

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE EMPRESA PARA
LA CREACIÓN DE UN
LOCAL
“MEETING AND GAMING”**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS

Autor: José Manuel Ortega Asensio

Tutor: Ángel Peiró Signes

Valencia, julio de 2016.





ÍNDICE



1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. RESUMEN.....	12
1.2. OBJETO DEL TFG Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.	13
1.3. OBJETIVOS.	16
2. ANTECEDENTES.....	19
2.1. MOTIVACIÓN. LA IDEA.....	19
2.2. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS.....	20
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	30
3.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO. PESTEL.....	30
3.1.1. <i>Factores Político-Legales</i>	30
3.1.2. <i>Factores Económicos</i>	32
3.1.3. <i>Factores sociales</i>	36
3.1.4. <i>Factores tecnológicos</i>	37
3.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	37
3.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	38
3.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	38
3.2.3. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	38
3.2.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	39
3.2.5. <i>Rivalidad entre competidores</i>	40
3.3. ANÁLISIS DAFO.....	40
3.3.1. <i>Fortalezas</i>	40
3.3.2. <i>Debilidades</i>	41
3.3.3. <i>Oportunidades</i>	41
3.3.4. <i>Amenazas</i>	41
3.3.5. <i>Cuadro resumen</i>	42
4. PLAN DE OPERACIONES	45
4.1. LOCALIZACIÓN.....	45
4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	47
4.3. PROCESO PRODUCTIVO.....	48
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	53
5.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.....	53
5.2. FORMA JURÍDICO-FISCAL.....	54
5.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	55
6. PLAN DE MARKETING	60
6.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	60
6.2. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO / SERVICIO.....	61
6.3. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	63
6.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	65



6.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	67
7.	PLAN FINANCIERO.....	70
7.1.	PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN.....	70
7.1.1.	<i>Plan de inversión.</i>	70
7.1.2.	<i>Plan de financiación.</i>	71
7.2.	PLAN DE VENTAS.....	72
7.3.	PLAN DE TESORERÍA.....	74
7.3.1.	<i>Cobros.</i>	75
7.3.2.	<i>Pagos.</i>	76
7.4.	BALANCE PREVISIONAL.....	79
7.5.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	82
7.6.	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	84
7.6.1.	<i>Análisis de la rentabilidad del proyecto. VAN y TIR.</i>	84
7.6.2.	<i>Análisis del fondo de maniobra.</i>	85
7.6.3.	<i>Análisis de ratios.</i>	87
7.6.4.	<i>Diagrama de Gantt.</i>	90
8.	CONCLUSIONES.....	94
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	99
10.	ANEXOS.....	104



ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. RANKING DE PAÍSES EN INGRESOS POR VIDEOJUEGOS DE EUROPA.....	24
ILUSTRACIÓN 2. ESQUEMA CINCO FUERZAS DE PORTER.	37
ILUSTRACIÓN 3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL LOCAL.....	48
ILUSTRACIÓN 4. PERIFÉRICOS INFORMÁTICOS A LA VENTA EN GAME ON.	62
ILUSTRACIÓN 5. ESQUEMA CANAL DE DISTRIBUCIÓN.	67
ILUSTRACIÓN 6. FONDO DE MANIOBRA.	86
ILUSTRACIÓN 7. DIAGRAMA DE GANTT.	91



GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PREVISIÓN DE LA FACTURACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS EN ESPAÑA.	20
GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN NÚMERO DE EMPLEADOS.	21
GRÁFICO 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS.	21
GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN POR EDAD DE LAS EMPRESAS.	22
GRÁFICO 5. DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS DE VIDEOJUEGOS.	22
GRÁFICO 6. EMPLEADOS DIRECTOS DEL SECTOR POR TITULACIÓN (%).	23
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD DE LOS EMPLEADOS (%).	23
GRÁFICO 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DIRECTOS POR FUNCIÓN DESEMPEÑADA. .	24
GRÁFICO 9. DISTRIBUCIÓN DEL USO DE LOS USUARIOS DE VIDEOJUEGOS DE LAS DISTINTAS PLATAFORMAS.	25
GRÁFICO 10. PREFERENCIAS EN GÉNEROS DE VIDEOJUEGOS PARA ORDENADOR.	25
GRÁFICO 11. EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO DE ESPAÑA EN MILLONES DE EUROS.	32
GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO ESPAÑOLA.	33
GRÁFICO 13. TASA DE PARO POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.	34



TABLAS

TABLA 1. ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	13
TABLA 2. CIFRAS DEL IPC.....	35
TABLA 3. POBLACIÓN DE VALENCIA POR EDADES.....	36
TABLA 4. CUADRO RESUMEN DAFO.....	42
TABLA 5. POBLACIÓN POR DISTRITOS ENTRE 14 Y 25 AÑOS.....	46
TABLA 6. PRECIOS PERIFÉRICOS COMPETIDORES.....	64
TABLA 7. PRECIO PERIFÉRICOS EN GAME ON.....	65
TABLA 8. PLAN DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN.....	71
TABLA 9. PRÉSTAMO.....	72
TABLA 10. PREVISIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES ANUALES SEGÚN ESCENARIO.....	73
TABLA 12. PREVISIÓN DE VENTAS.....	74
TABLA 13. PREVISIÓN MEDIA DE COBROS MENSUAL Y PRIMER AÑO.....	75
TABLA 14. GASTOS DE PERSONAL.....	76
TABLA 15. PRESUPUESTO DE TESORERÍA A 3 AÑOS.....	78
TABLA 16. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	80
TABLA 17. CUENTA DE RESULTADOS.....	82
TABLA 18. FLUJOS DE CAJA.....	85
TABLA 19. VAN Y TIR.....	85
TABLA 20. RESULTADO FONDO DE MANIOBRA.....	86
TABLA 21. RATIO DE LIQUIDEZ.....	87
TABLA 22. RATIO DE TESORERÍA.....	88
TABLA 23. RATIO DE DISPONIBILIDAD.....	88
TABLA 24. RATIO DE ENDEUDAMIENTO.....	89
TABLA 25. RATIO DE AUTONOMÍA.....	89
TABLA 26. RATIO DE SOLVENCIA.....	90
TABLA 27. RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA.....	90



ANEXOS

ANEXO I. PRINCIPALES CAUSAS DE LA PIRATERÍA EN LOS VIDEOJUEGOS.	104
ANEXO II. PIB POR CCAA, 2015.	104
ANEXO III. MAPA TASA DE PARO EN EUROPA.	105
ANEXO IV. MEDIA ANUAL DEL EURIBOR.	105
ANEXO V. EVOLUCIÓN ANUAL EURIBOR.	106
ANEXO VI. EVOLUCIÓN POBLACIÓN DE ESPAÑA.	106
ANEXO VII. LOCALIZACIONES.	107
ANEXO VIII. DETALLES ALQUILER DEL LOCAL.	108
ANEXO IX. LOCALIZACIÓN DEL LOCAL.	109
ANEXO X. PERSPECTIVAS DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.	109
ANEXO XI. TABLA RESUMEN DE FORMAS JURÍDICAS.	110
ANEXO XII. PRECIOS MAYORISTA SNACKS Y REFRESCOS.	111
ANEXO XIII. DETALLE MOBILIARIO Y MATERIAL DE OFICINA.	112
ANEXO XIV. DETALLE ORDENADORES.	114
ANEXO XV. AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO.	114
ANEXO XVI. PLANES DE TESORERÍA PARA CADA ESCENARIO.	118
ANEXO XVII. CUADRO DE AMORTIZACIONES DETALLADO.	129
ANEXO XVIII. BALANCE PREVISIONAL OPTIMISTA Y PESIMISTA.	131
ANEXO XIX. CUENTA DE RESULTADOS OPTIMISTA Y PESIMISTA.	133





CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen.

En el presente Trabajo de Fin de Grado se presenta un estudio realizado para la creación de un local “Meeting and Gaming”. Éste establecimiento consiste en la creación de un “ciber salón”, es decir, un local que ofrezca un servicio de acceso a ordenadores dedicados y preparados exclusivamente para videojuegos de última generación, a la vez que permite a los jóvenes relacionarse y jugar simultáneamente con sus amigos. La segunda parte del negocio consistirá en la organización de competiciones de E-Sports, es decir, torneos competitivos de videojuegos. Para conocer la viabilidad del proyecto, se realizará un plan de negocio.

En primer lugar, conoceremos el sector de los videojuegos en España, donde analizaremos su historia, evolución y datos actuales.

Seguidamente se realizará un análisis estratégico que consistirá en estudiar el macro entorno, a través de la herramienta PESTEL con la que analizaremos factores legales, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que afecten a la empresa.

A continuación analizaremos el micro entorno. Para ello estudiaremos a los potenciales competidores, a los clientes y a los proveedores. Realizaremos un análisis DAFO para estudiar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Por otro lado, efectuaremos un plan de operaciones con el que determinaremos la localización física de la empresa dentro de la ciudad de Valencia y definiremos la distribución óptima de los distintos elementos dentro del local para una correcta gestión de todas las operaciones y los procesos.

En el siguiente apartado, correspondiente a la organización y los recursos humanos, definiremos la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Seleccionaremos la forma jurídica más conveniente y analizaremos los puestos trabajo necesarios para desarrollar la actividad.

En cuanto al plan de marketing, definiremos la actuación de la empresa en cuanto al marketing-mix. Es decir, analizaremos la actuación de la empresa en cuanto al producto, precio, comunicación y distribución; así como definiremos el público objetivo.

Para finalizar, en el último apartado correspondiente al estudio llevaremos a cabo un análisis económico-financiero. Con ello, analizaremos la viabilidad económica del proyecto, realizando un plan de inversión-financiación, plan de ventas del servicio, plan de tesorería, balance, cuenta de pérdidas y ganancias y análisis de la inversión teniendo en cuenta tres escenarios posibles: realista, optimista y pesimista.

Por último, obtendremos unas conclusiones finales, resumiendo los aspectos más relevantes de cada apartado anteriormente analizado.



1.2. Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas.

El principal objeto de este trabajo es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los cuatro años del Grado con un estudio sobre un plan de empresa. La empresa consistirá en la creación de un local “Meeting and Gaming”, el cual se pretende que sea un lugar de referencia para reuniones de jóvenes amantes de los videojuegos.

El objetivo consiste en ofrecer un servicio de acceso a ordenadores de última generación por horas, para disfrutar junto a sus amigos de los mejores juegos competitivos multijugador de acción estratégica (League of Legends, Smite, Counter Strike, Call of Duty, ...). De ésta forma se espera que los jóvenes, entre 14 y 25 años, experimenten una sensación única y real, propia de los auténticos profesionales de los videojuegos competitivos. Podrán disfrutar de las últimas novedades en videojuegos y acceder a aquellos que no pueden jugar en sus hogares. Tanto la empresa como la sociedad tendrán por nombre GAME ON.

En la actualidad, no existe ningún establecimiento similar en Valencia, por el contrario sí hay en Madrid, Barcelona y Sevilla. Por ello y dado el auge que están teniendo los videojuegos competitivos en los últimos años entre los jóvenes españoles que cuentan con más de 42 equipos y cerca de 340 jugadores en toda España a nivel profesional, de los cuales 7 equipos profesionales son valencianos según la Liga de Videojuegos Profesionales, se ha decidido la creación de dicho local en Valencia. Así, éstos equipos profesionales y jugadores amateurs, que quieran experimentar los videojuegos de forma profesional, dispondrán de un lugar para disfrutar con sus amigos y realizar entrenamientos, exhibiciones y competiciones que podrán ser visionadas en directo por otros jóvenes tanto en el local como a través de la retransmisión por internet.

A continuación se detallarán las asignaturas cursadas en el grado que se han requerido para la elaboración del trabajo.

Tabla 1. Asignaturas relacionadas.¹

CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	1. Economía Española. 2. Economía Mundial.
JUSTIFICACIÓN	En este capítulo se necesitará una breve introducción al sector de los videojuegos para su análisis y así crear una visión general de éste. Por su parte, ambas asignaturas sobre la economía española, mundial y regional serán necesarias para conocer los aspectos que afectan al sector y que podrían ayudar o detener el proyecto.

¹ Tabla de asignaturas relacionadas de elaboración propia.



CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 3. ENTORNO.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. Economía Española.2. Economía Mundial.3. Introducción a la administración de empresas.4. Estrategias y diseño de la organización.5. Planes estratégicos en las empresas.6. Investigación comercial.7. Dirección comercial.
JUSTIFICACIÓN	<p>Cada una de las asignaturas mencionadas ayudará a entender, estudiar y analizar el entorno de la empresa.</p> <p>Así se podrá conocer los factores que condicionan a su implantación en Valencia y se podrán definir en el caso de llevarse a cabo, las líneas estratégicas más oportunas para llevar el proyecto con éxito.</p>
CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. Dirección de producción y operaciones.2. Gestión de calidad.3. Logística.
JUSTIFICACIÓN	<p>Cada una de éstas asignaturas serán de utilizad para entender y desarrollar los procesos y operaciones que realizará la empresa y para ejecutarlos de manera óptima.</p>
CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 5. RECURSOS HUMANOS.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. Introducción a la Administración de Empresas2. Derecho laboral.3. Dirección de Recursos Humanos.
JUSTIFICACIÓN	<p>Éstas asignaturas nos ayudaran en primer lugar a definir la Misión, Visión y Valores de la empresa y, por otro lado, a conocer la legislación laboral y de empresa así como a gestionar de forma adecuada los recursos humanos.</p>



CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. Investigación comercial.2. Dirección comercial.3. Marketing en empresas y servicios industriales.
JUSTIFICACIÓN	<p>La asignatura de intensificación trata profundamente de cómo elaborar un plan de marketing, por lo que será de gran ayuda todos los conocimientos y pautas a seguir al realizar uno. Por su parte, las asignaturas de dirección comercial e investigación comercial, nos ayudarán a conocer aspectos del marketing así como a definir estrategias en cuanto al marketing mix.</p>

CAPITULO DEL TFG	CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FINANCIERO.
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ol style="list-style-type: none">1. Introducción a la contabilidad.2. Introducción a las finanzas.3. Contabilidad financiera y de sociedades.4. Contabilidad de costes.5. Gestión fiscal.6. Análisis y consolidación contable.
JUSTIFICACIÓN	<p>El objetivo de este capítulo es estudiar la viabilidad del proyecto en su aspecto financiero. Para ello es necesario aplicar los conocimientos adquiridos para calcular VAN y TIR.</p> <p>Por otra parte las asignaturas de contabilidad financiera, general y analítica explican cómo interpretar los balances, ratios y demás para conocer el estado y situación de la empresa.</p>



1.3. Objetivos.

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado consiste en conocer y desarrollar las actuaciones necesarias para la implementación de la empresa en la ciudad de Valencia, estudiar la situación de la empresa, así como del entorno y la viabilidad financiera y económica.

Por otro lado, también existen una serie de objetivos más específicos que se desarrollaran a lo largo del trabajo:

- Aplicar y desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro años de estudio necesarios para llevar a cabo un plan de empresa.
- Conocer las características actuales del sector de los videojuegos.
- Conocer la viabilidad del proyecto en Valencia así como la situación de la empresa en cuanto a un análisis DAFO.
- Organizar los recursos humanos de la empresa y definir la misión, visión y valores.
- Realizar un plan de marketing óptimo que ayude al buen desarrollo de la empresa.
- Hacer un análisis económico-financiero mediante una previsión de la inversión necesaria, balance, cuenta de resultados y de las ventas.





CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES



2. ANTECEDENTES.

2.1. Motivación. La idea.

La creación de ésta idea se puede dividir en dos partes. La primera de ellas es cómo surge mi afición por los videojuegos y la segunda es cuándo aparece la necesidad de crear un local de reunión y diversión para los jóvenes jugadores.

En cuanto a mi afición por los videojuegos, recuerdo cuando aproximadamente en 1998 tuve entre mis manos mi primera videoconsola. Era una videoconsola portátil de Nintendo, concretamente la GameBoy², que mostraba la imagen en blanco y negro. Desde aquel momento, admito que fui un enamorado de los videojuegos y he ido pasando de generación en generación de videoconsolas, teniendo todas y cada una de ellas, hasta llegar a las actuales de última generación y a descubrir los videojuegos competitivos de ordenador.

Considero que éste tipo de videojuegos han supuesto un punto de inflexión en la industria. Hace algunos años, nadie se imaginaría que un amante de los videojuegos podría dedicar su vida exclusivamente a disfrutar de ellos y lo que comenzó como una afición, pasaría a ser su forma de vida y su trabajo. Ya que, hoy en día, una persona que sea considerada como un profesional de los videojuegos competitivos es capaz de vivir cómodamente dedicándose cien por cien a éstos.

Por otro lado, uno de los mejores recuerdos que me han dejado los videojuegos ha sido las innumerables tardes de diversión junto con amigos jugando durante horas en un ciber salón. Con el paso de los años, esos locales a los que acudíamos cada día se han ido quedando obsoletos debido a la falta de renovación tanto de los equipos informáticos como de los videojuegos. Éste hecho junto con la aparición de los juegos competitivos online que exigen una mayor concentración y equipos de última generación, ha hecho que esa 'tradición' se pierda. Hoy en día, esos compañeros de juego han sido sustituidos por unos auriculares y un micrófono.

En ese momento es cuando surge la idea y/o necesidad de crear un espacio único para los jóvenes que les guste disfrutar de los videojuegos junto con sus amigos y ofrecerles la posibilidad de sentirse profesionales mientras desarrollan sus habilidades en videojuegos competitivos. La creación de un lugar que disponga de equipos informáticos preparados exclusivamente para soportar videojuegos de última generación, con unos periféricos propios de los jugadores profesionales y junto con los videojuegos más estimados por los jóvenes supone algo completamente nuevo en Valencia. Además, la retransmisión de forma online de las competiciones realizadas en el local supone la inclusión en un mundo que actualmente cuenta con millones de espectadores que visualizan cada día a través de internet las partidas y competiciones que realizan los distintos equipos profesionales.

² Videoconsola portátil alimentada por pilas distribuida por Nintendo en 1990.

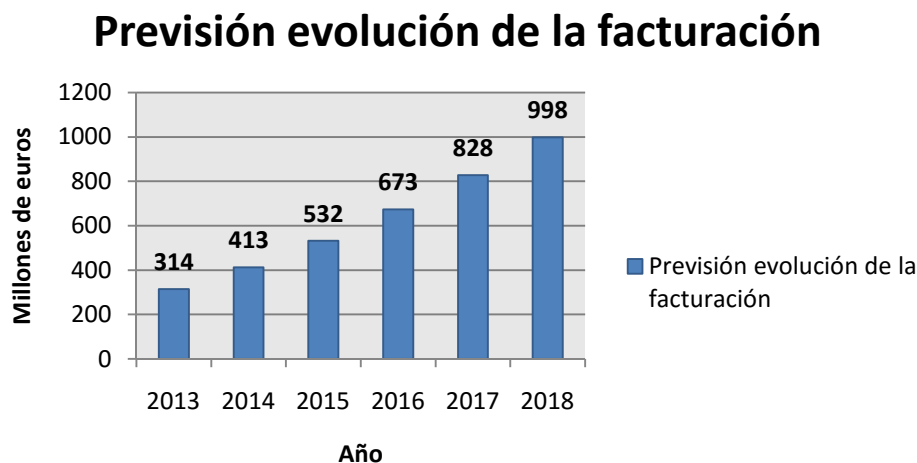
2.2. Introducción a la industria de los videojuegos.

Podemos definir que la industria de los videojuegos es la actividad económica relacionada con el desarrollo, distribución, comunicación y venta de videojuegos y de hardware asociado.

La industria del videojuego está actualmente en constante crecimiento debido a que ha sabido adaptarse a las dificultades económicas gracias a su I+D. Es una fuerte alternativa de ocio frente a otras actividades como los cines, teatros, eventos deportivos, salas de juegos, etc. La gran fortaleza de la industria de los videojuegos como alternativa de ocio queda reflejada en su facturación de 532 millones de euros en 2015. Así mismo, se espera que la facturación de ésta industria en auge continúe creciendo. Se espera que crezca un 130% en tres años y llegue a alcanzar la cifra de 998 millones de facturación en 2018.

La industria española de videojuegos se caracteriza por su gran componente exportador ya que el 56% de sus ventas tiene como destino el mercado internacional. Destacan como principales clientes Europa (24%) y Norteamérica (20%); y en menor medida Asia (7%), Latinoamérica (4%) y Oriente Medio (1%).³

Gráfico 1. Previsión de la facturación de la industria de los videojuegos en España.⁴

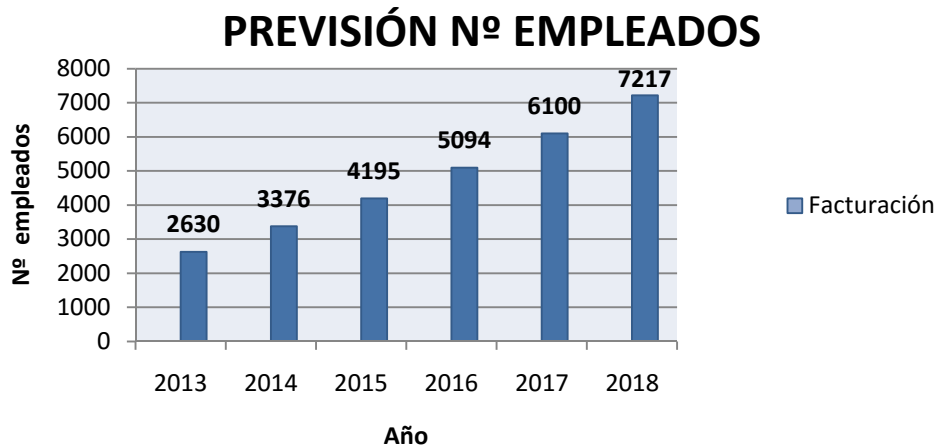


Lo mismo ocurre en cuanto al número de empleados, si en 2015 se situaba en torno a 4.195 trabajadores en el total de la industria de videojuegos en España, se espera que se sitúe en la cifra de 7.217 en 2018 según datos de la asociación de Desarrollo Español de Videojuegos (DEV). También destaca la elevada estabilidad de estos empleos, pues aproximadamente el 60% de todos los contratos de ésta industria son indefinidos.

³ Datos extraídos de la asociación de Desarrollo Español de Videojuegos (DEV). Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 26

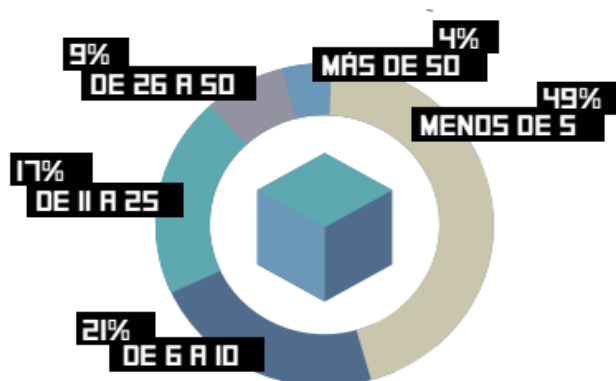
⁴ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 26.

Gráfico 2. Evolución número de empleados.⁵



El incremento en el número de trabajadores en España va acompañado del aumento del número de empresas. Había en 2014 un total de 400 empresas del sector de los videojuegos en activo en España, lo cual supone un incremento de 70 empresas con respecto al año anterior. Gracias al perfil emprendedor de éste sector, del total de empresas en España, destacan en su gran parte las consideradas microempresas representando un 49% del total de las empresas. Por otro lado, al menos el 96% del total de empresas declaran tener menos de 50 empleados.

Gráfico 3. Porcentaje de empresas por número de empleados.⁶



Podemos afirmar que estamos ante un sector relativamente joven si observamos la vida en activo de las empresas del sector. Más de la mitad de las compañías de videojuegos tienen menos de cinco años y únicamente el 18% superan los 10 años.

⁵ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos de DEV. Encuesta DEV 2015.

⁶ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 31.

En cuanto a la localización geográfica de las distintas compañías de videojuegos, entre Madrid y Barcelona ocupan aproximadamente la mitad del total de empresas en España. Valencia se sitúa en tercer lugar con el 13.5% de las compañías del sector.

Gráfico 4. Distribución por edad de las empresas. ⁷

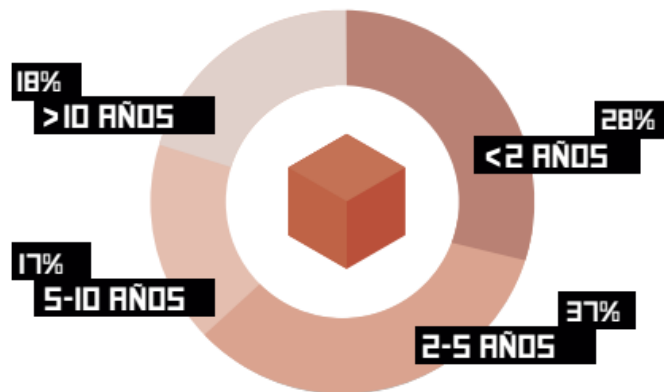
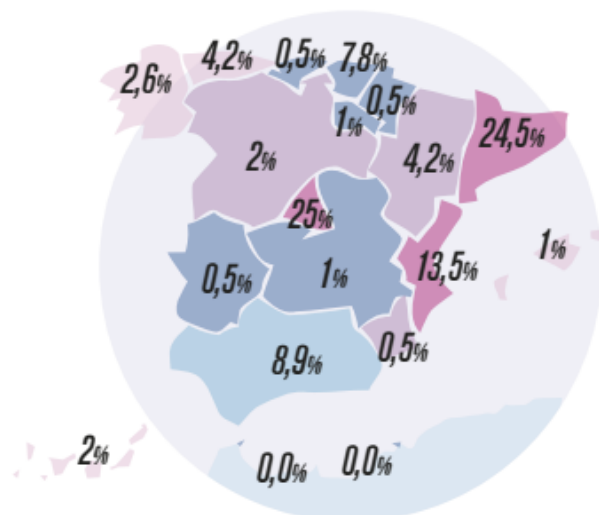


Gráfico 5. Distribución territorial de las empresas de videojuegos. ⁸



Por otro lado, el perfil de los empleados de ésta industria destaca por una fuerte cualificación de los profesionales, ya que el 67% de los trabajadores poseen estudios superiores y al menos el 27% tienen estudios medios. Esto ayuda y facilita a la industria española de videojuegos a mantener unos estándares de calidad muy elevados.

⁷ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 22.

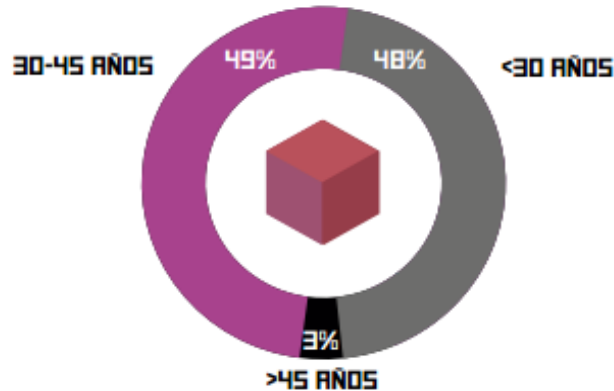
⁸ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 22.

Gráfico 6. Empleados directos del sector por titulación (%).⁹



Así mismo, al igual que la industria de los videojuegos en general y debido al gran crecimiento que se prevé, los empleados directos de las compañías del sector son relativamente jóvenes. El 97% de todos los empleados tienen menos de 45 años, y el 48% del total es menor de 30 años.

Gráfico 7. Distribución de la edad de los empleados (%).¹⁰



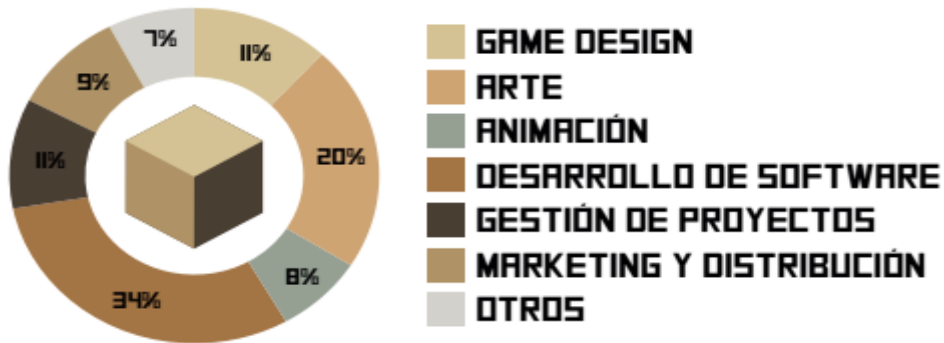
En el sector de los videojuegos podemos observar como las compañías no demandan únicamente programadores o ingenieros informáticos. Estas empresas también buscan profesionales en el ámbito del arte (20%) y diseñadores (11%). Otros perfiles menos demandados son los especialistas en marketing y distribución (9%); y en gestión de proyectos (11%).

Con esto podemos ver que a pesar de que la industria de videojuegos emplea en mayor parte a profesionales de desarrollo de software (34%), hecho que es lógico, también ofrece puestos de trabajo directos a profesionales de otros ámbitos.

⁹ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 29.

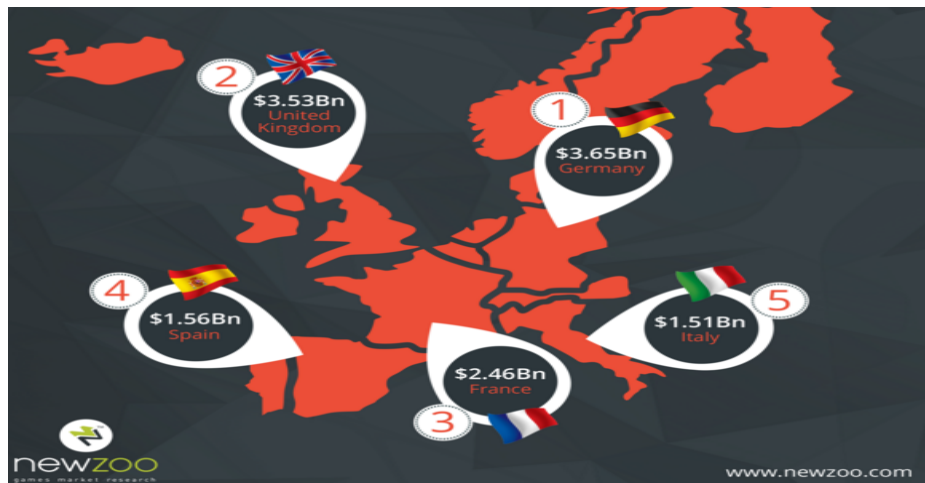
¹⁰ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 29.

