



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO DE OCIO EN VALENCIA

Trabajo Final de Carrera

Autor: Julio Francisco Cataluña Martínez

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Junio 2017

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	2
1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	4
1.3 OBJETIVOS	7
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)	8
2.1 MOTIVACIÓN DE LA IDEA	9
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	10
2.2.1 SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS	11
2.2.2 SECTOR DE LA RESTAURACIÓN	15
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	19
3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	28
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	30
3.4 ANÁLISIS DAFO	33
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE OPERACIONES	36
4.1 LOCALIZACIÓN	37
4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	39
4.3 OPERACIONES Y PROCESOS	41
CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	43
5.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	44
5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	46
5.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANIGRAMA	46
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING	49
6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	50
6.2 ANÁLISIS DEL SERVICIO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	51
CAPÍTULO 7: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	58
7.1 BALANCE DE SITUACIÓN	59
7.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	62
7.3 ANÁLISIS DE RATIOS	66
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	84

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

En este Trabajo Final de Carrera se presenta un plan de empresa para la creación y puesta en marcha de un establecimiento de ocio en la ciudad de Valencia.

La empresa se trata de un local con una temática de *e-sports* (deportes electrónicos), en el que se puedan visualizar torneos y otros acontecimientos relacionados con el mundo de los videojuegos. Además, se puedan jugar con equipos destinados a ese fin como ordenadores y videoconsolas entre otros. Por último, oferta de bebida y comida, ofreciendo un servicio completo de ocio y restauración.

Aunque en España no tenga la dimensión de otros lugares del mundo, cada vez está creciendo más el público de estos deportes electrónicos y aún son escasos este tipo de negocios, en Valencia específicamente no hay muchos locales de este tipo. Por todo esto, creo que es una buena oportunidad de negocio.

Por tanto, el objetivo principal del plan de empresa es evaluar si es viable o no la creación de un negocio de estas características. Para ello, se va a realizar un análisis de las distintas áreas del negocio y establecer estrategias y planes de acción.

Lo primero es analizar el sector, teniendo en cuenta que la empresa ofrecerá servicios de restauración y ocio, mostrando los antecedentes, su evolución y la situación actual.

También se van a tratar de mostrar los agentes del entorno y cómo influyen, tanto de del macro entorno como del micro entorno, además de la competencia, para ello se utilizarán también herramientas como el DAFO.

En cuanto al análisis de operaciones, se establecerá la localización y la distribución del local, así como el detalle de la cartera de productos que se ofrecen.

Posteriormente, se va a detallar la forma jurídica de la empresa así como la misión, la visión y los valores de la misma. Además, se mostrará el organigrama con la descripción de los puestos de trabajo.

Una parte muy importante va a ser el plan de marketing que se llevará a cabo, estudiando al público objetivo así como analizar el servicio, el precio, la distribución y la comunicación, aspectos esenciales para la empresa.

Finalmente se va a llevar a cabo un análisis económico-financiero, mostrando el escenario realista, el pesimista y el optimista, con el posterior análisis del realista en cuanto al balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y los ratios correspondientes a la inversión.

Con todo esto podremos determinar una serie de conclusiones y propuestas a la hora de determinar la viabilidad del proyecto y ver si es aconsejable realizar la inversión.

1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un plan de empresa para demostrar la viabilidad del proyecto, pudiendo convertirse en una oportunidad de iniciarme como emprendedor.

Actualmente, en el contexto económico que estamos viviendo, el sector del ocio puede ser uno de los que menos mermados ya que la sociedad necesita evadirse de los problemas cotidianos. Es por ello que habrá que hacer que lo que se ofrezca sea atractivo y asequible a la vez, adaptándose a las exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta la competencia del sector y el público objetivo entre otros, se llevaran a cabo las estrategias óptimas para conseguir llevar a cabo el proyecto.

A continuación, estos son los capítulos y las asignaturas en las que voy a apoyarme basándome en los conocimientos aprendidos en la carrera de Administración y Dirección de Empresas.

Capítulo del TFC 2. ANTECEDENTES	
Asignaturas relacionadas	Macroeconomía, Economía Española Regional, Economía Española y Mundial
Breve justificación	En este capítulo se analizará el sector al que pertenece la empresa, por lo que se necesita conocer todas las características de éste, especialmente a nivel nacional y regional.

Capítulo del TFC 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de la Empresa, Economía de la Empresa.
Breve justificación	En este capítulo se aplicarán los conocimientos adquiridos en estas asignaturas en cuanto al análisis de entorno y la competencia teniendo en cuenta los factores que puedan influir en la empresa.

Capítulo del TFC 4. ANÁLISIS DE OPERACIONES	
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística.
Breve justificación	En este capítulo se establecerá la localización y distribución en planta, así como las operaciones y procesos llevados a cabo.

Capítulo del TFC 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Estratégica y Política de Empresa.
Breve justificación	En este capítulo se va a determinar la forma jurídica de la empresa, estableciendo las características que nos hagan elegir la más adecuada, y la organización de los trabajadores en la empresa.

Capítulo del TFC 6. PLAN DE MARKETING	
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial, Marketing en Empresas de Servicios, Economía de la empresa.
Breve justificación	En este capítulo se analizarán las variables del Marketing, así como la determinación del público objetivo.

Capítulo del TFC 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera, Dirección Financiera.
Breve justificación	En este capítulo se va a mostrar la situación económico-financiera de la empresa, en la que se presentarán y analizarán el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, así como ratios financieros, además de establecer la inversión necesaria.

1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal del plan de empresa es identificar una posible oportunidad de negocio y comprobar su viabilidad. Para ello nos apoyaremos en los objetivos específicos.

Algunos de ellos son los siguientes:

- Conocer las características del sector y más concretamente el del segmento específico.
- Estudiar las variables que puedan afectar a la empresa, tanto las externas como las internas.
- Determinar las fortalezas y debilidades del negocio para conocer las estrategias a seguir.
- Evaluar cada una de las áreas de la empresa.
- Identificar el público objetivo al que queremos ofrecer nuestros servicios.
- Determinar la estrategia de marketing adecuada.
- Desarrollar un plan financiero que demuestre la previsión de los resultados y su rentabilidad.
- Estudiar la viabilidad económica de la inversión.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL)

2.1 MOTIVACIÓN DE LA IDEA

La idea de negocio a desarrollar en este Trabajo Final de Carrera es la creación de una empresa cuya actividad consista en ofrecer los servicios de entretenimiento y restauración. Varios son los motivos que me han hecho decantarme por este proyecto.

Durante mi aprendizaje en la carrera, se nos ha intentado inculcar la iniciativa empresarial. Siempre me había planteado la posibilidad de adentrarme en el mundo empresarial, creando y dirigiendo mi propio negocio, pero definitivamente estoy decidido a ello, y junto a la formación recibida, siento que se dan las condiciones idóneas para plantear este plan de empresa e intentar llevarlo a cabo.

El mundo de los videojuegos siempre ha sido una de mis pasiones, desde muy pequeño hasta el día de hoy, uno de mis entretenimientos preferidos. Con el paso del tiempo esto se ha convertido en algo bastante habitual entre la gente de mi generación, hemos crecido con ello y muchos seguimos disfrutándolo. Es un sector que cada vez más personas buscan para su tiempo de ocio, y conforme avanzamos, se va ampliando el público al que va dirigido.

Tanto es así, que hoy en día existen equipos profesionales que se dedican a jugar en competiciones de videojuegos, tanto en línea como presenciales. En algunos países se considera un deporte más y la cultura de este sector está cada vez más arraigada y mueve mucho más dinero. Por poner un ejemplo, como se puede ver en la página web de Dota 2¹, en el último torneo de este videojuego, The International 2016, se repartieron casi 21 millones de dólares entre los participantes, de los cuales un parte importante la aportaron los usuarios de este videojuego a cambio de unas recompensas en éste. Otro ejemplo en cuanto a número de usuarios es League of Legends², que la compañía Riot Games, según la entrevista en *Polygon* (2016), cifra en más de 100 millones de usuarios únicos al mes en 2016, lo que supone un 1% de la población mundial.

¹ Videojuego multijugador de estrategia en tiempo real, distribuido por la plataforma Steam de la compañía Valve.

² Videojuego multijugador en línea que fusiona la estrategia en tiempo real con elementos de juegos de rol.

Juntando estos dos movimientos, es donde aparecen las retransmisiones de los *e-sports* o deportes electrónicos. Se ha creado una oportunidad de negocio en la que los locales ofrecen a sus clientes la posibilidad de poder seguir a través de una pantalla las partidas de varios videojuegos compitiendo en un torneo de este tipo en compañía.

Además, ofrecen la posibilidad de jugar en ordenadores adecuados para organizar un enfrentamiento de equipos, cuando no son estos mismos locales los que organizan eventos para ello. Por último, es posible también usar videoconsolas para disfrutar varias personas a la vez, todo ello mientras se toman un refresco o un aperitivo.

Quizá en España aún no se tenga del todo esta cultura tan arraigada, pero poco a poco va afianzándose este movimiento y ha surgido la necesidad de ofrecer al público este tipo de entretenimiento. Hay ya algunos locales de este tipo en distintas ciudades de España, por lo que no es una idea innovadora pero sí una buena oportunidad de negocio, un mercado al alza.

Por todo ello, la motivación de llevar a cabo este proyecto es cada vez mayor.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

Por las características del negocio, podemos decir que pertenece a distintos sectores. Evidentemente, el sector del videojuego es imprescindible de analizar, ya que es necesario en el servicio que se va a prestar. Si el sector de los videojuegos va creciendo, se podrá tener más oferta de juegos y plataformas, además de la posibilidad de incrementar la clientela con el crecimiento de éste.

Por otro lado, también se ofrece comida y bebida, por lo que también será necesario analizar el sector de la restauración. Hay que tener en cuenta que, aunque no es el principal servicio que se ofrece, la restauración es una parte importante del negocio y será imprescindible conocer las características del sector.

2.2.1 SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS

El sector de los videojuegos podemos definirlo como el sector económico que engloba el desarrollo, la distribución y venta tanto de videojuegos como de su hardware asociado.

El inicio de los actuales videojuegos, según datos extraídos de la revista digital de investigación *Athenea*, lo podemos encontrar en los años cuarenta, cuando los técnicos americanos desarrollaron el primer simulador de vuelo, pero no fue hasta 1952 cuando Alexander S. Douglas desarrolló el que se considera el primer videojuego, Nought and Crosses, o lo que es lo mismo, una versión computarizada del conocido juego del tres en raya que permitía enfrentar a un jugador humano contra la máquina.

Continuando con los datos aportados por la revista *Athenea*, poco a poco fueron desarrollándose otras aplicaciones como un simulador de mesa o un juego basado en pelea de naves espaciales que funcionaban en otros ordenadores de la época. Pero fue en 1966 cuando Ralph Baer empezó a desarrollar un proyecto de videojuego llamado Fox and Hounds, dando inicio al videojuego doméstico, el cual evolucionó hasta convertirse en la Magnavox Odyssey, el primer sistema doméstico de videojuegos lanzado en 1972 que se conectaba a una televisión y permitía jugar a varios videojuegos.

Muchos fueron los sistemas de este tipo que fueron apareciendo y adaptándose a la sociedad, como en forma de máquinas recreativas que se podían disfrutar en algunos locales. En la década de los ochenta apareció la consola de Nintendo NES, la cual se tomó como el principal sistema de videojuegos de la época y una de las primeras en llegar a los hogares. A partir de los noventa, las videoconsolas dieron un importante salto técnico con la llegada de la generación de 16 bits y la posterior de 32 bits una generación después.

Una vez hemos hecho un breve repaso por su evolución, nos encontramos hoy en día con un avance técnico y de posibilidades enorme en el campo de los videojuegos. Además de las diferentes plataformas que tenemos, los diferentes tipos de videojuegos y la modalidad de jugar una sola persona o ser varios los jugadores, tanto de forma presencial como online. Estos serán analizados posteriormente dentro de la oferta de servicios, pero hay que darle la importancia que ha tomado estos últimos años este sector y su evolución.

El sector del videojuego se impone como líder de la industria de ocio y entretenimiento en ventas y crecimiento. Según datos del informe del Libro Blanco del desarrollo español de videojuegos, de la asociación de Desarrollo español de Videojuegos, en adelante DEV, el mercado mundial de los videojuegos generó en 2015 unas ventas de 91 800 millones de dólares, superando en dos veces y media la cifra de la industria del cine, y en más de seis veces la del mercado de la música. Se estima que el mercado mundial del videojuego siga creciendo con una tasa anual del 6,6 % hasta llegar a los 118 600 millones de dólares en 2019.

En cuanto a ingresos totales, Europa se posiciona con cinco países entre los diez primeros del mundo. Sin embargo, China, Estados Unidos y Japón superan con diferencia al resto.

