la subvención)

## Anexo II: Factura de un local hostelero (bar-restaurante)

La siguiente factura corresponde a un local hostelero de la provincia de Soria. Para proteger la identidad del negocio, se ha realizado una adaptación de la misma en la cual no se muestran datos sensibles. La factura ha sido suministrada por la tutora del presente trabajo.

Tabla a.5: Factura de un local hostelero de Soria

Código	Descripción	Debe	Haber	Debe
600	<b>Compra de mercaderías</b>	20.624'37		20.624'37
60000000	Compra de mercaderías	20.624'37		20.624'37
608	<b>Devoluciones de compra y operaciones similares</b>		339'95	-339'95
60800000	Devoluciones de compras y otros		339'95	-339'95
621	<b>Arrendamientos y cánones</b>	1.970'44		1.970'44
62100000	Arrendamientos y cánones	1.970'44		1.970'44
622	<b>Reparaciones y conservación</b>	289'19		289'19
62200000	Rep. Mantenimiento y conservación	289'19		289'19
623	<b>Servicios de profesionales independientes</b>	717'57		717'57
62300000	Servicios profesionales independientes	699'76		699'76
62300001	Comisiones Edenred	17'81		17'81
625	<b>Primas de seguros</b>	1.562'68		1.562'68
62500000	Primas de seguros	1.562'68		1.562'68
626	<b>Servicios bancarios y similares</b>	47'90		47'90
62600000	Servicios bancarios y similares	47'90		47'90
627	<b>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</b>	25		25
62700000	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	25		25
628	<b>Suministros</b>	1.989'83		1.989'83
62800001	Gas natural	195'50		195'50
62800002	Electricidad	1.408'81		1.408'81
62800003	Agua	385'52		385'52
629	<b>Otros servicios</b>	2.441'29		2.441'29
62900000	Otros servicios	78'65		78'65
62900002	Otros gastos	18		18
62900003	Gastos de limpieza	1.354'40		1.354'40
62900004	Menaje de cocina y comedor	429'31		429'31
62900005	Gastos de tintorería	504'68		504'68
62950000	Telefonía + internet	56'25		56'25
640	<b>Sueldos y salarios</b>	9.269'77		9.269'77
64000000	Sueldos y salarios	9.269'77		9.269'77
642	<b>Seguridad social a cargo de la empresa</b>	2.329'06		2.329'06
64200000	Seguridad social a cargo de la empresa	2.329'06		2.329'06
700	<b>Ventas de mercaderías</b>		39.834'73	-39.834'73
70000000	Ventas		39.834'73	-39.834'73
TOTAL		41.267'10	40.174'68	1.092'42

Fuente: Factura proporcionada por el tutor

## Anexo III: Gasto por compra de mercaderías y menaje

### Compra de mercaderías

En la factura del anexo II tenemos un gasto por mercaderías de 20.624'37€ y unos ingresos de 39.834'73€. La razón entre ambos es:

- $39.834'73 / 20.624'37 = 1'93144$

Esto quiere decir que por cada euro invertido en mercaderías, recuperaremos por su venta 1'93144€, lo cual es igual a una rentabilidad de 93'144%.

Teniendo en cuenta nuestros ingresos estimados, obtenidos en el anexo I, los gastos en mercadería que tendremos serán los siguientes:

Tabla a.6: Gasto anual en mercaderías

Año	1	2	3	4	5
<b>E. Optimista</b>	40.157'13	43.209'08	46.492'97	50.026'43	53.828'44
<b>E. Moderado</b>	40.157'13	41.683'10	43.267'06	44.911'21	46.617'84

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo I y del anexo II

El stock de seguridad que utilizaremos equivaldrá a la mitad de lo que se consume mensualmente durante en un mes del primer ejercicio.

- $40.157'13€ / (12 * 2) = 1.673'21€$

### Compra de menaje

Así mismo también necesitamos calcular los gastos en menaje. Para ello usaremos la proporción entre este gasto y la compra de mercaderías siguiendo el ejemplo de la factura del anexo II.

- $429'31 / 20.624'37 = 0'0208$

Esto indica que por cada euro invertido en mercaderías, debemos invertir 0'0208 euros en menaje. Los gastos anuales en los distintos escenarios son los siguientes.

Tabla a.7: Gasto anual en menaje

Año	1	2	3	4	5
<b>E. Optimista</b>	835'27€	898'75€	967'05€	1.040'55€	1.119'63€
<b>E. Moderado</b>	835'27€	867'01€	899'95€	934'15€	969'65€

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

## Anexo IV: Suministros y reparaciones

### Suministros

El cálculo de suministros lo calcularemos a partir de los datos proporcionados en la factura del anexo II. Generalmente, los suministros (entre los cuales excluirémos la red telefónica y el internet) suelen ser gastos indirectos, es decir, que no dependen del número de bienes o servicios producidos. Sin embargo, nuestro local tiene una menor dimensión por lo tanto será lógico pensar que estos gastos serán proporcionalmente menores. Para ello calculamos los gastos en suministros en proporción a los compra de mercaderías en la factura:

- $1.989'83 / 20.624'37 = 0'09648\text{€}$  por cada euro invertido en mercaderías

En nuestro caso el resultado sería el siguiente:

Escenario optimista:

Tabla a.8: Gasto anual en suministros (escenario optimista)

Año	1	2	3	4	5
<b>Mercaderías</b>	40.157'13	43.209'08	46.492'97	50.026'43	53.828'44
<b>Suministros</b>	3.874'36	4.168'81	4.485'64	4.826'55	5.193'37

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

Escenario moderado:

Tabla a.9: Gasto anual en suministros (escenario moderado)

Año	1	2	3	4	5
<b>Mercaderías</b>	40.157'13	41.683'10	43.267'06	44.911'21	46.617'84
<b>Suministros</b>	3.874'36	4.021'59	4.174'41	4.333'03	4.497'69

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

### Reparaciones

El gasto en mantenimiento y reparaciones se calculará comparando su magnitud con el nivel de compras de mercaderías de la factura del anexo II para adaptarla a nuestro negocio.

- $289'19 / 20.624'37 = 0'01402$  euros por cada euro invertido en mercaderías

La previsión del gasto en reparación es el siguiente:

Escenario optimista:

Tabla a.10: Gasto anual en reparaciones (escenario optimista)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mercaderías</b>	40.157'13	43.209'08	46.492'97	50.026'43	53.828'44
<b>Reparaciones</b>	563	605'79	651'83	701'37	754'67

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

Escenario moderado:

Tabla a.11: Gasto anual en reparaciones (escenario moderado)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mercaderías</b>	40.157'13	41.683'10	43.267'06	44.911'21	46.617'84
<b>Reparaciones</b>	563	584'40	606'60	629'66	653'58

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo II

## Anexo V: Cálculo del IVA

Tabla a.12: IVA anual (escenario optimista)

Ítem	Año 1			Año 2		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos (10%)</b>	8.898'51	97.883'60	88.985'09	9.487'97	104.367'71	94.879'74
<b>C. de mercaderías (21%)</b>	5.903'10	34.013'09	28.109'99	6.351'73	36.598'09	30.246'35
<b>C. de mercaderías (10%)</b>	1.003'93	11.043'21	10.039'28	1.080'23	11.882'50	10.802'27
<b>C. de mercaderías (4%)</b>	80'31	2.088'17	2.007'86	86'42	2.246'87	2.160'45
<b>Stock seguridad</b>	245'96	1.417'21	1.171'25			
<b>Stock seguridad</b>	41'83	460'13	418'30			
<b>Stock seguridad</b>	3'35	87'01	83'66			
<b>Suministros</b>	813'62	4.687'98	3.874'36	875'45	5.044'26	4.168'81
<b>Reparaciones</b>	118'23	681'23	563	127'22	733'01	605'79
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31	231'69	1.335	1.103'31
<b>Menaje</b>	175'41	1.010'67	835'27	188'74	1.087'49	898'75
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>	4.338'84	25.000	20.661'16			
	IVA R	8.898'51		IVA R	9.487'97	
	IVA S	14.738'10		IVA S	10.723'31	
	HP deudora	5.839'59		HP deudora	1.235'34	