Gráfico 8. Distribución de los empleados directos por función desempeñada.¹¹



En cuanto a temas de consumo, según datos de la Asociación Española de Videojuegos (AEVI), el mercado de los videojuegos ha sido durante 2014 y 2015 la primera industria de ocio audiovisual interactivo en España. Los ingresos obtenidos por consumo de videojuegos ascendieron en 2014 a 996 millones de euros, lo que supuso un 6.8% más que en el año anterior. Del total de ingresos la venta física representó 755 millones de euros (según GFK) mientras que la venta online alcanzó los 241 millones de euros (según Gametrack –ISFE)¹² restantes. Éstas cifras sitúan a España en el noveno lugar mundial y en el cuarto en Europa después de Alemania, Reino Unido y Francia.

Ilustración 1. Ranking de países en ingresos por videojuegos de Europa.¹³



España también posee un gran número de jugadores, según datos de la asociación de Desarrollo Español de Videojuegos, la cifra alcanza los 19.5 millones de usuarios en alguna de las múltiples plataformas representando así aproximadamente el 41% de la población total española y jugando de media al día entre 5 y 6 horas. España se sitúa en el 2º puesto mundial

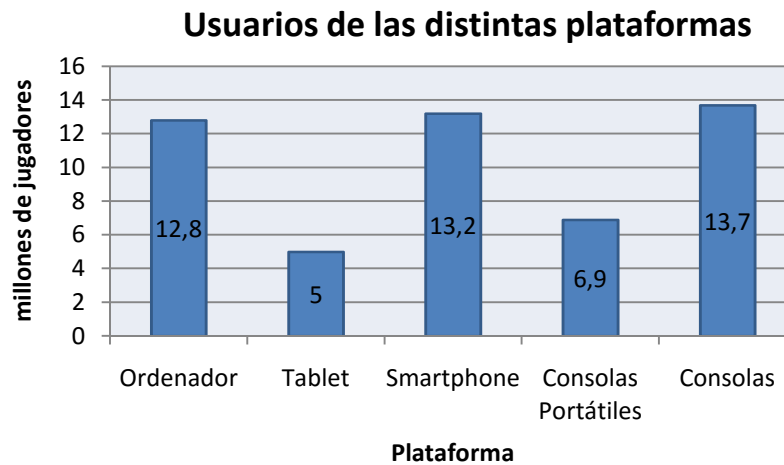
¹¹ Gráfico extraído de DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2015, pp 30.

¹² Datos extraídos de AEVI. < <http://www.aevi.org.es/>>

¹³ Ilustración extraída de Newzoo Global Games Market Report. < <https://www.newzoo.com/>>

en cuanto a número de jugadores. En el caso que nos interesa, aproximadamente 12.8 millones de jugadores utilizan el ordenador para jugar a videojuegos.

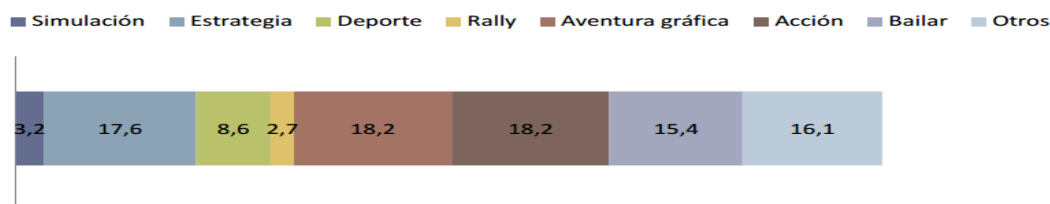
Gráfico 9. Distribución del uso de los usuarios de videojuegos de las distintas plataformas.¹⁴



Entre los videojuegos más vendidos en el año 2015 en todas las plataformas podemos encontrar títulos como Call of Duty Black Ops III – acción, Fifa 16 – deportivo y Star Wars Battlefront – acción. Centrándonos en los videojuegos para ordenador podemos ver que entre los más vendidos podemos encontrar juegos como Grand Theft Auto V – acción, Fallout 4 – aventura y Squad – acción.¹⁵

Entre los géneros de videojuegos preferidos para los usuarios en ordenador podemos ver que destacan principalmente los juegos de aventura gráfica (18.2%), los juegos de acción (18.2%) y en tercer lugar los de estrategia (17.6%), según datos de la Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento de 2013.

Gráfico 10. Preferencias en géneros de videojuegos para ordenador.¹⁶



Actualmente, el perfil de los consumidores de videojuegos es muy variado. Si hace algunos años los videojuegos iban enfocados principalmente a un público infantil o juvenil, hoy en día gracias a la innovación de ésta industria que ha permitido el desarrollo de nuevo

¹⁴ Gráfico de elaboración propia a partir de datos obtenidos de Newzoo Global Games Market Report. <<https://newzoo.com/insights/infographics/infographic-spanish-games-market/>>

¹⁵ Datos extraídos TierraGamer.com < <http://www.tierragamer.com/los-juegos-mas-vendidos-de-2015/>>

¹⁶ Datos y gráficos extraídos de Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento (aDeSe). Balance económico de la industria del videojuego, 2013.



hardware, no se puede establecer un perfil determinado del consumidor. La aparición de la consola Wii de Nintendo supuso un gran punto de inflexión en este sentido gracias a su mecánica de juego que permite la interacción física del usuario con la consola. Así logró que adultos se interesaran por los videojuegos y dejaran de ser únicamente para jóvenes. Otro hecho que recalca éste aspecto es el uso de los juegos en los smartphones, que han hecho posible que los videojuegos puedan llegar a cualquier persona en el momento que deseen.

En cuanto a nivel de software los videojuegos han superado la simple barrera del entretenimiento. Se han desarrollado videojuegos didácticos en temas como la salud, culturales y de desarrollo intelectual. Por otro lado también han aparecido videojuegos deportivos que mas allá de divertir utilizan controles de movimiento para hacer ejercicio real. Todas estas nuevas aplicaciones para los videojuegos recalcan el aspecto comentado anteriormente y han permitido alcanzar un mayor número de usuarios, y con perfiles totalmente distintos.

Si hasta ahora hemos visto que nos encontramos ante un sector en crecimiento y con mucho potencial, todo ello podría ser aún mayor si no fuera por el principal problema al que se enfrentan los videojuegos: la piratería digital. Esta consiste en hacer un uso no autorizado o prohibido sobre obras digitales que poseen derechos de autor o están protegidas por copyright.

En España, según datos del Observatorio de la Piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales de 2014, se producen de media al año en torno a 240 millones de descargas ilegales de videojuegos. Estas descargas ilegales han supuesto que se dejen de ingresar alrededor de 5.409 millones de euros. Al menos el 10% de los usuarios de videojuegos admiten haber realizado una descarga ilegal.¹⁷

El Observatorio de Piratería presentó un informe realizado por la consultora GFK en el cual mostraban las principales causas de la piratería (Anexo I).

Podemos observar en la ilustración que las principales causas que exponen los usuarios que acceden a la piratería son las relacionadas con el coste de los videojuegos originales y otras causas relacionadas con motivos prácticos como el poder acceder a los videojuegos antes de su salida al mercado o que los contenidos son efímeros y caducan con rapidez.

Por otro lado, otro aspecto a destacar es el de los streamings de videojuegos, es decir, la visualización en directo de partidas de videojuegos a través de plataformas online; según datos de Newzoo Global Games Market Report, en 2014 se estimó que los seguidores de deportes electrónicos (E-Sports) a nivel mundial fueron de 205 millones y se espera que en 2017 esta cifra alcance los 300 millones superando por ejemplo al número de seguidores de la Liga Americana de Fútbol.

¹⁷ Datos extraídos de AEVI. Anuario de la Industria del Videojuego, 2014, pp 146.



Videojuegos como League of Legends, que se trata de un juego de acción y estrategia multijugador, alcanzó durante su campeonato mundial de 2015 más de 360 millones de horas de reproducción en directo y logrando un total de 36 millones de espectadores durante la celebración de la final del campeonato mundial.¹⁸ En cuanto a premios económicos, el récord pertenece al videojuego Smite, que logró repartir al ganador de la final de su campeonato mundial la cifra de 1.3 millones de dólares.

¹⁸ Datos extraídos LeagueofLegends.com < <http://euw.leagueoflegends.com> > .





CAPÍTULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Éste análisis sirve para que la empresa conozca en cada momento su posición estratégica ante cualquier reto.

En primer lugar, se analizará el macro entorno mediante un análisis PESTEL. Éste análisis consiste en identificar los factores del entorno que la organización no puede controlar y que pueden afectar a la actividad de la empresa. Se estudiarán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se realizará un análisis mediante el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, con el que se analiza la intensidad de la competencia y la rivalidad en el sector. Por último, se hará un análisis DAFO para definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización y del sector.

3.1. Análisis del macro entorno. PESTEL.

Para analizar los factores que afectan de forma directa o indirecta a la organización y que no pueden ser controlados por la misma, clasificaremos dichos factores en varios grupos:

3.1.1. Factores Político-Legales

En este apartado se trata de analizar la situación política del país y los aspectos legales, tales como la regulación de las actividades o legislaciones, que puedan afectar a la actividad de nuestro negocio.

A nivel político, España es una monarquía parlamentaria con un sistema de gobierno basado en la representación parlamentaria. Nos encontramos ante un país democrático, un Estado de derecho y de bienestar social. Los valores en los que se basa el modelo de convivencia de España son: la libertad, justicia, igualdad, solidaridad, pluralismo político, dignidad de la persona y el respeto a los derechos fundamentales y a las libertades públicas. La soberanía de España pertenece al pueblo español, por lo que de los ciudadanos se derivan los poderes del Estado: legislativo, ejecutivo y judicial.

La Constitución española protege los derechos fundamentales de las personas y establece los principios para orientar las actuaciones de los poderes públicos. Es la norma suprema del ordenamiento jurídico español, a la que están sujetos los poderes públicos y los ciudadanos de España, en vigor desde el 29 de diciembre de 1.978.

En el ámbito internacional, España forma parte de la Unión Europea (U.E) y contribuye al proyecto de unión económica y política de la U.E por lo que ha cedido determinadas competencias económicas y políticas a las instituciones europeas.

En cuanto a los aspectos legales, nos centraremos concretamente en la legislación aplicable al sector de Salones Recreativos puesto que según la Revista de Documentación del



Ministerio del Interior número 2, enero-marzo 2001: *“Los locales que pretendan constituirse en salones recreativos para la práctica de juegos a través de ordenador deberán cumplir los requisitos que se exigen en la normativa vigente respecto a los salones recreativos para la instalación de máquinas de tipo “A”, en relación con las condiciones de seguridad y para su autorización se estará a las exigencias contenidas en el Título II, Capítulo III del Real Decreto 2110/98, de 2 de octubre”*¹⁹

Por lo tanto, según el Real Decreto 2110/98, de 2 de octubre, el ciber salón tendrá la consideración de salón recreativo cuando realice la explotación únicamente de máquinas tipo “A”. Según el artículo 4.1 del Real Decreto anteriormente nombrado: *“Son máquinas de tipo «A» o recreativas todas aquellas de mero pasatiempo o recreo que se limitan a conceder al usuario un tiempo de uso o de juego a cambio del precio de la partida, sin que puedan conceder ningún tipo de premio en metálico, en especie o en forma de puntos canjeables por objetos o dinero”*.

Así mismo, continuando con el mismo Real Decreto, el salón recreativo deberá de atenderse a las normas de apertura, de instalación y de explotación que figuran en éste.

Por otro lado, existe el Decreto 52/2010, de 26 de marzo del Consell, el cual aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 4/2003, de 26 de febrero, de la Generalitat en el que se regulan actividades de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. En éste, se establecen ciertos requerimientos específicos para un salón ciber o salón recreativo de tipo “A”:

- *Artículo 198/3: “Para salones ciber y ciber-cafés el aforo se determinará a razón de una persona por cada 1,5 metros cuadrados.”*
- *Artículo 203/a, por el que se establece la altura libre en el establecimiento: “En salones recreativos y salones ciber la altura libre mínima será de 2,50 metros.*
- *Artículo 295: “Los salones recreativos, salones ciber y salones de juego cumplirán las condiciones técnicas contempladas en el Código de la Edificación”.*

El horario de apertura vendrá regulado por la Orden 15/2014, de 16 de diciembre, de la Consellería de la Gobernación y Justicia, en el que el Artículo 2 clasifica al salón ciber en el Grupo F, estableciendo: Apertura 10.00 horas; cierre: 24.00 horas.

¹⁹ Informe sobre régimen jurídico aplicable a los cibercafés, cibernet y similares. Revista de Documentación del Ministerio del Interior, número 2. <<http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/respuestas-de-la-secretaria-general-tecnica/juego/informe-sobre-regimen-juridico-aplicable-a-los-ci>>

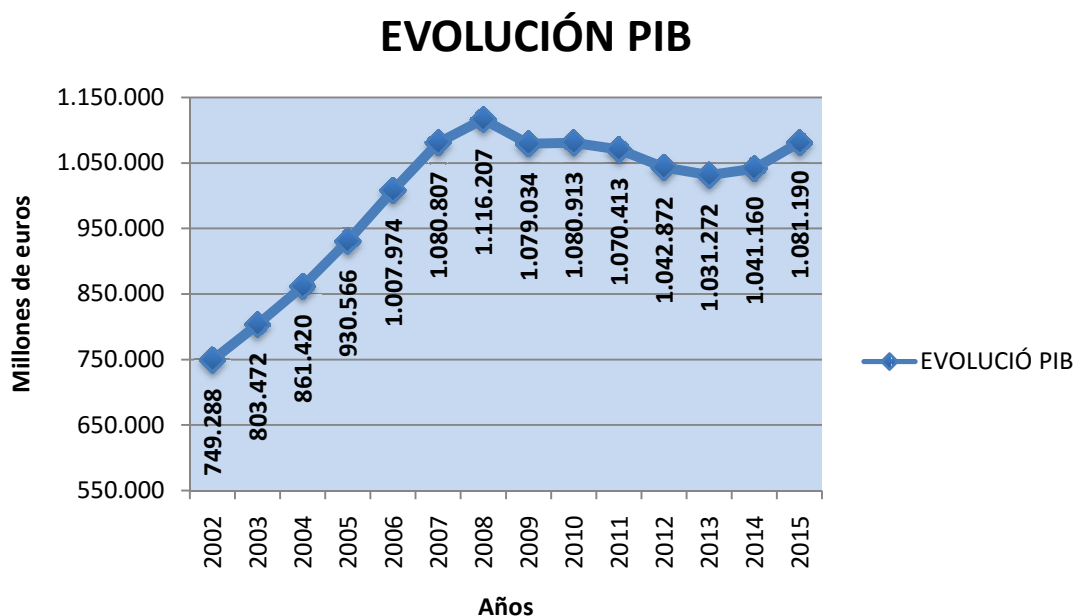
3.1.2. Factores Económicos.

España se ha caracterizado en los últimos años por una situación económica complicada debido a la recesión económica que tuvo lugar a partir del año 2009. Por ello, en este caso analizaremos variables macroeconómicas de España que nos afecten de forma directa como el producto interior bruto, el desempleo, la inflación y los tipos de interés.

▪ PRODUCTO INTERIOR BRUTO

El producto interior bruto o PIB, es un indicador macroeconómico que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un periodo determinado de tiempo.

Gráfico 11. Evolución del Producto Interior Bruto de España en millones de euros.²⁰



Se puede observar como el PIB de España crecía de forma rápida hasta alcanzar su mayor pico en la última década en 2008. A partir de éste momento, el producto interior bruto comenzó a descender ligeramente debido a la crisis económica.

En cuanto a la comparación por comunidades autónomas (Anexo II), Cataluña y la Comunidad de Madrid se sitúan en primer y segundo lugar respectivamente, con cifras muy similares, seguidos por Andalucía y la Comunidad Valenciana que se posiciona en el cuarto lugar de la clasificación.

²⁰ Gráfico de elaboración propia con datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística. <www.ine.es>

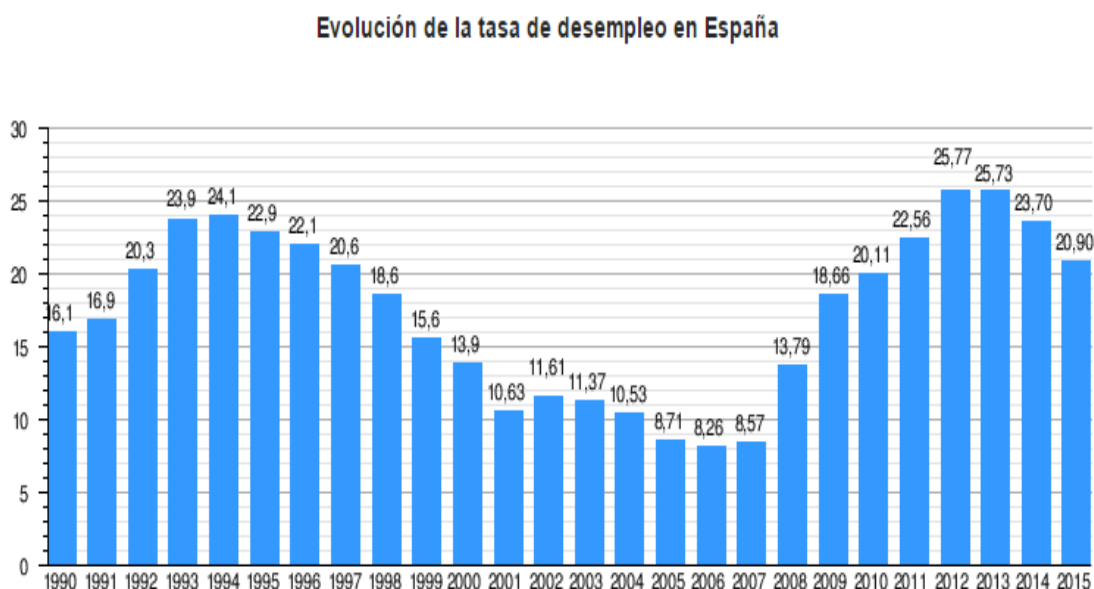
Sin embargo, observando el crecimiento del PIB (Anexo II), se puede ver como la Comunidad Valenciana es la región española que más ha crecido en el año 2015 con un crecimiento del 3.6%, seguida de la Comunidad de Madrid (3.4%), Cataluña (3.3%) y Andalucía, Castilla la Mancha, Galicia e Islas Baleares que comparten un crecimiento del 3.2%.

A nivel de PIB per cápita, que es la relación entre el nivel de PIB y el número de habitantes de un país o región, la Comunidad Valenciana, a pesar de que se ha comentado anteriormente que es la que mayor crecimiento anual del PIB tiene, se sitúa en la onceava posición con 20.586€ estando así por debajo de la media de España. Lideran la clasificación Comunidad de Madrid (31.812 €), País Vasco (30.459 €), Navarra (28.682 €), Cataluña (27.663 €) y Aragón (25.552 €) que junto con La Rioja (25.507 €) e Islas Baleares (24.394 €) se sitúan por encima de la media de España que alcanza la cifra de 23.290 € per cápita.²¹

- DESEMPLEO

Una de las mayores preocupaciones de la población española en los últimos años es el nivel de desempleo. Si en la primera década del siglo XXI, España se estaba recuperando y reduciendo en gran medida las altas tasas de desempleo de la década de 1990 alcanzando la cifra desempleo más baja de los últimos 20 años en el año 2006 con un 8.26%, ésta recuperación se vio perjudicada debido a la recesión económica que afectó enormemente a España que llegó a alcanzar en 2012 la cifra de 25.77%, siendo la cifra de desempleo más alta de la historia de España.

Gráfico 12. Evolución de la tasa de desempleo española.²²

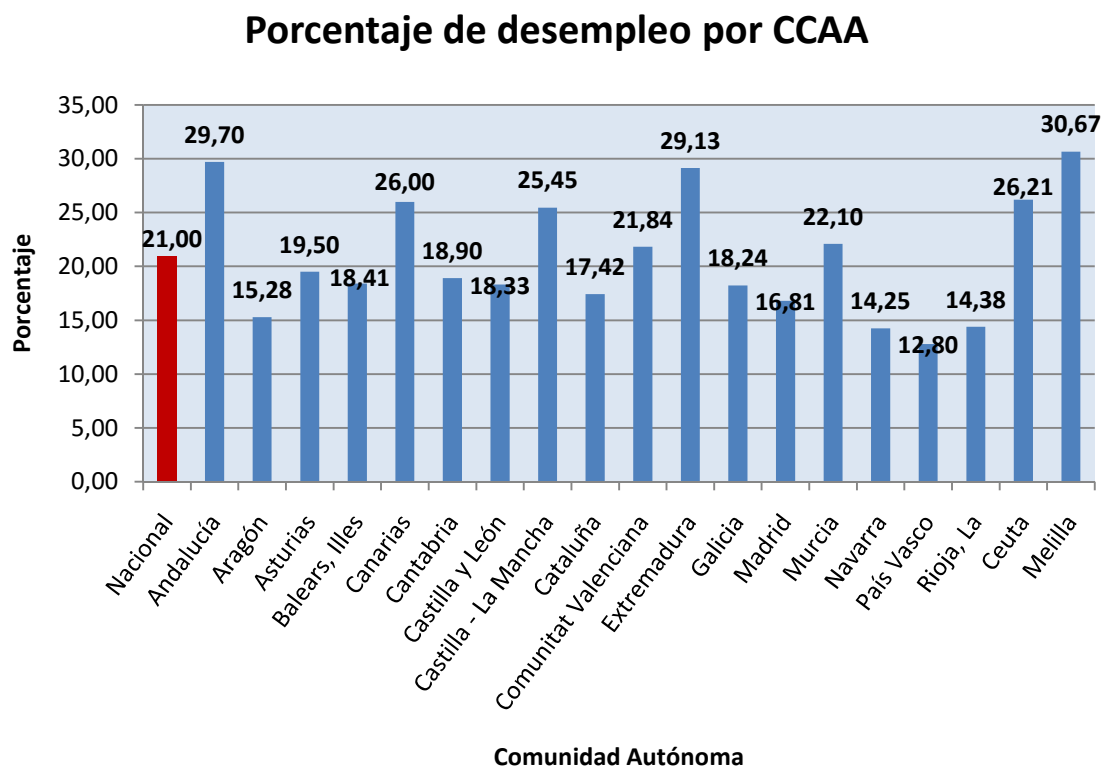


²¹ Datos extraído de la Nota de Prensa del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 30 de marzo de 2016. <<http://www.ine.es/prensa/np964.pdf>>, pp 3.

²² Gráfico extraído del Instituto Nacional de Estadística (INE). <<http://www.ine.es>>

A nivel regional, la tasa de desempleo refleja cifras alarmantes para algunas comunidades autónomas, como es el caso de Melilla (30.67%), Andalucía (29.70%) y Extremadura (29.13%) que se sitúan muy por encima de la media nacional (21%). A continuación encontramos a Ceuta, Canarias y a la Comunidad Valenciana con un 21.84%, situándose como la sexta comunidad autónoma que mayor paro tiene en España. Contrariamente, tenemos a las regiones del norte de la península como País Vasco (12.80%), Navarra (14.25%), La Rioja (14.38%) y Aragón (15.28%), siendo las comunidades autónomas con menos tasa de paro. En cuanto a otras grandes regiones por población, encontramos a la Comunidad de Madrid con un 16.81% y a Cataluña con un 17.42%.²³

Gráfico 13. Tasa de paro por comunidades autónomas.²⁴



A nivel internacional podemos observar las grandes diferencias que existen entre los países del norte de Europa y los del sur (Anexo III). España se sitúa con un 21% de tasa de paro en segunda posición respecto a todos los países de la Unión Europea, únicamente por detrás de Grecia con un 24.2%. A éstos les sigue Croacia (14.6%), Portugal (12%), Italia (11.7%) y Chipre (11.6%); situándose todos por encima de la media de la zona euro (10.2%) y de la Unión Europea (9.8%). En el polo opuesto tenemos a países como Alemania con un 4.3% y Austria 5.3% de paro.

²³ Datos extraídos del INE. <<http://www.ine.es>>

²⁴ Gráfico de elaboración propia a partir de datos extraídos de INE. <<http://www.ine.es>>.



En cifras absolutas la Unión Europea tiene 23.88 millones de desempleados, de los cuales un total de 5.3 millones son españoles por lo que los parados españoles representan el 22.3% del total de la UE, siendo así el país con mayor número de parados en cifras absolutas.²⁵

- INFLACIÓN:

El Índice de Precios de Consumo o IPC, es un indicador económico que estima la evolución de los precios de un conjunto determinado de productos y denominados ‘cesta familiar’ que las familias adquieren regularmente. Por lo tanto, al analizar los cambios en el nivel de precios entre distintos periodos obtenemos un porcentaje que puede ser positivo, lo cual indicará inflación, o negativo lo que indicará deflación.

Tabla 2. Cifras del IPC.²⁶

abr-07	abr-08	abr-09	abr-10	abr-11	abr-12	abr-13	abr-14	abr-15	abr-16
2,434%	4,187%	-0,159%	1,503%	3,780%	2,060%	1,386%	0,368%	-0,635%	-1,055%

En ésta evolución podemos ver como en los últimos años el IPC se ha incrementado anualmente, aunque a un ritmo inferior cada año a partir de abril de 2011. En abril de 2015 y 2016 se han obtenido evoluciones del IPC negativas, lo que nos indica que con respecto a años anteriores los precios generales de los productos están decayendo.

- TIPOS DE INTERÉS:

Para analizar la evolución de los tipos de interés es necesario hacer referencia al Euribor. El Euribor es el tipo europeo de oferta interbancaria, es decir, es el tipo de interés que aplican a las operaciones que realizan los bancos entre sí. Para su cálculo se emplea la media de los tipos de interés de las 24 entidades bancarias más importantes de Europa y se publica diariamente (Anexo IV).

Por lo tanto, para éste caso, ya que los bancos fijan sus tipos de interés en función del Euribor y siempre por encima de éste, interesará un Euribor lo más reducido posible de forma que se podrá obtener financiación bancaria más barata, es decir, a un tipo de interés más bajo.

Atendiendo a la evolución del Euribor que podemos ver en el Anexo V, éste, ha alcanzado un mínimo histórico en el primer trimestre de 2016 llegando hasta cifras negativas. Ésta cifra negativa se debe principalmente a las medidas adoptadas por el Banco Central Europeo que decidió cobrar un interés a las entidades por depositar sus activos en el BCE. De ésta forma se pretendía que los bancos movieran sus activos y volvieran a ofrecer créditos a sus clientes penalizando a las entidades que ingresen sus activos en el BCE. Todo ello se ha traducido en una tasa de Euribor negativa en los últimos meses.

²⁵ Datos extraídos de la Oficina Europea de Estadística, Eurostat <<http://ec.europa.eu/eurostat>>.

²⁶ Tabla de elaboración propia a partir de datos extraídos del sitio web Global-Rates.com <<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx>>

3.1.3. Factores sociales.

▪ DEMOGRAFÍA

Los últimos datos referentes a la demografía española son de 2015 (Anexo VI), momento en el que España contaba con un total de 46.524.943 de habitantes y una densidad de 92 habitantes por metro cuadrado.

En cuanto a la Comunidad Valenciana, según datos de 2015 del INE, contaba con 4.953.482 habitantes, de los cuales aproximadamente 787.266 están situados en la ciudad de Valencia. Para el caso de 'Game ON', será oportuno conocer el número de habitantes de Valencia por tramos de edad.

Tabla 3. Población de Valencia por edades.²⁷

	Total	Varones	Mujeres		Total	Varones	Mujeres		Total	Varones	Mujeres
Total	787.266	376.142	411.124	33	11.220	5.631	5.589	67	8.529	3.779	4.750
0	6.314	3.270	3.044	34	11.960	5.981	5.979	68	8.279	3.662	4.617
1	6.486	3.320	3.166	35	12.163	6.151	6.012	69	8.319	3.639	4.680
2	7.029	3.637	3.392	36	12.828	6.539	6.289	70	7.869	3.424	4.445
3	7.216	3.652	3.564	37	13.304	6.790	6.514	71	7.540	3.281	4.259
4	7.375	3.760	3.615	38	13.441	6.786	6.655	72	6.654	2.880	3.774
5	7.538	3.991	3.547	39	13.552	6.897	6.655	73	6.193	2.705	3.488
6	7.985	4.109	3.876	40	13.531	6.876	6.655	74	8.309	3.487	4.822
7	7.893	4.047	3.846	41	13.012	6.601	6.411	75	4.811	1.954	2.857
8	7.675	3.928	3.747	42	13.022	6.621	6.401	76	5.918	2.405	3.513
9	7.697	3.845	3.852	43	12.823	6.485	6.338	77	6.261	2.543	3.718
10	7.485	3.828	3.657	44	12.663	6.435	6.228	78	5.871	2.404	3.467
11	7.406	3.700	3.706	45	12.623	6.272	6.351	79	5.732	2.276	3.456
12	7.105	3.668	3.437	46	12.608	6.299	6.309	80	5.702	2.202	3.500
13	7.046	3.621	3.425	47	12.763	6.318	6.445	81	5.441	2.084	3.357
14	7.243	3.747	3.496	48	12.548	6.128	6.420	82	5.033	1.890	3.143
15	7.122	3.634	3.488	49	12.340	6.026	6.314	83	4.578	1.604	2.974
16	6.762	3.504	3.258	50	12.559	6.080	6.479	84	4.253	1.424	2.829
17	6.980	3.649	3.331	51	11.771	5.716	6.055	85	3.921	1.372	2.549
18	6.969	3.589	3.380	52	11.579	5.586	5.993	86	3.542	1.119	2.423
19	7.180	3.597	3.583	53	11.029	5.185	5.844	87	2.955	921	2.034
20	7.207	3.692	3.515	54	11.201	5.299	5.902	88	2.689	805	1.884
21	7.726	3.997	3.729	55	11.071	5.240	5.831	89	2.182	621	1.561
22	7.993	4.070	3.923	56	10.698	5.048	5.650	90	1.835	511	1.324
23	7.956	4.033	3.923	57	10.467	4.901	5.566	91	1.521	413	1.108
24	8.212	4.116	4.096	58	9.754	4.547	5.207	92	1.259	318	941
25	8.383	4.181	4.202	59	9.482	4.435	5.047	93	913	239	674
26	8.559	4.295	4.264	60	9.020	4.011	5.009	94	658	153	505
27	8.985	4.624	4.361	61	9.129	4.125	5.004	95	456	84	372
28	9.159	4.526	4.633	62	9.333	4.224	5.109	96	342	81	261
29	9.606	4.855	4.751	63	8.708	3.886	4.822	97	244	54	190
30	9.953	4.997	4.956	64	8.827	4.035	4.792	98	149	34	115
31	10.207	5.216	4.991	65	9.141	4.128	5.013	99	126	24	102
32	10.950	5.494	5.456	66	9.273	4.208	5.065	≥ 100	337	68	269

²⁷ Tabla de elaboración propia con datos extraídos del Padrón Municipal de Habitantes a 01/01/2015. Oficina de Estadística. Ajuntament de València.