Tabla 1. Top 10 mercados del videojuego (por ingresos totales)

POSICIÓN	PAÍS	INGRESOS(MILES DE MILLONES DE \$)	POBLACIÓN (MILLONES)	JUGADORES (MILLONES)	GASTO MEDIO ANUAL POR JUGADOR (\$)
1	CHINA	24,37	1 382	446,3	141
2	ESTADOS UNIDOS	23,6	324	184,9	200
3	JAPÓN	12,45	126	66,5	313
4	COREA DEL SUR	4,05	50	25,2	290
5	ALEMANIA	4,02	81	41,5	158
6	REINO UNIDO	3,83	65	36,4	160
7	FRANCIA	2,74	65	30,7	164
8	ESPAÑA	1,81	46	23,9	131
9	CANADÁ	1,79	36	18,4	205
10	ITALIA	1,74	60	23,8	127

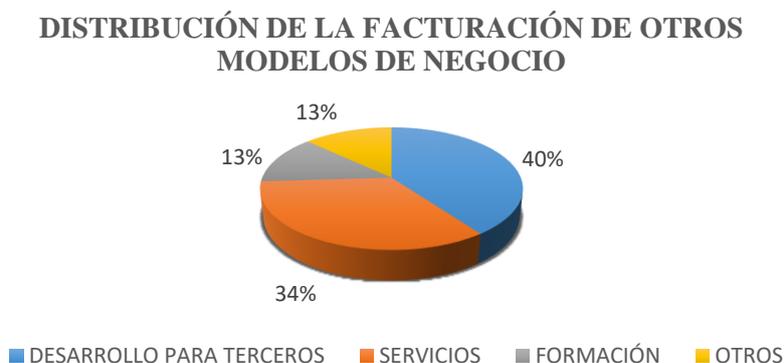
Fuente: DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2016, pág. 11

En cuanto a la industria del videojuego en España, mantiene un ritmo de crecimiento que viene experimentando en los últimos años. Según el DEV, en España hay censadas 480 empresas de videojuegos en activo, contando con alrededor de 125 iniciativas y proyectos empresariales, por lo que podemos comprobar el grado de emprendimiento en este sector.

La industria de desarrollo de videojuegos facturó 510,7 millones de euros en 2015. Analizando la procedencia de la facturación de las empresas por modelo de negocio,

según el informe de DEV, casi el 40% proviene de fuentes alternativas a la venta directa, tanto física como digital, suponiendo un incremento anual del 65%.

Gráfico 1. Distribución de la facturación de otros modelos de negocio



Fuente: DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2016, pág. 21

Según los datos del DEV, se estima una previsión de crecimiento anual del 22.4 %, lo que supondría alcanzar en 2019 los 1 140 millones de euros de facturación. Además, por otro lado, esto conlleva a una previsión de crecimiento de empleo en el sector de un 22.7%, hasta superar los 10 000 empleos en 2019.

Gráfico 2. Estimación de crecimiento de la facturación del sector (millones de euros)



Fuente: DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2016, pág. 33

Gráfico 3. Evolución prevista del empleo en el sector



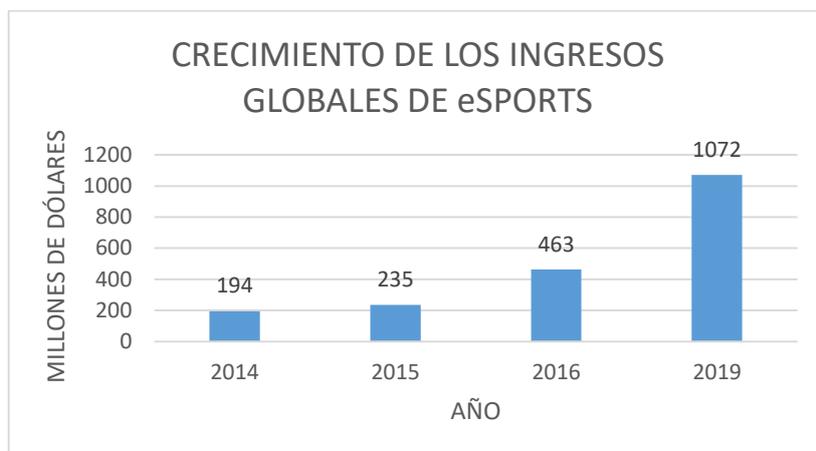
Fuente: DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2016, pág. 33

Para finalizar de ver algunas características de este sector, nos centramos ahora en los *e-sports* - o deportes electrónicos - ya que es uno de los segmentos que más nos interesa. La popularidad de las competiciones de videojuegos, junto a la dimensión de mercado y su perspectiva de crecimiento, hace que se le considere un fenómeno de ocio estratégico. Los torneos se realizan de manera anual en grandes estadios, son retransmitidos en internet y están dotados con premios de grandes cantidades de dinero. Es un fenómeno considerado como el de cualquier otro deporte.

El mercado de los *e-sports* generó en 325 millones de dólares de ingresos en 2015, creciendo un 67% con respecto al año anterior, según datos de la consultora Newzoo. En 2015, hubo 230 millones de personas que vieron partidos de competiciones de diversos deportes electrónicos y se calcula que se transmitieron más de 800 millones de horas de contenidos *e-sports* en 10 meses de 2015 a 2016, solamente en Twitch³.

³ Principal plataforma de retransmisión online dedicada a los deportes electrónicos, propiedad de Amazon.

Gráfico 4. Crecimiento de los ingresos globales de *e-sports* (millones de dólares)



Fuente: DEV. Libro blanco del desarrollo español de videojuegos, 2016, pág. 55

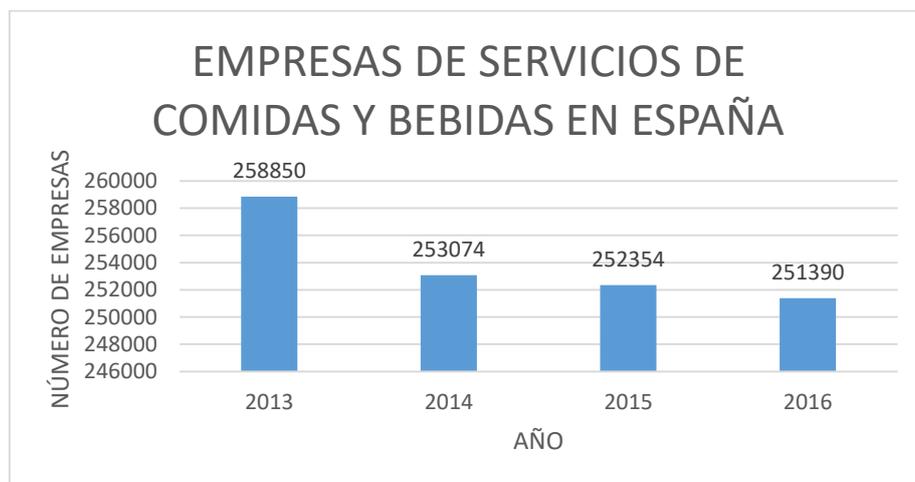
2.2.2 SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

Como he comentado anteriormente, vamos a ver algunas características del sector de la restauración para tener algunas nociones de éste, ya que es uno de los servicios que se prestan.

En España, debido a la crisis económica que llevamos viviendo durante los últimos años, se ha visto reducido el número de empresas dedicadas a los servicios de comida y bebida en el sector, si bien es cierto que en los últimos tres años se ha frenado esa caída, con decrementos de menos del 1%, en contra del 3% aproximadamente que se venía observando hasta 2013, por lo que podemos predecir una pequeña recuperación o estabilidad en el sector.

En cuanto a los datos en la Comunidad Valenciana, se puede observar un paralelismo con el resto de España, aunque en este último año 2016 la variación haya sido un poco mayor al 1%.

Gráfico 5. Empresas de servicios de comidas y bebidas en España



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

Gráfico 6. Empresas de servicios de comidas y bebidas en la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

Analizando este pasado año 2016, podemos ver esa pequeña recuperación en el sector con la creación de 47 000 empleos netos y un aumento de las ventas cercano al 2%, lo que supone un aumento de 648 millones de euros con respecto al año anterior, hasta alcanzar los 35 131 millones de euros, según datos de Marcas de la Restauración⁴ y por

⁴ Asociación que agrupa a las mayores cadenas de restauración organizadas españolas.

The NPD Group⁵. Los resultados en España son considerados como los mejores en Europa en generación de tráfico, solo por detrás de Reino Unido. Según Marcas de la Restauración, las perspectivas en 2017 siguen siendo positivas y se espera un aumento de las ventas en torno al 4,8%, así como una inversión elevada poniendo como ejemplo a estas 35 cadenas que conforman la asociación, estimando un inversión de 75 millones de euros y nuevas aperturas de 450 locales.

El aumento de las ventas del ejercicio pasado se apoya en un avance del 1,3% en el número de visitas, con 96 millones de consumos adicionales fuera del hogar, y también un leve incremento del gasto medio por comensal, del 0,4 hasta 4,82 euros por visita, según datos de the NPD Group.

Otro dato importante es que los restaurantes de servicio rápido, establecimientos de comida rápida, cafeterías y bares de tapas, donde podríamos localizar nuestro local *gaming*, son los principales generadores de visitas, al aportar un 80% del incremento del tráfico registrado con respecto al de 2015.

Después de haber visto algunas características y tendencias de los sectores de los videojuegos y la restauración, creo que tenemos que tener una visión más optimista del negocio, debido a ese crecimiento y esa recuperación económica que se pueden observar.

⁵ Empresa de investigación de mercados, considerada la principal en el sector de la restauración a nivel global.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Vamos a hacer un análisis del entorno, de los recursos y de las capacidades de la empresa, para conocer la posición estratégica de ésta.

Lo primero a analizar será el macroentorno, que consiste en los factores ambientales generales que impactan en mayor o menor medida en las organizaciones. Para ello vamos a utilizar como herramienta el modelo PESTEL, en el que se analizan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Vamos a clasificar y analizar estos factores en varios grupos:

➤ Factores Político-Legales

En este apartado, vamos a describir la actual situación política del país e identificar la legislación y normativa necesaria que debemos aplicar en nuestro negocio.

El pasado año 2016, fue un año de poca estabilidad política. Comenzaron a aparecer nuevos aires políticos, con nuevos partidos que hacían dudar sobre el sistema de bipartidismo que siempre hemos tenido. Además, la actual situación económica del país debido a la crisis económica de la que estamos intentando despegar, incita a un mayor descontento de la población.

Después de varias consultas a los ciudadanos en las urnas, se formó gobierno, pero el más repartido de la historia de la democracia española. Esto hace que, aunque se consiguió una estabilidad política en el momento de la reelección del actual gobierno, quizá no sea un marco tan ágil como en etapas anteriores a la hora de ponerse de acuerdo.

Parece que después de este bache político, tendremos una mayor estabilidad en España, y también parece que después de la salida de Reino Unido de Europa, España está llamada a ser parte importante de la recuperación y estabilidad económica en Europa.

En cuanto a la normativa aplicable, a estos tipos de locales se les equipara impositiva, administrativa y tecnológicamente a los salones recreativos, donde encontramos el término más parecido que podemos encontrar en la legislación, Salón Cyber.

Por lo tanto, la normativa específica aplicable que encontramos a nivel autonómico es, por un lado, el Decreto 55/2015, de 30 de abril, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Salones Recreativos y Salones de Juego, en el que se establece que la Generalitat Valenciana tiene competencia exclusiva en esta materia.

Por otro lado, también es necesario nombrar y conocer el Decreto 143/2015, de 11 de septiembre, del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. En este también podemos ver normativa específica de nuestro negocio, como por ejemplo el aforo permitido.

Por último, en cuanto a la parte de oferta de comidas y bebidas, tendemos también que nombrar el Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana.

A nivel autonómico, pero de forma más general, tenemos algunos ejemplos de normativa aplicables a nuestro negocio:

- Decreto 21/2016, de 29 de diciembre, del president de la Generalitat, por el que regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos para el año 2017.
- Ley 10/2014, de 29 de diciembre, de Salud de la Comunitat Valenciana.

Y en cuanto a nivel nacional, tenemos algunas normativas también a tener en cuenta. Estos son algunos ejemplos destacables:

- Real Decreto 1367/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 31/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas.
- Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de Datos de Carácter Personal.
- **Factores económicos**

De entre las variables macroeconómicas que podemos analizar, vamos a centrarnos en el Producto Interior Bruto, el Índice de Precios de Consumo, el tipo de interés y la tasa de desempleo.

- **Producto Interior Bruto**

El producto Interior Bruto, a partir de ahora PIB, se define como el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo de tiempo determinado. También es importante definir el PIB per cápita, que es la relación entre el PIB y el número de habitantes de un país, el cual se suele tomar como medida de bienestar social.

Debido a la crisis económica en España estos últimos años, el PIB descendió y se ha mantenido más o menos constante con respecto a los niveles de años atrás.

Gráfico 7. Evolución del Producto Interior Bruto en España en millones de euros



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

Como podemos ver según datos del INE, a partir de 2008 se ve frenado ese crecimiento y estos últimos años hemos vivido una situación de estancamiento, si bien es cierto que hay una variación positiva de casi un 4% en 2015 con respecto al año anterior, por lo que podemos apreciar una reciente pequeña recuperación económica.

A nivel autonómico, la Comunidad Valenciana sigue una tendencia muy parecida a la general de España. Podemos apreciar un cambio en la tendencia negativa en 2013, con un crecimiento de un 4,5% en 2015 con respecto al año anterior.