Ítem	Año 3			Año 4		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>						
<b>C. de mercaderías</b>	10.122'24	111.344'61	101.222'37	10.804'71	118.851'76	108.047'05
<b>C. de mercaderías</b>	6.834'47	39.379'54	32.545'08	7.353'89	42.372'39	35.018'50
<b>C. de mercaderías</b>	1.162'32	12.785'57	11.623'24	1.250'66	13.757'27	12.506'61
<b>Stock seguridad</b>	92'99	2.417'63	2.324'65	100'05	2.601'37	2.501'32
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Suministros</b>	941'98	5.427'63	4.485'64	1.013'58	5.840'13	4.826'55
<b>Reparaciones</b>	136'88	788'72	651'83	147'29	848'66	701'37
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31	231'69	1.335	1.103'31
<b>Menaje</b>	203'08	1.170'13	967'05	218'52	1.259'07	1.040'55
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>						
	IVA R	10.122'24		IVA R	10.804'71	
	IVA S	11.385'25		IVA S	12.097'50	
	HP deudora	1.263'02		HP deudora	1.292'80	

<b>Año 5</b>			
<b>Ítem</b>	<b>IVA</b>	<b>Con IVA</b>	<b>Sin IVA</b>
<b>Ingresos</b>	11.539'04	126.929'44	115.390'40
<b>C. de mercaderías</b>	7.912'78	45.592'69	37.679'91
<b>C. de mercaderías</b>	1.345'71	14.802'82	13.457'11
<b>C. de mercaderías</b>	107'66	2.799'08	2.691'42
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Suministros</b>	1.090'61	6.283'98	5.193'37
<b>Reparaciones</b>	158'48	913'16	754'67
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31
<b>Menaje</b>	235'12	1.354'75	1.119'63
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>	69'42	400	330'58
	IVA R	11.539'04	
	IVA S	12.933'31	
	HP deudora	1.394'27	

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, VIII, y otras fuentes



Tabla a.13: IVA trimestral (escenario optimista)

Ítem	1er trimestre			2o trimestre		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>	889'85	9.788'36	8.898'51	2.224'63	24.470'90	22.246'27
<b>C. de mercaderías</b>	590'31	3.401'31	2.811	1.475'77	8.503'27	7.027'50
<b>C. de mercaderías</b>	100'39	1.104'32	1.003'93	250'98	2.760'80	2.509'82
<b>C. de mercaderías</b>	8'03	208'82	200'79	20'08	522'04	501'96
<b>Stock seguridad</b>	245'96	1.417'21	1.171'25			
<b>Stock seguridad</b>	41'83	460'13	418'30			
<b>Stock seguridad</b>	3'35	87'01	83'66			
<b>Suministros</b>	81'36	468'80	387'44	203'40	1.171'99	968'59
<b>Reparaciones</b>	11'82	68'12	56'30	29'56	170'31	140'75
<b>Otros</b>	63'78	367'50	303'72	52'07	300	247'93
<b>Menaje</b>	17'54	101'07	83'53	43'85	252'67	208'82
<b>Alquiler</b>	374'10	2.155'50	1.781'40	374'10	2.155'50	1.781'40
<b>Servicio música</b>	8'33	48	39'67	8'33	48	39'67
<b>SGAE</b>	14'58	84	69'42	14'58	84	69'42
<b>Internet y teléfono</b>	35'44	204'19	168'75	35'44	204'19	168'75
<b>Seguro</b>		1.620	1.620		1.620	1.620
<b>Publicidad</b>	13'02	75	61'98	13'02	75	61'98
<b>Inversión</b>	4.338'84	25.000	20.661'16			
	IVA R	889'85		IVA R	2.224'63	
	IVA S	5.948'68		IVA S	2.521'17	
	HP deudora	5.058'83		HP deudora	296'55	

Ítem	3er trimestre			4o trimestre		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>	3.559'40	39.153'44	35.594'04	2.224'63	24.470'90	22.246'27
<b>C. de mercaderías</b>	2.361'24	13.605'24	11.244	1.475'77	8.503'27	7.027'50
<b>C. de mercaderías</b>	401'57	4.417'28	4.015'71	250'98	2.760'80	2.509'82
<b>C. de mercaderías</b>	32'13	835'27	803'14	20'08	522'04	501'96
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Suministros</b>	325'45	1.875'19	1.549'74	203'40	1.171'99	968'59
<b>Reparaciones</b>	47'29	272'49	225'20	29'56	170'31	140'75
<b>Otros</b>	63'78	367'50	303'72	52'07	300	247'93
<b>Menaje</b>	70'16	404'27	334'11	43'85	252'67	208'82
<b>Alquiler</b>	374'10	2.155'50	1.781'40	374'10	2.155'50	1.781'40
<b>Servicio música</b>	8'33	48	39'67	8'33	48	39'67
<b>SGAE</b>	14'58	84	69'42	14'58	84	69'42
<b>Internet y teléfono</b>	35'44	204'19	168'75	35'44	204'19	168'75
<b>Seguro</b>		1.620	1.620		1.620	1.620
<b>Publicidad</b>	13'02	75	61'98	13'02	75	61'98
<b>Inversión</b>						
	IVA R	3.559'40		IVA R	2.224'63	
	IVA S	3.747'08		IVA S	2.521'17	
	HP	187'67		HP	296'55	
	deudora			deudora		

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, VIII, y otras fuentes

Tabla a.14: IVA anual (escenario moderado)

Ítem	Año 1			Año 2		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>	8.720'71	95.927'80	87.207'09	9.015'44	99.169'86	90.154'42
<b>C. de mercaderías</b>	5.903'10	34.013'09	28.109'99	6.127'42	35.305'59	29.178'17
<b>C. de mercaderías</b>	1.003'93	11.043'21	10.039'28	1.042'08	11.462'85	10.420'78
<b>C. de mercaderías</b>	80'31	2.088'17	2.007'86	83'37	2.167'52	2.084'16
<b>Stock seguridad</b>	245'96	1.417'21	1.171'25			
<b>Stock seguridad</b>	41'83	460'13	418'30			
<b>Stock seguridad</b>	3'35	87'01	83'66			
<b>Suministros</b>	813'62	4.687'98	3.874'36	844'53	4.866'12	4.021'59
<b>Reparaciones</b>	118'23	681'23	563	122'72	707'12	584'40
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31	231'69	1.335	1.103'31
<b>Menaje</b>	175'41	1.010'67	835'27	182'07	1.049'08	867'01
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>	4.338'84	25.000	20.661'16			
	IVA R	8.720'71		IVA R	9.015'44	
	IVA S	14.738'10		IVA S	10.415'72	
	HP deudora	6.017'39		HP deudora	1.400'27	

Item	Año 3			Año 4		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>						
<b>C. de mercaderías</b>	9.321'37	102.535'11	93.213'74	9.638'93	106.028'24	96.389'31
<b>C. de mercaderías</b>	6.360'26	36.647'20	30.286'94	6.601'95	38.039'80	31.437'85
<b>C. de mercaderías</b>	1.081'68	11.898'44	10.816'77	1.122'78	12.350'58	11.227'80
<b>Stock seguridad</b>	86'53	2.249'89	2.163'35	89'82	2.335'38	2.245'56
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Suministros</b>	876'63	5.051'03	4.174'41	909'94	5.242'97	4.333'03
<b>Reparaciones</b>	127'39	733'99	606'60	132'23	761'88	629'66
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31	231'69	1.335'00	1.103'31
<b>Menaje</b>	188'99	1.088'95	899'95	196'17	1.130'33	934'15
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>	876'63	5.051'03	4.174'41	909'94	5.242'97	4.333'03
	IVA R	9.321'37		IVA R	9.638'93	
	IVA S	10.735		IVA S	11.066'41	
	HP deudora	1.413'62		HP deudora	1.427'48	