Dado que GAME ON va destinado principalmente a jóvenes entre 14 y 25 años como se ha comentado anteriormente, tenemos un total de **89.733 habitantes**.

3.1.4. Factores tecnológicos.

La industria de los videojuegos forma parte de un sector que se encuentra en continuo crecimiento y desarrollo, y por lo tanto, cualquier negocio relacionado con ésta industria tendrá un alto nivel de dependencia tecnológica y deberá estar en continua evolución para no quedar obsoleto.

En el caso de GAME ON, tendrá que estar al corriente de las últimas innovaciones tecnológicas en videojuegos y en informática, para así tener disponible equipos informáticos que puedan hacer frente a los nuevos videojuegos y disponer siempre de las últimas novedades en cuanto a juegos y a periféricos informáticos relacionados con éstos.

3.2. Análisis del micro entorno: Las cinco fuerzas de Porter.

En este apartado se analizará el micro entorno de la empresa, es decir, factores que la propia organización puede controlar y modificar. Para ello, se empleará el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Éste análisis se basa en un modelo estratégico elaborado por Porter en el que establece una serie de elementos para poder analizar el nivel de competencia dentro de la industria. Los elementos que determinarán la intensidad de la competencia y la rivalidad, y por lo tanto definirán cuán atractivo es una industria, son:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Poder de negociación de los clientes. | 4. Amenaza de productos sustitutos. |
| 2. Poder de negociación de los proveedores. | 5. Rivalidad entre competidores. |
| 3. Amenaza de nuevos competidores. | |

Ilustración 2. Esquema cinco fuerzas de Porter.²⁸



²⁸ Ilustración de elaboración propia.



3.2.1. Poder de negociación de los clientes.

En este caso, se analiza el poder de decisión sobre el precio y diversos aspectos que poseen los clientes frente a la empresa. Los clientes adquirirán poder de negociación cuando tengan muchos proveedores de un mismo producto o servicio, o existan múltiples productos o servicios sustitutivos.

En el caso de GAME ON, no existe otro negocio en Valencia que ofrezca el mismo servicio y si se logra ofrecer un servicio de calidad el poder de negociación de los clientes, a priori, sería reducido. Sin embargo, si el número de clientes para la empresa es bajo, y éstos se ponen de acuerdo en cuanto al precio deseado, será muy difícil para la empresa adquirir el control de la decisión de los precios y en éste caso los clientes sí tendrían poder de negociación.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

En éste caso se considerará como proveedores a aquellos que suministren productos o servicios de forma regular y que sean necesarios para desempeñar la actividad. Con ello, se considerará como proveedores a los suministradores de videojuegos y periféricos informáticos que se venderán en el local, a los suministradores de refrescos y snacks, a aquellos que suministren el merchandising del local y a la empresa proveedora de Internet.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores se puede considerar como elevado, puesto que el volumen de negocio que representará GAME ON para los proveedores anteriormente mencionados será muy reducido por lo que la empresa deberá atenerse a las condiciones que el proveedor dicte. Sin embargo, otro factor a tener en cuenta es el coste del cambio de proveedor. Para GAME ON el coste de cambiar de proveedor será muy reducido por lo que siempre tendrá la posibilidad de buscar otro proveedor.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores.

Este apartado hace referencia a las barreras de entrada para nuevos competidores. Dado que en éste caso se trata de un pequeño negocio y que en el sector no existen barreras de entrada a nuevos competidores, la amenaza será elevada puesto que será fácil que aparezcan nuevas empresas que ofrezcan el mismo servicio por lo que será muy importante lograr atraer y fidelizar un gran número de clientes para abarcar la mayor cuota posible de mercado antes de que aparezca otro competidor.

Factores que según Porter pueden afectar a la entrada de nuevos competidores son, por ejemplo:

- Economías de escala: consiste en obtener una ventaja competitiva en costes mediante la producción a gran escala. Puesto que en éste caso se trata de una empresa que ofrece servicios y que no produce nada, no será un factor significativo.



- Diferenciación del producto: hay que lograr que el servicio que se ofrece sea de calidad y diferente al resto de posibles competidores.
- Inversiones de capital: si se requiere una gran inversión económica para la puesta en funcionamiento del negocio, provocará la existencia de una barrera de entrada. Para GAME ON no es el caso.
- Experiencia: para el buen funcionamiento de todo negocio será necesario tener conocimientos en gestión de empresas, por lo que esto puede suponer una barrera de entrada a nuevos competidores. Además, para éste caso, también sería recomendable tener conocimientos en el ámbito de los videojuegos y la informática.
- Barreras gubernamentales: hace referencia a reglamentos, leyes o normas que se han de cumplir para la puesta en funcionamiento y el buen hacer del negocio. Si éstas barreras gubernamentales son muy elevadas, puede suponer una gran barrera de entrada, pero para GAME ON no es el caso.

Finalmente, se consideraría que la amenaza de nuevos competidores es elevada.

3.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Como ya se ha comentado anteriormente, no existe actualmente en Valencia un negocio similar al que GAME ON quiere implantar, por lo que no existe ningún competidor directo que ofrezca un servicio totalmente similar. Sin embargo, sí que existen fuertes competidores indirectos como Meltdown Bar y Nickname Valencia. El primero de ellos es un bar que ofrece acceso gratuito a ordenadores y videoconsolas para jugar a videojuegos por un tiempo limitado y con gran éxito, sobre todo en horario diurno. Por el contrario, Nickname Valencia, es un locutorio el cual lleva muchos años en funcionamiento y con muchos clientes que ofrece acceso a ordenadores para videojuegos, pero los juegos y los equipos informáticos que posee son anticuados, aparte de que también ofrece servicios de papelería, por lo que no está especializado en videojuegos.

Por otro lado, como el objetivo es ofrecer un servicio de ocio, se pueden considerar como sustitutivo cualquier negocio que ofrezca servicios de ocio como: cines, conciertos, teatros, eventos deportivos, etc.

En cuanto al resto de los cibercafés y los salones de máquinas recreativas, aunque ofrecen un servicio similar de acceso a ordenadores, éstos no están enfocados exclusivamente ni especializados en los videojuegos competitivos de ordenador, por lo que tampoco serían un competidor directo.

A pesar de ello, se consideraría que sí existe una amenaza elevada de productos sustitutos en cuanto al servicio que la empresa ofrece porque cualquier actividad relacionada con el ocio podría atraer y desviar a los clientes de GAME ON.



También se requiere analizar los productos sustitutos que existen en cuanto a la venta de periféricos que realizará GAME ON. En este caso, existen múltiples tiendas tanto físicas como online que ofrecerán los mismos productos. La estrategia de GAME ON será ofrecer mayor diversidad y cantidad de los periféricos que las tiendas físicas, donde la variedad es escasa, y a un precio más competitivo que las tiendas online. A pesar de esta estrategia, en éste caso también se consideraría como elevada la amenaza de productos sustitutivos.

3.2.5. Rivalidad entre competidores.

Este elemento, es el resultado de las cuatro fuerzas anteriormente analizadas y definirá la rentabilidad y el atractivo del sector. A priori, como ya se ha mencionado, no existen competidores directos para GAME ON que ofrezcan el mismo servicio. Pero tanto Meltdown Bar como Nickname Valencia serían los mayores competidores ya que son empresas que llevan varios años en el mercado y a pesar de que no sean el mismo modelo de negocio, sí pueden influir en el éxito de GAME ON.

Por otro lado, también hay que considerar que si el mercado resulta atractivo, las posibilidades de que aparezcan nuevos competidores directos serían elevadas ya que no existen barreras para impedirlo, por lo que sería necesario que GAME ON aprovechara su situación inicial de ser la única empresa que opere en éste sector con un modelo de negocio único para fidelizar el mayor número posible de clientes con vista a futuras apariciones de posibles competidores.

3.3. Análisis DAFO.

El análisis DAFO es una metodología por la que se analizan las características internas de una empresa, denominadas Debilidades y Fortalezas, y las características externas de la empresa que hacen referencia al sector, denominadas Amenazas y Oportunidades.

3.3.1. Fortalezas.

- Negocio innovador y único en Valencia. Es el primer negocio de éstas características que se instalaría en la ciudad de Valencia por lo que sería algo único en toda la ciudad.
- Excelente atención al cliente. GAME ON se caracterizará por una excelente atención al cliente y estará pendiente en todo momento de todo cuanto sus usuarios puedan requerir.
- Conocimientos informáticos y de videojuegos. El personal de GAME ON tendrá conocimientos informáticos para poder atender cualquier avería que se produzca durante la utilización de los equipos informáticos así como conocimientos en los distintos videojuegos que se ofrezcan.
- Experiencia como jugador. A parte de conocer los videojuegos, el personal tendrá experiencia como jugador en los distintos videojuegos por lo que se



podrá dar un asesoramiento adaptado a las necesidades de cada cliente así como guiar a los usuarios para mejorar sus habilidades.

- Equipos de última generación. Se dispondrá de ordenadores de última generación que estarán en constante renovación por lo que siempre serán capaces de hacer disfrutar a los clientes de una gran experiencia.
- Marketing y publicidad efectiva. El local se situará en un punto estratégico para atraer el número máximo de clientes y se realizará una campaña de publicidad exhaustiva en redes sociales.

3.3.2. Debilidades.

- Poca capacidad de endeudamiento. Debido a que la empresa estará formada por un único socio y que éste no dispone de recursos económicos abundantes existiría poca capacidad para hacer frente a una gran cantidad de deudas.
- Falta de experiencia. Al tratarse de un modelo de negocio nuevo en Valencia, existe falta de experiencia de la empresa en éste sector.

3.3.3. Oportunidades.

- Modelo de negocio único. Como ya se ha comentado, en Valencia no existe un modelo de negocio similar por lo que supone un hueco en el mercado que GAME ON quiere aprovechar.
- Posible expansión a otras ciudades. Si el negocio tiene éxito en Valencia se consideraría la posibilidad de abrir franquicias en otras ciudades.
- Moda 'gaming'. En el último año hay un creciente interés por los periféricos de ordenador destinados al 'gaming', es decir, a los videojuegos. Éstos tienen un aspecto más moderno y llamativo que los periféricos normales y ofrecen múltiples ventajas a la hora de disfrutar de los videojuegos, por lo que GAME ON puede aprovechar ésta oportunidad para la venta de éstos periféricos.
- Auge de los E-Sports. Cada vez son más los jóvenes que compiten de manera profesional en videojuegos, y cada vez son más los torneos que aparecen con grandes premios y que logran millones de visualizaciones en directo a través de internet. GAME ON quiere explotar el éxito de los E-Sports, y dado que los videojuegos que se ofrecerán serán competitivos online, se realizarán competiciones con premios económicos que podrán ser visualizadas en directo a través de internet.

3.3.4. Amenazas.

- Recesión económica. España sufrió una crisis económica en 2009 que se prolongó durante varios años y a pesar de que en los últimos años hay



síntomas de una ligera recuperación económica, todavía hay una gran población desempleada por lo que este hecho afecta al consumo de las familias.

- Competencia indirecta. Meltdown Bar y Nickname Valencia no representan un modelo de negocio similar, pero tienen varios años de experiencia en la ciudad de Valencia y pueden influir en el éxito de GAME ON.
- Gran competencia en la venta de periféricos. Hay muchos establecimientos tanto online como físicos que ofertan periféricos informáticos.

3.3.5. Cuadro resumen.

Tabla 4. Cuadro resumen DAFO.²⁹

DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca capacidad de endeudamiento. Falta de experiencia.	Recesión económica. Competencia indirecta. Gran competencia en la venta de periféricos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Negocio innovador y único. Excelente atención al cliente. Conocimientos específicos. Experiencia como jugador. Equipos de última generación. Marketing y publicidad.	Modelo de negocio único. Expansión y creación de franquicias. Moda 'gaming'. Auge de los E-Sports.

²⁹ Tabla resumen análisis DAFO. Elaboración propia.





CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES



4. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se tratarán aspectos como la localización del local, la distribución en planta y el proceso productivo.

Con la localización del local se pretende definir cuáles serán las necesidades y condiciones óptimas para el mejor desarrollo de la actividad y encontrar el lugar adecuado que cumpla con los requisitos en la ciudad de Valencia.

La distribución en planta reflejará de forma esquemática la disposición interior de todos los elementos del ciber salón: ordenadores, mostrador, expositores de elementos y snacks a la venta, aseos, etc.

Por último, con la descripción del proceso productivo, en éste caso se definirá la forma en la que la empresa presta el servicio a sus clientes.

4.1. Localización.

Para la selección de la localización será necesario tener en cuenta una serie de variables que definirán el éxito del negocio. En este caso, se considerarán variables como:

- Número de población en la zona entre 14 y 25 años.
- Buena comunicación de transporte público (estaciones de metro, autobús, etc.)
- Coste del alquiler por metro cuadrado.
- Proximidad a Institutos de Educación Secundaria (IES) o lugares de alto tránsito de jóvenes.

En primer lugar, será necesario conocer qué distrito o zona de Valencia posee una población mayor del rango de edad deseado. Según datos de la Oficina de Estadística del ayuntamiento de Valencia, el distrito número 10-Quatre Carreres es el que más población tiene entre 14 y 25 años con un total de 6.774 habitantes, seguido del distrito número 12-Camins al Grau que posee 6.042 habitantes y del distrito número 8-Patraix que cuenta con 5.647 habitantes. Por lo que se hará una preselección de estos tres barrios ya que son los de mayor población para estudiar su proximidad a estaciones de metro y a Institutos de Educación Secundaria.

Tabla 5. Población por distritos entre 14 y 25 años.³⁰

	TOTAL	14-25
1. Ciutat Vella	26.472	2.022
2. l'Eixample	42.180	3.540
3. Extramurs	48.208	4.207
4. Campanar	37.084	3.157
5. la Saïdia	46.718	4.363
6. el Pla del Real	30.124	3.236
7. l'Olivereta	48.105	4.503
8. Patraix	57.356	5.647
9. Jesús	51.943	4.928
10. Quatre Carreres	73.067	6.774
11. Poblats Marítims	57.710	5.548
12. Camins al Grau	64.536	6.042
13. Algirós	37.210	3.923
14. Benimaclet	28.868	3.103
15. Rascanya	52.210	5.126
16. Benicalap	44.931	4.192
17. Pobles del Nord	6.478	630
18. Pobles de l'Oest	13.969	1.253
19. Pobles del Sud	20.097	1.913

Otro factor determinante será la existencia de transporte público en el distrito, principalmente se desea que existan estaciones de metro próximas a la zona para que de esta forma puedan acudir jóvenes de poblaciones cercanas a Valencia de la forma más sencilla posible ya que al ser una gran parte de los clientes menores de edad no dispondrán de vehículo propio para llegar. A su vez, se considera como otro factor determinante la cantidad de Institutos de Educación Secundaria presentes en la zona, puesto que será un indicador de alto tránsito de jóvenes.

Como se observa en el Anexo VII, las zonas marcadas en rojo son las correspondientes a la limitación de cada uno de los distritos. En primer lugar, el distrito de Quatre Carreres que es el que cuenta con una mayor población, se observa que no posee ninguna estación de metro próxima lo cual dificultaría el acceso, sin embargo si hay localizados dos Institutos de Educación Secundaria en la zona.

³⁰ Tabla de elaboración propia a partir de datos extraídos del Padrón Municipal de Habitantes a 01/01/2015. Oficina de Estadística. Ajuntament de València.



Por otro lado, el distrito Camins al Grau cuenta con una población algo menor que Quatre Carreres pero posee tres estaciones de metro y tres IES en la demarcación del distrito.

Seguidamente, Patraix es el que menos población tiene de los tres barrios seleccionados y a pesar de que no tiene estaciones de metro localizadas en el interior de la zona, existen tres estaciones próximas como se puede observar, al igual que dos IES.

Por lo tanto se ha tomado la decisión de localizar el negocio en el distrito Camins al Grau, por tener una mejor comunicación en cuanto a transporte público que Quatre Carreres y contar con mayor población que Patraix.

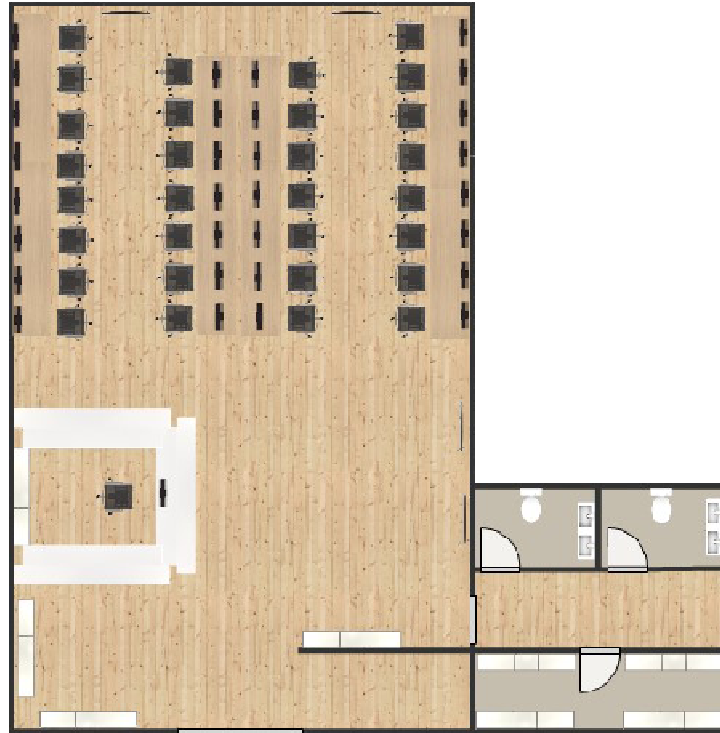
Finalmente, el local a alquilar (Anexo VIII) será un local situado en la calle José Aguilar, número 17 en la zona de Ayora. Se trata de un local con unas dimensiones de 160 m² que serán suficientes para disponer de dos servicios, un pequeño almacén, una zona de recepción y exposición de los productos a la venta y para la localización de los ordenadores. El precio del alquiler asciende a 500 euros mensuales.

Se encuentra en una zona perfecta para la realización de este negocio puesto que está situado entre los tres IES que se encuentran en la zona de Camins al Grau y muy próximo a una estación de metro lo cual facilitará la proximidad y la comunicación con gente joven. (Anexo IX)

4.2. Distribución en planta.

Dado que estamos ante una empresa de servicios, será necesario realizar una distribución en planta que permita tener un contacto directo con el cliente desde que entra en el local. Habrá que tener en cuenta la localización estratégica de la exposición de los periféricos y los snacks a la venta así como la localización de los ordenadores. En cuanto a la decoración se seguirá un estilo simple y minimalista buscando la comodidad de los clientes y la no distracción de los mismos durante las partidas de juego.

Ilustración 3. Distribución en planta del local.³¹



Se pueden observar más perspectivas de la distribución en planta en el Anexo X.

Como se puede observar, en frente de la entrada del local se encontrará la recepción y diversos expositores con los productos a la venta. En los expositores que se encuentran a la derecha y en frente de la recepción se localizarán los periféricos y en el expositor localizado en el mostrador de recepción se encontrarán los aperitivos y los refrescos que se servirán. En frente de la recepción, habrá un espacio amplio y varios televisores en la pared que se utilizarán para visualizar las partidas en directo que se están llevando a cabo en el local por los clientes y para mostrar información del mismo. Al fondo de la sala, se situará la zona de los ordenadores distribuidos en tres filas, una de ellas doble..

4.3. Proceso productivo.

El proceso productivo hace referencia a todas las acciones u operaciones que se realizan y que son necesarias para llevar a cabo la producción de un producto o de un servicio, en éste caso, y ponerlo a disposición del cliente final.

En primer lugar, será necesario definir todos los servicios que la empresa ofrecerá a sus clientes:

³¹ Distribución en planta de realización propia.



- Utilización por horas de los ordenadores destinados a videojuegos.
- Posibilidad de obtener la condición de “socio”.
- Venta de periféricos ‘gaming’ de ordenador.
- Venta de snacks y refrescos.
- Retransmisión online de las partidas y torneos disputados.
- Organización de eventos y torneos mensuales de equipos profesionales y usuarios amateurs.
- Realización de clases para jugadores principiantes con asesoramiento individual.

Para la utilización de los ordenadores, los clientes deberán solicitar el acceso a éstos en recepción. Deberán definir el número de horas que quieren tener acceso y el empleado les asignará un ordenador. Un aspecto importante es que si el usuario comienza una partida cuando aún le restan 10 minutos de tiempo de uso y ésta se alarga más de ese tiempo no se le removerá el acceso al ordenador hasta que finalice la partida. Sin embargo, si le restan menos de 10 minutos de uso no será posible que ese usuario comience una nueva partida puesto que las partidas de éste tipo de videojuegos suelen tener una duración superior a la media hora de tiempo. También será posible que el usuario amplíe su tiempo de uso del ordenador abonando la cantidad correspondiente.

Para el correcto funcionamiento de éste método, cada ordenador estará conectado a un servidor local al que se tendrá acceso desde el ordenador de recepción el cual realizará avisos automáticos del tiempo restante en las pantallas de los ordenadores de los usuarios.

Los usuarios podrán adquirir la condición de socio cuando ellos deseen simplemente facilitando sus datos personales y de contacto en recepción. De ésta forma el cliente podrá acumular puntos por cada hora de uso que realice en el establecimiento o por cada periférico que adquiera de forma que se utilicen en un futuro para descuentos, promociones exclusivas para socios o para obtener minutos gratuitos de acceso a ordenadores que serán acumulativos y que el cliente podrá disfrutar cuando desee. Por otro lado, la empresa se beneficiará de éste aspecto para poder tener una base de datos de sus clientes y hacerles llegar promociones a través del correo electrónico, y sobre todo, para la fidelización de los mismos.

La exposición de periféricos a la venta, como ya hemos comentado, se realizará en expositores situados cerca de la recepción. Se le ofrecerán al cliente y se le aconsejará según sus necesidades a la hora de elegir. Posteriormente se realizará el cobro del producto en el mostrador de recepción. La venta de snacks y refrescos sigue un proceso similar, el cliente seleccionará el producto deseado y el empleado realizará el cobro correspondiente.



La retransmisión online de las partidas y torneos disputados se harán a través de la página web y de la plataforma online Twitch, que permite realizar streamings del contenido deseado y monetizar las visualizaciones que se reciban. En el caso de las partidas diarias, un empleado será el que decida qué partida se estará retransmitiendo en directo según las peticiones de los usuarios que están visualizando el streaming. En cuanto a los torneos, se realizará publicidad a través de la página web y se retransmitirá el torneo íntegro a través de la misma y de la plataforma anteriormente mencionada.

La realización de los torneos será mensual. Dependiendo del juego para el que se realice el torneo cada mes, será necesario inscribirse en equipo o de forma individual. En el caso de que el torneo sea de equipos profesionales se pondrán entradas a la venta para que el resto de usuarios puedan acceder al local el día de la competición y puedan visualizarlo en directo. Si el torneo es de equipos amateurs, el acceso al local será gratuito pero se realizarán entradas para controlar el aforo máximo. La inscripción en el mismo y la obtención de las entradas se podrá realizar en el mostrador de recepción o a través de la página web.

Por último, se organizarán clases particulares para principiantes con un grupo mínimo de cinco usuarios. Éstas serán impartidas por los empleados y se ofrecerá asesoramiento para mejorar las habilidades de aquellos clientes que quieran iniciarse en los videojuegos competitivos online. La inscripción a las clases será ofrecida por los empleados o demandada por los usuarios en recepción, será necesario que el cliente especifique para qué videojuego quiere inscribirse y una vez haya un mínimo de cinco usuarios inscritos para el mismo videojuego se definirán unos días específicos para impartir las clases.





CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este apartado se definirán en primer lugar la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa. Posteriormente se establecerá la forma jurídica de la empresa y se realizará la gestión de los recursos humanos necesaria para el correcto funcionamiento de la misma.

La misión, visión y valores de la empresa definen la razón de ser de una empresa. La misión establecerá cuál es el objetivo principal de la empresa y qué es lo que hace; la visión se basa en definir dónde quiere llegar la empresa en un futuro, es decir, cuáles son las metas para la empresa; y los valores establecen cómo realiza la empresa su trabajo.

Definir éstos conceptos correctamente es un aspecto muy importante en las empresas, puesto que definirán cómo realizar las distintas actuaciones y actividades de la organización ya que todos los empleados sabrán quiénes son, qué quieren lograr en un futuro y bajo que valores van a trabajar para conseguirlo.

Por otro lado, la gestión de los recursos humanos consiste en analizar los puestos de trabajo y determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias se necesitan (planificación de los RRHH); atraer y elegir a los empleados más adecuados (reclutamiento y selección); enseñar cómo desarrollar su trabajo y prepararlos para el futuro (formación y desarrollo); evaluar su rendimiento y establecer la remuneración (evaluación y retribución); y realizar todo ello creando ambientes de trabajo positivos y motivadores (relaciones laborales).

5.1. Misión, visión, valores y objetivos.

Misión. La misión de GAME ON consiste en ofrecer un ciber salón único en Valencia para que los jóvenes amantes de los videojuegos puedan conocer y relacionarse con personas que posean intereses similares mientras disfrutan de sus videojuegos favoritos.

Visión. GAME ON quiere ser un lugar de referencia y un punto de encuentro para los amantes de los videojuegos en la ciudad de Valencia mientras logra expandirse a otras ciudades.

Valores. GAME ON trabajará bajo una serie de valores como:

- Lograr una total satisfacción del cliente con todos los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Crear y establecer confianza y un clima de buen ambiente con los clientes para lograr que éstos sientan que están jugando como en casa, cómodos y obtener su fidelización.



- Compromiso de todos los empleados para lograr los objetivos de la empresa. Han de entender y compartir la filosofía de la organización.
- Lograr la excelencia en todo lo que la empresa hace gracias a la pasión y al trabajo en equipo de los empleados.
- Entender qué aporta valor para el cliente y qué es lo que ellos desean.

Objetivos. Las metas que GAME ON quiere lograr son las siguientes:

- Atraer y fidelizar el mayor número de clientes posibles.
- Lograr que GAME ON sea un lugar de referencia y un punto de encuentro para todos los amantes de los videojuegos.
- Que GAME ON sea conocido a nivel nacional gracias a sus retransmisiones online.
- Crear un ambiente que haga sentir a los clientes como en su casa para lograr que conozcan gente nueva y disfruten de los videojuegos de la mejor forma posible.
- Crear un torneo que sea importante y reconocido a nivel nacional de forma que atraiga a los mejores equipos del panorama español.
- Contar siempre con las últimas novedades en videojuegos.

5.2. Forma jurídico-fiscal.

Elegir la forma jurídica de la empresa es un aspecto muy importante porque en función de la elección la empresa deberá atenerse a unas obligaciones y derechos fiscales y laborales.

Para realizar ésta elección es necesario tener en cuenta diversos factores como:

- Tipo de actividad a realizar por la empresa ya que determinadas actividades exigen una forma jurídica específica. En éste caso no se exige ninguna forma jurídica.
- Número de socios mínimos. Algunas formas jurídicas exigen que la empresa este creado por un número determinado de socios. En este caso estará creada por un único socio.
- Responsabilidad. Habrá que tener en cuenta si se desea limitar la responsabilidad del socio al capital aportado o extender la responsabilidad al patrimonio personal.



- Necesidades económicas del proyecto. La cantidad monetaria que deseen o sean capaces aportar los socios influirá en la elección ya que algunas formas jurídicas requieren de una aportación mínima para su constitución.
- Aspectos fiscales. Se tendrá que analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que desea realizar la empresa.

Se puede observar un cuadro comparativo con las múltiples opciones existentes en el Anexo XI.

En vista de las opciones presentadas, se ha decidido la creación de la empresa como Sociedad Limitada Nueva Empresa dado que la responsabilidad frente a terceros se limita al capital aportado, el objeto social es genérico lo que permite gran flexibilidad en el desarrollo de las actividades, permite una rápida constitución mediante tramitación telemática y existen medidas fiscales de apoyo para superar los primeros años de actividad empresarial, tales como:

- Aplazamiento sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto de Sociedades correspondientes a los dos primeros periodos de actividad.
- Aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades correspondientes a retenciones o ingresos a cuenta del IRPF en el primer año de actividad.
- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades a cuenta de las liquidaciones correspondientes durante los dos primeros periodos.