Gráfico 8. Evolución del Producto Interior Bruto en la Comunidad Valenciana en miles de euros



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

Por último, en cuanto a PIB per cápita y en comparación con el resto de comunidades autónomas, la Comunidad Valenciana se sitúa por debajo de la media española, en torno a un 12% con respecto a los 23 178 de media en España. Según datos del INE, en la siguiente tabla vemos algunos ejemplos de las comunidades que tienen un PIB per cápita más alto, como la de Madrid, con respecto a la media de España, así como las que tienen uno más bajo, como Extremadura, y en comparación con la Comunidad Valenciana.

Tabla 2. PIB per cápita por comunidad autónoma en 2015

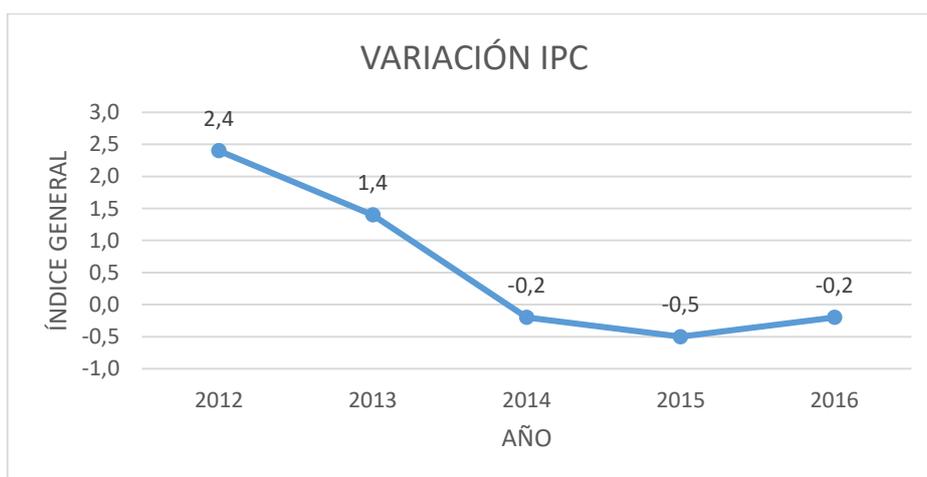
COMUNIDAD AUTÓNOMA	2.015
COMUNIDAD DE MADRID	31.691
PAÍS VASCO	30.779
C. FORAL DE NAVARRA	29.060
ESPAÑA	23.178
COMUNIDAD VALENCIANA	20.556
ANDALUCÍA	17.131
MELILLA	17.067
EXTREMADURA	15.882

Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

➤ Índice de Precios de Consumo

El Índice de Precios de Consumo, a partir de ahora IPC, es una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. Este conjunto de productos es una representación de los que la gente consume regularmente, denominado cesta familiar, en comparación a al año base 2001.

Gráfico 9. Variación de las medias anuales IPC en España



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

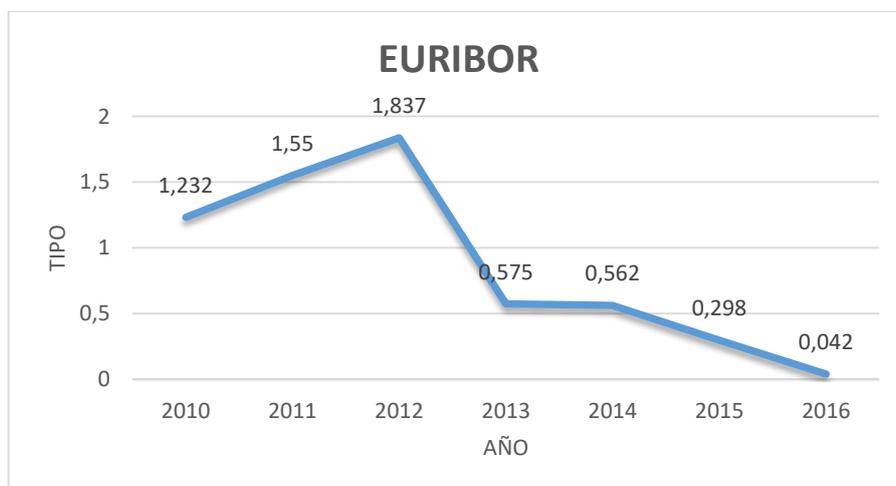
El IPC es un indicador de la inflación, aumento de precios, por lo que podemos ver la evolución de los precios de estos últimos años en base a éste. Por ejemplo, según datos del INE, podemos observar un decrecimiento del IPC estos últimos años, llegando a estar en negativo desde 2014, por lo que deducimos una bajada de los precios generales de los productos.

➤ Tipos de Interés

Para medir la evolución de los tipos de interés se toma como referencia el Euribor, que es el tipo europeo de oferta interbancaria. El Euribor es el tipo medio de interés al que se prestan euros entre sí los bancos europeos más importantes. Cuando se han recogido estos valores, se elimina el 15% más bajo y el 15% más alto, haciendo la media con el 70% restante y redondeando la cifra a 3 decimales.

El Euribor se utiliza como indicador de tipo de interés así como índice de referencia para los préstamos personales, hipotecas y otras operaciones financieras. Según datos de la entidad financiera BBVA, podemos observar cómo ha ido cayendo el índice estos últimos años hasta mínimos históricos, lo que se traduce en una mayor liquidez en el sistema bancario y se vuelvan a ofrecer créditos con mayor facilidad, o por lo menos esa ha sido la intención con la bajada de los tipos de interés.

Gráfico 10. Evolución histórica anual del Euribor



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del BBVA, 2017

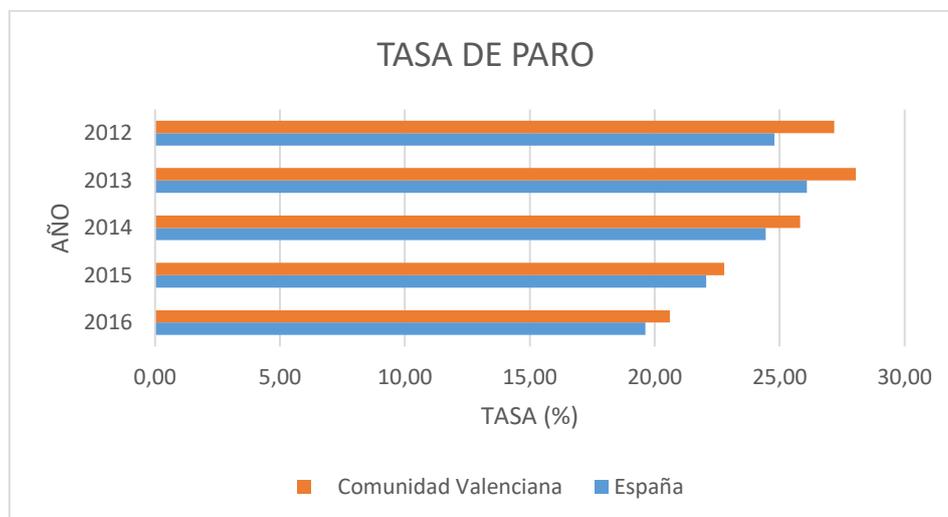
➤ Desempleo

En estos últimos años el desempleo ha sido, y sigue siendo, uno de los mayores problemas para la economía española, a raíz de la crisis económica y debido a las diferentes decisiones políticas tomadas.

Después de alcanzar su máximo histórico en 2013 con aproximadamente un 26% en España, la tasa de paro ha ido disminuyendo un poco hasta hoy en día, aunque sigan siendo valores muy elevados.

Como podemos apreciar, según datos del INE, la tasa de paro en la Comunidad Valenciana no dista mucho de la tendencia de la media española, con valores un poco por encima de ésta, aunque a partir de 2014 se haya visto reducida esa diferencia.

Gráfico 11. Tasas de paro en España y en la Comunidad Valenciana



Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

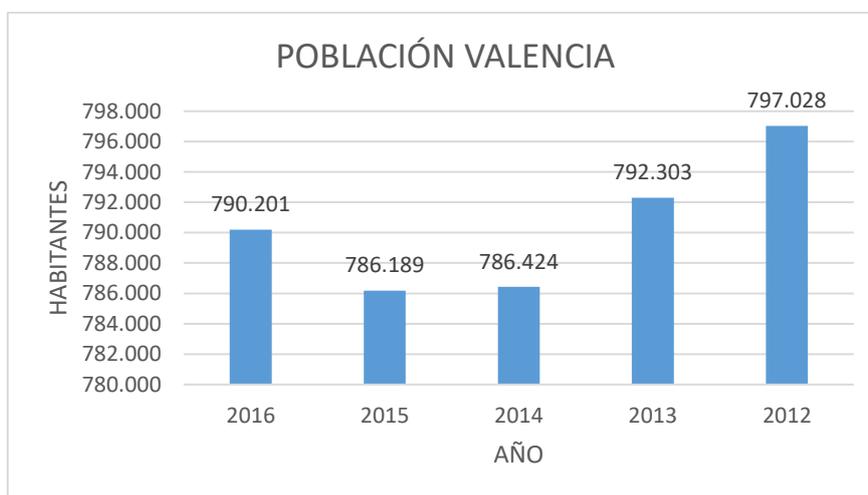
➤ Factores Sociales

En cuanto a los factores sociales, vamos a ver datos relativos a la población y su evolución.

Según datos del INE, en España en 2016 había censados 46.468.102 habitantes, de los cuales 22 813 635 son hombres y 23 654 467 mujeres, además de señalar que de esos 46 millones, 4 393 871 son extranjeros.

En este punto, nos interesa destacar la población en la ciudad de Valencia, ya que va a ser donde esté ubicado el local. Aunque podemos apreciar un decremento de la población estos últimos años, vemos como en 2016 hubo un crecimiento hasta alcanzar valores de hace unos cinco años, aunque no ha habido una gran variación, se pueden observar unos valores en torno a unos 800 000 habitantes en la capital.

Gráfico 12. Evolución de la población de la ciudad de Valencia a 1 de enero de 2017

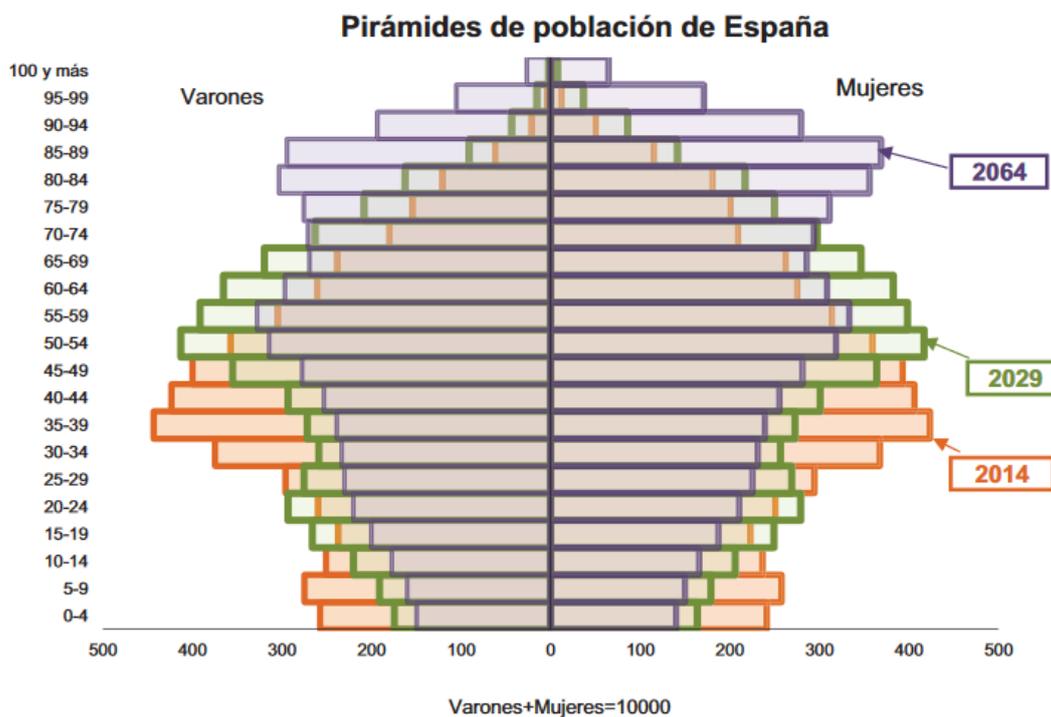


Fuente: Elaboración propia, basada en datos del INE, 2017

Cabe apuntar también, que debido a la proximidad de la ciudad de Valencia a muchos otros municipios de la provincia, no sólo tomaremos como referencia los datos anteriores para nuestro público objetivo, por lo que es también interesante nombrar la cifra de 2 544 264 habitantes en la Provincia de Valencia en 2016, según datos del INE.

Por último, analizando la previsión de la evolución de la población en España, podemos observar una tendencia al envejecimiento de la población, debido al aumento de la esperanza de vida y a la disminución de la tasa de natalidad.

Gráfico 13. Pirámide de población de España. Años 2014, 2029 y 2064



Fuente: INE, 2014

➤ **Factores tecnológicos**

Actualmente en España tenemos un gasto aproximado del 2% del PIB en desarrollo e investigación, estando en algunos casos lejos de los principales países europeos. La crisis económica hizo que se frenara la inversión de las empresas en I+D, aunque sigue habiendo una importante tendencia a la mejora.