<b>Año 5</b>			
<b>Item</b>	<b>IVA</b>	<b>Con IVA</b>	<b>Sin IVA</b>
<b>Ingresos</b>	9.968'56	109.654'11	99.685'56
<b>C. de mercaderías</b>	6.852'82	39.485'31	32.632'49
<b>C. de mercaderías</b>	1.165'45	12.819'91	11.654'46
<b>C. de mercaderías</b>	93'24	2.424'13	2.330'89
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Stock seguridad</b>			
<b>Suministros</b>	944'51	5.442'20	4.497'69
<b>Reparaciones</b>	137'25	790'83	653'58
<b>Otros</b>	231'69	1.335	1.103'31
<b>Menaje</b>	203'63	1.173'28	969'65
<b>Alquiler</b>	1.496'38	8.622	7.125'62
<b>Servicio música</b>	33'32	192	158'68
<b>SGAE</b>	58'31	336	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	141'75	816'75	675
<b>Seguro</b>		6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	52'07	300	247'93
<b>Inversión</b>	69'42	400	330'58
	<b>IVA R</b>	9.968'56	
	<b>IVA S</b>	11.479'85	
	<b>HP</b>	1.511'29	
	<b>deudora</b>		

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, VIII, y otras fuentes

Tabla a.15: IVA trimestral (escenario moderado)

Item	1er trimestre			2o trimestre		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>	872'07	9.592'78	8.720'71	2.180'18	23.981'95	21.801'77
<b>C. de mercaderías</b>	590'31	3.401'31	2.811	1.475'77	8.503'27	7.027'50
<b>C. de mercaderías</b>	100'39	1.104'32	1.003'93	250'98	2.760'80	2.509'82
<b>C. de mercaderías</b>	8'03	208'82	200'79	20'08	522'04	501'96
<b>Stock seguridad</b>	245'96	1.417'21	1.171'25			
<b>Stock seguridad</b>	41'83	460'13	418'30			
<b>Stock seguridad</b>	3'35	87'01	83'66			
<b>Suministros</b>	81'36	468'80	387'44	203'40	1.171'99	968'59
<b>Reparaciones</b>	11'82	68'12	56'30	29'56	170'31	140'75
<b>Otros</b>	63'78	367'50	303'72	52'07	300	247'93
<b>Menaje</b>	17'54	101'07	83'53	43'85	252'67	208'82
<b>Alquiler</b>	374'10	2.155'50	1.781'40	374'10	2.155'50	1.781'40
<b>Servicio música</b>	8'33	48	39'67	8'33	48	39'67
<b>SGAE</b>	14'58	84	69'42	14'58	84	69'42
<b>Internet y teléfono</b>	35'44	204'19	168'75	35'44	204'19	168'75
<b>Seguro</b>		1.620	1.620		1.620	1.620
<b>Publicidad</b>	13'02	75	61'98	13'02	75	61'98
<b>Inversión</b>	4.338'84	25.000	20.661'16			
	IVA R	872'07		IVA R	2.180'18	
	IVA S	5.948'68		IVA S	2.521'17	
	HP deudora	5.076'61		HP deudora	341	

Item	3er trimestre			4o trimestre		
	IVA	Con IVA	Sin IVA	IVA	Con IVA	Sin IVA
<b>Ingresos</b>	3.488'28	38.371'12	34.882'84	2.180'18	23.981'95	21.801'77
<b>C. de mercaderías</b>	2.361'24	13.605'24	11.244	1.475'77	8.503'27	7.027'50
<b>C. de mercaderías</b>	401'57	4.417'28	4.015'71	250'98	2.760'80	2.509'82
<b>C. de mercaderías</b>	32'13	835'27	803'14	20'08	522'04	501'96
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Stock seguridad</b>						
<b>Suministros</b>	325'45	1.875'19	1.549'74	203'40	1.171'99	968'59
<b>Reparaciones</b>	47'29	272'49	225'20	29'56	170'31	140'75
<b>Otros</b>	63'78	367'50	303'72	52'07	300	247'93
<b>Menaje</b>	70'16	404'27	334'11	43'85	252'67	208'82
<b>Alquiler</b>	374'10	2.155'50	1.781'40	374'10	2.155'50	1.781'40
<b>Servicio música</b>	8'33	48	39'67	8'33	48	39'67
<b>SGAE</b>	14'58	84	69'42	14'58	84	69'42
<b>Internet y teléfono</b>	35'44	204'19	168'75	35'44	204'19	168'75
<b>Seguro</b>		1.620	1.620		1.620	1.620
<b>Publicidad</b>	13'02	75	61'98	13'02	75	61'98
<b>Inversión</b>						
	IVA R	3.488'28		IVA R	2.180'18	
	IVA S	3.747'08		IVA S	2.521'17	
	HP	-258'79		HP	-341	

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, VIII, y otras fuentes

## Anexo VI: Costes financieros y amortización del préstamo

Tabla a.16: Coste financiero del inmovilizado

<b>Años</b>	<b>Anualidad</b>	<b>Cuota amortización</b>	<b>Tipo de interés</b>	<b>Cuota interés</b>	<b>Total amortizado</b>	<b>Restante</b>
<b>0</b>						15052
<b>1</b>	3.752'01	3010'4	0'04927	741'61	3010'4	12041'6
<b>2</b>	3.603'69	3010'4	0'04927	593'29	6020'8	9031'2
<b>3</b>	3.455'37	3010'4	0'04927	444'97	9031'2	6020'8
<b>4</b>	3.307'04	3010'4	0'04927	296'64	12041'6	3010'4
<b>5</b>	3.158'72	3010'4	0'04927	148'32	15052	0

Fuente: Elaboración propia con datos del ICO



## **Anexo VII: Gasto y pago por el personal**

### Gasto de los autónomos societarios (incluye la cuota de autónomo de 319'15€)

#### Escenario optimista

- Año 1:  $974'35€ * 2 * 12 = 23.384.4'8€$
- Año 2:  $1.029'23€ * 2 * 12 = 24.701'52€$
- Año 3:  $1.063'36€ * 2 * 12 = 25.520'64€$
- Año 4:  $1.178'.88€ * 2 * 12 = 28.293'12€$
- Año 5:  $1.302'72€ * 2 * 12 = 31.265'28€$

#### Escenario moderado

- Año 1 a 5:  $949,35€ * 2 * 12 = 22.784,4€$

### Gasto de los trabajadores por verano

- Salario bruto con paga extra: 1.066'62€
- Salario bruto proporcional al 40% de la jornada: 497'76€
- Salario extra por festivo y nocturnidad: 903'49€
- Cuota patronal (sin festivos ni nocturnidad): 117'47€
- Cuota obrera (sin festivos ni nocturnidad): 23'39€
- Cuota patronal extra por festivos y nocturnidad: 213'22€
- Cuota obrera (solo festivos y nocturnidad): 42'46€
- Retenciones: 37'98€
- Gasto generado: 2.347'17€

### Gasto en trabajadores en Navidad

- Salario bruto con paga extra y pluses (ambos días): 435'01
- Cuota patronal (ambos días): 102'66
- Cuota obrera: 20'45
- Retenciones: 8'7
- Gasto total Navidad: 537'68

Tabla a.17: Gasto en recursos humanos

<b>Escenario optimista</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salarios</b>	18.058'82	19375'89	20.195'01	22.967'46	25.939'6
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Total</b>	26.269'24	27.586'31	28.405'44	31.177'89	34.150'02
<b>Escenario moderado</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario</b>	17.458'82	17.458'82	17.458'82	17.458'82	17.458'82
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Total</b>	25.669'24	25.669'24	25.669'24	25.669'24	25.669'24