Estará formada por un único socio que aportará 3.005,06 € íntegramente desembolsados.

Como sociedad mercantil tendrá la obligación de llevanza de libros contables como el Libro de Inventarios y Cuentas Anuales y el Libro Diario; y libros que no tienen naturaleza contable como el Libro de Actas. En el caso de Sociedad Limitada Nueva Empresa no es obligatorio el Libro de Registro de Socios.

5.3. Análisis de los puestos de trabajo.

El Análisis de los Puestos de Trabajo (APT) es un proceso a través del que la empresa recoge y analiza información sobre un determinado puesto de trabajo para identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, de forma que sirva para establecer el perfil de persona que deberá ocupar el puesto. El APT se compone de la descripción del puesto de trabajo y de las especificaciones o requisitos humanos para el puesto.



SOCIO - GERENTE

Descripción del puesto:

El socio único actuará como gerente llevando la dirección general del negocio por lo que será el responsable del buen funcionamiento de la empresa. Será el encargado de todas las tareas de administración y de la contratación del personal. Deberá contactar con los proveedores y gestionar el stock de los productos. El gerente, tendrá que conocer cada una de las tareas que se deben llevar a cabo y asignará estas tareas a los empleados. Por último, también se encargará de atender las quejas de los clientes, de la actividad diaria del local y de la impartición de clases para mejorar las habilidades de los clientes.

Especificaciones necesarias para el puesto:

- Formación académica: Graduado en Administración y Dirección de Empresas; imprescindible para contar con los conocimientos de administración necesarios.
- Conocimientos: Se requerirán conocimientos de administración, ventas y marketing, básicos en informática y redes, y en videojuegos competitivos.
- Habilidades y competencias: Toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, saber motivar, atención al cliente, negociación.
- Retribución bruta anual: 16.200 € + Beneficios.
- Jornada laboral: Lunes a sábados de 11.30h a 14.00h y de 16.00h a 21.30h.

EMPLEADO

Descripción del puesto:

El empleado tendrá como principal función atender a los clientes, recibirles cuando lleguen al local y la gestión y el cobro del tiempo de juego, así como el asesoramiento a los clientes sobre los periféricos a la venta y el cobro de los mismos. También se encargará del mantenimiento y la gestión de la red informática y de la página web; y dará apoyo cuando sea necesario en las clases de mejora de habilidades.

La jornada laboral será de media jornada de lunes a viernes en horario de tardes y sábados jornada completa ya que es cuando se espera mayor afluencia de clientes.

Especificaciones necesarias para el puesto:

- Formación académica mínima: Ciclo formativo de grado medio en Sistemas Informáticos y Redes.



- **Conocimientos:** Se requerirán conocimientos en gestión de redes informáticas y creación y mantenimiento de páginas web; y en videojuegos competitivos.
- **Experiencia:** No se requerirá experiencia laboral previa pero se valorará tener experiencia como jugador habitual de alto nivel de videojuegos competitivos.
- **Habilidades y competencias:** Trabajo en equipo, atención al cliente.
- **Retribución bruta anual:** 8.064 €.
- **Jornada laboral:** Lunes a viernes media jornada de 16.00h a 20.00h y sábados de 11.30h a 14.00h y de 16.00h a 21.30h.





CAPÍTULO 6

PLAN DE MARKETING



6. PLAN DE MARKETING

Según la American Marketing Association (AMA, 2004) el marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders).

La planificación comercial es de vital importancia para una empresa puesto que de esta forma puede influir con sus decisiones comerciales en sus propios resultados comerciales y económicos. Así pues, un plan de marketing es un documento en el que se detallan de forma sistemática y estructurada las acciones de “marketing mix” a desarrollar en un periodo determinado de tiempo. Siendo el “marketing mix” el conjunto de decisiones específicas sobre las variables comerciales precio, producto, promoción y distribución.

Realizar una buena planificación comercial, puede aportar diversas ventajas a la empresa, como:

- Coordinación de esfuerzos de todos los elementos de la organización.
- Se cometen menos errores empresariales.
- Se establecen metas y medios para conseguirlas.
- Trabajar mediante la fijación de objetivos.
- Previsión de posibles escenarios y definición de las distintas actuaciones frente a ellos.

6.1. Segmentación y público objetivo.

La primera acción recomendable para realizar un buen plan comercial es la segmentación del mercado. Ésta es el proceso de dividir un mercado global para un producto o servicio específico, en grupos homogéneos más pequeños de forma que tengan características o necesidades similares y que sean diferenciados del resto de grupos.

Los grupos de segmentos, deben ser homogéneos de forma que probablemente respondan todos los miembros del grupo de manera similar ante las actuaciones llevadas a cabo por la empresa en cuanto al marketing mix.

Existen diversos tipos de segmentación de los potenciales clientes en función de una serie de variables que pueden ser: Geográficas (países, regiones, ciudades, etc.), Demográficas (edad y género), Psicográficas (clase social, estilo de vida, personalidad y gustos), Socioeconómicas (nivel de ingresos), Conductuales (conductas, beneficios esperados, lealtad a una marca, etc.)



Por lo que, una correcta segmentación del mercado nos puede otorgar ciertos beneficios:

- Identificar las necesidades de cada segmento del mercado.
- Permite conocer los gustos de los consumidores y enfocar nuestra estrategia de marketing en función de éstos.
- Detectar una oportunidad de mercado.
- Ayuda a establecer los objetivos de la empresa.

Con todo ello, podríamos definir el público objetivo de GAME ON como: hombres y mujeres de entre 14 y 25 años que les guste jugar a videojuegos competitivos en compañía.

6.2. Estrategia del producto / servicio.

Un producto desde el punto de vista de la empresa es todo aquello que le es ofrecido al cliente-consumidor y que reporta unos ingresos. Por otro lado, desde el punto de vista del cliente-consumidor un producto es todo aquello que el cliente percibe como valioso para él en cuanto que satisfaga las necesidades que éste tiene por cubrir.

El producto y/o servicio que la empresa ofrece supone el “corazón” del Marketing Mix. Es el elemento más importante puesto que de su aceptación y posicionamiento en el mercado dependerá en gran medida el éxito de la empresa mientras que el resto de elementos del Marketing Mix apoyarán el posicionamiento del producto y/o servicio.

Así pues, será necesario definir todos los productos y/o servicios que la empresa va a ofrecer e identificar que posicionamiento desea conseguir la empresa en cada uno de los productos.

En primer lugar, la actividad principal de la empresa será ofrecer la utilización de ordenadores de última generación equipados con periféricos de alta gama destinados exclusivamente al disfrute de los videojuegos multijugador tanto en red local como online. Se espera ofrecer un servicio único a un precio asequible y competitivo para el cliente, de forma que puedan disfrutar de sus videojuegos favoritos con la máxima calidad en cuanto a periféricos y hardware. El aspecto más importante y que determinará el éxito de la empresa, es que los clientes pueden disfrutar de éste servicio y jugar a videojuegos junto a sus amigos, en el mismo lugar y en la misma partida, mientras se sienten como jugadores profesionales de E-Sports con un ambiente único. Así, los clientes podrán vivir una experiencia exclusiva en la ciudad de Valencia e imposible de disfrutar en sus hogares. Se pretende que cada uno de los servicios secundarios que ofrezca GAME ON (clases de mejora de habilidades, participación en torneos, obtención de la condición de socio y la retransmisión online) sean valorados por su calidad y profesionalidad.

Por otro lado, la empresa venderá periféricos de ordenador como teclados, ratones y auriculares 'gaming' destinados a los videojuegos y de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Normalmente para adquirir éste tipo de productos hay que recurrir a la compra online y asumir unos costes de transporte o acudir a grandes establecimientos dedicados a la venta de productos informáticos donde la variedad de periféricos 'gaming' es escasa y el personal, normalmente, no está especializado en ellos. GAME ON ofrecerá la ventaja al cliente de ver los productos en persona antes de realizar la compra a un precio competitivo y recibir el asesoramiento del personal de la empresa para elegir el producto que más se ajuste a las necesidades del cliente de entre los múltiples modelos de los que dispondrán en el local. Por otro lado, se ofrecerá la posibilidad de que el cliente pueda encargar algún modelo de periférico que no se disponga en el establecimiento.

A continuación, se representará una muestra de los productos que GAME ON venderá en su establecimiento:

Ilustración 4. Periféricos informáticos a la venta en GAME ON.³²



Teclados 'gaming' de distintas marcas y distintos precios. Estos teclados son retroiluminados para una mayor visualización de las teclas, incorporan un software que permite programar determinadas acciones únicamente pulsando una tecla y su construcción ha sido realizada exclusivamente para videojuegos disponiendo las teclas a una altura cómoda y con elementos que permiten una mayor rapidez a la hora de teclear.



³² Las ilustraciones de los distintos periféricos informáticos (teclado, ratón y auriculares) ha sido extraída de PC Componentes. <<http://www.pccomponentes.com>>

Ratones 'gaming' de distintas marcas y distintos precios. Están adaptados a las necesidades de cualquier amante de los videojuegos permitiendo adaptar la altura de todas las partes del periférico para un perfecto acople en la mano e incorporando botones secundarios en los cuales se puede configurar su utilidad.



Auriculares 'gaming' de distintas marcas y distintos precios. Estos auriculares diseñados exclusivamente para videojuegos permiten una inmersión total del usuario en el juego, aislando el sonido exterior y potenciando únicamente el del juego.

Con todo lo anterior, la estrategia en cuanto al servicio que ofrecerá GAME ON es la de ofrecer una experiencia única y de calidad, a un precio competitivo, haciendo que sus clientes se sientan como verdaderos profesionales de los E-Sports mientras disfrutan de sus videojuegos favoritos en compañía de sus amigos y conociendo gente nueva.

En cuanto a la venta de productos, se seguirá una estrategia de ofrecer una gran variedad de marcas y modelos de periféricos de la mayor calidad existente, a precios competitivos y recibir el asesoramiento de los empleados de la empresa.

6.3. Estrategia de precios.

El precio es el valor monetario que el cliente debe ofrecer a cambio para disfrutar de un bien o servicio que él considera valioso. Influye decisivamente sobre la cantidad demandada a la empresa y, por tanto, sobre la cantidad de ingresos de ésta. Tiene un papel fundamental en el proceso de decisión de compra del consumidor y supone una variable que puede emplearse para posicionar un producto en el mercado o una empresa.

Se puede afirmar que el precio es la variable comercial con más influencia sobre el nivel de ventas de la empresa.

Existen diversas estrategias para la fijación de precios: se puede fijar el precio en función de los costes de la empresa, en función del nivel y de los precios de la competencia, y en función del comportamiento de los clientes. Sin embargo, no se debe emplear un único método para la fijación de precios sino que todos los métodos deben ser complementarios.

En este caso, se empleará una estrategia inicial de fijación de precios basada en la competencia y se irá adaptando en un futuro atendiendo a los otros factores comentados.



En primer lugar, para establecer el precio base de acceso a ordenadores, se tendrá en cuenta el precio establecido por el competidor indirecto más similar, que en este caso es Nickname Valencia (NV). Como ya se ha comentado anteriormente, NV es un locutorio que también ofrece acceso a ordenadores con videojuegos, que tiene varios años de experiencia y es muy frecuentado por jóvenes. El precio base establecido por NV es de 1,20€ por hora de utilización.

Haciendo una comparación entre GAME ON y Nickname Valencia en cuanto al servicio ofrecido, el primero desea ofrecer un servicio más enfocado exclusivamente a videojuegos de una forma más profesional, con equipos informáticos de mayor calidad y con un asesoramiento directo a los clientes para ayudarles a mejorar en los videojuegos competitivos con empleados que cuentan con una gran experiencia en este ámbito. En contraposición, el segundo, no está dedicado exclusivamente a videojuegos puesto que también ofrece servicios de papelería, los equipos informáticos son más anticuados y no ofrece asesoramiento ni la experiencia de sentirse como profesional de los videojuegos a sus clientes. Por ello, el precio base que establecerá GAME ON inicialmente será superior al de su competidor más cercano, y se fijará en 2€ por hora de utilización.

En cuanto al precio de los distintos periféricos que se venderán en el local que ya se han visto en apartados anteriores, se seguirá una estrategia similar a la de los precios de acceso a ordenadores, es decir, una estrategia basada en la competencia. Para ello, se analizarán los precios de los mayores competidores en este ámbito como son Mediamarkt y Worten en venta física de productos y PC Componentes en venta online.

El rango de precios de los periféricos gaming de cada establecimiento, se ha fijado realizando una consulta de los teclados, ratones y auriculares de las marcas y características que GAME ON desea vender. Así, se ha escogido el precio máximo y mínimo de éstos: ³³

Tabla 6. Precios periféricos competidores

	TECLADOS	RATONES	AURICULARES
MEDIAMARKT	30 – 45 €	18 - 40 €	27 - 50 €
WORTEN	40 – 60 €	20 – 50 €	No disponen.
PC COMPONENTES	20 - 35 €	12 - 30 €	20 - 40 €

Atendiendo a los precios de los distintos competidores se considera que los precios de GAME ON deberían de ser, por un lado, superiores a los de PC Componentes puesto que la ventaja que ofrecerá GAME ON es que los clientes pueden disponer de ellos inmediatamente,

³³ El rango de precios de cada establecimiento se ha fijado realizando una consulta en el sitio web de cada empresa. Precios a fecha de 06/2016.



analizar el producto en persona y no les supone costes adicionales de transporte. Por otro lado, frente a Mediamarkt y Worten, se considera que los precios deberían de ser inferiores para alcanzar el objetivo de atraer una mayor demanda junto con el aliciente de que GAME ON dispondrá de mayor variedad en éste tipo de productos que las dos tiendas físicas anteriormente mencionadas ya que disponen de pocos productos y marcas destinadas exclusivamente a gaming. Así, los precios de que se fijarán para los periféricos serán:

Tabla 7. Precio periféricos en GAME ON.

	TECLADOS	RATONES	AURICULARES
GAME ON	25 – 40 €	15 – 35 €	25 – 45 €

En cuanto a los precios de los refrescos y snacks, se establecerán en función del coste de los mismos. La tabla de costes la podemos observar en Anexo XII. El precio final será de 0.50 € para los snacks y 1€ para los refrescos.

Por otro lado, para la realización de las clases particulares de mejora de habilidades se establecerá un precio de 15 € por persona para una sesión de 15 horas de duración repartidas a lo largo de una serie de días. Para los torneos se establecerá un precio de inscripción similar al de otros campeonatos que se realizan a nivel nacional, siendo de 15 € por persona de los cuales 7.5 € irán destinados al premio, las entradas en el caso de que el campeonato cuente con equipos profesionales tendrán un precio de 3 €.

6.4. Estrategia de comunicación.

La comunicación es un elemento del Marketing Mix que tiene como objetivo el de informar, persuadir y hacer recordar al público objetivo. Los clientes tienen necesidades y el deber de la empresa es satisfacer éstas necesidades. Para que la empresa pueda ofrecer soluciones a los clientes y que éstos sepan que la empresa quiere satisfacer éstas necesidades es necesario la comunicación.

La comunicación pretende, a corto plazo, influir sobre las ventas de la empresa recuperando las inversiones, mejorando la rentabilidad, etc. A largo plazo, la comunicación debe tener por objetivo la mejora y el crecimiento de la imagen comercial de la empresa y de la competitividad de forma que ayude al crecimiento global de la empresa.

Existen diversos instrumentos de la comunicación como la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Al conjunto de éstos elementos, se le conoce como Mix de Comunicación. GAME ON, se servirá de cada uno de éstos instrumentos para realizar una comunicación eficaz entre la empresa y los clientes.



La publicidad consiste en la transmisión de información impersonal y remunerada a través de medios de comunicación de masas, mediante anuncios pagados por el vendedor, cuyo mensaje es controlado por el anunciante. A largo plazo, la publicidad es el instrumento que mayor repercusión genera sobre las ventas, por ello es imprescindible para una nueva empresa. GAME ON hará uso de la publicidad mediante la distribución de flyers (folletos) en la vía urbana, principalmente en los Institutos de Educación Secundaria próximos al establecimiento y los situados en los barrios colindantes. También se pegarán carteles publicitarios en las zonas de Valencia adecuadas para ello y se contactará con revistas valencianas especializadas en videojuegos para incluir anuncios.

Por otro lado, GAME ON también se servirá de la publicidad gratuita disponible en Internet. El público objetivo, como ya se ha definido, son jóvenes amantes de los videojuegos por lo que hacen un gran uso diario de Internet, así que se realizarán anuncios en foros de videojuegos y se tendrá presencia en las redes sociales más frecuentadas como Twitter, Facebook, Youtube e Instagram.

La venta personal es otra forma de comunicación que permite transmitir información de forma directa, personal e interactiva entre vendedor y comprador y permite recibir de forma instantánea una respuesta del cliente. Los empleados de GAME ON deberán informar a los clientes que se encuentren en el local de las promociones con las que cuentan en ese momento y de futuros eventos que se realicen.

La promoción de ventas es el conjunto de actividades que tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo mediante incentivos materiales o económicos. En este caso, se realizará como mínimo dos veces al mes una promoción especial para todos los clientes con la que podrán disfrutar del acceso a ordenadores durante dos horas por el precio de una hora con el fin de potenciar la demanda en ese día en concreto. Por otro lado, debido a la existencia de la condición de socios, éstos acumularán puntos que podrán canjear posteriormente por descuentos en la compra de periféricos o disfrutar de minutos gratuitos de acceso a ordenadores de forma que a mayor gasto por parte del cliente, más puntos acumularán para obtener estas ventajas.

Por último, las relaciones públicas, consisten en la generación de actividades destinadas a mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto. Para ello, se realizarán torneos y competiciones mensuales que atraigan a equipos profesionales y se retransmitirán éstos y las partidas diarias a través de Internet, con el fin de potenciar y hacer crecer la imagen de GAME ON a través del “boca a boca” y de la aparición en revistas especializadas, y de obtener repercusión en las redes sociales. Para lograr atraer a equipos profesionales se incluirá a GAME ON como patrocinador de la Liga de Videojuegos Profesional de España (LVP).

6.5. Estrategia de distribución

La distribución es la misión de la empresa encargada de añadir a los productos las utilidades de tiempo (ofrecer el producto cuando el cliente desea), lugar (ofrecer el producto donde el cliente desea), forma (ofrecerlo como el cliente desea) y posesión (ofrecer la posesión del producto). Todo lo anterior debe hacerse con el coste de distribución más bajo posible. Así, la distribución tiene funciones físicas de transporte y almacenamiento; y funciones comerciales relacionadas con los canales y los agentes que intervienen en el proceso.

Un canal de distribución es el camino que sigue el producto desde la empresa de la que parte hasta el cliente final. En un canal de distribución intervienen diversos agentes: fabricante, mayorista, minorista, agentes comerciales, semimayorista, etc. Por lo que, cuanto más largo sea un canal de distribución, es decir, cuanto más agentes intervengan en un canal de distribución más se encarecerá el precio del producto y menos margen tendrá el minorista final. Así pues, interesa un canal de distribución lo más corto posible. En este caso el canal de distribución para los periféricos informáticos que se venderán en GAME ON sería el siguiente:

Ilustración 5. Esquema canal de distribución.³⁴



En cuanto a los mayoristas o proveedores de productos informáticos en España, habría que realizar una elección atendiendo a criterios como el precio, la distribución, las marcas con las que trabajen, la calidad de los productos, etc. Existen tres grandes proveedores de productos informáticos en España que son: CompuSpain, Hispamicro y MCR Info Electronics. Habría que analizar cada uno de los factores que se han mencionado para cada uno de los mayoristas y escoger el que más convenga a la empresa.

Por otro lado, dado que en el local también se venderán snacks y refrescos a los clientes, será necesario un mayorista para estos productos. El canal de distribución en éste caso sería similar al de los periféricos informáticos y podríamos contar con proveedores como Coca-Cola Company o Grupo Pepsico, ya que son las dos grandes compañías internacionales de refrescos, y snacks en el caso de Pepsico.

³⁴ Esquema de elaboración propia.





CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO



7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero consiste en realizar una previsión a medio y largo plazo de las estimaciones económicas de la empresa. Mediante un análisis económico-financiero se trata de evaluar la situación económica-financiera futura para realizar una previsión de la liquidez, de la solvencia y de la viabilidad económica de la empresa. Para realizar este análisis se realizará una simulación basada en tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista.

Se estimará el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias a un horizonte de tres años. A continuación, se analizará la rentabilidad de la inversión empleando los métodos VAN y TIR.

7.1. Plan de inversión-financiación.

7.1.1. Plan de inversión.

En primer lugar, es necesario conocer a cuánto asciende la totalidad de la inversión inicial del proyecto. Se tendrá que hacer frente a costes de la reforma y acondicionamiento del local, mobiliario, existencias iniciales, apertura del local, equipos informáticos, etc.

Los costes iniciales de apertura y de constitución de la sociedad hacen un total de 1.700 € haciendo referencia a las licencias, notaría y trámites necesarios. También se contará con una campaña de publicidad inicial como ya se comentó en apartados anteriores que ascenderá a un total de 400 € y un software de gestión específico que asciende a 120 €.

En cuanto a la reforma y acondicionamiento del local, el coste de una reforma oscila entre los 200 y los 350 euros³⁵ por metro cuadrado, por lo que en este caso se supondrá un coste medio de 275€ por metro cuadrado de local, haciendo un total de 44.000 € en concepto de reforma y acondicionamiento.

El mobiliario y el material de oficina estará compuesto por mesas y sillas de ordenador, un mostrador de recepción, estanterías/expositores para los productos a la venta, una impresora, un lector de código de barras y dos monitores de grandes dimensiones para el visionado de las partidas; ésto asciende a un total de 5.078,10 € (Anexo XIII). Uno de los elementos más importantes son los equipos informáticos, éstos se han configurado elemento por elemento con componentes de calidad para conseguir el mayor rendimiento posible en todos los videojuegos. Habrá un total de 30 estaciones más el ordenador de recepción con un coste de 27.241,25 € (Anexo XIV).

Por último, se realizará un pedido inicial de algunos periféricos de ordenadores que se esperan vender en las primeras semanas de actividad. Éste pedido será de 25 teclados, 25 auriculares y 25 ratones. Se conoce que en el sector de los periféricos informáticos se maneja un margen elevado, aproximadamente del 60% sobre el coste de compra por lo que se asumirá que el coste del pedido de cada elemento al proveedor es el 40% sobre el precio de venta que

³⁵ Datos extraídos del sitio web Emprendedores.es <<http://www.emprendedores.es/>>.



establecerá GAME ON. Para realizar una simulación aproximada se tomará como precio de venta de GAME ON el precio medio de cada elemento (puesto que se dispondrán de distintas marcas y distintas gamas que tendrán distintos precios como se ha comentado en apartados anteriores), siendo de 32,5 € para los teclados, 25 € para los ratones y 35 € para los auriculares. Por lo que, finalmente, el coste del pedido para GAME ON será de 13 € por teclado, 10 € por ratón y 14 € por auricular; haciendo un total de 925 € para el primer pedido.

Por otro lado, el local no requiere de fianza, pero se considera oportuno tener una previsión inicial de tesorería igual a los tres primeros meses de alquiler, lo que hace un total de 1.500€.

7.1.2. Plan de financiación.

En la tabla siguiente, observaremos a qué cantidad tendrá que hacer frente la empresa en concepto de inversión inicial y a qué fuente de financiación recurrirá.

Tabla 8. Plan de inversión – financiación.³⁶

PLAN DE INVERSIONES		
	IMPORTE	%
1 GASTOS AMORTIZABLES	2.100,00 €	3%
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.700,00 €	2,10%
Campaña publicitaria apertura	400,00 €	0,49%
Reformas y acondicionamientos	- €	0,00%
2 INMOVILIZADO INMATERIAL	120,00 €	0%
Aplicaciones informáticas	120,00 €	0,15%
3 INMOVILIZADO FINANCIERO	-	0%
Fianza local	- €	0,00%
4 INMOVILIZADO MATERIAL	77.244,35 €	5%
Mobiliario	4.340,15 €	5,36%
Equipo oficina	737,95 €	0,91%
Equipos procesos información	27.241,25 €	33,65%
Mercancías	925,00 €	1,14%
Gasto de reforma y acondicionamiento	44.000,00 €	54,34%
5 TOTAL INVERSIONES	79.464,35 €	9%
6 SALDO INICIAL TESORERÍA	1.500,00 €	1,85%
7 TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERÍA	80.964,35 €	100%

PLAN DE FINANCIACION INICIAL		
CONCEPTO	IMPORTE	%
Capital	20.000,00 €	24,70%
Otros recursos propios		0,00%
Capitalización paro		0,00%
Prestamos entidades crédito	60.964,35 €	75,30%
Otras ayudas		0,00%
TOTAL RECURSOS	80.964,35 €	100%

³⁶ Plan de inversión – financiación de elaboración propia.



Como se puede observar el total de la inversión inicial es de 80.964,35 €. GAME ON recurrirá a financiación interna que es aquella que aportan los socios por un total de 20.000 €. Para los restantes 60.964,35 € será necesario recurrir a financiación externa en forma de préstamo bancario. En la siguiente tabla se observa el resumen del préstamo:

Tabla 9. Préstamo.³⁷

PRÉSTAMO						
				%	Cargo	Bonif
Importe	€ 60.964	Ahorro fiscal		0%		0
Periodos	144	Comisión anual		0%		
Intereses	0,42%	Comisión apertura		2%	914,46525	
Años sin cargo	12	Gastos Notaria		0%	0	
Cap/año	12,00	Cuota estudio		0%	0	
Int. Anual	5%	Subvención IMPI		0%		0
Carencia	2	Subvención Financiera		0%	0	0
TAE Per	0,27%	Coste añadido PER		0,13%	914,46525	
TAE Anual	6,51%	Coste añadido Año		1,51%		

En Anexo XV se puede observar la tabla completa de amortización del préstamo.

7.2. Plan de ventas.

A continuación se realizará una previsión de las ventas para tres escenarios posibles: pesimista, realista y optimista; y para un horizonte de tres años.

Como ya se ha comentado en el Capítulo 2 del presente proyecto y según datos de la asociación de Desarrollo Español de Videojuegos, la cifra de jugadores de videojuegos en ordenador en España alcanza los 12.8 millones de usuarios representando aproximadamente el 26,91% de la población total española y jugando de media al día entre 5 y 6 horas.

Por lo tanto, asumiendo que el 26,91% de la población juega a videojuegos en ordenador y extrapolando éstos datos a los 89.733 habitantes que residen en Valencia entre 14 y 25 años, se obtiene la población objetivo que asciende a **24.147 clientes potenciales**. Tras la realización de un estudio que consistió en la observación del número de clientes que regentan al competidor Nickname Valencia, del total de clientes potenciales se considerará, un 11,92% de clientes reales para un escenario pesimista que supone una media de 8 personas por día y una ocupación diaria del 26,66% de los ordenadores; un 17,89% de clientes para un escenario realista que supone una media de 12 personas por día y una ocupación de los ordenadores del 40%; y un 22,36% para un escenario optimista al año lo que supone una media de 15 personas diarias y un uso del 50% de los ordenadores. Así, el número de clientes anuales sería de:

³⁷ Tabla con detalles del préstamo de elaboración propia.



Tabla 10. Previsión del número de clientes anuales según escenario.³⁸

PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
2.880	4.320	5.400

Por otro lado, se debe estimar el tiempo medio de utilización de los ordenadores. Se considerará para el escenario pesimista una ocupación del 26,66%, como ya se ha mencionado, durante 3 horas de media por día; para el escenario realista se considerará una ocupación media del 40% durante 5 horas al día de media; y para el escenario optimista se considerará una ocupación del 50% de las estaciones durante 6 horas de media al día.

Esto se traduce que en el caso pesimista se espera que durante 3 horas haya 8 clientes de media al día, o lo que es lo mismo, que al menos estén funcionando 8 ordenadores durante 3 horas por día. En el caso realista se espera que durante 5 horas haya 12 clientes por día de media. En el caso optimista se espera que durante 6 horas de jornada laboral estén ocupados al menos 15 ordenadores. Éstos datos son considerables si asumimos que diariamente los fans de los videojuegos juegan de media entre 5 y 6 horas como ya se ha comentado por lo que el objetivo es que una parte de esas horas de juego diarias las empleen en GAME ON.

Para la venta de periféricos informáticos se supondrá unas ventas de 30 ratones, 30 auriculares y 20 teclados al mes en el caso del escenario optimista; 20 ratones, 20 auriculares y 10 teclados al mes en el caso del escenario realista; y 10 ratones, 10 auriculares y 5 teclados al mes en el caso del escenario pesimista. Se considera un número menor de ventas en el caso de los teclados puesto que es un periférico más duradero que los otros dos.

En cuanto a los distintos servicios ofrecidos, en el caso de las clases particulares se asumirá que no habrá interesados en el caso de un escenario pesimista, que habrá 5 interesados mensualmente en el caso del escenario realista y que habrá 10 interesados en el caso del escenario realista. Para los torneos mensuales normalmente se requiere un total de 16 equipos formados por 5 miembros cada uno, en este caso se supondrá que en un escenario pesimista se dispondría de 8 equipos interesados, en un escenario realista habría 16 equipos interesados y en un escenario optimista habría 32 equipos. Éstos torneos atraen a muchos jóvenes amante de los videojuegos por lo que la venta de entradas (gratuitas en el caso de que sea un torneo de equipos amateurs) se supondrá de 30 para un escenario pesimista, 40 para un escenario realista y 50 para un escenario optimista. Ya que los torneos son de celebración mensual como ya se ha comentado, se considerará que 6 de los 12 torneos anuales son con entradas gratuitas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que uno de los objetivos de GAME ON es la retransmisión de las partidas y los torneos online a través de la plataforma Twitch. Se espera

³⁸ Tabla de número de clientes de elaboración propia.



alcanzar un número de visualizaciones mensuales de 700, 1.000 y 1.500 para los escenarios pesimista, realista y optimista respectivamente.