Algunos datos a tener en cuenta son, por ejemplo, que prácticamente el 80% de las empresas de servicios en España tienen una página o un sitio web en internet, o que el 95% aproximadamente de las empresas que usan medios sociales utilicen alguna red social, como Facebook o Google+, así como el 26% de las empresas de servicios pagan por anunciarse en Internet, según datos del INE.

A nivel autonómico, según datos del INE, la Comunidad Valenciana tiene 1 885 empresas con actividades innovadoras, colocándose en tercer puesto con respecto a toda España, y sus gastos totales en estas actividades ascienden a unos 911 millones de euros

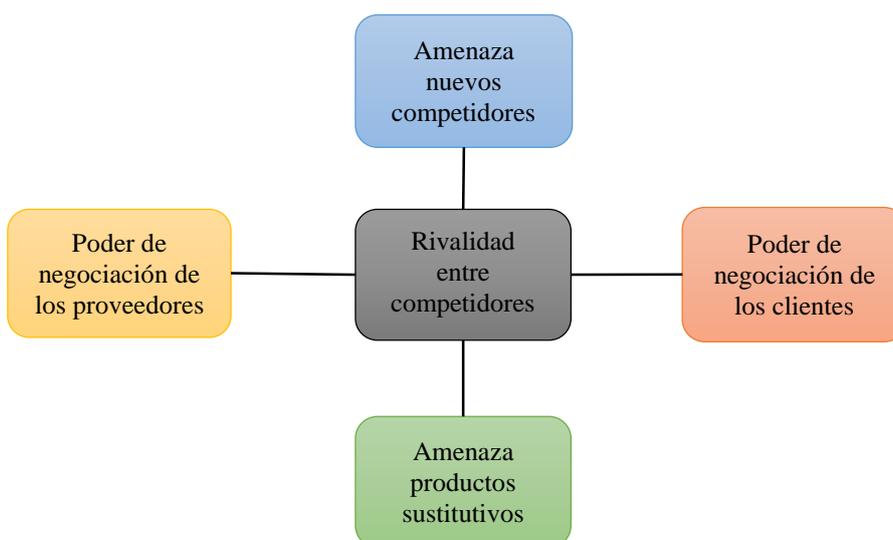
aproximadamente, siendo la cuarta comunidad en aportaciones a I+D, en torno a un 7% del gasto total en España.

Estos tan solo son algunos datos de lo influyentes que son los factores tecnológicos hoy en día. Para negocios como un local *gaming*, estar al día en cuanto a plataformas, canales o últimas tendencias de videojuegos, será algo imprescindible, así como disponer de una página web en la que se puedan ver los eventos o nuestra oferta de servicios y ser activos en las redes sociales.

3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar el entorno más cercano a la empresa, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual propone una metodología para el análisis del microentorno para identificar las fuentes de la competencia del sector o mercado. Como podemos ver en Johnson et al. (2010), las cinco fuerzas competitivas objeto del estudio de Porter son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores.

Ilustración 1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979)



Fuente: Elaboración propia, 2017

➤ Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada, las cuales necesitan ser superadas por los nuevos competidores.

En el caso de nuestro sector, no parece que existan claras barreras de entrada; quizá tan solo lo sería la experiencia en el campo tanto en hostelería como en el sector de los videojuegos o la diferenciación de los servicios ofertados, aunque no de una forma significativa, por lo que la amenaza de que entren nuevos competidores será elevada.

➤ Amenaza de productos sustitutivos

Los sustitutivos son servicios, en este caso, que ofrecen un beneficio similar a los que nosotros ofertamos pero mediante un proceso distinto.

En nuestro caso, los sustitutivos de nuestros servicios de ocio pueden ser los conciertos, el cine o el teatro. Por otro lado, como sustitutivos del servicio de hostelería podríamos considerar los bares o cafeterías.

Teniendo en cuenta el tipo de servicios que se ofrecen en el negocio, podemos decir que la amenaza de productos sustitutivos es elevada.

➤ El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio. En el caso del local, tendremos como proveedores destacados a las empresas de bebidas y aperitivos, como por ejemplo para refrescos o cerveza. Por otro lado, también podemos nombrar la empresa que nos suministre periféricos informáticos que podemos vender a nuestros clientes.

Tanto en un caso como en otro, el coste que nos supondría cambiar de proveedor no es alto, debido a la gran competencia que hay en esos sectores, aunque en algunos casos puede que no encontremos productos sustitutivos y debamos aceptar algunas condiciones

para poder tener una oferta más amplia. Con esto, el poder de negociación de los proveedores diría que es medio o bajo.

➤ El poder de negociación de los clientes

Por el tipo de negocio, los clientes no serán unos pocos que reúnan la mayoría de las ventas, sino que se intentará fidelizar y atraer a la vez a nuevos clientes, por lo que no cobran mucha fuerza en este sentido.

Donde sí podemos apreciar un elevado poder de negociación de los clientes es en que éstos pueden elegir la opción de ver un evento, jugar con amigos o simplemente tomarse algo en su propia casa, por lo que habrá que ofrecerles algo realmente atractivo y diferenciador. Sobre todo por esto último, considero elevado el poder de negociación de los clientes.

➤ Rivalidad entre competidores

Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes. Aunque es una idea de negocio bastante innovadora en España, hay algunos locales en Valencia que podemos tomar como competidores directos, ya que se trata de organizaciones que ofrecen servicios similares.

Es un sector en auge, los costes fijos no son excesivamente elevados y debido a la diferenciación entre este tipo de locales, asumiremos que la rivalidad entre competidores no es elevada.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El objetivo de este análisis es conocer de forma más detallada las características de las empresas que tomamos como nuestros competidores. Como se ha comentado anteriormente, al ser una idea de negocio poco desarrollada en España no son muchos los establecimientos de este tipo.

Sin embargo, en Valencia podemos encontrar algunos locales *gaming* que ofrecen servicios similares. Por un lado, se descartan muchos otros locales como los cibercafés o locutorios que también ofrecen ordenadores e incluso algunos especializados en videojuegos, pero con una temática y un ambiente totalmente distinto, por lo que no se pueden considerar competidores directos. Por otro lado, tenemos dos locales en Valencia muy similares a la idea de negocio presentada en este proyecto, como son Meltdown y OhMyGame.

- Meltdown

Ilustración 2. Logotipo Meltdown Valencia



Fuente: web Meltdown Valencia, 2017

Meltdown es una franquicia francesa creada en 2012, que hoy en día cuenta con 28 locales en siete países: Francia, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Reino Unido, Canadá, Hungría y España. En este último, podemos encontrar tanto en Madrid como en Valencia.

Meltdown Valencia está situada en la calle Yecla, en la zona de la Plaza del Cedro, con horario de 17:00 a 02:00 todos los días de la semana. Creada en 2015, fue el primer bar con temática de videojuegos de España, mezclando el negocio de la hostelería y el videojuego.

La entrada es libre, el cliente tiene la obligación de pagar una consumición para tener acceso a los ordenadores y videoconsolas, así como a la visualización de los torneos, los cuales se celebran con asiduidad y de todo tipo de videojuegos. Se permite el acceso a los equipos con una duración indeterminada, cuando acaba la partida pasa el siguiente

jugador. Por último, también tiene una sección de venta de *merchandising*, como camisetas entre otras.

➤ Oh My Game

Ilustración 3. Logotipo Oh My Game



Fuente: web Oh My Game, 2017

Oh My Game es una franquicia española, creada como local *gaming* a finales de 2015 y tan solo un año más tarde, a finales de 2016, se convirtió en la primera franquicia española de bares con temática *e-sports*. La idea de la empresa es establecer unos 5 locales más en distintas ciudades de España durante este año 2017, según palabras de su presidente en una entrevista en *Gamingesports*.

Situada en la Calle Campoamor, en zona Plaza del Cedro en Valencia, con un horario de 17:00 a 00:00 de domingo a lunes y de 17:00 a 1:30 los viernes y sábados.

La entrada es gratuita, pero en este caso hay que pagar por utilizar los ordenadores y videoconsolas en euros/hora. Además se ofrece gratuitamente la retransmisión de eventos a través de pantallas, así como la opción de tomar alguna bebida o aperitivo en mesas y sofás amplios a precios asequibles. Se organizan eventos todos los días, con promociones y descuentos, además de torneos en fechas concretas.

El local se compone de varias zonas, entre ellas una reservada para torneos en una sala insonorizada, preparada con buenos equipos informáticos y periféricos *gaming*. Estos últimos se pueden comprar en una máquina expendedora dentro del local.

3.4 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta para el estudio de las características internas, Debilidades y Fortalezas, y la situación externa, Amenazas y Oportunidades, de una empresa. Vamos a enunciar algunas de estas para obtener una posterior tabla de análisis DAFO resumen.

Debilidades

- Necesidad de capital para llevar a cabo el negocio, sobre todo la inversión inicial.
- Entrada en un sector emergente, por lo que existe poca experiencia en él.
- Inexperiencia propia en este tipo de negocios.

Fortalezas

- Localización del local. Aunque todavía no se ha hablado de ello, será un lugar céntrico, donde se pueda acceder con transporte público y que no esté en la misma zona exacta que nuestros competidores.
- WIFI gratuito a todos los clientes y equipo de alta calidad.
- Conocimientos tanto de administración, como informáticos y de videojuegos propios, con lo que pueda solucionar problemas con rapidez y entender al cliente mejor.
- Eventos personalizados e innovadores.
- Amplia carta de comida y bebida.

Amenazas

- Competencia. Aunque no llevan mucho tiempo en el sector, las empresas competidoras tienen la ventaja de haber sido las primeras y la experiencia de este tiempo con público fidelizado.
- Aparición de nuevos competidores, ya que es un sector en auge.
- Actual situación económica. A pesar de una pequeña estabilidad en la economía española, no deja de ser un periodo en el que el ahorro de los españoles es mayor y con mucho desempleo como hemos visto anteriormente.

Oportunidades

- Mercado al alza. En este punto es una oportunidad de negocio en un sector en crecimiento.
- Aparición de equipos y jugadores españoles en el actual panorama internacional de los videojuegos, sirviendo de publicidad indirecta de nuestros servicios.
- Últimos lanzamientos de videojuegos multijugador. Cada vez cobran más importancia los videojuegos *online* con la opción de jugar con otros jugadores, que alienten a nuevos jugadores a probar la experiencia de la competición o el juego con amigos, o la simple visualización de los mismos.
- Oportunidad de expansión en otras ciudades, al igual que han hecho nuestros competidores.

Tabla 3. Cuadro resumen análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Alta inversión inicial · Poca experiencia en el sector · Inexperiencia propia del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> · Localización del local · Equipo de calidad y WIFI gratuito · Conocimientos del equipo humano · Eventos innovadores · Amplia carta de comida y bebida
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Empresas competidoras actuales · Posibilidad de entrada de nuevas empresas · Actual situación económica 	<ul style="list-style-type: none"> · Sector en crecimiento · Aparición de jugadores y equipos profesionales españoles · Crecimiento de los videojuegos online multijugador · Expansión en otras ciudades

Fuente: Elaboración propia, 2017

Observando la tabla, podemos ver un balance positivo en el análisis, ya que vemos más fortalezas y oportunidades que se deberá mantener y explotar como ventaja competitiva

y hacer frente a las amenazas a través de estas. En cuanto a las debilidades, la experiencia la podremos ir adquiriendo con el inicio de la actividad.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN

Para poder elegir el lugar adecuado donde establecer el local, necesitamos analizar algunos factores influyentes. Lo primero que hay que hacer es identificar la zona en la que pensemos que podremos atraer a más público. Esta zona elegida es el Ensanche (l'Eixample), debido a varios factores.

Lo primero en lo que vamos a analizar es la población y afluencia de público. Teniendo en cuenta que nuestro público objetivo se encuentra en la población adolescente y joven, analizamos los datos de la oficina de estadística de Valencia en cuanto a la población de entre 15-29 años y la superficie por distrito y así obtenemos la densidad de esa población. El ensanche es el quinto distrito por densidad de población, teniendo 3 345 habitantes por km² en 2016.

Tabla 4. Densidad de población según distrito de Valencia en 2016 (hab/km²)

Distrito	Densidad
Camins al Grau	4.140
la Saïdia	3.621
l'Olivereta	3.500
Extramurs	3.472
l'Eixample	3.345
Benimaclet	3.149
Rascanya	3.075
Patraix	3.059
Benicalap	3.023
el Pla del Real	2.990
Jesús	2.631
Poblats Marítims	2.234
Ciutat Vella	2.220
Algirós	2.153
Campanar	977
Quatre Carreres	951

Fuente: Elaboración propia, datos de la Oficina de Estadística del Ayto. de Valencia, 2017

En cuanto al acceso en transporte público, es una zona en la que tenemos a nuestro alcance dos paradas de metro a pocos minutos — Colón y Xàtiva — y numerosas paradas de autobús muy cerca, como podemos ver en el posterior mapa.

Por su situación, es una zona céntrica con mucha afluencia de gente, sobre todo adolescente y joven, en la que hay muchos otros comercios y locales que hacen que sea un entorno en que facilite nuestro público objetivo y que además es en un barrio suficientemente alejado de la zona de Plaza del Cedro.