Fuente: Elaboración propia con datos del Convenio de Hostelería de Soria, Hacienda y Seguridad Social

Tabla a.18: Pagos a realizar por los recursos humanos

<b>Escenario optimista</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario neto</b>	17902'44	18.918'15	19.385'31	20.966'38	22.659'82
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Cuota obrera</b>	109'70	109'70	109'70	109'70	109'70
<b>Retenciones</b>	46'68	348'04	700	1.891'38	3.170'08
<b>Escenario moderado</b>					
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario neto</b>	17.302'44	17.302'44	17.302'44	17.302'44	17.302'44
<b>Cuota patronal y de autónomo</b>	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43	8.210'43
<b>Cuota obrera</b>	109'70	109'70	109'70	109'70	109'70
<b>Retenciones</b>	46'68	46'68	46'68	46'68	46'68

Fuente: Elaboración propia con datos del Convenio de Hostelería de Soria, Hacienda y Seguridad Social

## Anexo VIII: Amortización del inmovilizado

Tabla a.19: Amortización del inmovilizado

<b>Elemento</b>	Pago	Cantidad	Pago unitario	Precio Adquisición	Vida Útil	Amort. Contable
<b>Mesas</b>	959	7	137	792'56	20	39'63
<b>Sillas</b>	2.040	34	60	1.685'95	20	84'3
<b>Taburetes</b>	224	7	32	185'12	20	9'26
<b>Ordenador</b>	400	1	400	330'58	4	82'64
<b>Altavoces</b>	620	2	310	512'4	10	51'24
<b>Pantallas</b>	1.236	4	309	1.021'49	7	145'93
<b>Futbolín</b>	390	1	390	322'31	20	16'12
<b>Airhockey</b>	1.750	1	1.750	1.446'28	20	72'31
<b>Videoconsolas</b>	933	3	311	771'07	5	154'21
<b>Juegos</b>	450	9	50	371'9	5	74'38
<b>Mandos</b>	156	3	52	128'93	5	25'79
<b>Botellero</b>	645	1	645	533'06	20	26'65
<b>Cafetera</b>	1.650	1	1.650	1.363'64	20	68'18
<b>Microondas</b>	248	1	248	204'96	20	10'25
<b>Cocina</b>	1.095	1	1.095	904'96	20	45'25
<b>Vitrina expositora</b>	1.039	1	1.039	858'68	20	42'93
<b>Reforma</b>	11.165	1	11.165	9.227'27	50	184,55
<b>TOTAL</b>	<b>25.000</b>			<b>20.661'15</b>		<b>1.133'61</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de varias tiendas

## Anexo IX: Tablas de amortización fiscal

Tabla a.20: Tablas de amortización fiscal

Tipo de elemento	Coefficiente lineal máximo	Periodo de años máximo
<b>Obra civil</b>		
Obra civil general	2%	100
Pavimentos	6%	34
Infraestructuras y obras mineras	7%	30
<b>Centrales</b>		
Centrales hidráulicas	2%	100
Centrales nucleares	3%	60
Centrales de carbón	4%	50
Centrales renovables	7%	30
Otras centrales	5%	40
<b>Edificios</b>		
Edificios industriales	3%	68
Terrenos dedicados exclusivamente a escombreras	4%	50
Almacenes y depósitos (gaseosos, líquidos y sólidos)	7%	30
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas	2%	100
<b>Instalaciones</b>		
Subestaciones. Redes de transporte y distribución de energía	5%	40
Cables	7%	30
Resto instalaciones	10%	20
Maquinaria	12%	18
Equipos médicos y asimilados	15%	14
<b>Elementos de transporte</b>		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción	8%	25
Buques, aeronaves	10%	20
Elementos de transporte interno	10%	20
Elementos de transporte externo	16%	14
Autocamiones	20%	10
<b>Mobiliario y enseres</b>		
Mobiliario	10%	20
Lencería	25%	8
Cristalería	50%	4
Útiles y herramientas	25%	8
Moldes, matrices y modelos	33%	6
Otros enseres	15%	14
<b>Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas</b>		
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8

---

Sistemas y programas informáticos.	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales	33%	6
Otros elementos	10%	20

---

Fuente: Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

## Anexo X: Gasto por el impuesto de sociedades

Para conocer la cantidad a pagar del impuesto de sociedades, es importante conocer las diferencias que debemos aplicar a los ingresos y gastos contabilizados. Siguiendo las tablas de amortización vigentes (anexo IX), podemos ver las diferencias entre nuestro gasto y el gasto que fiscalmente podemos deducir.

Tabla a.21: Diferencias temporales por amortización

Ítem	A. Contable	A. fiscal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mesas	39'63	792'56	-689'93	39'63	39'63	39'63	39'63
Sillas	84'30	1.685'95	-1.601'65	84'30	84'30	84'30	84'30
Taburetes	9'26	185'12	-175'87	9'26	9'26	9'26	9'26
Ordenador	82'64	82'64					
Altavoces	51'24	512'40	-461'16	51'24	51'24	51'24	51'24
Pantallas	145'93	204'30	-58'37	-58'37	43'78	145'93	145'93
Futbolín	16'12	32'23	-16'12	-16'12	-16'12	-16'12	-1612
Airhockey	72'31	144'63	-72'31	-72'31	-72'31	-72'31	-72'31
Videoconsolas	154'21	771'07	-616'86	154'21	154'21	154'21	154'21
Juegos	74'38	371'90	-297'52	74'38	74'38	74'38	74'38
Mandos	25'79	128'93	-103'14	25'79	25'79	25'79	25'79
Botellero	26'65	53'31	-26'65	-26'65	-26'65	-26'65	-26'65
Cafetera	68'18	136'36	-68'18	-68'18	-68'18	-68'18	-68'18
Microondas	10'25	204'96	-194'71	10'25	10'25	10'25	10'25
Cocina	45'25	90'50	-45'25	-45'25	-45'25	-45'25	-45'25
Vitrina expositora	42'93	85'87	-42'93	-42'93	-42'93	-42'93	-42'93
<b>Diferencia temporal</b>			-4.470'66	119'23	221'38	323'53	323'53

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo VIII y IX

Los elementos cuyo valor unitario sea inferior a 300€ tales como las mesas, sillas, taburetes, altavoces, videoconsola, mandos, juegos, y el microondas, están sometidos a la libertad de amortización, ya que según la Ley del Impuesto de Sociedades, “Los elementos del inmovilizado material nuevos, cuyo valor unitario no exceda de 300 euros, hasta el límite de 25.000 euros referido al período impositivo”. Por lo tanto amortizaremos fiscalmente estos elementos el primer año. No tendremos en cuenta la inversión por la reforma ya que su amortización contable será igual a su amortización fiscal, lo cual no producirá diferencias temporales.