Por último, la venta de refrescos y snacks está ligada al número de clientes, por lo que se supondrá que en un escenario pesimista la venta de éstos es de 1 snack y 1 refresco cada 5 clientes; en un escenario realista se supondrá 1 snack y 1 refresco cada 3 clientes; y en un escenario optimista se supondrá 1 snack y 1 refresco cada 2 clientes.

A continuación, se puede observar una tabla resumen con la previsión de ventas mensual:

Tabla 12. Previsión de ventas.

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
PERIFÉRICOS	10 ratones	20 ratones	30 ratones
	10 auriculares	20 auriculares	30 auriculares
	5 teclados	10 teclados	20 teclados
CAMPEONATOS	8 equipos de 5 personas	16 equipos de 5 personas	32 equipos de 5 personas
ENTRADAS	30 por torneo	40 por torneo	50 por torneo
CLASES	0 alumnos	5 alumnos	10 alumnos
VISUALIZACIONES	700	1.000	1.500
SNACKS Y REFRESCOS	60 snacks y 60 refrescos	120 snacks y 120 refrescos	255 snacks y 255 refrescos

Para realizar una previsión a tres años se considerará que el número de clientes y de ventas en cada escenario se incrementa un 5% anual.

7.3. Plan de tesorería.

El plan de tesorería supone el cálculo de todos los cobros que realizará la empresa y de todos los pagos que debe de atender en la realización de todas sus actividades. Sirve para realizar un control de la capacidad de la empresa de afrontar todos los pagos e informa sobre la liquidez y la rentabilidad del proyecto.



7.3.1. Cobros.

La principal fuente de ingresos de la empresa son las horas de acceso a ordenadores. En el apartado anterior se ha estimado el número de clientes diarios que se esperan, siendo de 8 para el escenario pesimista, 12 para el escenario realista y 15 para el escenario optimista. Así mismo, el precio establecido por hora de uso, como ya se ha mencionado, es de 2 € y se espera que los ordenadores estén ocupados por éste número de personas durante 3 horas, 5 horas y 6 horas para un escenario pesimista, realista y optimista respectivamente.

En cuanto a la venta de periféricos, en el apartado 7.2 se ha estimado el número de periféricos de cada tipo que se espera vender en cada escenario y dado que GAME ON dispondrá de distintas gamas de cada uno de los periféricos, para realizar una aproximación de los ingresos que se obtendrían se utilizará el precio medio de cada periférico, siendo 32,5 € para los teclados, 25 € para los ratones y 35 € para los auriculares.

Para los ingresos que provengan del resto de actividades, se han empleado los datos del apartado 6.3 Estrategia de precios y del apartado 7.2 Plan de ventas. En el caso de los campeonatos y la venta de entradas, para calcular el importe total anual, se ha supuesto que de los 12 torneos anuales que habrá, en la mitad de ellos la entrada será gratuita y por lo tanto no existirá ese ingreso. También hay que tener en cuenta que uno de los objetivos de GAME ON es la retransmisión de las partidas y los torneos online a través de la plataforma Twitch. Ésta reporta unos beneficios de 0,15 € por visualización y se espera conseguir unas visualizaciones de 700, 1.000 y 1.500 para los escenarios pesimista, realista y optimista respectivamente.

A continuación se mostrará una tabla resumen de la media de cobros mensuales y el total anual del primer año para cada escenario:

Tabla 13. Previsión media de cobros mensual y primer año.³⁹

	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
USO ORDENADORES	1.440,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €
TECLADOS	125,00 €	250,00 €	500,00 €
RATONES	325,00 €	650,00 €	975,00 €
AURICULARES	350,00 €	700,00 €	1.050,00 €
CLASES	- €	75,00 €	150,00 €
TORNEOS	300,00 €	600,00 €	1.200,00 €
VISUALIZACIONES	105,00 €	150,00 €	225,00 €
ENTRADAS	90,00 €	120,00 €	150,00 €
SNACKS	24,00 €	60,00 €	112,50 €
REFRESCOS	48,00 €	120,00 €	225,00 €
TOTAL MENSUAL	2.807,00 €	6.325,00 €	9.987,50 €
TOTAL ANUAL	33.684,00 €	75.900,00 €	119.850,00 €

³⁹ Tabla de realización propia.



7.3.2. Pagos.

Todos los pagos necesarios para el inicio de la actividad se han considerado en el apartado 7.1 Plan de inversión – financiación.

Por otro lado, también es necesario considerar todos los pagos necesarios que se realizan periódicamente y que son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Se considerará que los sueldos y salarios y el resto de pagos anuales se incrementan un 2% cada año. Los pagos a los que tendrá que hacer frente la empresa, a parte de la inversión inicial, son los siguientes:

- Sueldos y salarios. GAME ON contará con un socio-gerente a jornada completa de lunes a sábado y con un empleado a media jornada de lunes a viernes y sábado a jornada completa. También hay que considerar el incremento de los salarios anuales, fijado en un 2%.

Tabla 14. Gastos de personal.⁴⁰

EMPLEADO	SALARIO BRUTO	SEG.SOCIAL (30%)	COSTE PERSONAL
GERENTE	16.200,00 €	4.860,00 €	21.060,00 €
EMPLEADO	8.064,00 €	2.419,20 €	10.483,20 €
TOTAL	24.264,00 €	7.279,20 €	31.543,20 €

- Alquiler. Coste correspondiente al alquiler del local donde estará la ubicación de la empresa. Ascende a un total de 500 € IVA incluido al mes y 6.000 € al año.
- Publicidad. Como se mencionó en apartados anteriores, la publicidad de GAME ON consistirá en repartir folletos y fijar carteles en la vía urbana, y tener alta presencia en las redes sociales. A parte de la campaña de publicidad de apertura que se ha tenido en cuenta en la inversión inicial y que se prevé que sirva para el primer trimestre, GAME ON realizará un gasto cuatrimestral de 200 € en concepto de publicidad para obtener folletos y carteles, lo que hace un total de 600 € al año más el incremento del coste del 2 %.
- Suministros. Hace referencia al consumo de luz y agua y al servicio de acceso a Internet. En cuanto al consumo de luz y agua se empleará iluminación de bajo consumo con leds y luces tenues, pero el mayor gasto vendrá por los ordenadores. Conociendo que el precio del vatio es aproximadamente 0,14 € y que los ordenadores escogidos consumen aproximadamente 500w se espera un consumo total en cuanto a suministros de 400 € mensuales y 4.800 € anuales.

⁴⁰ Tabla de gastos de personal de elaboración propia.



Por otro lado, se requiere una conexión a Internet de gran velocidad para la fluidez de los ordenadores y la retransmisión de las partidas. Tras barajar diversas posibilidades en cada compañía se ha escogido la fibra óptica de Jazztel de 200 Mb por 43,48 € / mes; lo que supone 521,76 € al año.

- Préstamo. Hay que hacer frente mensualmente a la amortización del préstamo. Ésta se ha comentado anteriormente en el apartado 7.1 Plan de inversión – financiación y se puede observar con más detalle en el Anexo XV.
- Mercancía. Como ya se comentó anteriormente, GAME ON se servirá de mayoristas para la adquisición de los periféricos que posteriormente venderá. Se conoce que el margen con el que operan los establecimientos de informática que venden periféricos es aproximadamente del 60% por lo que el coste para GAME ON es el 40% del precio de venta al público. Por otro lado, también hay que considerar los costes de la adquisición de snacks y refrescos que podemos observar en el Anexo XII. Finalmente, hay que tener en cuenta que al suponer que los clientes se incrementan un 5% anualmente, los pedidos de periféricos y de snacks se incrementarán también un 5% anualmente junto con el aumento del 2% en los costes.

Por último, tendremos que considerar tanto el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) como el Impuesto de Sociedades. En éste caso el IVA será del 21% aplicable a todos los servicios y productos que ofrece GAME ON salvo a los aperitivos y los refrescos cuyo IVA es del 10%. En cuanto al Impuesto de Sociedades, por tratarse de una entidad de nueva creación será del 15% por la base imponible hasta 300.000 € y un 20% por la base imponible restante durante los dos primeros años de actividad en los que la empresa obtenga una base imponible positiva. A partir de éstos dos primeros años el Impuesto de Sociedades aplicable sería del 25% por tratarse de una empresa de reducida dimensión con una cifra de negocios menor de 5 millones de euros y una plantilla inferior a los 25 empleados.

A continuación se mostrará el plan de tesorería anual para los tres primeros años de actividad de la empresa en el escenario realista. Así mismo, se adjuntarán en el Anexo XVI los planes de tesorería para los escenarios pesimista y optimista.



Tabla 15. Presupuesto de tesorería a 3 años.⁴¹

	1º año	2º año	3º año
COBROS	75.900,00 €	83.602,26 €	92.139,51 €
Ventas	60.198,60 €	66.300,26 €	73.062,75 €
Otros ingresos	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €
IVA Repercutido	15.701,40 €	17.302,01 €	19.076,76 €
PAGOS	55.134,82 €	67.391,27 €	78.517,33 €
Consumos	7.078,08 €	7.580,62 €	8.096,11 €
Retribución propia	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €
Gastos de personal	24.264,00 €	24.749,28 €	25.244,27 €
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	7.424,78 €	7.573,28 €
Alquileres oficina	6.000 €	6.119,99 €	6.242,39 €
Primas de Seguros	300,00 €	306,00 €	312,12 €
Publicidad y Promociones	726,00 €	740,52 €	755,33 €
Suministros	6.439,33 €	6.568,12 €	6.699,48 €
I.V.A.			
IVA repercutido	15.701,40 €	17.302,01 €	19.076,76 €
IVA soportado	16.076,22 €	2.330,59 €	2.377,20 €
IVA a pagar	- 374,82 €	14.971,42 €	16.699,56 €
Pago de IVA	- €	10.853,74 €	16.267,52 €
I.R.P.F.			
Ingresos	60.198,60 €	66.300,26 €	73.062,75 €
Gastos	62.195,27 €	63.552,29 €	64.852,94 €
Beneficio	- 1.996,67 €	2.747,96 €	8.209,81 €
Pago fraccionado IRPF	- €	- €	560,58 €
Cuota préstamo	3.048,22 €	3.048,22 €	6.766,24 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	20.765,18 €	16.210,99 €	13.622,18 €
SALDO ANTERIOR	1.500,00 €	22.265,18 €	38.476,17 €
SALDO ACUMULADO	22.265,18 €	38.476,17 €	52.098,35 €

Para la cuantía de las ventas se han considerado los datos expuestos en el apartado 7.2 Plan de ventas y para las ventas en los dos años siguientes se han incrementado el número de clientes de cada servicio y la demanda de los productos a la venta en un 5% y los precios un 2%.

Para el cálculo de los consumos se ha tenido en cuenta también un crecimiento del 5% por el aumento de la demanda a la vez que se ha añadido un 2% al precio que asume GAME ON para adquirir los productos. Para los demás pagos se han empleado los datos expuestos anteriormente incrementándose éstos un 2% anualmente.

Destaca principalmente los resultados negativos tras el primer año de actividad, hecho que se analizará posteriormente junto con la cuenta de resultados. Se observa que a pesar de los resultados negativos que se obtienen en el primer año, la tesorería de la empresa crece, debido a que los cobros son mayores que los pagos, y asciende a 22.265,18 € de los cuales

⁴¹ Presupuesto de tesorería a tres años de elaboración propia.



GAME ON ya contaba con 1.500 €. Así mismo se observa que la diferencia entre cobros y pagos de los años siguientes provocan el continuo crecimiento del saldo acumulado siendo al final del año 3 de actividad de 52.098,35 €.

Por último, se puede encontrar en el Anexo XVI los planes de tesorería para los escenarios pesimista, realista y optimista, con detalle a nivel mensual.

7.4. Balance previsional.

Según el Plan General Contable, el balance de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación de la empresa en cuestión en un momento determinado de tiempo. Está formado por el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

El Activo representa los valores pertenecientes a la empresa y que no tienen por qué ser de su propiedad. Refleja los elementos en los que la empresa ha invertido. Se compone del Activo Corriente y el Activo No Corriente.

- Activo Corriente: Compone todos los activos de la empresa que ésta espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, normalmente un año. También formará parte cualquier activo de la empresa cuya enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, es decir, en el periodo máximo de un año.
- Activo No Corriente: Comprende los activos destinados a servir de forma duradera a las actividades de la empresa, es decir, aquellos cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se realice en un plazo superior a un año.

El Pasivo representa los recursos financieros exigibles que ha obtenido la empresa y que son necesarios para el desarrollo de la actividad y el buen funcionamiento de la misma. Refleja el origen de la financiación exigible de la empresa. Se compone del Pasivo Corriente y el Pasivo No Corriente.

- Pasivo Corriente: Está formado por todas las obligaciones que ha contraído la empresa y que espera liquidar en el transcurso de un ciclo normal de explotación que normalmente será de un año.
- Pasivo No Corriente: Está formado por las obligaciones y compromisos adquiridos por la empresa cuyo vencimiento es superior al de un ciclo normal de explotación.

El Patrimonio Neto es la parte residual de los activos de la empresa una vez se han deducido todos sus pasivos. Representa la fuente de financiación no exigible de la empresa formada por todas las aportaciones realizadas por los socios o propietarios, por los resultados acumulados de la empresa y por las subvenciones recibidas.



En este apartado se pretende realizar una previsión del balance de situación de GAME ON para un horizonte de tres años.

Tabla 16. Balance de situación previsional.⁴²

BALANCE				
Activo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Activo Fijo	64.908,55 €	55.563,21 €	46.217,86 €	36.872,51 €
Activo Ficticio	1.735,54 €	1.388,43 €	1.041,32 €	694,21 €
Inmovilizado material	63.073,84 €	63.073,84 €	63.073,84 €	63.073,84 €
Amortización acumulada I.M	- €	8.978,40 €	17.956,81 €	26.935,21 €
Inmovilizado inmaterial	99,17 €	99,17 €	99,17 €	99,17 €
Amortización Acumulada I.I.	- €	19,83 €	39,67 €	59,50 €
Activo circulante	16.055,80 €	23.404,47 €	39.240,63 €	52.862,82 €
Mercancías	764,46 €	764,46 €	764,46 €	764,46 €
Clientes	- €	- €	- €	- €
HP deudora IVA	13.791,33 €	374,82 €	- €	- €
Hacienda IRPF	- €	- €	- €	- €
Caja	1.500,00 €	22.265,18 €	38.476,17 €	52.098,35 €
ACTIVO TOTAL	80.964,35 €	78.967,68 €	85.458,49 €	89.735,33 €
Pasivo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Patrimonio neto	20.000,00 €	18.003,33 €	20.339,09 €	27.317,43 €
Capital propio	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Resultado Neto	-	1.996,67 €	339,09 €	7.317,43 €
Exigible	60.964,35 €	60.964,35 €	65.119,40 €	62.417,90 €
Deudas a l/p ent. crédito	60.964,35 €	60.964,35 €	60.964,35 €	57.159,93 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €
HP acreedora IVA	- €	- €	3.742,85 €	4.174,89 €
Hacienda Impuestos s/beneficios	- €	- €	412,19 €	1.083,08 €
Nec. Financiera				
PASIVO TOTAL	80.964,35 €	78.967,68 €	85.458,49 €	89.735,33 €

En cuanto a la composición del Activo podemos observar la predominancia del Activo no Corriente (Activo Fijo) sobre el Activo Corriente (Activo Circulante). Ésta diferencia se debe principalmente a la partida de Inmovilizado Material que forma parte del Activo no Corriente. Por una parte el Inmovilizado Material está compuesto por el mobiliario, el equipo de oficina y sobre todo por los equipos de procesos de información (ordenadores). Por otra parte se ha también se ha incluido en el Inmovilizado Material el gasto asumido por las operaciones realizadas por la empresa para el acondicionamiento y la reforma del local atendiendo al Plan General de Contabilidad, norma 3ª letra H:

⁴² Balance de situación de realización propia.



“h. En los acuerdos calificados como arrendamientos operativos (alquiler de bienes donde en el contrato no se indica en las cláusulas que existe opción de compra y por lo tanto sólo existen derechos de uso por el tiempo acordado en el contrato), las inversiones realizadas por el arrendatario que tengan que ver con el activo arrendado o cedido en uso, se contabilizarán como inmovilizado material cuando cumplan la definición de activo (conjunto de bienes y derechos propiedad que ayudan en el desarrollo de las actividades de una empresa y que se reflejan en su contabilidad).” Plan General Contable. 2007.

También forman parte del Activo no Corriente en este caso las aplicaciones informáticas que son necesarias para el control y la gestión de la red informática y del negocio y están englobadas en el Inmovilizado Inmaterial; y el Activo Ficticio que hace referencia a los gastos amortizables de la inversión inicial como son en este caso los gastos de constitución y puesta en marcha y la campaña publicitaria de apertura.

En el caso del Activo Corriente, está formado por las mercancías de los productos que posee la empresa, por la tesorería que se incrementa cada año y por la partida de Hacienda Pública deudora por IVA que está presente en el inicio y en el primer año de actividad de la empresa. Ésta partida representa que la cuantía de IVA soportada por la empresa ha sido mayor que la cuantía de IVA repercutida debido principalmente al desembolso inicial que realiza la empresa en ordenadores, mobiliario y en la reforma del inmueble.

La tabla correspondiente a las amortizaciones quedará presente en el Anexo XVII.

Se puede afirmar que la estructura del Activo planteada es lógica atendiendo a la actividad principal de la empresa.

Atendiendo al Patrimonio Neto y Pasivo, el primero únicamente está formado por la aportación inicial de 20.000 € de los socios y por los resultados de la empresa una vez ésta inicia su actividad. Como ya se ha comentado, el resultado del ejercicio del primer año es negativo pero posteriormente en el análisis de la cuenta de resultados se analizará su origen.

El Pasivo, inicialmente y en el primer año de actividad está formado únicamente por el crédito bancario solicitado por la empresa el cual comienza a ser amortizado en el tercer año. A partir del segundo año aparece la partida Hacienda Pública acreedora por IVA haciendo referencia a que en el segundo y en el tercer año la cuantía correspondiente al IVA repercutido por la empresa es mayor a la cuantía del IVA soportado por la empresa lo cual origina una deuda con la Hacienda Pública por éste concepto.

En cuanto al escenario optimista y pesimista se encontrarán en el Anexo XVIII sus respectivos balances. Respecto al escenario optimista, la estructura del balance es similar a la presentado en el escenario realista con la única diferencia de un mayor incremento de las cifras por la consideración de una mayores ventas lo que implica que los resultados obtenidos sean superiores. Cabe destacar el gran peso del Activo Corriente en éste caso debido al incremento de la tesorería de la empresa que alcanza en el tercer año la cifra de 171.240,22 €.



Una solución óptima para la empresa si se diera ésta situación sería la de invertir el exceso de tesorería para obtener rendimientos futuros.

Por último el escenario pesimista, la empresa presenta unos resultados y una estructura insostenible para la actividad puesto que ya en el primer año de ejercicio la empresa obtiene resultados negativos debido a que con esta cifra de ventas no puede hacer frente a todos los gastos. Si se diera ésta situación GAME ON no podría continuar con la actividad.

7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias.

La cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados, recoge todos los gastos e ingresos derivados de las operaciones realizadas por la empresa durante un ciclo económico.

Tabla 17. Cuenta de resultados.⁴³

CUENTA DE RESULTADOS						
	AÑO 1	%INGR.	AÑO 2	%INGR.	AÑO 3	%INGR.
Ventas	60.198,60 €	100,00%	66.300,26 €	100,00%	73.062,75 €	100,00%
Otros ingresos	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Subvencion	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
TOTAL INGRESOS	60.198,60 €	100,0%	66.300,26 €	100,0%	73.062,75 €	100,0%
Consumos	7.078,08 €	11,76%	7.580,62 €	11,43%	8.096,11 €	11,08%
GASTOS VARIABLES	7.078,08 €	11,76%	7.580,62 €	11,43%	8.096,11 €	11,08%
MARGEN BRUTO	53.120,52 €	88,24%	58.719,63 €	88,57%	64.966,64 €	88,92%
Retribución propia	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Seg.Social Autónomo	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos de personal	24.264,00 €	40,31%	24.749,28 €	37,33%	25.244,27 €	34,55%
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	12,09%	7.424,78 €	11,20%	7.573,28 €	10,37%
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	31.543,20 €	52,40%	32.174,06 €	48,53%	32.817,55 €	44,92%
Alquileres oficina	4.958,67 €	8,24%	5.057,84 €	7,63%	5.159,00 €	7,06%
Primas de Seguros	300,00 €	0,50%	306,00 €	0,46%	312,12 €	0,43%
Publicidad y Promociones	600,00 €	1,00%	612,00 €	0,92%	624,24 €	0,85%
Suministros	5.321,76 €	8,84%	5.428,20 €	8,19%	5.536,76 €	7,58%
Amortizaciones	9.345,35 €	15,52%	9.345,35 €	14,10%	9.345,35 €	12,79%
TOTAL OTROS G.TOS. ESTRUCTURA	20.525,78 €	34,10%	20.749,39 €	31,30%	20.977,47 €	28,71%
B.A.I.I.	1.051,54 €	1,75%	5.796,18 €	8,74%	11.171,63 €	15,29%
Gastos financieros préstamo	3.048,22 €	5,06%	3.048,22 €	4,60%	2.961,82 €	4,05%
RESULTADOS FINANCIEROS	3.048,22 €	5,06%	3.048,22 €	4,60%	2.961,82 €	4,05%
GASTOS FIJOS	55.117,19 €	91,56%	55.971,67 €	84,42%	56.756,83 €	77,68%
Ingresos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
B.A.I.	- 1.996,67 €	-3,32%	2.747,96 €	4,14%	8.209,81 €	11,24%
Impuesto s/beneficios	- €	0,00%	412,19 €	0,62%	1.231,47 €	1,69%
BENEFICIO NETO	- 1.996,67 €	-3,32%	2.335,77 €	3,52%	6.978,34 €	9,55%
RESULTADO NETO ACUMULADO	- 1.996,67 €		339,09 €		7.317,43 €	

⁴³ Tabla de resultados de realización propia.



El primer año de actividad de la empresa el total de ingresos proviene de las ventas que ascienden a 60.198,60 € y se incrementan año tras año debido al aumento anual del 5% en la demanda y del 2% en los precios de venta. Posteriormente en cuanto a los gastos diferenciamos entre variables y fijos. Los gastos variables son aquellos que dependen de la producción o nivel de ventas de la empresa y en éste caso están compuestos en su totalidad por los consumos que ascienden a 7.078,08 €. Por otro lado, los gastos fijos son aquellos que se dan independientemente del nivel de ventas de la empresa y están compuestos por los gastos de personal (sueldos y salarios, y seguridad social de los trabajadores), por los gastos de estructura (alquileres, seguros, publicidad, suministros y amortizaciones) y por los gastos financieros que en éste son los derivados únicamente del préstamo bancario para hacer frente a la inversión inicial.

En cuanto al resultado del ejercicio, como ya se había comentado, se obtienen resultados netos negativos en el primer año. Esto se debe a que a pesar de estar cobrando más de lo que se paga como ya se ha visto, y que ello provoque un crecimiento de tesorería, las ventas no son suficientes para cubrir todos los gastos del primer año (los ingresos son menores que los gastos). Aunque esto no sea un hecho favorable, sí puede ser sostenible puesto que la situación se revierte a partir del segundo año y continúa mejorando en el tercer año de actividad debido a que el incremento de los ingresos a partir del primer año es superior al incremento de los gastos. Así en el segundo año se obtienen unos beneficios de 2.335,77 € que compensan a los resultados negativos de años anteriores (-1.996,67 €) y se obtiene un resultado neto acumulado en el segundo ejercicio de 339,09 € y asciende hasta los 7.317,43 € en el tercer ejercicio de actividad.

Por otro lado, se puede observar que la empresa no contiene ingresos financieros por lo que la empresa podría hacerse servir del exceso de tesorería que posee para realizar inversiones financieras y que no se convirtiera en un activo ocioso para GAME ON.

Por último, tal y como se ha mencionado en el apartado 7.3.2 Pagos, el tipo impositivo aplicable por el Impuesto de Sociedades es del 15% en el segundo y en el tercer año, ya que al ser una empresa de nueva creación se aplica éste tipo reducido durante los dos primeros años en los que la empresa obtenga una base imponible positiva. En años posteriores si se continúa con éste crecimiento y los resultados son positivos el tipo impositivo a aplicar pasaría a ser del 25%.

Las cuentas de resultados de los escenarios pesimista y optimista quedan adjuntadas en el Anexo XIX.

En cuanto a la cuenta de resultados del escenario pesimista, se obtiene beneficio negativo en los tres años analizados. Esto es debido a que el volumen de ventas no es suficiente para cubrir todos los gastos y a pesar de que las ventas se incrementan cada año, lo cual reduce las pérdidas, si se diera ésta situación sería insostenible para la empresa puesto que en el tercer año acumularía unos resultados negativos de 90.613,45 €.



Por el contrario con un escenario optimista se obtienen resultados positivos desde el inicio de la actividad ya que la cuantía de los ingresos por ventas es muy superior al total de los gastos. La empresa finaliza el tercer año de actividad con un resultado positivo acumulado de 118.185,46 €. Al igual que para el resto de escenarios se ha supuesto un incremento de la demanda del 5%, de un 2% para los precios y un 2% para los costes. En éste caso, al igual que en un escenario realista, no se dispone de ingresos financieros por lo que la empresa con el excedente de tesorería del que también dispone en este escenario, podría plantearse realizar inversiones financieras para obtener ingresos financieros.

7.6. Análisis de la inversión.

7.6.1. Análisis de la rentabilidad del proyecto. VAN y TIR.

Para realizar un análisis de la rentabilidad del proyecto se aplicarán dos criterios de análisis de inversiones: el criterio del Valor Actualizado Neto (VAN) y el criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Estos criterios nos permiten analizar la viabilidad de un proyecto.

Para ello, en primer lugar, se estimarán una serie de parámetros que son necesarios para aplicar ambos criterios:

- Coste de la inversión o desembolso inicial: es el pago que realiza la empresa para la adquisición de los elementos que componen la inversión y que son necesarios para el comienzo de la actividad. En este caso el desembolso inicial estará compuesto por los gastos de constitución, la campaña publicitaria de apertura, las aplicaciones informáticas, los equipos de procesos de información y los gastos de reforma y acondicionamiento del local; haciendo un total de 78.539,35 €.
- Tasa de actualización: es la rentabilidad media exigida por un inversor para el proyecto en cuestión actualizando al momento actual los flujos de efectivo. Se supondrá un 5%.
- Horizonte temporal: se supondrá un horizonte temporal de 10 años.
- Flujos de caja: es la diferencia entre los cobros y los pagos anuales que provienen de la actividad normal de la empresa.



Tabla 18. Flujos de caja.⁴⁴

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja
2017	60.198,60 €	46.888,50 €	13.310,10 €
2018	63.208,53 €	47.826,27 €	15.382,26 €
2019	66.368,96 €	48.782,80 €	17.586,16 €
2020	69.687,40 €	49.758,45 €	19.928,95 €
2021	73.171,77 €	50.753,62 €	22.418,15 €
2022	76.830,36 €	51.768,69 €	25.061,67 €
2023	80.671,88 €	52.804,07 €	27.867,81 €
2024	84.705,48 €	53.860,15 €	30.845,33 €
2025	88.940,75 €	54.937,35 €	34.003,40 €
2026	93.387,79 €	56.036,10 €	37.351,69 €

Para que una inversión sea aceptable según los criterios VAN y TIR; en el primer caso la cifra del Valor Actualizado Neto debe ser superior a cero, y en el caso de la TIR el valor obtenido debe ser superior a la tasa de actualización asumida del proyecto.

Tabla 19. VAN y TIR.⁴⁵

Tasa	5%
VAN	180.014,31 €
TIR	22%

Se puede observar en los resultados obtenidos que el valor del VAN es 180.014,31 € por lo que es muy superior a cero; y que el valor de la TIR es del 22% por lo que es superior al 5% de la tasa de actualización. Así, atendiendo a los criterios VAN y TIR, el proyecto resultaría rentable, crearía valor y sería adecuado llevar a cabo la inversión.

7.6.2. Análisis del fondo de maniobra.

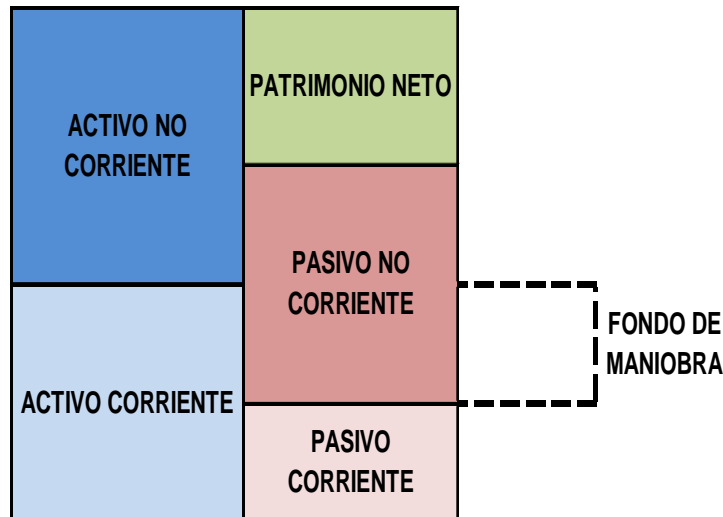
El fondo de maniobra representa a la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente de la empresa, es decir, refleja la capacidad de la empresa de poder afrontar sus obligaciones más inmediatas con el activo más líquido que posee.

Para su estimación se empleará el Activo Corriente compuesto por las mercancías, la partida Hacienda Pública deudora por IVA y la tesorería. En el caso del Pasivo Corriente estará compuesto por la partida Hacienda Pública acreedora por IVA y Hacienda Pública acreedora por impuesto sobre beneficios. Por otro lado, el crédito bancario tiene una carencia de dos años por lo que no comienza a pagarse hasta el año tres. Este crédito es, en general, a largo plazo pero en el año dos una parte del crédito vencerá dentro de un año por lo que a partir del segundo ejercicio la parte de devolución del préstamo correspondiente a un ejercicio tendrá la consideración de Pasivo Corriente por ser a corto plazo.