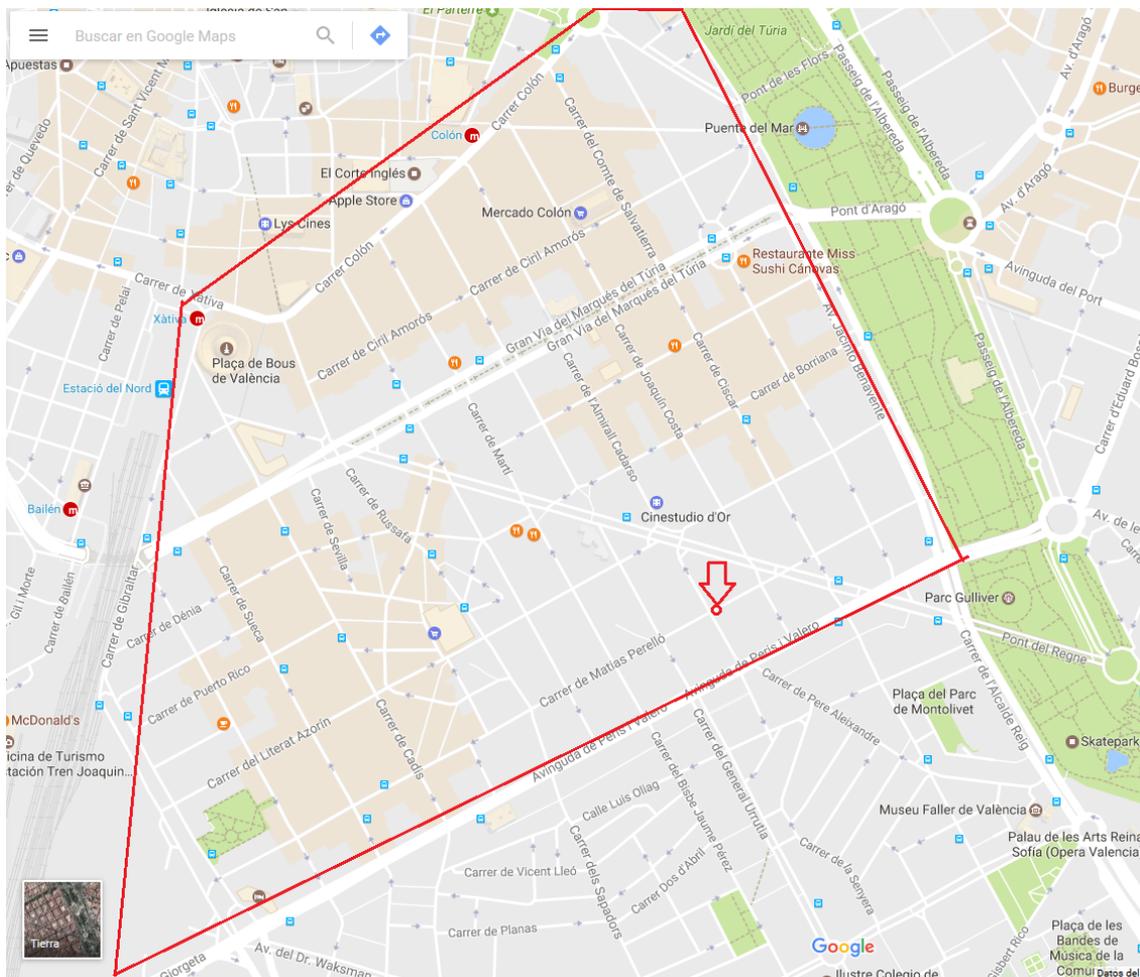
Además, según indica una publicación de 20 Minutos, ha habido este año un plan de renovación integral en el barrio de Ruzafa. Estas obras que se han llevado a cabo han sido para la mejora en la accesibilidad, por ejemplo con la adecuación del ancho de los carriles, de las aceras, regularización del pavimento, así como renovación del mobiliario urbano. Esta obra por parte del Ayuntamiento de Valencia es un aliciente más en cuanto a accesibilidad de la zona.

Por último, en cuanto al local, se ha elegido el alquiler de un bajo en la Calle Matías Perelló, que consta de 150 m² y supone un precio de 550 euros al mes, según anuncio en la web Idealista⁶. El local lo podemos identificar en la Ilustración con una flecha roja.

En resumen, teniendo en cuenta que es un barrio céntrico, con una densidad de población elevada, su accesibilidad tanto para peatones como referente a transporte público, un precio asequible del local y bastante alejado del barrio donde se encuentran sus dos competidores analizados anteriormente (Plaza del Cedro), tenemos suficiente información para poder afirmar que es la localización ideal.

⁶ Anuncio del local con la descripción en el enlace <https://www.idealista.com/inmueble/36305232/>

Ilustración 4. Mapa del barrio l'Eixample de Valencia



Fuente: Elaboración propia, imagen de Google Maps, 2017

4.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Después de elegir el local, vamos a ver la mejor distribución posible de este para que sea ideal; atractivo al cliente, cómodo para el trabajador y aprovechado el espacio de la forma más efectiva.

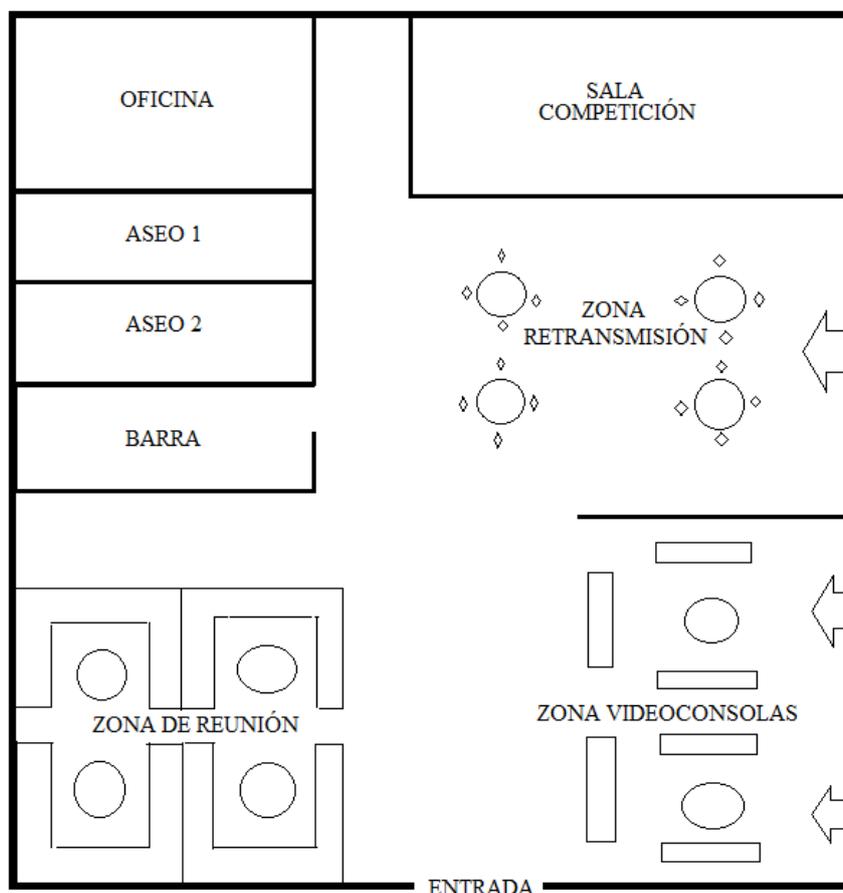
Lo primero de todo es que el local necesita una pequeña obra de distribución y decoración para la puesta a punto de nuestro negocio. Lo primero que necesitamos es dejar todo el espacio disponible abierto, a excepción de una sala que tendrá que estar adaptada e

insonorizada para los torneos, el aseo y una sala oficina-almacén que aprovecharemos de la distribución actual.

Después de esto, procedemos con la explicación de la distribución del local. Como hemos comentado anteriormente, se trata de un local de unos 150 m², en el que vamos a diferenciar las siguientes zonas:

- Zona de videoconsolas: Se trata de una zona en la que se distinguen dos espacios iguales en los que hay algunos sofás y una mesa para tomar algo mientras se está jugando a alguna de las distintas videoconsolas disponibles con su correspondiente pantalla.
- Zona de reunión: Es una parte de la sala principal en la que encontramos varios sofás, cada uno con una mesa en medio, algo más parecido a un pub, por ejemplo, donde quedar con los amigos a charlar.
- Zona de retransmisión: Esta zona es donde los clientes podrán disfrutar de las retransmisiones de los torneos o de algún programa especializado en videojuegos, a través de un proyector, con mesas y sillas para una mayor afluencia de público que otras zonas, por lo que también sirve como zona de reunión cuando se llene la anterior zona.
- Zona de torneos: Aquí es donde se darán lugar los torneos que se realicen en el local, así como donde puedan jugar los clientes el resto de horas. Es una sala insonorizada y constará de doce ordenadores con sus periféricos e inmobiliario correspondiente. La pared que da a la sala de retransmisiones será algo transparente para que desde fuera pueden ver a los jugadores.
- Resto del local: Además de las zonas anteriores, habrá también una barra para pedir y servir la comida y bebida, un par de aseos acondicionados y una oficina con un uso variado, según la necesidad.

Ilustración 5. Distribución del local



Fuente: Elaboración propia, 2017

4.3 OPERACIONES Y PROCESOS

En nuestro caso, explicaremos los procesos que se van a llevar a cabo en nuestra actividad, enumerando los distintos servicios que vamos a ofrecer, así como las operaciones necesarias. Estos son los servicios ofertados:

- Alquiler de videoconsolas: cada cliente paga una cantidad fija por hora por el uso de las videoconsolas con dos mandos, más un incremento del precio por cada mando extra. Estas están conectadas a la televisión y están en una zona con sofás y mesa.

- Alquiler de ordenadores: de la misma forma, cada cliente paga una cantidad fija por hora, siempre y cuando no haya ningún torneo o estén reservados. Habrá una lista de espera para apuntarse y se avisará cuando llegue el turno. Este servicio incluye el uso de ordenadores, así como periféricos y mobiliario especializado *gaming* en la sala de competición.
- Retransmisión de los partidos o torneos a través del proyector. En esta zona los clientes estarás situados en las sillas y mesas de la zona.
- Hostelería: se ofrecerán bebidas y aperitivos a los clientes para consumir en todo el local, excepto en la sala de competición. Los clientes irán a la barra a pedir las consumiciones y esperarán hasta llevarse las bebidas y alimentos que no necesiten preparación extra, como unas patatas bravas, por ejemplo, que se les avisará para su recogida o se les servirá en la mesa.
- Venta de periféricos de algún proveedor con el que podamos tener un acuerdo.

Otro tipo de servicio es la posibilidad de hacerse socio, por lo que el cliente acumula puntos para después aprovecharse de descuentos, ofertas y promociones, a cambio de proporcionar sus datos personales. La entrada al local no conlleva ningún coste asociado, solo deben pagar por los servicios anteriormente detallados.

En cuanto a la organización de eventos, habrá un calendario mensual indicando los eventos que se van a realizar para que los clientes tengan tiempo suficiente de apuntarse. Este tipo de servicios, así como el de organizar torneos, puede que lleven un coste asociado, como una inscripción para un posterior premio o por la organización de algún evento importante.

CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

La elección de la forma jurídica es una de las decisiones primeras e importantes a la hora de crear una empresa. Para tomar esta decisión es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- Tipo de actividad a ejercer. Esta puede ser determinante en la elección de la forma jurídica porque en la propia normativa aplicable se exija una forma específica. En este caso no hay una forma jurídica específica.
- Número de socios. Esto puede condicionar la elección de la forma jurídica, ya que según el tipo, se exige un número mínimo de socios o no. En este caso yo seré el único socio.
- Responsabilidad de los promotores. Se debe elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responder tanto con el patrimonio personal como el social. Para este proyecto empresarial se prefiere una responsabilidad única del capital aportado.
- Relación entre los socios. Cabe la posibilidad de restringir la entrada a nuevos socios. En este caso al ser un único socio no hay relación que detallar, aunque se puede estar dispuesto a un cambio futuro.
- Necesidades económicas del proyecto. Para determinados tipos de sociedad se requiere un capital social mínimo.
- Aspectos fiscales de la empresa. Se debe tener en cuenta el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza la empresa. La carga fiscal que se debe soportar varía según la forma jurídica.