Tabla a.22: Gasto del impuesto de sociedades (escenario optimista)

<b>E. Optimista</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>BAI</b>	1.127'61	615'87	2.572'64	2.775'78	2.994'11
<b>Ajuste</b>	-4.470'66	119'23	221'38	323'53	323'53
<b>Base imponible</b>	-3.343'05	735'11	2.794'02	3.099'31	3.317'64
<b>Gasto por impuesto</b>	-501'46	110'27	698,51	774'83	829'41
<b>Cuota a pagar</b>			46'52	774'83	829'41
<b>Crédito fiscal</b>	473'78	335'83			
<b>Incremento del crédito fiscal por cambio de tipo</b>			260'79		

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo X y del anexo XI

Tabla a.23: Gasto del impuesto de sociedades (escenario moderado)

<b>E. Moderado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>BAI</b>	-50'39	-466'05	949'66	2.413'54	3.927'40
<b>Ajuste</b>	-4.470'66	119'23	221'38	323'53	323'53
<b>Base imponible</b>	-4.521'05	-346'81	1.171'05	2.737'07	4.250'93
<b>Gasto por impuesto</b>	-678'16	-52'02	292'76	684'27	1.062'73
<b>Cuota a pagar</b>					822'79
<b>Crédito fiscal</b>	678'16	730'18	924'20	239'94	
<b>Incremento del crédito fiscal por cambio de tipo</b>			486'79		

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo X y del anexo XI

El aumento del tipo impositivo en el tercer ejercicio, aumenta también la base imponible negativa de año anterior, y con ella, el crédito fiscal. Este aumento es la diferencia entre la base imponible negativa al 25% (nuevo tipo impositivo) y la base imponible negativa al 15% (tipo impositivo anterior)

## Anexo XI: Cuentas de resultados

Sobre las cuentas de resultados, es importante resaltar los siguientes aspectos:

- El INCN comprende tanto las ventas de mercaderías como los servicios ofrecidos
- Los aprovisionamientos comprenden la compra de mercaderías
- El apartado “Otros gastos de explotación” comprende el alquiler, los suministros, la línea telefónica e internet, los servicios de música, la gestión de derechos de autor, las reparaciones, el decorado, los juegos de mesa y el menaje.

Tabla a.24: Cuenta de pérdidas y ganancias anual (escenario optimista)

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias (optimista)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INCN</b>	88.985'09	94.879'74	101.222'37	108.047'05	115.390'40
<b>Variación existencias</b>					
<b>Aprovisionamientos</b>	-40.15713	-43.209'08	-46.492'97	-50.026'43	-53.828'44
<b>Otros ingresos de explotación</b>	1.800				
<b>Gastos de personal</b>	-26.269'24	-27586'31	-28405'44	-31177'89	-34150'02
<b>Otros gastos de explotación</b>	-21.355'88	-21.741'57	-22.172'75	-22.636'69	-23.135'89
<b>Amortización del inmovilizado</b>	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61
<b><u>Resultado de explotación</u></b>	1.869'22	1.209'16	3.017'61	3.072'43	3.142'43
<b>Gastos financieros</b>	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b><u>Resultados financieros</u></b>	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b><u>Resultados antes de impuestos</u></b>	1.127'61	615'87	2.572'64	2.775'78	2.994'11
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	501'46	-110'27	-437'71	-774'83	-829'41
<b><u>Resultado del ejercicio</u></b>	<b>1.629'07</b>	<b>505'61</b>	<b>2.134'93</b>	<b>2.000'95</b>	<b>2.164'70</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, V, VI, VII, VIII, y X



Tabla a.25: Cuenta de pérdidas y ganancias trimestral (escenario optimista)

	<b>1er trim.</b>	<b>2o trim.</b>	<b>3er trim.</b>	<b>4o trim.</b>
<b>INCN</b>	8.898'51	22.246'27	35.594'04	22.246'27
<b>Aprovisionamientos</b>	-4.015'71	-10.039'28	-16.062'85	-10.039'28
<b>Otros ingresos de explotación</b>	1.800			
<b>Gastos de personal</b>	-6.383'78	-5.846'10	-8.193'27	-5.846'10
<b>Otros gastos de explotación</b>	-4.587'24	-5.307'32	-6.154	-5.307'32
<b>Amortización del inmovilizado</b>				-1.133'61
<b><u>Resultado de explotación</u></b>	-4.288'22	1.053'57	5.183'92	-80'04
<b>Gastos financieros</b>				-741'61
<b><u>Resultados financieros</u></b>				-741'61
<b><u>Resultados antes de impuestos</u></b>	-4.288'22	1.053'57	5.183'92	-821'66
<b>Impuesto sobre beneficios</b>				501'46
<b><u>Resultado del ejercicio</u></b>	<b>-4.288'22</b>	<b>1.053'57</b>	<b>5.183'92</b>	<b>-320'20</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, V, VI, VII, VIII, y X

Tabla a.26: Cuenta de pérdidas y ganancias anual (escenario moderado)

<b>Cuenta de pérdidas y ganancias (moderado)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INCN</b>	87.207'09	90.154'42	93.213'74	96.389'31	99.685'56
<b>Variación existencias</b>					
<b>Aprovisionamientos</b>	-40.157'13	-41.683'10	-43.267'06	-44.911'21	-46.617'84
<b>Otros ingresos de explotación</b>	1.800				
<b>Gastos de personal</b>	-25.669'24	-25.669'24	-25.669'24	-25.669'24	-25.669'24
<b>Otros gastos de explotación</b>	-21.355'88	-21.541'21	-21.749'19	-21.965'06	-22.189'14
<b>Amortización del inmovilizado</b>	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61	-1.133'61
<b><u>Resultado de explotación</u></b>	691'22	127'24	1.394'63	2.710'18	4.075'72
<b>Gastos financieros</b>	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b><u>Resultados financieros</u></b>	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b><u>Resultados antes de impuestos</u></b>	-50'39	-466'05	949'66	2.413'54	3.927'40
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	678'16	52'02	194'02	-684'27	-1062'73
<b><u>Resultado del ejercicio</u></b>	<b>627'77</b>	<b>-414'02</b>	<b>1.143'69</b>	<b>1.729'27</b>	<b>2.864'67</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, V, VI, VII, VIII, y X

Tabla a.27: Cuenta de pérdidas y ganancias trimestral (escenario moderado)

	<b>1er tri</b>	<b>2o tri</b>	<b>3er tri</b>	<b>4o tri</b>
<b>INCN</b>	8.720'71	21.801'77	34.882'84	21.801'77
<b>Aprovisionamientos</b>	-4.015'71	-10.039'28	-16.062'85	-10.039'28
<b>Otros ingresos de explotación</b>	1.800			
<b>Gastos de personal</b>	-6.233'78	-5.696'10	-8.043'27	-5.696'10
<b>Otros gastos de explotación</b>	-4.587'24	-5.307'32	-6.154	-5.307'32
<b>Amortización del inmovilizado</b>				-1133'61
<b><u>Resultado de explotación</u></b>	-4.316,02	759,07	4.622,72	-374,54
<b>Gastos financieros</b>				-741'61
<b><u>Resultados financieros</u></b>				-741'61
<b><u>Resultados antes de impuestos</u></b>	-4.316,02	759,07	4.622,72	-1.116,16
<b>Impuesto sobre beneficios</b>				678'16
<b><u>Resultado del ejercicio</u></b>	<b>-4.316'02</b>	<b>759'07</b>	<b>4.622'72</b>	<b>-438</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, III, IV, V, VI, VII, VIII, y X

## Anexo XII: Flujos de tesorería

Tabla a.28: Flujo de tesorería anual (escenario optimista)

Año	1	2	3	4	5
<b>Cobros por ventas</b>	97.883'60	104.367'71	111.344'61	118.851'76	126.929'44
Arrendamiento	-8.622	-8.622	-8.622	-8.622	-8.622
Reparaciones y conservación	-681'23	-733'01	-788'72	-848'66	-913'16
Primas de seguros	-6.480	-6.480	-6.480	-6.480	-6.480
Publicidad	-300	-300	-300	-300	-300
Suministros	-4.687'98	-5.044'26	-5.427'63	-5.840'13	-6.283'98
Otros	-3.690'42	-3.767'24	-3.849'88	-3.938'82	-4.034'50
Tributos	-15'03				
Gastos personal	-26.222'56	-27.238'27	-27.705'44	-29.296'49	-30.979'92
Compras	-47.144'48	-50.727'46	-54.582'74	-58.731'03	-63.194'59
<b>Tesorería de explotación</b>	47.184'38	52.182'93	58.170'95	63.525'67	69.315'88
Cobro por ampliación de capital	17.165				
Cobros préstamos	15.052				
Pago por inversión productiva	-25.000				-400
Cobro por subvención	1.800				
<b>Tesorería por op. de capital</b>	9.017				-400
Amortización créditos L/P	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40
Intereses por créditos a L/P	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b>Pago por retribución de pasivo a L/P</b>	-3.752'01	-3.603'69	-3.455'37	-3.307'04	-3.158'72
<b>Cobro del IVA</b>		5.839,60	1.235'34	1.263'02	1.292'80
<b>Pago retenciones</b>	-46'68	-272'70	-536'67	-1.420'23	-2.389'25
<b>Pago otros impuestos</b>				-46'52	-774'83
<b>Tesorería periodo anterior</b>		5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26
<b>Previsión de tesorería del periodo</b>	<b>5.258'21</b>	<b>8.676'89</b>	<b>9.508'40</b>	<b>10.792'26</b>	<b>11.483'55</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, V, VI, VII, VIII y XI