⁴⁴ Tabla de los flujos de caja de elaboración propia.

⁴⁵ Tabla de los cálculos de VAN y TIR de elaboración propia.

Ilustración 6. Fondo de Maniobra.⁴⁶



El resultado del Fondo de Maniobra es el siguiente:

Tabla 20. Resultado Fondo de Maniobra.⁴⁷

	2017	2018	2019
FM	23.404,47 €	31.281,16 €	43.800,42 €

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos el Fondo de Maniobra obtenido es positivo en todos los años analizados, por lo que el Activo Corriente es superior al Pasivo Corriente y no habría problemas para afrontar las obligaciones más inmediatas con el activo más líquido. Esto se debe a que en el ejercicio 2017 no se ha contraído ninguna obligación a corto plazo por lo que el Pasivo Corriente es cero, y en los años posteriores las únicas obligaciones contraídas a corto plazo son las correspondientes a la partida de Hacienda Pública acreedora por IVA, Hacienda Pública acreedora por impuesto sobre beneficios y a la parte del préstamo que vence en el año siguiente y ya tiene consideración de Pasivo Corriente. Por lo que no habría ningún problema para hacer frente a estas obligaciones con el activo líquido de la empresa, sobre todo gracias a la cuantía acumulada en tesorería.

Sin embargo, dado que el valor del Fondo de Maniobra es muy elevado, se puede hablar de un posible problema de ociosidad de los activos. Existe mucho Activo Corriente al cual no se le está sacando rendimiento, principalmente a la tesorería. Por lo que la empresa debería evaluar cómo reducir esa cuantía y obtener rentabilidades de ella.

⁴⁶ Ilustración del fondo de maniobra de realización propia.

⁴⁷ Tabla resultado de fondo de maniobra de elaboración propia.



7.6.3. Análisis de ratios.

Un ratio es el cociente entre magnitudes que tienen cierta relación y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria. Se emplean para ayudar al diagnóstico en el análisis a empresas, para evaluar la gestión de la empresa y porque pueden contribuir y potencia la toma de decisiones.

La eficacia de los ratios reside en la posibilidad de que son comparables con otros, como pueden ser ratios de la misma compañía de años anteriores o datos de empresas similares.

Para éste caso se emplearán ratios para analizar la liquidez y el endeudamiento.

- LIQUIDEZ.

La liquidez es la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo con los activos más líquidos.

El **Ratio de Liquidez** es el cociente entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Un ratio de liquidez de aproximadamente 1,5 sería aceptable. Un ratio de liquidez con valor por debajo de 1,5 podría representar posibles problemas de liquidez; y si el valor es igual a la unidad, representa que los activos líquidos son iguales a las deudas más inmediatas por lo que la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas dependerá de cómo cobra la empresa y de cómo paga. Por otro lado, un ratio de liquidez superior a 2, representaría que la empresa posee activos corrientes ociosos y que posiblemente estén causando una pérdida de rentabilidad a la empresa.

Tabla 21. Ratio de liquidez.⁴⁸

	Expresión	2017	2018	2019
Ratio de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	-	4,93	5,83

El cálculo del ratio de liquidez para el ejercicio 2017 no es posible puesto que la empresa no dispone de Pasivo Corriente en dicho año. A pesar de ello al disponer de una gran cantidad de activo corriente sin tener obligaciones a corto plazo, y junto con los resultados obtenidos en los años posteriores, se puede afirmar que GAME ON tendría ociosidad de sus activos más líquidos y que posiblemente esté perdiendo rentabilidad. Es un problema que ya se había comentado anteriormente y una posible solución sería la de invertir éstos activos para obtener rentabilidades.

El **Ratio de Tesorería** evalúa la liquidez de la empresa sin tener en cuenta la parte menos líquida del Activo Corriente que son las existencias. Un valor cercano o igual a la unidad

⁴⁸ Tabla ratio de liquidez de elaboración propia.

sería el valor más correcto. Un resultado muy superior a la unidad indicaría que existe exceso de liquidez. Por el contrario, un valor inferior a la unidad indicaría que la empresa se encuentra con probabilidades de una situación de suspensión de pagos técnica.

Tabla 22. Ratio de Tesorería.⁴⁹

Ratio de Tesorería	Expresión	2017	2018	2019
		$\frac{\text{Realizable} + \text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	-	4,83

Al igual que en el caso anterior, los valores nos indican un claro problema de exceso de liquidez lo cual debería solventar la empresa para obtener mayores rentabilidades. Por otro lado, al haber obtenido unos valores muy similares a los del apartado anterior, se puede deducir que el peso de las existencias en el Activo Corriente es muy reducido.

El **Ratio de Disponibilidad** hace referencia a la posibilidad de la empresa de hacer frente a los pagos a corto plazo con el líquido del que dispone la empresa en el momento actual. Para ello únicamente se empleará como numerador el efectivo de la empresa. Un valor del ratio de disponibilidad entre 0,2 y 0,3 sería lo más óptimo. Un valor muy inferior a 0,2 o muy superior a 0,3, representaría problemas para atender los pagos o problemas de posible pérdida de rentabilidad respectivamente.

Tabla 23. Ratio de Disponibilidad.⁵⁰

Ratio de Disponibilidad	Expresión	2017	2018	2019
		$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	-	4,83

Se puede observar que los valores obtenidos en el Ratio de Disponibilidad son similares a los del Ratio de Tesorería. Esto es debido a que la empresa no dispone de realizable en los años para los cuales se han estimado los ratios. Este hecho implica que el activo que causa la ociosidad en la empresa es la cuantía correspondiente al efectivo y podemos confirmar que la empresa está perdiendo rentabilidad ya que no está sacando beneficios de su exceso de tesorería. Otro hecho a recalcar es que el valor tan elevado de éstos ratios se debe a que la empresa no dispone de obligaciones a corto plazo recalcales ya que ha optado por la financiación ajena a largo plazo.

- ENDEUDAMIENTO.

Los ratios de endeudamiento informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio obtenido es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

⁴⁹ Tabla ratio de tesorería de elaboración propia.

⁵⁰ Tabla ratio de disponibilidad de elaboración propia.



El **Ratio de Endeudamiento** refleja qué parte de financiación de la empresa corresponde a deuda. Un valor del ratio de endeudamiento igual a 0,5 reflejaría una situación equilibrada. Un ratio superior a 0,6 reflejaría una situación con excesiva deuda y menor que 0,4 sería una situación con exceso de capitales propios.

Tabla 24. Ratio de Endeudamiento.⁵¹

Ratio de Endeudamiento	Expresión	2017	2018	2019
	$\frac{Pasivo}{Pasivo + PN}$		0,77	0,76

Los valores obtenidos son superiores a 0,6 en cada uno de los años lo cual indica que estamos ante una empresa endeudada, es decir, que se financia en mayor medida con deuda ajena con coste. Pero atendiendo a su evolución se observa que el ratio cada vez es menor, esto se debe a que el préstamo contraído por la empresa a largo plazo comienza a amortizarse a partir de 2018 y la empresa comienza a obtener resultados del ejercicio positivos lo que conlleva un incremento del Patrimonio Neto. Finalmente, estamos ante una empresa que en sus inicios tiene un exceso de deuda pero que si continúa obteniendo éstos resultados no debería ser ningún problema.

El **Ratio de Autonomía** representa la capacidad de la empresa para tomar decisiones independientemente de sus acreedores. Un valor aceptable para este ratio es el que se sitúe entre 0,7 y 1,5, lo que es considerado como un intervalo aceptable. Es un ratio contrario al ratio de endeudamiento comentado anteriormente, ya que a mayor deuda que haya contraído la empresa menor autonomía tendrá.

Tabla 25. Ratio de Autonomía.⁵²

Ratio de Autonomía	Expresión	2017	2018	2019
	$\frac{PN}{Pasivo}$		0,30	0,31

Los resultados reflejan que GAME ON tiene una autonomía reducida, porque tal y como veíamos anteriormente se financia principalmente con deuda ajena. Sin embargo, al igual que su nivel de endeudamiento empieza a descender una vez comienza la amortización del préstamo, su nivel de autonomía comienza a incrementarse con el paso de los años.

El **Ratio de Solvencia o de Garantía** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con la totalidad de sus activos. Un valor igual a la unidad reflejaría una situación próxima a la quiebra, mientras que si el resultado es inferior a la unidad supondría la quiebra técnica de la empresa. Por el contrario, un valor aproximadamente de 1,5

⁵¹ Tabla ratio de endeudamiento de elaboración propia.

⁵² Tabla ratio de autonomía de elaboración propia.



representaría la situación más adecuada puesto que por cada unidad monetaria que la empresa debe pagar tiene activos por ese valor contable (1,5).

El problema de éste ratio es que el activo reflejado en el balance está a valor contable, por lo que éste ratio estima la solvencia contable y no la real.

Tabla 26. Ratio de Solvencia.⁵³

Ratio de Solvencia	Expresión	2017	2018	2019
	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	1,30	1,31	1,44

En vista a los resultados obtenidos podemos afirmar que la empresa posee una situación de solvencia totalmente adecuada.

El **Ratio de Calidad de la Deuda** mide la calidad de la deuda en función de su composición, es decir, mide qué cantidad de deuda es a largo plazo y qué cantidad de deuda es a corto plazo. Un valor de 0,5 representaría que la mitad de la deuda de la empresa es a corto plazo y la otra mitad es a largo plazo. Un valor mayor a 0,5 indicaría que existe más cantidad a corto plazo, hecho nada beneficioso para la empresa ya que lo deseado es que no existan obligaciones a corto plazo por lo que se buscará un valor del ratio lo menor posible.

Tabla 27. Ratio de Calidad de la Deuda.⁵⁴

Ratio de Calidad de Deuda	Expresión	2017	2018	2019
	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$	0,00	0,12	0,15

El primer año de ejercicio de la empresa (2017) se obtiene un valor de cero puesto que como ya se ha comentado la empresa no tiene ninguna obligación a corto plazo. Atendiendo a los años posteriores vemos un valor inferior a 0,5 lo cual indica que la mayor parte de la deuda es a largo plazo, hecho beneficioso para la empresa puesto que informa de que GAME ON no tiene ninguna obligación a corto plazo.

7.6.4. Diagrama de Gantt.

El Diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que representa el tiempo de dedicación previsto que se va a emplear en diferentes actividades a lo largo de un tiempo determinado. Así, permite obtener una visión de qué tareas necesarias hay que realizar y cuánto tiempo hay que dedicar a cada tarea.

En el caso de GAME ON, la fecha de inicio de los trámites necesarios comenzaría el 15/08/2016 en el cual se realizaría la constitución de la sociedad y se prevé que éste proceso tenga una duración de 7 días. A continuación se deberían obtener y realizar todos los trámites

⁵³ Tabla ratio de solvencia de elaboración propia.

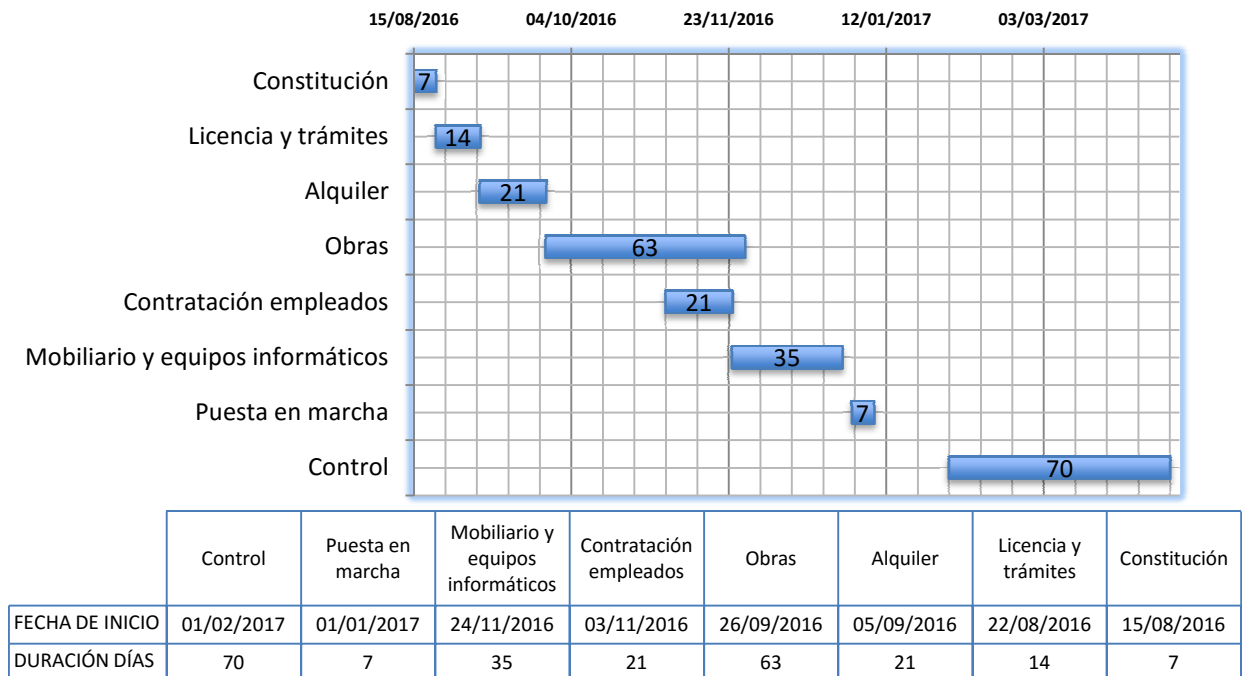
⁵⁴ Tabla ratio de calidad de la deuda de elaboración propia.

y licencias necesarias para el inicio de la actividad, acciones que supondrían aproximadamente una duración de 14 días. Tras obtener los trámites y las licencias para el inicio de la actividad, lo siguiente sería la formalización del contrato de arrendamiento con el propietario. Todas estas tareas y trámites se prevé que se finalizarían el 26/09/2016.

Por otro lado, tras la finalización en la fecha indicada de todos los trámites necesarios se daría comienzo a las obras y al acondicionamiento del local. Se estima que estas labores tengan una duración aproximadamente de 9 semanas finalizando el 28/11/2016. Aproximadamente tres semanas antes de la finalización de las obras se comenzaría con la selección y contratación de personal, hecho que al tratarse únicamente de un empleado, se prevé que finalice el 26/11/2016. Tras la contratación del personal, la siguiente tarea a realizar sería la de la compra y la instalación del mobiliario, el equipo informático y la red informática; hecho por el cual se ha decidido realizar la contratación del personal previamente para disponer del empleado con conocimientos informáticos para la instalación de la red.

Todas estas tareas finalizarían días antes del último día del año y finalmente el 01/01/2017 GAME ON abriría sus puertas al público. Posteriormente, tras un mes de actividad se realizaría un control para analizar cuáles son los resultados tras el primer mes de vida de la empresa.

Ilustración 7. Diagrama de Gantt.⁵⁵



⁵⁵ Ilustración de diagrama de Gantt de realización propia.





CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES



8. CONCLUSIONES.

En este capítulo se pretende realizar una visión global y unas conclusiones de todo el proyecto presentado sobre la creación de un local “Meeting and Gaming”.

El objetivo principal de éste proyecto es estudiar la viabilidad de la creación de un ciber salón dedicado exclusivamente a videojuegos competitivos por ordenador y que se pretende lograr que sea un referente y un punto de encuentro en la ciudad de Valencia, donde los jóvenes amantes de los videojuegos puedan reunirse con sus amigos y disfrutar de sus videojuegos favoritos.

En primer lugar, se ha analizado el sector de los videojuegos en España. Como se ha visto es un sector que se encuentra actualmente en crecimiento y con muy buenas expectativas de futuro. España se ha situado en el número 2 del ranking mundial en cuanto a número de jugadores de videojuegos. Por otro lado, existe un gran auge de los E-Sports (videojuegos competitivos) a nivel mundial, organizando competiciones con millones de participantes y repartiendo premios económicos de millones de dólares. Por lo tanto, se pretende aprovechar el éxito de los E-Sports creando un lugar único en Valencia para los amantes de éste tipo de videojuegos.

En relación al macro entorno, legalmente la empresa tendrá la consideración de salón recreativo y deberá atenerse a las regulaciones dictadas en el Real Decreto 2110/98, de 2 de octubre y al Reglamento de desarrollo de la Ley 4/2003, de 26 de febrero, de la Generalitat donde se especifican ciertos requerimientos para un ciber salón a nivel regional. A nivel económico España viene de una gran recesión económica de la cual se está recuperando lentamente. Prueba de ello es la mejoría en las cifras del PIB y el descenso del nivel de desempleo como se ha visto anteriormente.

En cuanto al micro entorno y en relación a los competidores, no existe en Valencia ningún modelo de negocio similar por lo que se puede concluir que no existen competidores directos. Sin embargo, se podría considerar como competidores indirectos a Meltdown Bar y Nickname Valencia. El primero es un bar dedicado a la retransmisión en vivo de E-Sports y que también ofrece acceso a videoconsolas a cambio de una consumición. El segundo es un clásico locutorio que está enfocado a videojuegos, pero no a videojuegos competitivos. A pesar de no existir una competencia directa, sí existe gran cantidad de productos sustitutos puesto que el fin de la empresa es ofrecer un espacio de ocio único y cualquier evento deportivo, sala de cine, concierto, teatro, etc., podría considerarse como un producto sustituto.

Con respecto al sector, se ha concluido que la empresa entraría en un sector donde no existen barreras de entrada por lo que si el sector resulta atractivo podrían aparecer nuevos competidores de forma más directa.



Atendiendo al análisis DAFO se han definido como fortalezas que la empresa ofrecerá un negocio único e innovador en Valencia, que pretende ofrecer una excelente atención al cliente, que el personal se caracterizará por disponer de conocimientos informáticos y de videojuegos, y se dispondrá de equipos informáticos de última generación. Como debilidades se han establecido la baja capacidad de endeudamiento por parte del socio único y la falta de experiencia en éste sector ligado a que al tratarse de un modelo de negocio nuevo, no se conoce cómo será la respuesta de los clientes. Por otro lado existirían una serie de oportunidades de las que la empresa se puede servir, como sería que al tratarse de un negocio único supone una oportunidad puesto que es un hueco en el mercado que la empresa puede aprovechar, si el negocio tiene éxito se puede estudiar la expansión a otras ciudades y existe un gran auge por la moda de los periféricos gaming y los E-Sports. Por último, las amenazas presentes serían la competencia indirecta que podría afectar a la empresa, la gran competencia en cuanto a la venta de periféricos y la recesión económica de la cual España aún se está recuperando.

En el plan de operaciones se ha estudiado dónde ubicar la empresa ya que éste es un factor importante puesto que de ello puede depender el éxito de la misma. Se ha analizado la población por edades de la ciudad de Valencia, escogiendo aquellos distritos que presentaran un mayor número de habitantes entre 14 y 25 años. Finalmente, estudiando las comunicaciones de los distritos previamente seleccionados y los lugares que indican una alta presencia de jóvenes, como pueden ser los Institutos de Educación Secundaria, se ha optado por el distrito Camins al Grau y se ha situado la empresa en la zona de Ayora.

Por otro lado, en el plan de operaciones también se ha definido cómo será la distribución en planta buscando ofrecer el mejor servicio al cliente y se han definido todos y cada uno de los servicios que la empresa ofrecerá y cómo lo hará.

Posteriormente se ha elaborado el capítulo relacionado con la organización y los recursos humanos. Se han definido aspectos como la misión, visión, valores y objetivos de la empresa:

- Misión: ofrecer un ciber salón único en Valencia para que los jóvenes amantes de los videojuegos puedan conocer y relacionarse con personas que posean intereses similares mientras disfrutan de sus videojuegos favoritos.
- Visión: GAME ON quiere ser un lugar de referencia y un punto de encuentro para los amantes de los videojuegos en la ciudad de Valencia mientras logra expandirse a otras ciudades.
- Seguidamente, se han definido una serie de valores relacionados con el compromiso, la profesionalidad, la satisfacción y la confianza con el cliente, y la excelencia en todo lo que la empresa realice.



- Como objetivos, alguno de ellos son: crear un lugar de referencia en Valencia, lograr crear un buen ambiente y, atraer y fidelizar el mayor número de clientes posible.

También en éste capítulo se ha decidido la forma jurídica de la empresa estableciendo que será una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

En cuanto a las necesidades de personal únicamente se requerirá de un empleado a media jornada que junto con el socio-gerente serán suficientes para atender las necesidades de la empresa.

En el siguiente capítulo, relacionado con la elaboración del plan de marketing se ha definido, en primer lugar, el público objetivo como: hombres y mujeres de entre 14 y 25 años que les guste jugar a videojuegos competitivos en compañía. Posteriormente en relación al marketing mix se ha definido el principal servicio que ofrecerá la empresa: acceso a ordenadores para disfrutar de videojuegos competitivos creando una experiencia única que haga sentir a los clientes como profesionales de éste sector; y se ha realizado una descripción de los periféricos como ratones, teclados y auriculares que venderá la empresa en el local y que se caracterizarán por ser periféricos dedicados exclusivamente a mejorar la experiencia de los videojuegos. Se dispondrá de distintas gamas de cada periférico para que sean accesibles a todos los clientes. Relacionado con los precios se ha definido que se seguirá una estrategia de fijación de precios basada en los precios de la competencia y se ha establecido el precio de acceso de los ordenadores en 2 euros por hora de juego.

En cuanto a la comunicación, el foco de la empresa se centrará en realizar una publicidad efectiva a través de flyers, carteles y alta presencia en redes sociales. A su vez, se realizarán promociones para lograr atraer y fidelizar un mayor número de clientes. Por otro lado, se acudiría a un mayorista para la distribución de los periféricos que se desean vender y para los snacks y refrescos que se ofrecerán en el local.

Por último, en el plan financiero, se ha definido en primer lugar el plan de inversión y financiación que la empresa desea llevar a cabo. El proyecto requiere de una inversión total de 80.964,35 €, de los cuales 20.000 € serán aportados por el socio y se recurrirá a un préstamo bancario por el resto de la cuantía. Posteriormente se ha realizado el plan de ventas haciendo una estimación inicial del número de clientes potenciales fijándolo en 24.147 clientes, para seguidamente estimar el número de clientes reales para cada escenario. A su vez, se ha considerado establecer un incremento anual de las ventas de un 5%, así como de los precios y de los costes para la empresa del 2%. Se ha estimado el plan de tesorería, el balance previsional y la cuenta de resultados, obteniendo resultados negativos en el primer año de actividad pero que no suponen ningún inconveniente ya que se dispone de tesorería suficiente y es una situación que revierte en el año siguiente. Finalmente, aspectos como el fondo de maniobra y los ratios de liquidez y endeudamiento, hacen prever que la empresa se encontraría en una situación adecuada en cuanto a su nivel de liquidez y endeudamiento. Los criterios VAN y TIR confirman que el proyecto es rentable y que se podría llevar a cabo.





BIBLIOGRAFÍA



9. BIBLIOGRAFÍA.

Referencias bibliográficas impresas.

- Ribes Giner, G., Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., Ruiz García, J. (2015). *Gestión de los Recursos Humanos. La dirección de personas*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- de Miguel Fernández, E. (2010). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia, Universidad Politécnica de Valencia.
- Miquel, S., Mollá, A., Bigné, E. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid, McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Amat, O. (2008). *Análisis económico –financiero. 20ª Edición*. Madrid, Gestion 2000.
- Colegio de Economistas de Valencia. (2007). *Plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas*. Valencia, LaGráfica.
- Apuntes, Análisis y Consolidación Contable. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas, 2012 – 2016.
- Apuntes, Dirección comercial. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas, 2012 – 2016.
- Apuntes, Dirección financiera. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas, 2012 – 2016.
- Apuntes, Gestión fiscal. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de empresas, 2012 – 2016.

Publicaciones e informes en línea.

- Asociación Española de Empresa Productoras y Desarrolladoras de Videojuegos y Software de Entretenimiento. (2015). *Libro blanco del desarrollo español de videojuegos*. Documento en línea. Fecha de consulta: febrero de 2016. En: <http://www.devi.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20videojuegos%202015%20final%20low.pdf>
- Newzoo Global Games Market Report. (2014). *Infographic: The spanish games market*. Documento en línea. Fecha de consulta: febrero de 2016. En: <https://newzoo.com/insights/infographics/infographic-spanish-games-market/>
- Asociación Española de Videojuegos. (2015). *Anuario de la industria del videojuego. Memoria anual*. Documento en línea. Fecha de consulta: febrero de 2016. En: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2016/06/MEMORIA-ANUAL_2015_AEVI_-definitivo.pdf



- Asociación Española de Videojuegos. (2014). *Anuario de la industria del videojuego. Memoria anual*. Documento en línea. Fecha de consulta: febrero de 2016. En: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2015/12/Anuario_AEVI_2014.pdf
- Asociación Española de Distribuidores y Editores de Software de Entretenimiento. (2014). *Balance económico de la industria del videojuego 2013*. Documento en línea. Fecha de consulta: febrero de 2016. En: <http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2015/12/Balance2013.pdf>
- Héctor Jiménez Zaera, Director de Estudios de GFK.(2013). *Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales 2012*. Documento en línea. Fecha de consulta: marzo de 2016. En: http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2015/12/Observatorio_Pirateria-2012_Final1.pdf
- TierraGamer.com. (2015). *Los juegos más vendidos de 2015*. Publicación en línea. Fecha de consulta: marzo de 2016. En: <http://www.tierragamer.com/los-juegos-mas-vendidos-de-2015/>
- Ministerio del Interior. Revista de Documentación del Ministerio del Interior, número 2. (2011). *Informe sobre régimen jurídico aplicable a los cibercafés, cibernets y otros similares*. Publicación en línea. Fecha de consulta: abril de 2016. En: <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/respuestas-de-la-secretaria-general-tecnica/juego/informe-sobre-regimen-juridico-aplicable-a-los-ci>
- Instituto Nacional de Estadística. Nota de prensa. (2016). *Producto Interior Bruto regional, año 2015*. Documento en línea. Fecha de consulta: mayo de 2016. En: <http://www.ine.es/prensa/np964.pdf>
- Oficina de estadística del Ayuntamiento de Valencia. (2015). *Padrón municipal de habitantes a 01/01/2015*. Publicación en línea. Fecha de consulta: mayo de 2016. En: <http://www.valencia.es/ayuntamiento/catalogo.nsf/IndiceAnuario?readForm&lang=1&capitulo=2&tema=2&bdOrigen=ayuntamiento/estadistica.nsf&idApoyo=58FB3C7A3D56E414C1257DD40057EB6C>
- Carlos Requena Farinós. *Trabajo Fin de Grado: Análisis de la industria del videojuego en España*. Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Documento en línea. Fecha de consulta: mayo de 2016. En: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45702/Trabajo%20final%20carrera.pdf?sequence=1>
- Ministerio del Interior. (1998). *Real Decreto 2110 / 1998, de 2 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de Máquinas Recreativas y de Azar*. Documento en línea. Fecha de consulta: junio de 2016. En: <https://www.boe.es/boe/dias/1998/10/16/pdfs/A34227-34244.pdf>
- Generalitat Valenciana. (2010). *Decreto 52 / 2010, de 26 de marzo, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 4 / 2003, de 26 de febrero, de la Generalitat, de Espacios públicos, Actividades recreativas y Establecimientos públicos*. Documento en línea. Fecha de consulta: junio de 2016. En: http://www.docv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?sig=003423/2010&L=1



- Generalitat Valenciana. (2003). *Ley 4 / 2003, de 26 de febrero, de la Generalitat, de Espectáculos públicos, Actividades recreativas y Establecimientos públicos*. Documento en línea. Fecha de consulta: junio de 2016. En: http://www.docv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=0998/2003&L=1
- Generalitat Valenciana. (2014). *Orden 15 / 2014, de 16 de diciembre, de la Consellería de Gobernación y Justicia, por el que se regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos*. Documento en línea. Fecha de consulta: junio de 2016. En: http://www.docv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=011321/2014&L=1
- Ministerio del Interior. Revista de Documentación, número 2. (2001). *Informe sobre régimen jurídico aplicable a los cibercafés, cibernets y otros similares*. Publicación en línea. Fecha de consulta: junio de 2016. En: <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/respuestas-de-la-secretaria-general-tecnica/juego/informe-sobre-regimen-juridico-aplicable-a-los-ci>

Webgrafía.

- Red de Unidad y Promoción de Empresas. <http://www.redupe.es/>
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. iPYME. <http://www.ipyme.org/>
- Liga de Videojuegos Profesional. <http://www.lvp.es/>
- Administración Gobierno de España. <http://administracion.gob.es/>
- American Marketing Association. <https://www.ama.org/>
- Worten Informática. <https://www.worten.es/>
- Mediamarkt. <http://tiendas.mediamarkt.es/>
- PC Componentes. <https://www.pccomponentes.com/>
- Ikea. <http://www.ikea.com/es/es/>
- Plan General Contable. <http://www.plangeneralcontable.com/>
- Eurostat. <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- Global Rates. <http://es.global-rates.com/>
- Emprendedores.es. <http://www.emprendedores.es/>
- Roomle. <http://www.roomle.com/>



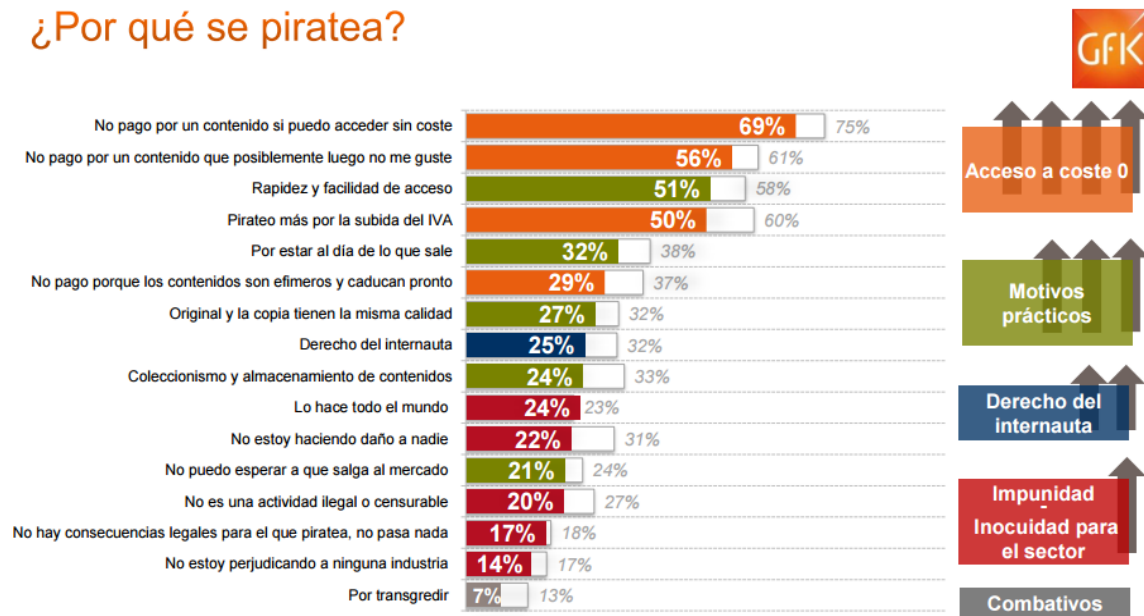


ANEXOS

10. ANEXOS

Anexo I. Principales causas de la piratería en los videojuegos.⁵⁶

¿Por qué se piratea?