A continuación podemos ver una tabla resumen con las características más importantes de las distintas formas jurídicas disponibles:

Tabla 5. Cuadro resumen de las características de las distintas formas jurídicas

Tipo de Sociedad	Personalidad	Número de Socios	Responsabilidad	Capital	Fiscalidad
Empresa Individual	Física	1	Ilimitada	Sin mínimo legal	IRPF
Sociedad Civil	Física	2 o más	Ilimitada	Sin mínimo legal	IRPF
Comunidad de Bienes	Física	2 o más	Ilimitada	Sin mínimo legal	IRPF
Sociedad Colectiva	Jurídica	2 o más	Ilimitada	Sin mínimo legal	Impuesto Sociedades
Sociedad Comanditaria Simple	Jurídica	2 o más	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para socios comanditarios	Sin mínimo legal	Impuesto Sociedades
Sociedad Comanditaria por Acciones	Jurídica	2 o más	Ilimitada para socios colectivos, limitada al capital aportado para socios comanditarios	Mínimo 60.101,21 €.	Impuesto Sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Jurídica	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06 €.	Impuesto Sociedades
Sociedad Anónima	Jurídica	1 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo 60.101,21 €.	Impuesto Sociedades
Sociedad Laboral	Jurídica	3 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06 €.	Impuesto Sociedades
Sociedad Cooperativa	Jurídica	2 o más	Limitada al capital aportado	Mínimo para S.L.L.; Mínimo 60.101,21 € para S.A.L. Mínimo fijado en los estatutos	Impuesto Sociedades

Fuente: Elaboración propia, 2017

Teniendo en cuenta estos factores y los diferentes tipos de sociedades posibles, se ha optado por una Sociedad Limitada (S.L.) como mejor opción. Los motivos son que al ser un único socio, no tenemos la obligación de elegir otro tipo de sociedad, además de tener que aportar un capital social mínimo no muy elevado, 3 005,06 euros. A esto hay que añadir características de este tipo de sociedad como que el socio no responde personalmente de las deudas sociales, estando limitada su responsabilidad al capital aportado, que tiene un régimen jurídico más flexible que otras sociedades. También se pueden aprovechar algunas medidas fiscales específicas como el aplazamiento sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades

correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución, o una fiscalidad interesante a partir de un determinado volumen de beneficio.

Como aspecto negativo de esta elección, es la obligatoriedad de llevar contabilidad formal en contra de otras sociedades donde no lo es.

5.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- **Misión:** hace referencia a la razón de ser de la empresa. Para nuestra empresa, la misión es intentar transmitir a los clientes mi afición por los videojuegos y lo que conlleva su mundo, y puedan compartirlo con otras personas, ofreciendo servicios de ocio y restauración, con un negocio diferenciador.
- **Visión:** término en el que define la situación futura que desea alcanzar la organización. En nuestro caso, llegar a convertirse en el lugar de referencia de los deportes electrónicos en Valencia, así como ser considerado el local donde se reúnen los amantes de los videojuegos.
- **Valores:** hacen referencia al conjunto de principios o creencias en los que se basa la organización, constituyendo su cultura. Los valores de nuestro negocio son hacer a los clientes tener la sensación de estar en un entorno familiar, de compañeros compartiendo un mismo hobby a través de nuestros servicios, empezando por mí o el resto de trabajadores de la empresa, con el mundo de los videojuegos y los deportes electrónicos como base fundamental. Algunos valores más que podemos nombrar son la calidad de los servicios prestados, así como la comida y bebida que se ofrece sean de buena calidad, y otro muy importante como es el *feedback* con el cliente, fundamental para poder crecer como organización.

5.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y ORGANIGRAMA

Lo primero que debemos hacer es determinar los puestos de trabajo necesarios, elegir a las personas adecuadas y asignar las tareas y obligaciones correspondientes. El negocio

va a constar de una plantilla formada por tres trabajadores, un gerente y dos empleados. Vamos a detallar esos puestos:

➤ Gerente

En este caso, el gerente será yo, socio único de la empresa. Las funciones a realizar son diversas. Por un lado, de dirección y organización, realizando las tareas de administración, gestión de proveedores, stock de productos, así como motivar, liderar y orientar al personal y toma de decisiones ante cualquier problema que pueda surgir en el local. Por otro lado, apoyar en las labores y tareas que el resto del personal requiera ante una mayor afluencia. Por ejemplo, entre semana repartir tareas si es necesario con la persona encargada del local o los fines de semana, si hay mayor afluencia, atender a los clientes como un empleado más.

En cuanto a la formación y conocimientos necesarios del puesto, con la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas podremos desempeñar las labores de dirección y organización, así como conocimientos específicos interesantes como en informática y videojuegos.

El horario de la jornada laboral pondremos el de apertura del local, martes, miércoles, jueves y domingos de 17:00 a 00:00, y viernes y sábados de 17:00 a 02:00, aunque el horario podrá variar dependiendo las necesidades y deberá estar disponible para diversas gestiones cuando se requiera. En cuanto a la retribución, fijaremos una cantidad alrededor de unos 17 780 euros al año, aunque esto podrá variar dependiendo del posible beneficio, con un contrato de tipo indefinido.

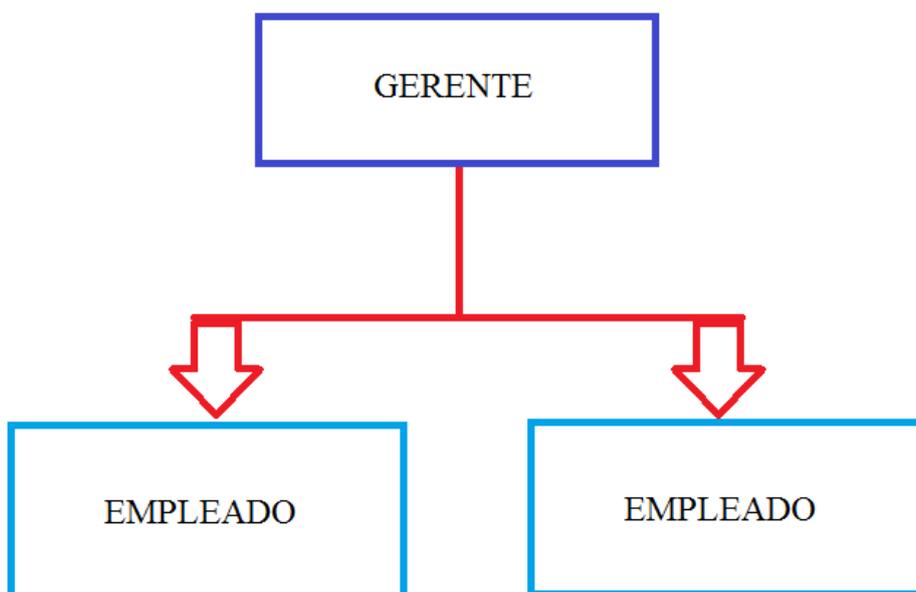
➤ Empleado

Se necesitarán dos empleados, uno para una jornada completa del horario del negocio y otro a tiempo parcial para los fines de semana, cuando hay una mayor afluencia de público. Las funciones que necesitan realizar son la atención a los clientes, sirviéndoles la comida y bebida, limpieza del mobiliario cuando se requiera, gestionando el cobro de las consumiciones y uso de los ordenadores y videoconsolas, así como ayudar al gerente en las tareas que se le requiera, sobre todo ante problemas con los equipos informáticos.

La formación necesaria para la realización del puesto será la de Técnico en Informática o similar, con conocimientos de videojuegos, y se valorará la destreza en la atención al público, así como la experiencia en el sector de la hostelería.

La jornada laboral del empleado a jornada completa será la misma del gerente, martes, miércoles, jueves y domingos de 17:00 a 00:00, y viernes y sábados de 17:00 a 02:00, con una retribución anual de unos 16 140 euros al año, con un contrato eventual a tiempo completo. El empleado a tiempo parcial realizará el mismo horario pero solo de viernes a domingo y tendrá una retribución de unos 8 070 euros al año, con un contrato eventual a tiempo parcial.

Ilustración 6. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017

CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Vamos a realizar un plan de *marketing* para determinar las estrategias comerciales a llevar a cabo. Esta es la herramienta de gestión que las empresas utilizan para fijar las diferentes actuaciones que se deben realizar en el área del *marketing*, el cual entendemos como el conjunto de técnicas para la comercialización de nuestro servicio.

Lo primero que vamos a necesitar es realizar una segmentación del mercado, diferenciando un grupo de consumidores más reducido al que le pueda interesar nuestros servicios y que tengan unas características parecidas. Existen diferentes variables para segmentar el mercado que nos servirán para identificar nuestro público objetivo.

➤ Geográficas

Dada la localización del negocio en la ciudad de Valencia, diríamos que nuestro público objetivo es el que vive o frecuenta la ciudad, más concretamente el barrio de l'Eixample. A pesar de esto, los clientes potenciales podrán venir desde los pueblos de la periferia dentro de la comarca, hasta los habitantes del barrio o el resto de la ciudad, ya que es un negocio diferenciado y por el que a los clientes no les importe desplazarse relativamente poco.

➤ Demográficas

Estos servicios están orientados a gente joven en general. Tomaremos un rango de entre 14 y 30 años, aunque hoy en día es común ver a personas con más edad apasionadas por los videojuegos, así como niños más pequeños pero que quizá no tengan edad suficiente para frecuentar este tipo de locales.

No debemos hacer diferenciación por género, ya que hoy en día es una forma de ocio disfrutada tanto por hombres como por mujeres.

➤ Psicológicas

El perfil de nuestro cliente va a ser una persona aficionada a los deportes electrónicos y a los videojuegos en general. Otro rasgo del cliente es que le guste compartirlo con otras personas, ya sea con amigos o en pareja.

➤ Socioeconómicos

En el caso de nuestros servicios, no hay una diferenciación muy grande a la hora de poder permitirse el gasto de uno u otro de nuestros servicios. El rango de este factor será más amplio, aunque será un público con un mínimo de ingresos no será necesario un gran gasto mínimo en nuestro bar. Quizá tome algo más de diferenciación a la hora de vender los periféricos, ya que se tratan de artículos de gama media-alta.

En conclusión, podemos determinar nuestro público objetivo como personas de clase media, de entre catorce y treinta años, tanto hombres como mujeres, que vivan o frecuenten la ciudad de Valencia y alrededores y, por supuesto, que les gusten los videojuegos y disfrutarlos en compañía.

6.2 ANÁLISIS DEL SERVICIO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Después de realizar la segmentación del mercado, debemos establecer la combinación de las cuatro variables del *marketing* para definir la estrategia de comercialización de la empresa, conocido como *marketing mix*. Estas cuatro variables, también conocidas como *las cuatro p's*, son el producto o servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

➤ Producto o servicio

Los servicios que ofrece la empresa son los elementos más importantes para nuestra estrategia de *marketing*. En nuestro caso, varios son los servicios que se ofrecen, que se detallan a continuación:

- Servicio de uso de ordenadores: en la sala de torneos tenemos doce ordenadores *gaming*, con unos componentes de gama media-alta, acompañados de periféricos y mobiliario adecuados al estilo *gamer*, siendo el servicio del uso y disfrute de estos uno de nuestros principales servicios ofertados. Dentro de este se puede considerar como dos servicios diferentes los que permiten disfrutar estos equipos informáticos, por un lado, de una manera individual o con algunos amigos, y por otro lado, en forma de equipo para la realización de torneos y competiciones.
- Servicio de uso de videoconsolas: en la zona asignada para ello, disponemos de varias videoconsolas, donde los clientes disfrutan del servicio del uso y disfrute de los videojuegos disponibles en estas plataformas, siempre teniendo los últimos títulos y aquellos imprescindibles para pasar un buen rato en compañía.
- Servicio de retransmisión: este servicio se ofrece en la sala donde disponemos de un proyector para la visualización de los torneos y eventos en las fechas en las que se realicen estos, además de retransmitir partidas de jugadores profesionales en sus canales de *Twitch* y *Youtube* el resto del tiempo para continuar ofreciendo la visualización de partidas a nivel profesional.
- Servicio de restauración: este es otro de los servicios más importantes ofertados por parte de la empresa. Aunque en principio es un servicio que complementa al resto, ofrecer algo para tomar y a buen precio es un atractivo para los clientes. Únicamente se va a disponer de una pequeña plancha, una freidora y un microondas para la elaboración de la comida, simplificando la carta con comida rápida por un lado, y aperitivos por otro. Como podemos observar en la carta (anexo 1), se trata de ofrecer un surtido de bebidas y aperitivos para tomar algo con los amigos y la posibilidad de saciarse un poco más si algún cliente se queda con hambre o deciden cenar en el local. En este sentido, también hay que tener en cuenta que los viernes y sábados será cuando más se requieran de estos alimentos, por lo que habrá que tener alguna promoción para compensar esto.
- Otros servicios: hay algún otro servicio ofertado, quizá con menor relevancia, como por ejemplo la venta de periféricos *gamer*, donde ofrecemos el servicio de intermediario entre algunos de los proveedores españoles que están apareciendo en el mercado y que necesitan darse a conocer, por lo que se negociará para la

venta de sus productos en el local a través de una máquina expendedora, una forma diferente de vender los productos sin necesidad de gastar demasiados recursos. Otro servicio secundario es el de fidelización de nuestros clientes a través de un carnet de socio, donde se ofrecerán promociones y descuentos en futuras consumiciones.

Ilustración 7. Ejemplo máquina expendedora de artículos electrónicos



Fuente: imagen de Google, 2017

➤ Precio

El precio es una de las variables del *marketing* que tiene un papel clave en la decisión final del cliente por contratar nuestros servicios, por lo que repercutirá directamente en las ventas. Hay varios métodos para la fijación de precios, pero teniendo en cuenta las características de nuestro negocio y el mercado, seguiremos el método de fijación de precios basado en la competencia, considerando también que es un sector emergente y la falta de experiencia en este por nuestra parte.

Con el tiempo y una mayor experiencia, se pretende que esta fijación de precios sea más adaptada a nuestro negocio, ya que también deberemos conocer otros aspectos como los costes reales o las ventas finales, por ejemplo. Para introducirnos en el negocio, vamos a tomar como referencia los precios del bar *Oh My Game*, ya que es nuestro competidor más directo.