Tabla a.29: Flujo de tesorería trimestral (escenario optimista)

<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Cobros por ventas</b>	9.788'36	24.470'90	39.153'44	24.470'90
Arrendamiento	-2.155'50	-2.155'50	-2.155'50	-2.155'50
Reparaciones y conservación	-68'12	-170'31	-272'49	-170'31
Primas de seguros	-1.620	-1.620	-1.620	-1.620
Publicidad	-75	-75	-75	-75
Suministros	-468'80	-1.171'99	-1.875'19	-1.171'99
Otros	-804'75	-888'86	-1.107'96	-888'86
Tributos	-15'03			
Gastos personal	-5.846'10	-5.846'10	-8.155'29	-6.375'08
Compras	-4.714'45	-11.786'12	-18.857'79	-11.786'12
<b>Tesorería de explotación</b>	<b>-1.264'95</b>	<b>12.543'14</b>	<b>23.892'01</b>	<b>12.014'17</b>
Cobro por ampliación de capital	17.165			
Cobros préstamos	15.052			
Pago por inversión productiva	-25.000			
Cobro por subvención	1.800			
<b>Tesorería por op. de capital</b>	<b>9.017</b>			
Amortización créditos C/P				-3.010'40
Intereses por créditos a C/P				-741'61
<b>Pago por retribución de pasivo a L/P</b>				<b>-3.752'01</b>
<b>Cobro del IVA</b>				
<b>Pago retenciones</b>		<b>-8'70</b>		<b>37'98</b>
<b>Pago otros impuestos</b>				
<b>Tesorería periodo anterior</b>		<b>3.037'61</b>	<b>3.794'63</b>	<b>8.790'87</b>
<b>Previsión de tesorería del periodo</b>	<b>3.037'61</b>	<b>3.794'63</b>	<b>8.790'87</b>	<b>5.258'21</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, V, VI, VII, VIII y XI

Tabla a.30: Flujo de tesorería anual (escenario moderado)

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cobros por ventas</b>	95.927'80	99.169'86	102.535'11	106.028'24	109.654'11
Arrendamiento	-8.622	-8.622	-8.622	-8.622	-8.622
Reparaciones y conservación	-681'23	-707'12	-733'99	-761'88	-790'83
Primas de seguros	-6.480	-6.480	-6.480	-6.480	-6.480
Publicidad	-300	-300	-300	-300	-300
Suministros	-4.687'98	-4.866'12	-5.051'03	-5.242'97	-5.442'20
Otros	-3.690'42	-3.728'83	-3.768'70	-3.810'08	-3.853'03
Tributos	-15'03				
Gastos personal	-25.622'56	-25.622'56	-25.622'56	-25.622'56	-25.622'56
Compras	-47.144'48	-48.935'97	-50.795'53	-52.725'76	-54.729'34
<b>Tesorería de explotación</b>	-1.315'90	-92'74	1.161'30	2.462'99	3.814'14
Cobro por ampliación de capital	17.165				
Cobros préstamos	15.052				
Pago por inversión productiva	-25.000				-400
Cobro por subvención	1.800				
<b>Tesorería por op. de capital</b>	9.017				-400
Amortización créditos L/P	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40	-3.010'40
Intereses por créditos a L/P	-741'61	-593'29	-444'97	-296'64	-148'32
<b>Pago por retribución de pasivo L/P</b>	-3.752'01	-3.603'69	-3.455'37	-3.307'04	-3.158'72
<b>Cobro del IVA</b>		6.017'40	1.400'27	1.413'62	1.427'48
<b>Pago retenciones</b>	-46'68	-46'68	-46'68	-46'68	-496'16
<b>Pago otros impuestos</b>					
<b>Tesorería periodo anterior</b>		3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11
<b>Previsión de tesorería del periodo</b>	<b>3.902'41</b>	<b>6.176'70</b>	<b>5.236'22</b>	<b>5.759'11</b>	<b>7.395'33</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, V, VI, VII, VIII y XI

Tabla a.31: Flujo de tesorería trimestral (escenario moderado)

<b>Trimestre</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Cobros por ventas</b>	9.592'78	23.981'95	38.371'12	23.981'95
Arrendamiento	-2.155'50	-2.155'50	-2.155'50	-2.155'50
Reparaciones y conservación	-68'12	-170'31	-272'49	-170'31
Primas de seguros	-1.620	-1.620	-1.620	-1.620
Publicidad	-75	-75	-75	-75
Suministros	-468'80	-1.171'99	-1.875'19	-1.171'99
Otros	-804'75	-888'86	-1.107'96	-888'86
Tributos	-15'03			
Gastos personal	-5.696'10	-5.696'10	-8.005'29	-6.225'08
Compras	-4.714'45	-11.786'12	-18.857'79	-11.786'12
<b>Tesorería de explotación</b>	<b>-6.024'97</b>	<b>418'07</b>	<b>4.401'90</b>	<b>-110'90</b>
Cobro por ampliación de capital	17.165			
Cobros préstamos	15.052			
Pago por inversión productiva	-25.000			
Cobro por subvención	1.800			
<b>Tesorería por op. de capital</b>	<b>9.017</b>			
Amortización créditos C/P				-3.010'40
Intereses por créditos a C/P				-741'61
<b>Pago por retribución de pasivo L/P</b>				<b>-3.752'01</b>
<b>Cobro del IVA</b>				
<b>Pago retenciones</b>		-8'70		37'98
<b>Pago otros impuestos</b>				
<b>Tesorería periodo anterior</b>		2.992'03	3.410'10	7.774'02
<b>Previsión de tesorería del periodo</b>	<b>2.992'03</b>	<b>3.410'10</b>	<b>7.774'02</b>	<b>3.902'41</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos I, V, VI, VII, VIII y XI

## Anexo XIII: Balances de situación

Tabla a.32: Balance de situación (escenario optimista)

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>	<b>34.181'35</b>	<b>32.800'02</b>	<b>30.370'56</b>	<b>29.704'94</b>	<b>29.884'98</b>	<b>29.874'70</b>
<b>Activo no corriente</b>						
213 Maquinaria	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61
216 Mobiliario	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18
217 Equipo proceso informáticos	3.136'36	3.136'36	3.136'36	3.136'36	2.805'79	1.864'46
281 Amortización Acumulada		-1.133'61	-2.267'23	-3.400'84	-4.203'87	-4.065'58
<b>Activo corriente</b>						
300 Mercaderías	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21
570 Caja	7.217	5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26	11.483'55
470 H.P. deudora		5.839'60	1.235'34	1.263'02	1.292'80	1.394'27
472 IVA soportado	4.629'98					
4745 Crédito fiscal		501'46	391'19			
	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>PN+P</b>	<b>34.181,35</b>	<b>32.800,02</b>	<b>30.370,56</b>	<b>29.704,94</b>	<b>29.884,98</b>	<b>29.874,70</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
100 Capital Social	17.165	17.165	17.165	17.165	17.165	17.165
112 Reserva legal		162'91	213'47	426'96	627'06	843'53
113 Reserva voluntaria		1.466'16	1.921'21	3.842'65	5.643'50	7.591'73
121 R. Negativos ant.						
<b>Pasivo no corriente</b>						
170 Deudas L/P. ent. crédito	12.041'60	12.041'60	9031'20	6.020'80	3.010'40	
<b>Pasivo corriente</b>						
400 Proveedores	1.964'35	1.964'35	1964'35	1.964'35	1.964'35	1.964'35
4751 HP Retenciones				75'33	238'66	699'83
4752 HP Impuesto socied.				46'52	774'83	829'41
520 Deudas C/P. ent. crédito	3.010'40					