Anexo II. PIB por CCAA, 2015.⁵⁷

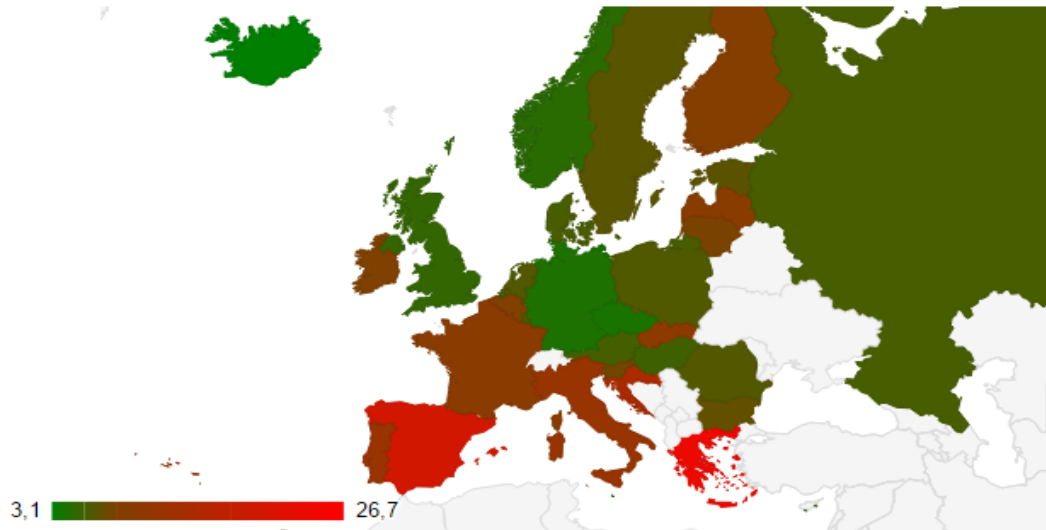
CCAA	PIB Mill. €	Crecimiento PIB Anual
Comunidad Valenciana [+]	101.604 M.€	3,6%
Madrid [+]	203.626 M.€	3,4%
Cataluña [+]	204.666 M.€	3,3%
Andalucía [+]	144.989 M.€	3,2%
Castilla La Mancha [+]	37.715 M.€	3,2%
Galicia [+]	55.701 M.€	3,2%
Islas Baleares [+]	27.546 M.€	3,2%
Asturias [+]	21.595 M.€	3,1%
Murcia [+]	27.733 M.€	3,1%
País Vasco [+]	65.924 M.€	3,1%
Ceuta [+]	1.639 M.€	3,0%
Extremadura [+]	17.590 M.€	3,0%
Castilla y León [+]	54.057 M.€	2,9%
Navarra [+]	18.246 M.€	2,9%
Canarias [+]	42.317 M.€	2,8%
La Rioja [+]	7.974 M.€	2,8%
Aragón [+]	33.793 M.€	2,7%
Melilla [+]	1.457 M.€	2,7%
Cantabria [+]	12.172 M.€	2,6%

⁵⁶ Ilustración extraída del informe del Observatorio de Piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales realizado por GFK, 2012, pp 10.

<http://www.mcu.es/libro/img/MC/Observatorio_Pirateria_2012.pdf> .

⁵⁷ Ilustración extraída del sitio web Datosmacro.com <<http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas>>

Anexo III. Mapa tasa de paro en Europa.⁵⁸



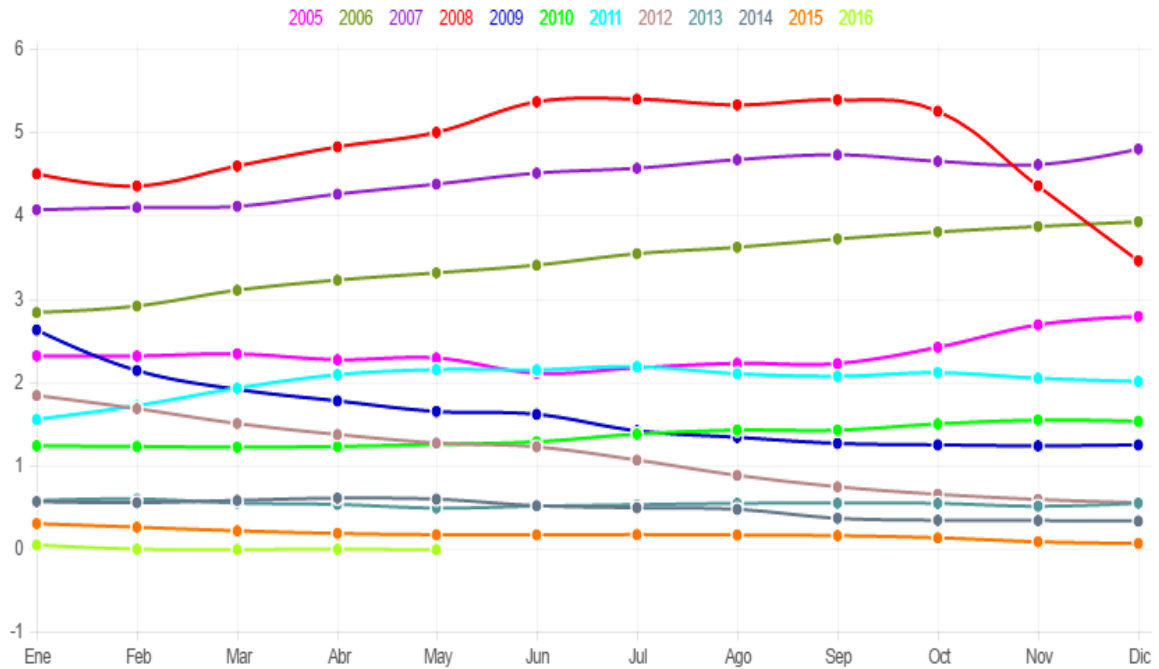
Anexo IV. Media anual del Euribor.⁵⁹

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	2,312	2,833	4,064	4,498	2,622	1,232	1,550	1,837	0,575	0,562	0,298	0,042
Febrero	2,310	2,910	4,094	4,349	2,135	1,225	1,714	1,678	0,594	0,549	0,255	-0,008
Marzo	2,335	3,100	4,106	4,590	1,909	1,215	1,924	1,499	0,545	0,577	0,212	-0,012
Abril	2,265	3,221	4,253	4,820	1,771	1,225	2,086	1,368	0,528	0,604	0,180	-0,010
Mayo	2,286	3,308	4,373	4,994	1,644	1,249	2,147	1,266	0,484	0,592	0,165	-0,013
Junio	2,103	3,401	4,505	5,361	1,610	1,281	2,144	1,219	0,507	0,513	0,163	
Julio	2,168	3,538	4,564	5,393	1,412	1,373	2,183	1,061	0,525	0,488	0,167	
Agosto	2,223	3,615	4,666	5,323	1,334	1,421	2,097	0,877	0,542	0,469	0,161	
Septiembre	2,219	3,715	4,725	5,384	1,261	1,420	2,067	0,740	0,543	0,362	0,154	
Octubre	2,414	3,799	4,647	5,248	1,243	1,495	2,110	0,650	0,541	0,338	0,128	
Noviembre	2,684	3,864	4,607	4,350	1,231	1,541	2,044	0,588	0,506	0,335	0,080	
Diciembre	2,783	3,921	4,793	3,452	1,242	1,526	2,004	0,549	0,543	0,329	0,059	

⁵⁸ Ilustración extraída del sitio web Datosmacro.com <<http://www.datosmacro.com/paro>>.

⁵⁹ Tabla extraída del sitio web Euribodiario.es <http://www.euribodiario.es/historico_mensual.html>.

Anexo V. Evolución anual Euribor.⁶⁰



Anexo VI. Evolución población de España.⁶¹

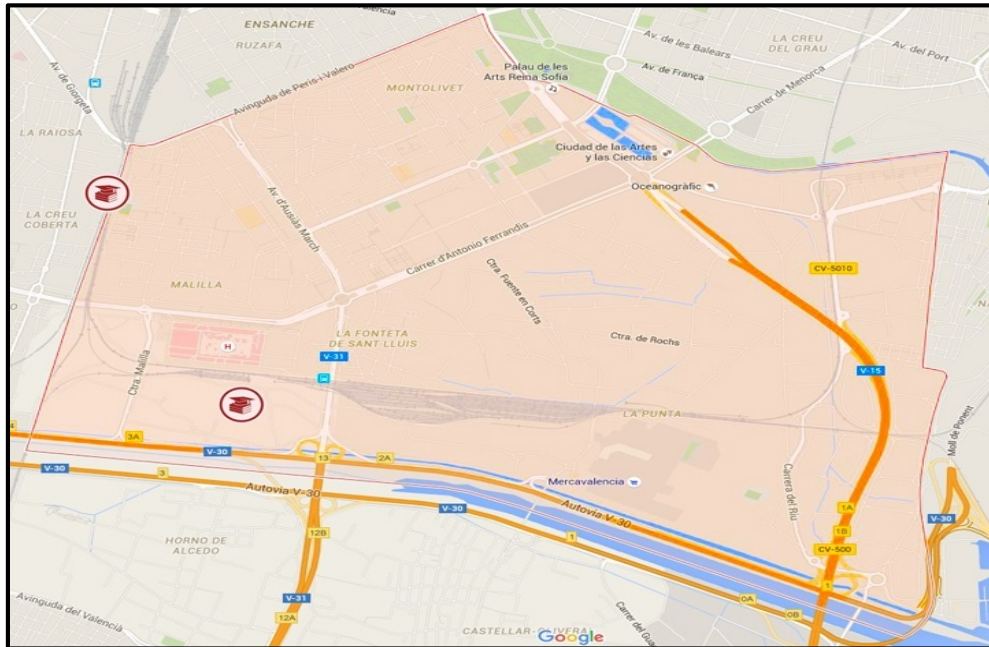
España - Población				
Fecha	Población	Hombres	Mujeres	Densidad
2015	46.524.943	22.829.325	23.695.618	92
2014	46.624.382	22.890.383	23.733.999	92
2013	46.771.341	22.985.676	23.785.665	92
2012	47.129.783	23.196.386	23.933.397	93
2011	47.265.321	23.298.356	23.966.965	93
2010	47.190.493	23.283.187	23.907.306	93
2009	46.486.621	22.982.272	23.504.349	92
2008	46.239.271	22.880.534	23.358.736	91
2007	45.668.938	22.591.484	23.077.454	90
2006	44.784.659	22.118.970	22.665.689	89
2005	44.009.969	21.719.317	22.290.652	87
2004	43.296.335	21.335.283	21.961.052	86
2003	42.547.454	20.924.581	21.622.873	84
2002	41.827.836	20.542.468	21.285.368	83
2001	41.035.271	20.115.522	20.919.749	81
2000	40.665.545	19.923.892	20.741.653	81

⁶⁰ Gráfico extraído del sitio web Euribodiarario.es <http://www.euribodiarario.es/historico_mensual.html>.

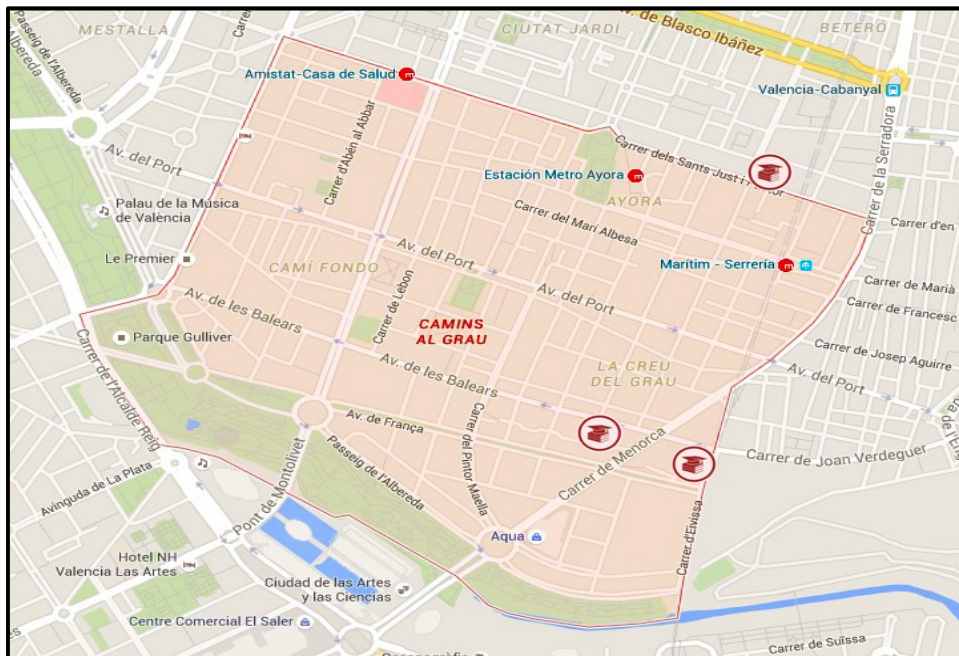
⁶¹ Tabla extraída del sitio web Datosmacro.com <<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>>

Anexo VII. Localizaciones.

Distrito Quatre Carreres, Valencia. Localización estaciones de metro e IES.⁶²



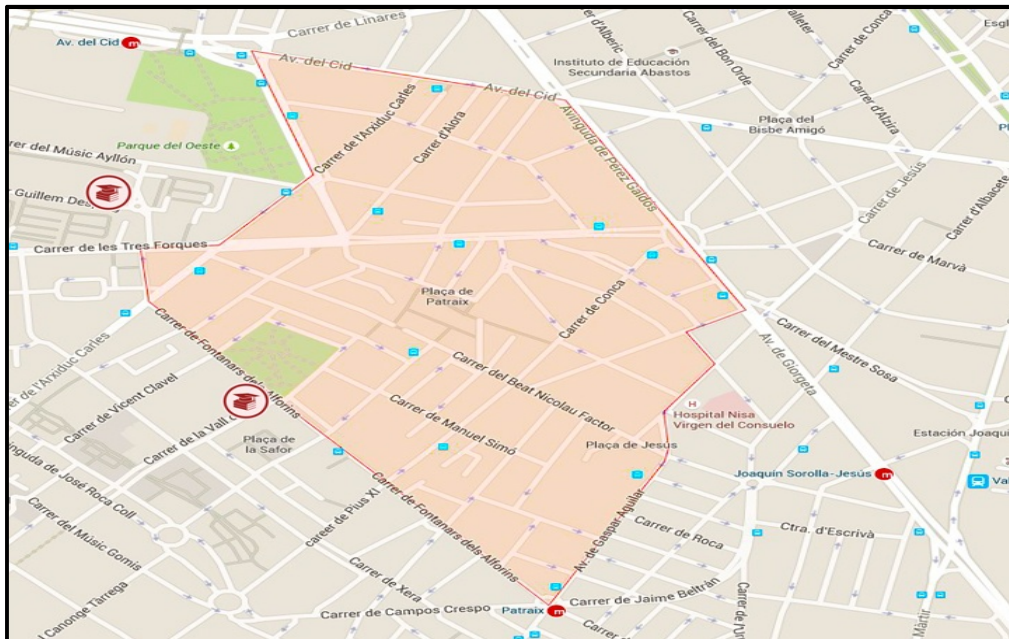
Distrito El Grau, Valencia. Localización estaciones de metro e IES.⁶³



⁶² Ilustración de elaboración propia con mapa extraído de la aplicación Google Maps.
<<http://www.google.es/maps>>

⁶³ Ilustración de elaboración propia con mapa extraído de la aplicación Google Maps.
<<http://www.google.es/maps>>

Distrito Patraix, Valencia. Localización estaciones de metro e IES.⁶⁴



Anexo VIII. Detalles alquiler del local.⁶⁵

⏪

Alquiler de local en calle Jose Aguilar, 17, Aiora, València

500 €/mes 160 m² 3,12 eur/m²

Precio

500 eur/mes - [Hacer una contraoferta](#)

[También en venta por 140.000 euros](#)

3,12 eur/m²

[Recibir aviso si baja de precio](#)

Características básicas

160 m² construidos

Segunda mano/buen estado

Distribución diáfana

Situado a pie de calle

Edificio

Bajo

Certificación energética: inmueble exento

Calle Jose Aguilar, 17

Barrio Aiora

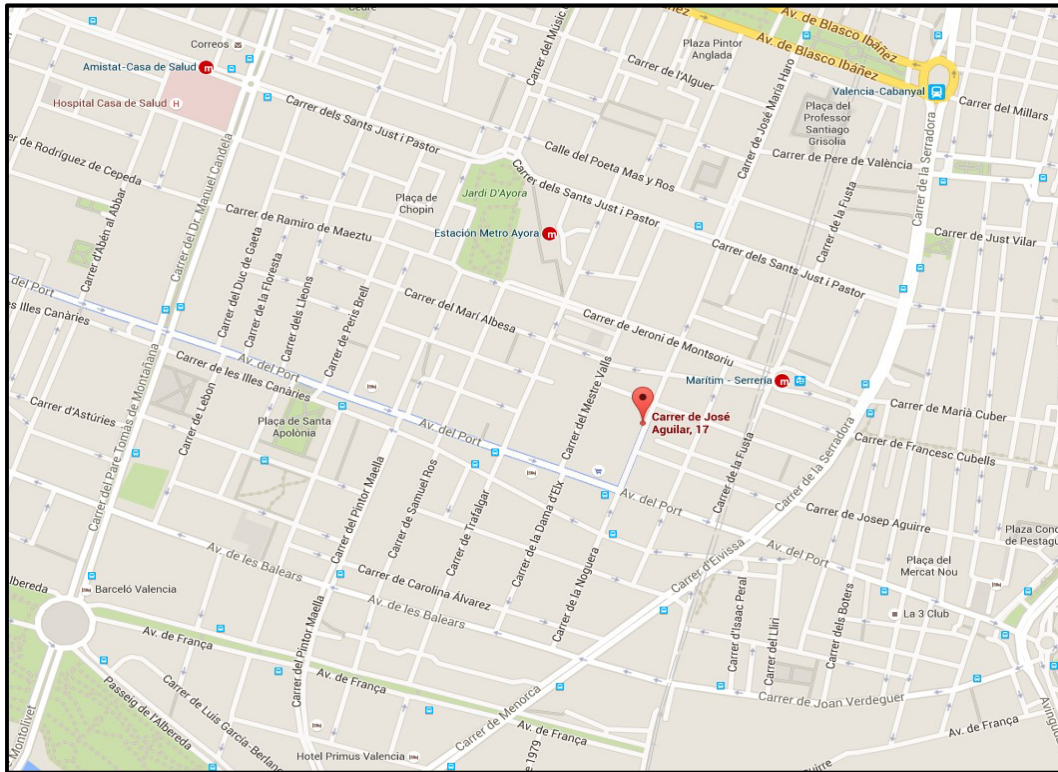
Distrito Camins al Grau

València

⁶⁴ Ilustración de elaboración propia con mapa extraído de la aplicación Google Maps.
<http://www.google.es/maps>

⁶⁵ Ilustración extraída de la búsqueda realizada en el sitio web Idealista.com
<http://www.idealista.com/>.

Anexo IX. Localización del local.



Anexo X. Perspectivas distribución en planta.





Anexo XI. Tabla resumen de formas jurídicas.⁶⁶

PERSONALIDAD	FORMA	Nº SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
Personas físicas	Empresario Individual	1	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Comunidad de bienes	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
	Sociedad civil	Mín. 2	Sin mínimo legal	Ilimitada	IRPF
Personas jurídicas	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	3.005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	1-5	3.012 €	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades
	Sociedad anónima	Mín. 1	60.101,21 €	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	60.101,21 €	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada.	Impuesto Sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada.	Impuesto Sociedades
	Sociedad laboral	Mín. 3	3.005,06 € (SLL) 60.101,21 € (SAL)	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades
	Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto Sociedades de régimen especial

⁶⁶ Tabla de elaboración propia a partir de información extraída del sitio web iPyme.org
<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas>



Anexo XII. Precios mayorista snacks y refrescos.⁶⁷

P.V. P Recomendados 2.016

Hipermercados, Supermercados y Discounters

Referencias subida PVP rec
Pricing Lata 1 Marzo

Formato		Marca		REPOSICION			PROMOCION		
				PEPSI			PEPSI		
				2016	2015	%B/(W)	2016	2015	%B/(W)
Lata Individual	Pepsi Regular			0,47	0,45	4,4%			
	Pepsi Light			0,47	0,45	4,4%			
	Pepsi Max			0,47	0,45	4,4%			
	Pepsi Line Extensions			0,47	0,45	4,4%			
	Mountain Dew			0,56	0,56	0,0%	0,45	0,45	0,0%
	Kas			0,43	0,42	2,4%			
	Kas Zero			0,43	0,42	2,4%			
	Seven Up			0,43	0,42	2,4%			
	Seven Up Free			0,43	0,42	2,4%			

Delivery Adress (0012) CAMPANAR Avda. Manuel de Falla, 13. Campanar 46015 Valencia DEP: TLF:		Supplier Adress PEPSICO FOODS A.I.E. CL TARRAGONA, 161 6º BARCELONA 08014 BARCELONA Fax:			
Código Artículo	Descripción Artículo	Total Cajas	Unidades Caja	Cantidad Pedida	Precio Unidad
8710100127003	QUAKER CRUESLI FRUTA 375 GR.	1	12	12	1.788
8410199013002	ALMENDRA TOSTADA MATUTANO 83GR	1	30	30	2.024
8410199012005	P. FRIT ONDULAD. REG. RUFFLES 170	1	19	19	0.997
8410199008640	PATATAS LAY XTRA BARRABOIA 147G	1	19	19	1.055
8410199002006	PATATAS FUNTO SAL LAYS 45 GR	2	19	38	0.330
5601363004466	PATATAS RUFFLES SAL 300 GRS	2	14	28	1.634
8410199380418	PATATAS LAYS SAL 300GRS	5	12	60	1.547
8410199006981	LAYE ALFORJA 340G	2	8	16	1.793
8410199002402	LAYS AL HORNO PTO SAL 150 GR	2	12	24	1.453
8410199281852	PATATAS SANTA ANA 190 G	2	15	30	0.994
8410199000781	PAT. LAYS GOURMET 180 GRAMOS	15	19	285	1.718
8410199141705	MATUTANO RUFFLES JAMON 170 GR.	6	19	114	1.151
8410199530356	PATATAS LAY S SERRANAS 170 GR	1	19	19	1.151
8410199850508	RUFFLES YORK ESO 170 GR	2	19	38	1.151
8410199140517	PATATAS RUFFLES JAMON 312 GR	5	12	60	2.056
8410199009830	LAYS XTR SOUR CREAM/ONION 147G	2	19	38	1.055
8410199010339	PATATAS CAMPESINAS LAYS 250 GR	5	12	60	1.58
8410199012425	PAT. XTRA CHILLI LAYS 147G	2	9	18	1.055
8410199012227	PATATAS LAYS MIX PIZZA&QUE 170	1	19	19	1.181
8410199012913	LAYS XTRA JAMON 190G	1	16	16	1.263
8410199013446	MATUMIX TEX MEX 120 GR	1	20	20	0.773
8410199013453	MATUMIX JAMON 120 GR	1	20	20	0.773
8410199013675	DORITOS ROULETTE 180 GRAMOS	2	19	38	1.089
8410199030900	3D S QUESO Y BACON 85 GRS.	2	28	56	0.896
8410199002273	CHEETOS RIZOS 123 GR	1	19	19	1.066
84101990005717	CHEETOS CRUNCHETOS 130 GRS	1	19	19	0.696
8410199660114	APERIT. DORITOS DIPPAS 150 GR.	1	19	19	1.015
8410199009807	CHEETOS ANGRY BIRDS 82 GR	1	12	12	0.743
8410199009036	SANCK DORITOS COOL CREAM CHEE.	1	19	19	1.039
8410199001283	CHEETOS PELOTAZOS 162GRS	3	24	72	0.898
8410199007025	DORITOS CHILI 150 GRS	1	19	19	1.017
8410199012364	CHEETOS CRUNCHIS MATUTANO 140G	1	15	15	0.894
8410199100757	MATUTANO COCACIBIS 84 GRS.	1	19	19	0.937
5000328230603	SALSA DORITOS DIPPAS SUAVE 325	2	12	24	1.718


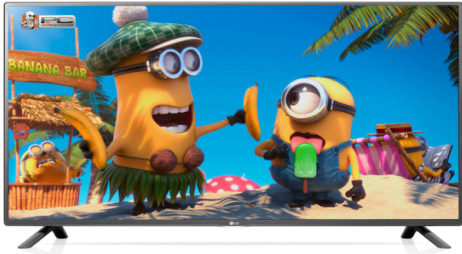

Observaciones
Precios sujetos actualizacion coste vigente en recepcion.

⁶⁷ Precios obtenidos de facturas y catálogos cedidos por PepsiCo, Paterna.

Anexo XIII. Detalle mobiliario y material de oficina.⁶⁸

ARTÍCULO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL
<p>MESAS DE ORDENADOR</p> 	50,99 €	30	1.529,70 €
<p>SILLA GAMING</p> 	59,95 €	31	1.858,45 €
<p>ESTANTERÍAS / EXPOSITORES</p> 	89,00 €	8	712,00 €

⁶⁸ La mesa de ordenador, las estanterías y el mostrador han sido extraídos del sitio web Ikea.com <<http://www.ikea.com/>>. Silla, monitor, impresora y lector de código de barras han sido extraídos del sitio web PCcomponentes.com <<https://www.pccomponentes.com/>>. Precios consultados a fecha de 05/2016.

<p style="text-align: center;">MOSTRADOR</p> 	120,00 €	2	240,00 €
<p style="text-align: center;">MONITORES: tv LG 42"</p> 	329,00 €	2	658,00 €
<p style="text-align: center;">IMPRESORA</p> 	50,00 €	1	50,00 €
<p style="text-align: center;">LECTOR CODIGO DE BARRAS</p> 	29,95 €	1	29,95 €
TOTAL			5.078,10 €



Anexo XIV. Detalle ordenadores. ⁶⁹

COD	ARTÍCULO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL €
68572	Intel Core i5-4690K 3.5Ghz Box	189.26	31	5866.94
59541	Asus H81M-A	50.41	31	1562.81
54969	Cooler Master Dream i117	10.70	31	331.78
90079	G.Skill Ripjaws SO-DIMM DDR4 2133 PC4-17000 16GB 2x8GB CL15	54.55	31	1690.91
45854	Seagate Barracuda 7200.12 500GB SATA3	38.80	31	1202.85
64409	NOX Coolbay SX Devil USB 3.0 Ventana	38.80	31	1202.85
97499	Aerocool KCAS 500W 80 Plus Bronze	30.54	31	946.65
81183	Gigabyte GeForce GTX 960 Gaming G1 WindForce 4GB GDDR5	194.21	31	6020.66
89491	BenQ GW2270H 22" LED	86.78	31	2690.08
61782	B-Move N8HAWK Pro Gaming Keyboard	19.83	31	614.88
80256	B-Move BG Python Ratón Gaming 2400 DPI	12.36	31	383.02

	SUBTOTAL	IVA(21%)	TOTAL €
	22513.43	4727.82	27241.25

Anexo XV. Amortización del préstamo. ⁷⁰

			%	Cargo	Bonif
Importe	60.964,35 €	Ahorro fiscal	0%		0
Periodos	144	Comisión anual	0%		
Interesess	0,42%	Comisión apertura	2%	914,46525	
Años sin cargo	12	Gastos Notaria	0%	0	
Cap/año	12,00	Cuota estudio	0%	0	
Int. Anual	5%	Subvención IMPI	0%		0
Carencia	2	Subvención Financiera	0%	0	0
TAE Per	0,27%	Coste añadido PER	0,13%	914,46525	
TAE Anual	6,51%	Coste añadido Año	1,51%		

⁶⁹ Presupuesto de ordenador de realización propia en el sitio web de PCcomponentes.

<<https://www.pccomponentes.com/>>. Precios a fecha de 05/2016.

⁷⁰ Tabla de amortización del préstamo de realización propia.