Como fijación de precios, tenemos varios servicios que determinar. En primer lugar, el servicio del uso de ordenadores *gaming* lo fijaremos en 1,5 euros por hora por persona durante el tiempo en el que no se disputen torneos y el precio de estos variará dependiendo del tipo de evento, aunque por lo general se suele pedir un precio de inscripción que cubra estos precios estipulados más otra parte destinada a los premios. Por otro lado, para el servicio de uso de videoconsolas, se fijará un precio de 1,5 euros por hora por videoconsola más un euro por mando extra, considerando que ya se hace entrega de dos mandos por el servicio mínimo.

En cuanto a la fijación de los precios del servicio de restauración, como podemos observar en la carta (anexo 1), hemos comparado también el precio en base a nuestros competidores aunque este se intentará ajustar en el menor tiempo posible y actualizándolo junto a nuevos productos.

Para finalizar, a los periféricos que vamos a vender les sumaremos un margen del precio que consigamos pactar con el proveedor. Este variará dependiendo de los productos, además de considerar la opción de ingresar una cantidad fija por el servicio prestado.

El resto de servicios que ofrecemos son gratuitos e implican el uso de alguno de los servicios ofertados, como por ejemplo los descuentos o promociones que se pueden beneficiar los clientes con la contratación de nuestros servicios de ordenadores.

➤ Distribución

En la distribución se trata de hacer llegar el producto o servicio al consumidor final en el tiempo, lugar y forma demandado. Como las demás variables, influye directamente en la venta de nuestros servicios, tanto en el precio como en la contratación de estos. Al tratarse de servicios, la relación entre la empresa y el cliente es directa.

En nuestro caso, disponemos del local con horario y localización anteriormente descritos. Al entrar, los clientes pueden sentarse directamente o esperar en la barra a ser atendidos, aunque para cualquier contratación deban pasar por la barra. Aquí se atenderá tanto para la comida y la bebida, como para la reserva y alquiler de ordenador o videoconsola, dependiendo de la disponibilidad.

En cuanto al servicio de restauración, la bebida y aperitivos se sirven en el momento en la barra y para la comida que requiera preparación, se anunciará mediante megafonía el nombre del cliente para que pase a recogerlo en la barra.

Para el servicio de alquiler de videoconsolas, se dejará como garantía de seguridad un documento de identidad del cliente, que se guardará hasta la finalización del servicio y posterior devolución de los mandos si se entregan en el mismo estado. Para grupos, tan solo será necesario el documento de una persona como fianza. Para los ordenadores, tan solo hay que pasar por barra y si en el caso de no haber disponibilidad en ese momento, se le apuntará en una lista de espera.

Para todos los servicios, se pagará por adelantado en la barra y el cliente se dirigirá al lugar que prefiera ocupar, dentro de las distintas zonas predeterminadas para el disfrute de cada servicio.

Por último, con el avance en las nuevas formas de comunicarse, los clientes pueden acceder mediante la web al registro como socios y consulta de promociones o de registro de torneos, por ejemplo, entre otras muchas formas de llegar a nuestros servicios como veremos a continuación.

➤ Comunicación

La comunicación es una de las variables del *marketing*, la cual se compone por un conjunto de herramientas comerciales para informar y tratar de persuadir al público. Entre estas se encuentran herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal.

La publicidad es la herramienta más importante para hacer llegar nuestros servicios a la mayor cantidad de público posible. Tenemos muchas formas de publicitarnos, como por ejemplo a través de carteles que se pondrán por la ciudad de Valencia, sobre todo en los barrios cercanos, o folletos informativos para repartir por la zona.

Sin embargo, la forma de publicidad que más hay que tener en cuenta hoy en día, y más por el tipo de negocio, es internet. En nuestro caso, dispondremos de una página web

propia donde los usuarios puedan obtener información sobre la empresa diversa: información general de la empresa, una agenda con el programa de cada día y un calendario mensual especificando todos los eventos y torneos que se van a realizar, descripción de todas nuestras zonas y los servicios que se ofrecen en el local, la carta de comida y bebida, fotos y videos de los eventos, así como la posibilidad de registrarse como socio y ofrecer cualquier sugerencia para seguir mejorando.

Además de la página web, actualmente es muy importante tener presencia en las redes sociales, como *Facebook* o *Twitter* para darse a conocer. En otras plataformas como *Twitch*, donde se puede retransmitir las partidas *online*, nos servirán como punto de anuncio y promoción de los torneos y eventos organizados.

Para finalizar nuestra promoción en internet, podemos anunciarnos en los distintos foros de videojuegos para que la gente hable sobre nosotros y podamos llegar a más público, o en la *Liga de Videojuegos Profesional (LVP)*, web la cual se encarga de organizar la competición profesional de videojuegos en España.

Por último, una buena forma de publicitarnos podría ser en la *Feria de Valencia* en la *DreamHack*, donde cada año se reúnen unos días miles de aficionados a los videojuegos y a los *e-sports*. Sería una buena oportunidad poder ofrecer la bebida y los aperitivos en la feria y así darnos a conocer entre tal cantidad de público objetivo. Según la revista digital *Economía 3*, *DreamHack Valencia* en su última edición de 2016 ha batido récords de afluencia, considerándose una de las mejores competiciones de deportes electrónicos del país, con una zona *LAN Party* con 2 500 personas, las cuales están alojadas en un pabellón con sus respectivos equipos informáticos, más de 700 jugadores de hasta 25 países diferentes, y sobre todo por los 32 000 asistentes durante los cuatro días, por lo que sería muy interesante tener al menos algún tipo de presencia en el evento.

En cuanto al resto de tipos de promoción, la venta personal se hará de forma directa en el establecimiento, donde los trabajadores deberán informar a los clientes sobre todos nuestros servicios, así como de las promociones o eventos que se estén en activo. Estas promociones de ventas que se ofrecerán a los clientes serán por ejemplo descuentos por ser socio, a partir de ciertas consumiciones, o bien ofertas entre semana para intentar

compensar la menor afluencia de esos días en forma de 2x1 en bocadillos o bebidas, así como sorteos durante la realización de eventos.

Por último, en cuanto a las relaciones públicas, el día de la inauguración se intentará ofrecer una buena imagen para la captación de clientes, a través de unas consumiciones y tiempo de juego para los ordenadores y videoconsolas de forma gratuita. Además a través de los torneos y eventos se pretende atraer a más jugadores profesionales y poder retransmitir estas partidas para hacer crecer la repercusión de la empresa en el sector.

CAPÍTULO 7: PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

7.1 BALANCE DE SITUACIÓN

A continuación vamos a realizar el análisis económico-financiero de la empresa para determinar su viabilidad económica. Este análisis se realizará sobre una previsión a medio plazo, durante los tres primeros años, y sobre tres escenarios posibles, por un lado el escenario realista, el cual se analizará con detalle, y por otro, los escenarios optimista y pesimista, los cuales se pueden ver en los anexos.

Lo primero que vamos a analizar es el Balance de Situación, que es el documento contable que contiene el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa y que refleja la situación de esta en un momento determinado, los cuales pasaremos a detallarlos a continuación. Además, posteriormente nos apoyaremos en Amat (2008) para analizar estos resultados.

➤ Activo

Activo no corriente. Aquí incluiremos por un lado el inmovilizado intangible, es decir, los activos que no tienen apariencia física, que en nuestro caso son las patentes y marcas, cuya tasa según la web de la Oficina Española de Patentes y Marcas sería de 144 euros. Además, en este apartado añadiremos también el coste de las aplicaciones informáticas que se necesiten para el negocio, que en nuestro caso son las licencias de software para los ordenadores, así como las específicas de los videojuegos imprescindibles para el negocio, con un valor estimado de unos 300 euros por ordenador. Por último, se tiene en cuenta el desarrollo de la página web, que asciende a una cantidad estimada por un informático especialista, de 300 euros fijos por el desarrollo, más 500 euros al año en forma de mantenimiento de la página que tendremos en cuenta para los gastos.

Por otro lado, tenemos el inmovilizado material, que se corresponde con el mobiliario necesario (Anexo 2) y sobre todo con los equipos informáticos. Se ha calculado el valor en base a un presupuesto (Anexo 3) de los ordenadores *gaming* junto con los periféricos necesarios, siendo lo más real posible. Aquí también incluimos los costes de la reforma, acondicionamiento y puesta en marcha del local para el negocio, los cuales se estiman en unos 15 000 euros atendiendo a la opinión de un experto profesional en el sector tras consultarle sobre ello.

Además tendremos en cuenta el valor amortizable de los activos que valoraremos según tablas de coeficientes de amortización lineal de la Agencia Tributaria, el cual se detallará posteriormente.

Activo corriente. En cuanto al activo corriente, diferenciamos por un lado las existencias que tengamos para la venta a corto plazo, y por otro, la partida de tesorería correspondiente al efectivo de la empresa. Para estas cantidades tomaremos una estimación adecuada, valorando las existencias en 1 000 euros y el efectivo en 2 000 euros.

➤ Patrimonio Neto

El patrimonio neto es la fuente de financiación propia, formada por las aportaciones realizadas por los socios, el resultado del ejercicio y otras partidas relacionadas. En nuestro caso la financiación está formada por la aportación inicial de 25 000 euros y el resultado del ejercicio.

➤ Pasivo

Tanto el pasivo corriente como el no corriente están asociados a las obligaciones con el préstamo solicitado a la entidad bancaria, tanto la partida a corto como a largo plazo. El préstamo que se solicita es de 20 000 euros, cantidad supuesta como suficiente para afrontar la actividad de la empresa. Para ello se hará a través de un préstamo ICO⁷ debido a las mejores condiciones que podemos obtener, como detallaremos posteriormente.

Para los años siguientes suponemos que no habrá cambios importantes en el balance, en cuanto a la adquisición de nuevos activos o endeudamiento. Los balances para los escenarios optimista y pesimista se corresponden con los anexos 4 y 5. En estos se ha visto modificado la tesorería, el resultado del ejercicio debido al aumento o disminución de las ventas, y en el caso del escenario pesimista, además se debería realizar un

⁷ Instituto de Crédito Oficial, el cual funciona como banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

incremento del préstamo para poder disponer de liquidez a causa de las continuas pérdidas, por lo que se ha aumentado su valor en otros 15 000 euros.

Tabla 6. Balance de Situación de los tres primeros años, escenario realista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	39 133,90	37 832,50	36 531,10
Inmovilizado intangible	2 742,60	1 441,20	139,80
Patentes, licencias y marcas	144,00	144,00	144,00
Aplicaciones informáticas	3 900,00	3 900,00	3 900,00
Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	1 301,40	2 602,80	3 904,20
Inmovilizado material	36 391,30	36 391,30	36 391,30
Mobiliario	10 272,55	10 272,55	10 272,55
Equipos informáticos	11 118,75	11 118,75	11 118,75
Reformas	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Amortización acumulada inmovilizado material	5 306,94	10 613,89	15 920,83
ACTIVO CORRIENTE	5 663,23	7 005,25	10 143,39
Existencias	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Tesorería	4 663,23	6 005,25	9 143,39
TOTAL ACTIVO	44 797,13	44 837,75	46 674,49

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	24 797,13	26 382,62	29 851,00
Fondos propios	24 797,13	26 382,62	29 851,00
Capital	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Resultado ejercicios anteriores		- 202,87	1 585,49
Resultado ejercicio	- 202,87	1 585,49	3 265,52
PASIVO NO CORRIENTE	18 455,13	16 823,49	15 100,20
Deudas a largo plazo	18 455,13	16 823,49	15 100,20
Deudas con entidades de crédito	18 455,13	16 823,49	15 100,20
PASIVO CORRIENTE	1 544,87	1 631,64	1 723,29
Deudas a corto plazo	1 544,87	1 631,64	1 723,29
Deudas con entidades de crédito	1 544,87	1 631,64	1 723,29
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	44 797,13	44 837,75	46 674,49

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de Pérdidas y Ganancias, o cuenta de resultados, es otro documento contable que sirve para conocer el resultado económico del ejercicio, obtenido por la diferencia entre ingresos y gastos durante ese ejercicio.

Lo primero a detallar es el importe neto de la cifra de negocios, que se refiere a las ventas anuales en nuestro negocio. Anteriormente hemos distinguido los diversos servicios ofrecidos, por lo que vamos a intentar hacer una estimación de cada uno de ellos de la manera más realista posible para determinar los ingresos del negocio. Para comenzar, necesitamos hacer una previsión de los posibles clientes; para ello, vamos a tomar como referencia a nuestro competidor más cercano, *Oh My Game*, teniendo en cuenta el número de clientes que frecuentan el local de una forma aproximada, después de haber estado en este a varias horas y varios días distintos.

Se ha podido comprobar que entre semana, de martes a jueves, frecuentan el local una media de veinte clientes, los cuales se reparten entre gente tomando una bebida o aperitivo sobre todo, y algún grupo en las videoconsolas, viéndose poco demandado el servicio de ordenadores *gaming*. Por el contrario, el fin de semana, se reparte el tipo de servicio demandado de una manera más equitativa y en cuanto a la media de clientes, tomaremos una cantidad de cincuenta clientes durante los viernes, sábados y domingos, por simplificar, ya que es sabido que el sábado es el día de mayor afluencia, por lo general.