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos XI y XII



Tabla a.33: Balance de situación (escenario moderado)

	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>	<b>34.181'35</b>	<b>31.798'72</b>	<b>28.374'30</b>	<b>26.507'59</b>	<b>25.226'45</b>	<b>25.903'51</b>
<b>Activo no corriente</b>						
<b>213</b> Maquinaria	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61	3.006'61
<b>216</b> Mobiliario	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18	14.518'18
<b>217</b> Equipo proceso inf.	3.136'36	3.136'36	3.136'36	3.136'36	2.805'79	1.864'46
<b>281</b> Amort. Acumulada		-1.133'61	-2.267'23	-3.400'84	-4.203'87	-4.065'58
<b>Activo corriente</b>						
<b>300</b> Mercaderías	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21	1.673'21
<b>570</b> Caja	7.217	3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11	7.395'33
<b>470</b> H.P. deudora		6.017'40	1.400'27	1.413'62	1.427'48	1.511'29
<b>472</b> IVA soportado	4.629'98					
<b>4745</b> Crédito fiscal		678'16	730'18	924'20	239'94	678'16
	<b>Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>PN+P</b>	<b>34.181'35</b>	<b>31.798'72</b>	<b>28.374'30</b>	<b>26.507'59</b>	<b>25.226'45</b>	<b>25.903'51</b>
<b>Patrimonio neto</b>						
<b>100</b> Capital Social	17.165	17.165	17.165	17.165	17.165	17.165
<b>112</b> Reserva legal		62'78	62'78	135'74	308'67	595'14
<b>113</b> Reserva voluntaria		564'99	564'99	1.221'69	2.778'03	5.356'23
<b>121</b> R. Negativos ant.			-414,02			
<b>Pasivo no corriente</b>						
<b>170</b> Deudas L.P. ent. cr.	12.041'60	12.041'60	9.031'20	6.020'80	3.010'40	
<b>Pasivo corriente</b>						
<b>400</b> Proveedores	1.964'35	1.964'35	1.964'35	1.964'35	1.964'35	1.964'35
<b>4751</b> HP Retenciones						
<b>4752</b> HP impuesto socied.						822'79
<b>520</b> Deudas C.P. ent. cr.	3.010'40					

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos XI y XII

Dentro del activo no corriente, hemos agrupado en la cuenta 213 (maquinaria) a los elementos que nos permitan producir los bienes que venderemos. Estos elementos son la cocina, la cafetera, y el microondas. Dentro de la cuenta 217 (equipo de proceso de información) hemos incluido el ordenador, y en la cuenta 216 (mobiliario), el resto de activos no corrientes. Dentro de la cuenta 300 (mercaderías) hemos incluido el stock de seguridad. Lo correcto en este punto sería no considerar las mercaderías como activo hasta la regularización de las existencias al final del ejercicio. Sin embargo y para facilitar cálculos, consideraremos que este stock se mantendrá estable a lo largo del tiempo.

## Anexo XIV: Tipos de interés nacional

A la hora de conocer los tipos de interés que emplearemos en el cálculo del VAN, tendremos en cuenta el tipo de interés de la renta fija en nuestro país. Para ello, hallaremos la media del interés de tres productos financieros de renta fija (y por lo tanto, con baja volatilidad).

Figura a.1: Ejemplo de renta fija de Bankinter

**BANKINTER RENTA FIJA ONIX 2018 GARANTIZADO, FI**

Gestora: BANKINTER GESTION DE ACTIVOS  
BANKINTER

Categoría VDOS: RF GARANTIZADO  
GARANTIZADOS

Rating VDOS: ★★★★★

Rango de volatilidad: ■ ■

% 2016: 0,12%

Ranking: 50/134

Fecha: 19/10/2016

**Detalle del fondo**

Política de inversión

Bankinter garantiza al fondo a vencimiento (30/04/2018) el 116,90% del VL de la participación del 17/04/2013 (3,15% TAE para participaciones suscritas el 17/04/2013 y mantenidas hasta vencimiento. No obstante la TAE de cada partícipe dependerá de cuándo suscriba). Desde 18/04/2013 hasta el 30/04/2018, ambos inclusive, el 95% se invertirá en deuda emitida o avalada por estados zona euro, CCAA u otros emisores públicos zona euro, así como en deuda emitida/avalada por el Estado Español, con un vencimiento próximo al de la garantía y en liquidez (5%). No se invierte en titulizaciones. Desde 18/04/2013 podrá invertir hasta un 10% del patrimonio en IICs financieras de renta fija y monetarias. La exposición máxima a instrumentos derivados es el importe del patrimonio neto.

Referencia: Sin Benchmark de Referencia

Fuente: Web de Bankinter

Este producto financiero tiene una tasa anual equivalente (TAE) del 3'15% a cinco años. Datos obtenidos de la página web de Bankinter

Figura a.2: Ejemplo de renta fija de Banco Santander

Valor Liquidativo: 985,26818

Datos **Rentabilidad** Valor Liquidativo Doc. Legal Doc. Comercial

Rentabilidad entre fechas

Fecha desde: dd/mm/yyyy Fecha hasta: dd/mm/yyyy Enviar

Valor a 20-10-2016: 985,26818

Corto Plazo			Largo Plazo		
Plazo	Acumulada %		Plazo	Acumulada %	T.A.E. %
Semana	0,03		1 año	2,48	2,48
Mes	-0,21		3 años	12,63	4,04
3 meses	0,05		5 años	25,44	4,64
6 meses	1,49		Desde Inicio (09-05-2014)	6,79	2,72
YTD	2,24				
365 días	2,48				

Importe en Euros

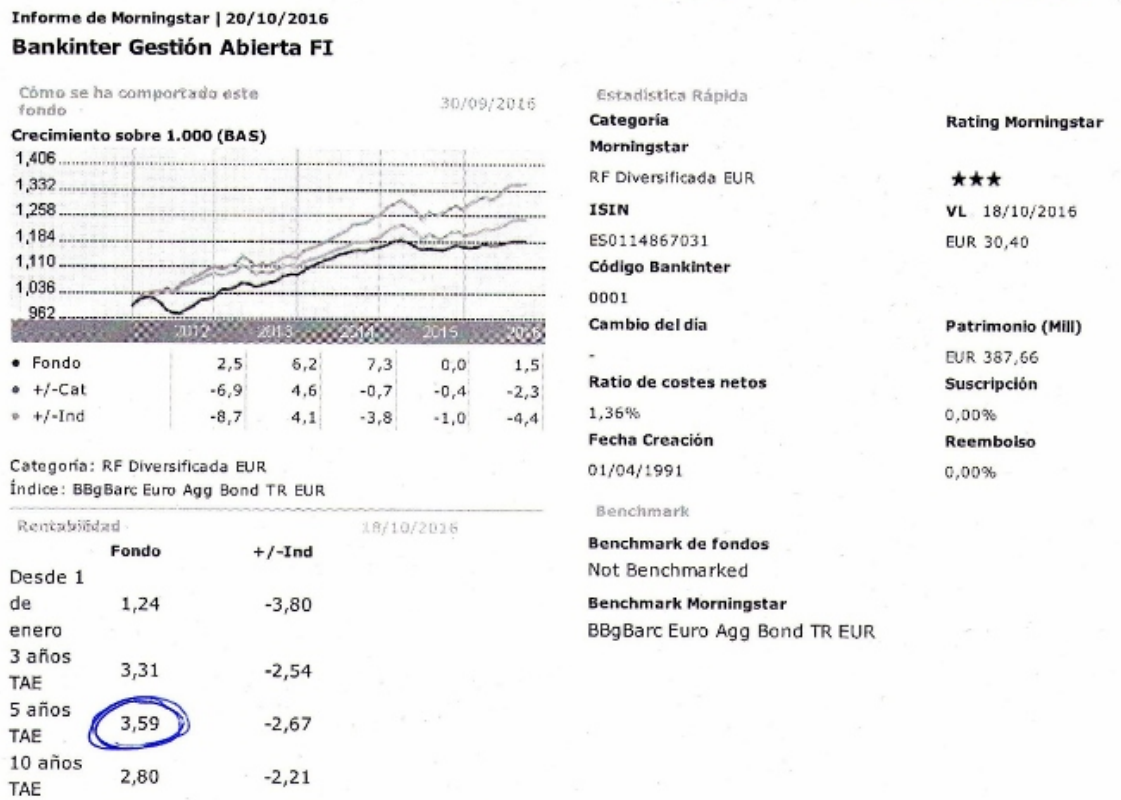
(\* El día 09-05-2014 se produjo una modificación significativa en este producto (cambio en su política de inversión, fusión, nueva denominación, etc.). Para más información puede acceder a la **Ficha Comercial** del producto