N	Periodos	C. Prest.	Interés	Amort.	Pendiente	Subven	TAE
	0					€ -	€ 60.050
1	1	254	254	0	60.964		-254
2	2	254	254	0	60.964		-254
3	3	254	254	0	60.964		-254
4	4	254	254	0	60.964		-254
5	5	254	254	0	60.964		-254
6	6	254	254	0	60.964		-254
7	7	254	254	0	60.964		-254
8	8	254	254	0	60.964		-254
9	9	254	254	0	60.964		-254
10	10	254	254	0	60.964		-254
11	11	254	254	0	60.964		-254
12	12	254	254	0	60.964		-254
13	13	254	254	0	60.964		-254
14	14	254	254	0	60.964		-254
15	15	254	254	0	60.964		-254
16	16	254	254	0	60.964		-254
17	17	254	254	0	60.964		-254
18	18	254	254	0	60.964		-254
19	19	254	254	0	60.964		-254
20	20	254	254	0	60.964		-254
21	21	254	254	0	60.964		-254
22	22	254	254	0	60.964		-254
23	23	254	254	0	60.964		-254
24	24	254	254	0	60.964		-254
25	25	564	254	309,84	60.655		-564
26	26	564	253	311,13	60.343		-564
27	27	564	251	312,42	60.031		-564
28	28	564	250	313,72	59.717		-564
29	29	564	249	315,03	59.402		-564
30	30	564	248	316,34	59.086		-564
31	31	564	246	317,66	58.768		-564
32	32	564	245	318,99	58.449		-564
33	33	564	244	320,32	58.129		-564
34	34	564	242	321,65	57.807		-564
35	35	564	241	322,99	57.484		-564
36	36	564	240	324,34	57.160		-564
37	37	564	238	325,69	56.834		-564
38	38	564	237	327,04	56.507		-564
39	39	564	235	328,41	56.179		-564
40	40	564	234	329,78	55.849		-564
41	41	564	233	331,15	55.518		-564
42	42	564	231	332,53	55.185		-564
43	43	564	230	333,91	54.851		-564
44	44	564	229	335,31	54.516		-564
45	45	564	227	336,70	54.179		-564
46	46	564	226	338,11	53.841		-564



47	47	564	224	339,51	53.502		-564
48	48	564	223	340,93	53.161		-564
49	49	564	222	342,35	52.819		-564
50	50	564	220	343,78	52.475		-564
51	51	564	219	345,21	52.130		-564
52	52	564	217	346,65	51.783		-564
53	53	564	216	348,09	51.435		-564
54	54	564	214	349,54	51.085		-564
55	55	564	213	351,00	50.734		-564
56	56	564	211	352,46	50.382		-564
57	57	564	210	353,93	50.028		-564
58	58	564	208	355,40	49.672		-564
59	59	564	207	356,88	49.316		-564
60	60	564	205	358,37	48.957		-564
61	61	564	204	359,87	48.597		-564
62	62	564	202	361,36	48.236		-564
63	63	564	201	362,87	47.873		-564
64	64	564	199	364,38	47.509		-564
65	65	564	198	365,90	47.143		-564
66	66	564	196	367,43	46.775		-564
67	67	564	195	368,96	46.406		-564
68	68	564	193	370,49	46.036		-564
69	69	564	192	372,04	45.664		-564
70	70	564	190	373,59	45.290		-564
71	71	564	189	375,14	44.915		-564
72	72	564	187	376,71	44.538		-564
73	73	564	186	378,28	44.160		-564
74	74	564	184	379,85	43.780		-564
75	75	564	182	381,44	43.399		-564
76	76	564	181	383,02	43.016		-564
77	77	564	179	384,62	42.631		-564
78	78	564	178	386,22	42.245		-564
79	79	564	176	387,83	41.857		-564
80	80	564	174	389,45	41.468		-564
81	81	564	173	391,07	41.077		-564
82	82	564	171	392,70	40.684		-564
83	83	564	170	394,34	40.290		-564
84	84	564	168	395,98	39.894		-564
85	85	564	166	397,63	39.496		-564
86	86	564	165	399,29	39.097		-564
87	87	564	163	400,95	38.696		-564
88	88	564	161	402,62	38.293		-564
89	89	564	160	404,30	37.889		-564
90	90	564	158	405,98	37.483		-564
91	91	564	156	407,67	37.075		-564
92	92	564	154	409,37	36.666		-564
93	93	564	153	411,08	36.255		-564
94	94	564	151	412,79	35.842		-564



95	95	564	149	414,51	35.427	-564
96	96	564	148	416,24	35.011	-564
97	97	564	146	417,97	34.593	-564
98	98	564	144	419,71	34.174	-564
99	99	564	142	421,46	33.752	-564
100	100	564	141	423,22	33.329	-564
101	101	564	139	424,98	32.904	-564
102	102	564	137	426,75	32.477	-564
103	103	564	135	428,53	32.049	-564
104	104	564	134	430,32	31.618	-564
105	105	564	132	432,11	31.186	-564
106	106	564	130	433,91	30.752	-564
107	107	564	128	435,72	30.317	-564
108	108	564	126	437,53	29.879	-564
109	109	564	124	439,36	29.440	-564
110	110	564	123	441,19	28.998	-564
111	111	564	121	443,03	28.555	-564
112	112	564	119	444,87	28.111	-564
113	113	564	117	446,73	27.664	-564
114	114	564	115	448,59	27.215	-564
115	115	564	113	450,46	26.765	-564
116	116	564	112	452,33	26.312	-564
117	117	564	110	454,22	25.858	-564
118	118	564	108	456,11	25.402	-564
119	119	564	106	458,01	24.944	-564
120	120	564	104	459,92	24.484	-564
121	121	564	102	461,84	24.022	-564
122	122	564	100	463,76	23.559	-564
123	123	564	98	465,69	23.093	-564
124	124	564	96	467,63	22.625	-564
125	125	564	94	469,58	22.156	-564
126	126	564	92	471,54	21.684	-564
127	127	564	90	473,50	21.211	-564
128	128	564	88	475,48	20.735	-564
129	129	564	86	477,46	20.258	-564
130	130	564	84	479,45	19.778	-564
131	131	564	82	481,44	19.297	-564
132	132	564	80	483,45	18.813	-564
133	133	564	78	485,46	18.328	-564
134	134	564	76	487,49	17.840	-564
135	135	564	74	489,52	17.351	-564
136	136	564	72	491,56	16.859	-564
137	137	564	70	493,61	16.366	-564
138	138	564	68	495,66	15.870	-564
139	139	564	66	497,73	15.372	-564
140	140	564	64	499,80	14.873	-564
141	141	564	62	501,88	14.371	-564
142	142	564	60	503,98	13.867	-564



143	143	564	58	506,08	13.361		-564
144	144	564	56	508,18	12.852		-564

Anexo XVI. Planes de tesorería para cada escenario.

Plan de tesorería para tres años en un **escenario pesimista**.

PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS

	1º año	2º año	3º año
COBROS	33.684,00 €	37.000,91 €	40.668,57 €
Ventas	26.705,40 €	29.332,51 €	32.237,18 €
Otros ingresos	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €
IVA Repercutido	581,55 €	7.668,40 €	8.431,38 €
PAGOS	51.494,69 €	47.524,07 €	63.411,67 €
Consumos	3.437,95 €	3.661,42 €	3.943,47 €
Retribución propia	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €
Gastos de personal	24.264,00 €	24.749,28 €	25.244,27 €
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	7.424,78 €	7.573,28 €
Alquileres oficina	6.000 €	6.119,99 €	6.242,39 €
Primas de Seguros	300,00 €	306,00 €	312,12 €
Publicidad y Promociones	726,00 €	740,52 €	755,33 €
Suministros	6.439,33 €	6.568,12 €	6.699,48 €
I.V.A.			
IVA repercutido	6.978,60 €	7.668,40 €	8.431,38 €
IVA soportado	16.076,22 €	2.330,59 €	2.377,20 €
IVA a pagar	- 9.097,62 €	5.337,81 €	6.054,18 €
Pago de IVA	- €	- 5.094,26 €	5.875,09 €
I.R.P.F.			
Ingresos	26.705,40 €	29.332,51 €	29.574,56 €
Gastos	58.555,15 €	59.633,09 €	59.722,03 €
Beneficio	- 31.849,75 €	- 30.300,59 €	- 30.147,46 €
Pago fraccionado IRPF	- €	- €	- €
Cuota préstamo	3.048,22 €	3.048,22 €	6.766,24 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 17.810,69 €	- 10.523,16 €	- 22.743,10 €
SALDO ANTERIOR	1.500,00 €	- 16.310,69 €	- 26.833,85 €
SALDO ACUMULADO	- 16.310,69 €	- 26.833,85 €	- 49.576,95 €



Plan de tesorería para tres años en un **escenario optimista**.

PRESUPUESTO DE TESORERIA TRES AÑOS

	1º año	2º año	3º año
COBROS	130.650,00 €	143.974,53 €	158.749,33 €
Ventas	103.659,00 €	114.217,01 €	125.922,98 €
Otros ingresos	- €	- €	- €
Subvencion al empleo autónomo	- €	- €	- €
IVA Repercutido	2.249,25 €	29.757,52 €	32.826,35 €
PAGOS	64.265,19 €	95.550,83 €	103.817,62 €
Consumos	11.470,20 €	12.284,58 €	13.156,79 €
Retribución propia	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €
Gastos de personal	24.264,00 €	24.749,28 €	25.244,27 €
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	7.424,78 €	7.573,28 €
Alquileres oficina	6.000 €	6.119,99 €	6.242,39 €
Primas de Seguros	300,00 €	306,00 €	312,12 €
Publicidad y Promociones	726,00 €	740,52 €	755,33 €
Suministros	6.439,33 €	6.568,12 €	6.699,48 €
I.V.A.			
IVA repercutido	26.991,00 €	29.757,52 €	32.826,35 €
IVA soportado	16.076,22 €	2.330,59 €	2.377,20 €
IVA a pagar	10.914,78 €	27.426,93 €	30.449,15 €
Pago de IVA	4.738,25 €	26.746,73 €	29.693,60 €
I.R.P.F.			
Ingresos	103.659,00 €	114.217,01 €	115.192,51 €
Gastos	66.587,39 €	68.256,25 €	68.394,37 €
Beneficio	37.071,61 €	45.960,76 €	46.798,14 €
Pago fraccionado IRPF	- €	7.562,61 €	7.374,13 €
Cuota préstamo	3.048,22 €	3.048,22 €	6.766,24 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	66.384,81 €	48.423,70 €	54.931,71 €
SALDO ANTERIOR	1.500,00 €	67.884,81 €	116.308,52 €
SALDO ACUMULADO	67.884,81 €	116.308,52 €	171.240,22 €



Plan de tesorería detallado a nivel mensual durante tres años en un **escenario realista**.

PRESUPUESTO DE TESORERIA 1º AÑO													
	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17	TOTAL
COBROS	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	6.325,00 €	75.900,00 €
Ventas	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	60.198,60 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	15.701,40 €
PAGOS	4.869,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	4.569,57 €	55.134,82 €
Consumos	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	589,84 €	7.078,08 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	24.264,00 €
Seg.Social Trabajadores	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	7.279,20 €
Alquileres oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	5.999,99 €
Primas de Seguros	300,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	300,00 €
Publicidad y Promociones	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	726,00 €
Suministros	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	6.439,33 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	1.308,45 €	15.701,40 €
IVA soportado	13.981,74 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	16.076,22 €
IVA a pagar	- 12.673,29 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	1.118,04 €	374,82 €
Valor auxiliar				- 10.437,21 €			- 7.083,08 €			- 3.728,95 €			
Pago de IVA				- €			- €			- €			- €
Impuestos sobre los beneficios													
Ingresos	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	5.016,55 €	60.198,60 €
Gastos	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	5.182,94 €	62.195,27 €
Beneficio	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	- 166,39 €	1.996,67 €
Pago fraccionado Impuestos s/ben.				- €			- €			- €			- €
Cuota préstamo	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	3.048,22 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	1.455,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	1.755,43 €	20.765,18 €
SALDO ANTERIOR	1.500,00 €	2.955,43 €	4.710,86 €	6.466,30 €	8.221,73 €	9.977,16 €	11.732,59 €	13.488,02 €	15.243,45 €	16.998,89 €	18.754,32 €	20.509,75 €	
SALDO ACUMULADO	2.955,43 €	4.710,86 €	6.466,30 €	8.221,73 €	9.977,16 €	11.732,59 €	13.488,02 €	15.243,45 €	16.998,89 €	18.754,32 €	20.509,75 €	22.265,18 €	



PRESUPUESTO DE TESORERIA 2º AÑO													
	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18	TOTAL
COBROS	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	6.966,86 €	83.602,26 €
Ventas	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	66.300,26 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvencion												- €	- €
IVA Repercutido	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	17.302,01 €
PAGOS	4.617,14 €	4.685,96 €	4.685,96 €	8.428,82 €	4.685,96 €	4.685,96 €	8.428,82 €	4.685,96 €	4.685,96 €	8.428,82 €	4.685,96 €	4.685,96 €	67.391,27 €
Consumos	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	631,72 €	7.580,62 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	24.749,28 €
Seg.Social Trabajadores	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	7.424,78 €
Alquileres oficina	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	6.119,99 €
Primas de Seguros	306,00 €												306,00 €
Publicidad y Promociones	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	740,52 €
Suministros	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	6.568,12 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	1.441,83 €	17.302,01 €
IVA soportado	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	2.330,59 €
IVA a pagar	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	1.247,62 €	14.971,42 €
Valor auxiliar				3.742,85 €			3.742,85 €			3.742,85 €			
Pago de IVA	- 374,82 €			3.742,85 €			3.742,85 €			3.742,85 €			10.853,74 €
Impuestos sobre los beneficios													- €
Ingresos	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	5.525,02 €	66.300,26 €
Gastos	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	5.296,02 €	63.552,29 €
Beneficio	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	229,00 €	2.747,96 €
Pago fraccionado s/beneficios							- €			- €		- €	- €
Cuota préstamo	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	3.048,22 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	2.349,72 €	2.280,89 €	2.280,89 €	- 1.461,96 €	2.280,89 €	2.280,89 €	- 1.461,96 €	2.280,89 €	2.280,89 €	- 1.461,96 €	2.280,89 €	2.280,89 €	16.210,99 €
SALDO ANTERIOR	22.265,18 €	24.614,90 €	26.895,79 €	29.176,69 €	27.714,73 €	29.995,62 €	32.276,52 €	30.814,56 €	33.095,45 €	35.376,34 €	33.914,38 €	36.195,28 €	
SALDO ACUMULADO	24.614,90 €	26.895,79 €	29.176,69 €	27.714,73 €	29.995,62 €	32.276,52 €	30.814,56 €	33.095,45 €	35.376,34 €	33.914,38 €	36.195,28 €	38.476,17 €	



Plan de tesorería detallado a nivel mensual durante tres años en un **escenario pesimista**.

PRESUPUESTO DE TESORERIA 1º AÑO													
	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17	TOTAL
COBROS	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	2.807,00 €	33.684,00 €
Ventas	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	26.705,40 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvención al empleo autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Repercutido	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €
PAGOS	4.566,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	4.266,22 €	51.494,69 €
Consumos	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	286,50 €	3.437,95 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	2.022,00 €	24.264,00 €
Seg.Social Trabajadores	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	606,60 €	7.279,20 €
Alquileres oficina	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	5.999,99 €
Primas de Seguros	300,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	300,00 €
Publicidad y Promociones	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	726,00 €
Suministros	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	536,61 €	6.439,33 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	581,55 €	6.978,60 €
IVA soportado	13.981,74 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	190,41 €	16.076,22 €
IVA a pagar	- 13.400,19 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	391,14 €	9.097,62 €
Valor auxiliar				- 12.617,91 €			- 11.444,48 €			- 10.271,05 €			
Pago de IVA				- €			- €			- €			- €
Impuestos sobre los beneficios													
Ingresos	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	2.225,45 €	26.705,40 €
Gastos	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	4.879,60 €	58.555,15 €
Beneficio	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	- 2.654,15 €	31.849,75 €
Pago fraccionado Impuestos s/ben.				- €			- €			- €			- €
Cuota préstamo	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	3.048,22 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	- 1.759,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 1.459,22 €	- 17.810,69 €
SALDO ANTERIOR	1.500,00 €	- 259,22 €	- 1.718,45 €	- 3.177,67 €	- 4.636,90 €	- 6.096,12 €	- 7.555,34 €	- 9.014,57 €	- 10.473,79 €	- 11.933,02 €	- 13.392,24 €	- 14.851,47 €	
SALDO ACUMULADO	- 259,22 €	- 1.718,45 €	- 3.177,67 €	- 4.636,90 €	- 6.096,12 €	- 7.555,34 €	- 9.014,57 €	- 10.473,79 €	- 11.933,02 €	- 13.392,24 €	- 14.851,47 €	- 16.310,69 €	



PRESUPUESTO DE TESORERIA 2º AÑO													
	ene.-18	feb.-18	mar.-18	abr.-18	may.-18	jun.-18	jul.-18	ago.-18	sep.-18	oct.-18	nov.-18	dic.-18	TOTAL
COBROS	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	11.997,88 €	143.974,53 €
Ventas	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	114.217,01 €
Otros ingresos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subvencion												- €	- €
IVA Repercutido	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	29.757,52 €
PAGOS	11.560,49 €	5.077,96 €	5.077,96 €	11.934,69 €	5.077,96 €	5.077,96 €	17.495,43 €	5.077,96 €	5.077,96 €	12.935,62 €	5.077,96 €	6.078,89 €	95.550,83 €
Consumos	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	1.023,72 €	12.284,58 €
Retribución propia	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seg.Social Autónomo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	2.062,44 €	24.749,28 €
Seg.Social Trabajadores	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	618,73 €	7.424,78 €
Alquileres oficina	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	6.119,99 €
Primas de Seguros	306,00 €												306,00 €
Publicidad y Promociones	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	61,71 €	740,52 €
Suministros	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	547,34 €	6.568,12 €
I.V.A.													- €
IVA repercutido	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	2.479,79 €	29.757,52 €
IVA soportado	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	194,22 €	2.330,59 €
IVA a pagar	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	2.285,58 €	27.426,93 €
Valor auxiliar				6.856,73 €			6.856,73 €			6.856,73 €			
Pago de IVA	6.176,53 €			6.856,73 €			6.856,73 €			6.856,73 €			26.746,73 €
Impuestos sobre los beneficios													- €
Ingresos	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	9.518,08 €	114.217,01 €
Gastos	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	5.688,02 €	68.256,25 €
Beneficio	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	3.830,06 €	45.960,76 €
Pago fraccionado s/beneficios							5.560,74 €			1.000,93 €		1.000,93 €	7.562,61 €
Cuota préstamo	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	254,02 €	3.048,22 €
DIFERENCIA COBROS-PAGOS	437,39 €	6.919,92 €	6.919,92 €	63,19 €	6.919,92 €	6.919,92 €	- 5.497,55 €	6.919,92 €	6.919,92 €	- 937,75 €	6.919,92 €	5.918,99 €	48.423,70 €
SALDO ANTERIOR	67.884,81 €	68.322,21 €	75.242,13 €	82.162,05 €	82.225,23 €	89.145,15 €	96.065,07 €	90.567,52 €	97.487,44 €	104.407,36 €	103.469,61 €	110.389,53 €	
SALDO ACUMULADO	68.322,21 €	75.242,13 €	82.162,05 €	82.225,23 €	89.145,15 €	96.065,07 €	90.567,52 €	97.487,44 €	104.407,36 €	103.469,61 €	110.389,53 €	116.308,52 €	



Anexo XVII. Cuadro de amortizaciones detallado.

CUADRO DE AMORTIZACIONES

	% Amort. anual	Importe Bruto	% IVA	Importe Neto	Amort. Anual	ene.-17	feb.-17	mar.-17	abr.-17	may.-17	jun.-17	jul.-17	ago.-17	sep.-17	oct.-17	nov.-17	dic.-17
GASTOS AMORTIZABLES		2.100,00		1.735,54	347,11	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93
Gastos de constitución y puesta en marcha	20%	1.700,00	21%	1.404,96	280,99	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42	23,42
Campaña publicitaria apertura	20%	400,00	21%	330,58	66,12	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51	5,51
INMOVILIZADO INMATERIAL		120,00		99,17	19,83	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
Aplicaciones informáticas	20%	120,00	21%	99,17	19,83	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
INMOVILIZADO FINANCIERO		-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INMOVILIZADO MATERIAL		76.319,35		63.073,84	8.978,40	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20
Mobiliario	20%	4.340,15	21%	3.586,90	717,38	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78	59,78
Equipo oficina	20%	737,95	21%	609,88	121,98	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16	10,16
Equipos procesos información	20%	27.241,25	21%	22.513,43	4.502,69	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22	375,22
Inversiones en inmuebles arrendados	10%	44.000,00	21%	36.363,64	3.636,36	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03	303,03
TOTALES		78.539,35		64.908,55	9.345,35	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78
IVA			13.630,80														



RESUMEN					Total													
ACTIVO FICTICIO					347	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93	28,93
INMOVILIZADO MATERIAL					8978	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20	748,20
INMOVILIZADO INMATERIAL					20	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65
TOTAL					9345,347107	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78	778,78



Anexo XVIII. Balance previsional optimista y pesimista.

Balance previsional **optimista**.

BALANCE				
Activo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Activo Fijo	64.908,55 €	55.563,21 €	46.217,86 €	36.872,51 €
Activo Ficticio	1.735,54 €	1.388,43 €	1.041,32 €	694,21 €
Inmovilizado material	26.710,21 €	26.710,21 €	26.710,21 €	26.710,21 €
Amortización acumulada		5.342,04 €	10.684,08 €	16.026,12 €
Inmovilizado inmaterial	36.462,81 €	36.462,81 €	36.462,81 €	36.462,81 €
Amortización Acumulada		3.656,20 €	7.312,40 €	10.968,60 €
Activo circulante	16.055,80 €	68.649,28 €	117.072,98 €	172.004,69 €
Mercancías	764,46 €	764,46 €	764,46 €	764,46 €
Clientes	- €	- €	- €	- €
HP IVA	13.791,33 €	- €	- €	- €
Hacienda IRPF		- €	- €	
Caja	1.500,00 €	67.884,81 €	116.308,52 €	171.240,22 €
Activo Total	80.964,35 €	124.212,48 €	163.290,84 €	208.877,20 €
Pasivo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Patrimonio neto	20.000,00 €	51.510,86 €	90.577,51 €	138.185,46 €
Capital propio	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
R. N. T.		31.510,86 €	70.577,51 €	118.185,46 €
Exigible	60.964,35 €	72.701,62 €	72.713,33 €	70.691,74 €
Crédito Bancario	60.964,35 €	60.964,35 €	60.964,35 €	57.159,93 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €
HP IVA		6.176,53 €	6.856,73 €	7.612,29 €
Hacienda Impuestos s/beneficios		5.560,74 €	4.892,25 €	5.919,52 €
Nec. Financiera				
Pasivo Total	80.964,35 €	124.212,48 €	163.290,84 €	208.877,20 €



Balance previsional pesimista.

BALANCE				
Activo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Activo Fijo	64.908,55 €	55.563,21 €	46.217,86 €	36.872,51 €
Activo Ficticio	1.735,54 €	1.388,43 €	1.041,32 €	694,21 €
Inmovilizado material	26.710,21 €	26.710,21 €	26.710,21 €	26.710,21 €
Amortización acumulada		5.342,04 €	10.684,08 €	16.026,12 €
Inmovilizado inmaterial	36.462,81 €	36.462,81 €	36.462,81 €	36.462,81 €
Amortización Acumulada		3.656,20 €	7.312,40 €	10.968,60 €
Activo circulante	16.055,80 €	- 6.448,60 €	- 26.069,39 €	- 48.812,49 €
Mercancías	764,46 €	764,46 €	764,46 €	764,46 €
Clientes	- €	- €	- €	- €
HP IVA	13.791,33 €	9.097,62 €	- €	- €
Hacienda IRPF		- €	- €	
Caja	1.500,00 €	- 16.310,69 €	- 26.833,85 €	- 49.576,95 €
Activo Total	80.964,35 €	49.114,60 €	20.148,47 €	- 11.939,98 €
Pasivo	Inicial	1º año	2º año	3º año
Patrimonio neto	20.000,00 €	- 11.849,75 €	- 42.150,33 €	- 70.613,45 €
Capital propio	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
R. N. T.		- 31.849,75 €	- 62.150,33 €	- 90.613,45 €
Exigible	60.964,35 €	60.964,35 €	62.298,80 €	58.673,47 €
Crédito Bancario	60.964,35 €	60.964,35 €	60.964,35 €	57.159,93 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €
HP IVA		- €	1.334,45 €	1.513,55 €
Hacienda Impuestos s/beneficios		- €	- €	- €
Nec. Financiera				
Pasivo Total	80.964,35 €	49.114,60 €	20.148,47 €	- 11.939,98 €



Anexo XIX. Cuenta de resultados optimista y pesimista.

Cuenta de resultados escenario optimista.

CUENTA DE RESULTADOS OPTIMISTA

	AÑO 1	%INGR.	AÑO 2	%INGR.	AÑO 3	%INGR.
Ventas	103.659,00 €	100,00%	114.217,01 €	100,00%	125.922,98 €	100,00%
Otros ingresos	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Subvencion	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
TOTAL INGRESOS	103.659,00 €	100,0%	114.217,01 €	100,0%	125.922,98 €	100,0%
Consumos	11.470,20 €	11,07%	12.284,58 €	10,76%	13.156,79 €	10,45%
GASTOS VARIABLES	11.470,20 €	11,07%	12.284,58 €	10,76%	13.156,79 €	10,45%
MARGEN BRUTO	92.188,80 €	88,93%	101.932,43 €	89,24%	112.766,19 €	89,55%
Retribución propia	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Seg.Social Autónomo	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos de personal	24.264,00 €	23,41%	24.749,28 €	21,67%	25.244,27 €	20,05%
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	7,02%	7.424,78 €	6,50%	7.573,28 €	6,01%
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	31.543,20 €	30,43%	32.174,06 €	28,17%	32.817,55 €	26,06%
Alquileres oficina	4.958,67 €	4,78%	5.057,84 €	4,43%	5.159,00 €	4,10%
Primas de Seguros	300,00 €	0,29%	306,00 €	0,27%	312,12 €	0,25%
Publicidad y Promociones	600,00 €	0,58%	612,00 €	0,54%	624,24 €	0,50%
Suministros	5.321,76 €	5,13%	5.428,20 €	4,75%	5.536,76 €	4,40%
Amortizaciones	9.345,35 €	9,02%	9.345,35 €	8,18%	9.345,35 €	7,42%
TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA	20.525,78 €	19,80%	20.749,39 €	18,17%	20.977,47 €	16,66%
B.A.I.I.	40.119,82 €	38,70%	49.008,98 €	42,91%	58.971,17 €	46,83%
Gastos financieros préstamo	3.048,22 €	2,94%	3.048,22 €	2,67%	2.961,82 €	2,35%
RESULTADOS FINANCIEROS	3.048,22 €	2,94%	3.048,22 €	2,67%	2.961,82 €	2,35%
GASTOS FIJOS	55.117,19 €	53,17%	55.971,67 €	49,00%	56.756,83 €	45,07%
Ingresos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
B.A.I.	37.071,61 €	35,76%	45.960,76 €	40,24%	56.009,36 €	44,48%
Impuesto s/beneficios	5.560,74 €	5,36%	6.894,11 €	6,04%	8.401,40 €	6,67%
BENEFICIO NETO	31.510,86 €	30,40%	39.066,64 €	34,20%	47.607,95 €	37,81%
RESULTADO NETO ACUMULADO	31.510,86 €		70.577,51 €		118.185,46 €	



Cuenta de resultados **escenario pesimista.**

CUENTA DE RESULTADOS PESIMISTA						
	AÑO 1	%INGR.	AÑO 2	%INGR.	AÑO 3	%INGR.
Ventas	26.705,40 €	100,00%	29.332,51 €	100,00%	32.237,18 €	100,00%
Otros ingresos	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Subvencion	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
TOTAL INGRESOS	26.705,40 €	100,0%	29.332,51 €	100,0%	32.237,18 €	100,0%
Consumos	3.437,95 €	12,87%	3.661,42 €	12,48%	3.943,47 €	12,23%
GASTOS VARIABLES	3.437,95 €	12,87%	3.661,42 €	12,48%	3.943,47 €	12,23%
MARGEN BRUTO	23.267,45 €	87,13%	25.671,08 €	87,52%	28.293,71 €	87,77%
Retribución propia	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Seg.Social Autónomo	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos de personal	24.264,00 €	90,86%	24.749,28 €	84,37%	25.244,27 €	78,31%
Seg.Social Trabajadores	7.279,20 €	27,26%	7.424,78 €	25,31%	7.573,28 €	23,49%
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	31.543,20 €	118,12%	32.174,06 €	109,69%	32.817,55 €	101,80%
Alquileres oficina	4.958,67 €	18,57%	5.057,84 €	17,24%	5.159,00 €	16,00%
Primas de Seguros	300,00 €	1,12%	306,00 €	1,04%	312,12 €	0,97%
Publicidad y Promociones	600,00 €	2,25%	612,00 €	2,09%	624,24 €	1,94%
Suministros	5.321,76 €	19,93%	5.428,20 €	18,51%	5.536,76 €	17,18%
Amortizaciones	9.345,35 €	34,99%	9.345,35 €	31,86%	9.345,35 €	28,99%
TOTAL OTROS GTOS. ESTRUCTURA	20.525,78 €	76,86%	20.749,39 €	70,74%	20.977,47 €	65,07%
B.A.I.I.	- 28.801,53 €	-107,85%	- 27.252,37 €	-92,91%	- 25.501,30 €	-79,11%
Gastos financieros préstamo	3.048,22 €	11,41%	3.048,22 €	10,39%	2.961,82 €	9,19%
RESULTADOS FINANCIEROS	3.048,22 €	11,41%	3.048,22 €	10,39%	2.961,82 €	9,19%
GASTOS FIJOS	55.117,19 €	206,39%	55.971,67 €	190,82%	56.756,83 €	176,06%
Ingresos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Gastos extraordinarios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
B.A.I.	- 31.849,75 €	-119,26%	- 30.300,59 €	-103,30%	- 28.463,12 €	-88,29%
Impuesto s/beneficios	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
BENEFICIO NETO	- 31.849,75 €	-119,26%	- 30.300,59 €	-103,30%	- 28.463,12 €	-88,29%
RESULTADO NETO ACUMULADO	- 31.849,75 €		- 62.150,33 €		- 90.613,45 €	