Importe en Euros

Fuente: Banco Santander

La TAE a cinco años es del 4'64%. La captura ha sido obtenida de la página web de Banco Santander.

Figura 1.3: Ejemplo de renta fija de Bankinter (2)



Fuente: Web de Bankinter

La TAE a cinco años es del 3'59%. La captura ha sido obtenida de la página web de Bankinter.

La tasa de interés media es de un 3'793%.

## Anexo XV: VAN, TIR y Payback

### Valor actual neto

Para hallar el tipo de interés que usaremos para obtener el VAN, utilizaremos la media de tres productos financieros de renta fija, lo cuales aparecen en el anexo XIV.

Tabla a.34: Valor Actual Neto

<b>VAN</b>	<b>Interés</b>	<b>Desembolso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>VAN</b>
<b>E. Optimista</b>	0'03793	25.000	5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26	11.483'55	<b>15.455'76</b>
<b>E. Moderado</b>	0'03793	25.000	3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11	7.395'33	<b>277'50</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos XII y XIV

### Tasa interna de rentabilidad

Tabla a.35: Tasa Interna de Rentabilidad

<b>TIR</b>	<b>Desembolso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>TIR</b>
<b>E. Optimista</b>	25.000	5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26	11.483'55	<b>21%</b>
<b>E. Moderado</b>	25.000	3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11	7.395'33	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo XII

### Payback

Tabla a.36: Payback

<b>Payback</b>	<b>Desembolso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Recuperación</b>
<b>E. Optimista</b>	25.000	5.258'21	8.676'89	9.508'40	10.792'26	11.483'55	<b>3'16 años</b>
<b>E. Pesimista</b>	25.000	3.902'41	6.176'70	5.236'22	5.759'11	7.395'33	<b>4'53 años</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del anexo XII

## Anexo XVI: Tabla de gastos

Tabla a.37: Gastos anuales (escenario optimista)

<b>Escenario optimista</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>C. de mercaderías</b>	40.157'13	43.209'08	46.492'97	50.026'43	53.828'44
<b>Stock seguridad</b>	1.673'21				
<b>Suministros</b>	3.874'36	4.168'81	4.485'64	4.826'55	5.193'37
<b>Reparaciones</b>	563	605'79	651'83	701'37	754'67
<b>Otros elementos</b>	1.098'40	1.098'40	1.098'40	1.098'40	1.098'40
<b>Menaje</b>	835'27	898'75	967'05	1.040'55	1.119'63
<b>Alquiler</b>	7.125'62	7.125'62	7.125'62	7.125'62	7.125'62
<b>Servicio música</b>	158'68	158'68	158'68	158'68	158'68
<b>SGAE</b>	277'69	277'69	277'69	277'69	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	6705	675	675	675	675
<b>Seguro</b>	6.480	6.480	6.480	6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	247'93	247'92	247'92	247'92	247'92
<b>Amort.</b>	1.133'61	1.133'61	1.133'61	1.133'61	1.133'61
<b>RRHH</b>	26.269'24	27.586'31	28.405'44	31.177'89	34.150'02
<b>Tasas</b>	15'03				
<b>Intereses</b>	741'61	593'29	444'97	296'64	148'32
<b>Impuesto sociedades</b>		110'27	698'51	774'83	829'41

Tabla a.38: Gastos anuales (escenario moderado)

<b>Escenario moderado</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>C. de mercaderías</b>	40.157'13	41.683'10	43.267'06	44.911'21	46.617'84
<b>Stock seguridad</b>	1.673'21				
<b>Suministros</b>	3.874'36	4.021'59	4.174'41	4.333'03	4.497'69
<b>Reparaciones</b>	563	584'40	606'60	629'66	653'58
<b>Otros elementos</b>	1.098'40	1.098'40	1.098'40	1.098'40	1.098'40
<b>Menaje</b>	835'27	867'01	899'95	934'15	969'65
<b>Alquiler</b>	7.125'62	7.125'62	7.125'62	7.125'62	7.125'62
<b>Servicio música</b>	158'68	158'68	158'68	158'68	158'68
<b>SGAE</b>	277'69	277'69	277'69	277'69	277'69
<b>Internet y teléfono</b>	675	675	675	675	675
<b>Seguro</b>	6.480	6.480	6.480	6.480	6.480
<b>Publicidad</b>	247'92	247'92	247'92	247'92	247'92
<b>Amort.</b>	1.133'61	1.133'61	1.133'61	1.133'61	1.133'61
<b>RRHH</b>	25.669'24	26.669'24	26.669'24	25.669'24	25.669'24
<b>Tasas</b>	15'03				
<b>Intereses</b>	741'61	593'29	444'97	296'64	148'32
<b>Impuesto sociedades</b>			292'76	684'27	1.062'73

Tabla a.39: Gastos trimestrales

<b>Tabla de gastos trimestral (ambos escenarios)</b>				
	1er trim.	2er trim.	3er trim.	4er trim.
<b>C. de mercaderías</b>	4.015'71	10.039'28	16.062'85	10.039'28
<b>Stock seguridad</b>	1.673'21			
<b>Suministros</b>	387'44	968'59	1.549'74	968'59
<b>Reparaciones</b>	56'30	140'75	225'20	140'75
<b>Otros elementos</b>	301'27	247'94	301'27	247'94
<b>Menaje</b>	83'53	208'82	334'11	208'82
<b>Alquiler</b>	1.781'41	1.781'41	1.781'41	1.781'41
<b>Servicio música</b>	39'67	39'67	39'67	39'67
<b>SGAE</b>	69'42	69'42	69'42	69'42
<b>Internet y teléfono</b>	168'75	168'75	168'75	168'75
<b>Seguro</b>	1.620	1.620	1.620	1.620
<b>Publicidad</b>	61'98	61'98	61'98	61'98
<b>Amort.</b>				949'07
<b>RRHH*</b>	4.461'77	3.931'20	6.247'36	3.931'20
<b>Tasas</b>	15'03			
<b>Intereses inversión</b>				435'40

Fuente: Elaboración propia con datos de los anexos III, IV, VI, VII, VIII, y X

En las tres tablas, el ítem “otros elementos” engloba a la suma del gasto de la decoración y de los juegos de mesa.

\*En el caso del escenario moderado, los gastos en RRHH son 150€ menores en cada trimestre.