Así pues, considerando unos 210 clientes a la semana, multiplicado por las 52 semanas que tiene el año y asumiendo que no hay una estacionalidad en el negocio, serán un total de 10 920 clientes de media anuales. Por otro lado, los precios de los servicios, como se especificaron anteriormente, son de 1,5 euros para el servicio de ordenadores y 1,5 euros el de las videoconsolas, asumiendo una media de un mando extra por servicio solicitado, por lo que se añadiría un euro más al servicio.

Igualmente, habrá que sumar los ingresos derivados de la hostelería, para los cuales tomaremos una media de un refresco de 1,5 euros y un aperitivo de 1,5 euros por cliente, además de un entrante o bocadillo de media de cuatro euros cada cuatro clientes. Por último, añadiremos unos ingresos fijos anuales de mil euros por tener la máquina

expendedora de periféricos en el local. Podemos ver a continuación un cuadro resumen de la facturación anual, agregando los dos siguientes años considerando un aumento del 5% anual.

Tabla 7. Cuadro resumen de los ingresos anuales

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ordenadores	16 380	17 199	18 058,95
Videoconsolas	27 300	28 665	30 098,25
Hostelería	43 680	45 864	48 157,2
Máquina expendedora	1 000	1 000	1 000
TOTAL	88 360	92 728	97 314,4

Fuente: Elaboración propia, 2017

Todo lo anteriormente detallado venía a referirse a los ingresos. Ahora debemos detallar los gastos, tanto los variables que dependerán de las ventas, como los fijos. En cuanto a los variables, los de comida y bebida, tomaremos como referencia una estimación de los precios que nos suponen a nosotros al por mayor. Tras seleccionar algunas latas de refrescos y algunos de los ingredientes de los aperitivos, se ha determinado un porcentaje de aproximadamente un 30% del precio de venta⁸, por lo que los gastos variables serán calculados en función de los ingresos previstos por servicio de hostelería supuestos anteriormente.

Pasemos ahora a detallar los gastos fijos, aquellos que no dependen del volumen de ventas, comenzando por los gastos de personal. Como se especificó anteriormente, tenemos que considerar el salario de un gerente y el de dos empleados, una de ellos a tiempo parcial, considerándolo media jornada. Vamos a ver el coste desglosado para el ejercicio, según convenio colectivo de hostelería a nivel nacional de 2016 anunciado en el Boletín Oficial del Estado, contando dos pagas extras al año, por lo que lo calculamos como el salario base que corresponda por las catorce pagas anuales, sin contar otros complementos salariales que se puedan negociar. Para el incremento de años posteriores, tomaremos como referencia el IPC de abril de 2017 del 2,6%, según datos del INE;

⁸ Precios de venta consultados en la página web de venta al por mayor <https://www.servibar.es/> a fecha 16/05/2017.

también lo tomaremos para el incremento de años posteriores del resto de gastos fijos que lo requieran. Por último, las cargas sociales corresponden aproximadamente al 30% de los salarios que debemos pagar a la Seguridad Social.

Tabla 8. Cuadro gastos de personal anuales

SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gerente	17 779,02	18 241,27	18 897,96
Empleado jornada completa	16 143,96	16 563,70	16 994,36
Empleado media jornada	8 071,98	8 281,85	8 497,18
TOTAL	41 994,96	43 086,83	44 389,50

Fuente: Elaboración propia, 2017

Otro punto a desarrollar son otros gastos de explotación, que incluyen otros gastos fijos a considerar como es el alquiler del local, que en nuestro caso hemos elegido uno en Valencia por el precio de 550 euros al mes. En cuanto a los suministros, tomaremos una estimación de 450 euros al mes contando los gastos por internet, agua y luz, destacando que este último será bastante elevado debido a los diferentes equipos que estarán conectados durante todo el día.

Además, tenemos unos gastos de publicidad y promoción que incluyen el mantenimiento de la página web y redes sociales que ascienden a unos 500 euros, así como el resto de gastos varios en publicidad y promoción valorados en 200 euros al año, correspondientes a acciones como descuentos durante el año o creación y reparto de folletos y carteles, por ejemplo. Por último, dentro de otros gastos de explotación, tenemos también unos gastos de la aseguradora para cubrir cualquier incidente que pueda suceder, el cual estimamos en 500 euros anuales.

Para finalizar con el resultado de explotación, vamos a desglosar la amortización del inmovilizado, tanto el material como el inmaterial. Como ya hemos comentado anteriormente, nos basaremos en un tipo de amortización lineal utilizando los coeficientes de las tablas de la Agencia Tributaria, y en el caso de las patentes y marcas, según la vida útil estimada que será de diez años por ser el tiempo de renovación estipulado por la

Oficina Española de Patentes y Marcas. Para el resto de años se toman las mismas cantidades puesto que no hay modificaciones.

Tabla 9. Cuadro gastos de amortización anual de inmovilizado

CONCEPTO	COEFICIENTE	CUOTA ANUAL
Patentes, licencias y marcas	10%	14,40
Aplicaciones informáticas	33%	1 287,00
Mobiliario	10%	1 027,26
Equipos informáticos	25%	2 779,69
Reformas	10%	1 500,00
TOTAL		6 608,34

Fuente: Elaboración propia, 2017

En cuanto a los gastos financieros, anteriormente hemos comentado que se iba a solicitar un préstamo al ICO, por lo que vamos a detallar la amortización de este teniendo en cuenta que el importe es de 20 000 euros, con un plazo de amortización de 10 años, ya que se trata de un préstamo por inversión, un interés fijo del 5,617 TAE y sin comisiones, según datos extraídos del Instituto de Crédito Oficial. La tabla de amortización completa la podemos ver en el anexo 6 y de ahí podemos calcular los intereses anuales del préstamo, los cuales ascienden a 1 057,08 euros para el primer año.

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, el resultado del ejercicio es negativo, debido a que las ventas no son suficientes para cubrir los gastos totales. Sin embargo, esto se revierte a partir del segundo año, siendo el resultado positivo. Para el segundo y tercer año, aplicamos un Impuesto de Sociedades del 15% ya que, según podemos comprobar con los datos de la Agencia Tributaria, para empresas de nueva creación, se les aplicará los dos primeros años con resultado positivo este tipo impositivo, siendo del 25% a partir del tercero.

Las cuentas de Pérdidas y Ganancias para los escenarios optimista y pesimista se corresponden con los anexos 7 y 8. En este caso, al igual que en los balances, se ve modificado el apartado de ventas, aumentándolas un 25% en el caso optimista y disminuyéndolas un 10% en el pesimista, además de la variación que supone a los

consumos por las ventas y, en el caso pesimista, también el aumento de los gastos financieros. En este escenario pesimista se puede deducir que, tras tres años continuos de pérdidas, se procedería a la liquidación de la empresa por no poder afrontar los pagos.

Tabla 10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años, escenario realista

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de la cifra de negocios	88 360,00	92 728,00	97 314,40
Ventas	88 360,00	92 728,00	97 314,40
Aprovisionamientos	13 104,00	13 759,20	14 447,16
Consumos	13 104,00	13 759,20	14 447,16
Gastos de personal	54 593,45	56 012,88	57 706,35
Sueldos y salarios	41 994,96	43 086,83	44 389,50
Cargas sociales	12 598,49	12 926,05	13 316,85
Otros gastos de explotación	13 200,00	13 512,00	13 832,11
Alquiler local	6 600,00	6 771,60	6 947,66
Suministros	5 400,00	5 540,40	5 684,45
Seguro	500,00	500,00	500,00
Publicidad y promoción	700,00	700,00	700,00
Amortización de inmovilizado	6 608,34	6 608,34	6 608,34
Resultado de explotación	854,21	2 835,58	4 720,44
Gastos financieros	1 057,08	970,30	878,65
Por deudas con entidades de crédito	1 057,08	970,30	878,65
Resultado financiero	1 057,08	970,30	878,65
Resultado antes de impuestos	-202,87	1 865,28	3 841,79
Impuesto sobre beneficios		279,79	576,27
Resultado del ejercicio	-202,87	1 585,49	3 265,52

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.3 ANÁLISIS DE RATIOS

A continuación, vamos a analizar los ratios de liquidez y endeudamiento, así como el fondo de maniobra y la rentabilidad económica y financiera, para conocer las características de nuestro negocio utilizando los datos del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias detallados anteriormente.

Para comenzar, estudiaremos el fondo de maniobra, que se calcula como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Si el resultado es negativo, se entiende que estaríamos en una situación de suspensión de pagos o incluso de quiebra técnica; si el resultado es positivo, entendemos que no habría problema para afrontar las deudas inmediatas, aunque si el fondo de maniobra es mayor que el pasivo corriente, puede que la empresa tenga un problema de ociosidad de los activos.

Como podemos observar, el resultado para los tres años es positivo, lo que quiere decir que no habrá problema para afrontar las deudas de la empresa. Sin embargo, como el fondo de maniobra es mayor que el pasivo corriente, puede que tengamos activos ociosos. En este caso, el dinero que se dispone en tesorería, sobre todo a partir del segundo año al obtener resultados de ejercicio positivos, podría ser utilizado para obtener una rentabilidad.

Tabla 11. Fondo de maniobra para los tres primeros ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	4 118,36	5 373,61	8 420,10

Fuente: Elaboración propia, 2017

En cuanto a la situación de liquidez de la empresa, debemos analizar los ratios de liquidez para poder comprobar si la empresa tiene la capacidad de hacer frente a las deudas. El ratio de liquidez nos muestra que la empresa no tiene problemas para ello pero vuelve a comprobarse que la empresa tiene activos corrientes ociosos, ya que el resultado aceptable sería 1,5 y, como vemos, lo supera.

Los ratios de tesorería y de disponibilidad tienen el mismo resultado ya que la empresa no tiene cobros pendientes debido a que nuestros servicios se cobran en el mismo momento. Estos últimos nos vuelve a demostrar un exceso de liquidez, ya que es un resultado muy superior al intervalo óptimo entre 0,2 y 0,3, lo que se traduce en una pérdida de rentabilidad.

Tabla 12. Ratios de liquidez para los tres primeros ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de liquidez	3,67	4,29	5,89
Ratio de tesorería	3,02	3,68	5,89
Ratio de disponibilidad	3,02	3,68	5,89

Fuente: Elaboración propia, 2017

Los siguientes ratios a analizar serán los correspondientes al endeudamiento de la empresa, los cuales nos aportan datos sobre la cantidad y calidad de la deuda. El ratio de endeudamiento nos muestra que la empresa tiene una muy buena relación deuda-capital propio, aunque quizás a partir del tercer año deba empezar a plantearse un mayor endeudamiento, ya que el resultado se sitúa un poco por debajo del óptimo entre 0,4 y 0,6.

En cuanto al ratio de autonomía, se sitúan en valores correctos entre 0,7 y 1,5, lo que demuestra una buena autonomía para autofinanciarse, aunque al igual que el anterior, vemos que con el tiempo, quizá en exceso. El ratio de solvencia nos muestra que la empresa tiene activos suficientes como para poder cumplir con las deudas, con un valor mayor al 1,5 adecuado.

Por último, en cuanto a la calidad, el ratio de calidad de la deuda nos indica que es una deuda a largo plazo mayoritariamente, ya que el valor medio sería de 0,5 para el resultado de una deuda similar a plazo, por lo que tendremos una mayor facilidad para devolver la deuda.

Tabla 13. Ratios de endeudamiento para los tres primeros ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de endeudamiento	0,45	0,41	0,36
Ratio de autonomía	1,24	1,43	1,77
Ratio de solvencia	2,24	2,43	2,77
Ratio de calidad de la deuda	0,08	0,09	0,10

Fuente: Elaboración propia, 2017

Ahora vamos a analizar la rentabilidad económica, que es la capacidad de la empresa de generar beneficios a través de los activos. Como podemos apreciar, obtenemos resultados positivos desde el primer ejercicio, lo que equivale a una rentabilidad económica positiva, aunque es a partir del segundo año cuando obtenemos un resultado mayor. Tomando como ejemplo el primer ejercicio, la rentabilidad obtenida equivale a que por cada euro invertido en activos, se obtiene un beneficio antes de impuestos de 0,02 euros, o sea un 2% de rentabilidad económica. No es una cantidad muy elevada, pero para ser los primeros ejercicios, es una rentabilidad bastante aceptable.

Observando los ratios de rotación de activo y margen de ventas, podemos comprobar que la empresa sigue una estrategia basada en la rotación, que quiere decir que se manejan márgenes de ventas bajos y se centra más en obtener beneficios a través de la cantidad de ventas, vendiendo la máxima cantidad de servicios para ser rentable económicamente, obteniendo aproximadamente el doble de ventas por cada euro invertido en activos.

Tabla 13. Ratios de rentabilidad económica para los tres primeros ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad económica	0,02	0,06	0,10
Rotación del activo	1,97	2,07	2,08
Margen de ventas	0,01	0,03	0,05

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para finalizar con los indicadores, analizaremos la rentabilidad financiera, que es la capacidad de la empresa de generar beneficios a través de las aportaciones de los socios. Aquí, a diferencia de la rentabilidad económica, no tendremos en cuenta el resultado del primer ejercicio debido al resultado negativo. En este caso, a partir del segundo año se empieza a obtener una rentabilidad financiera positiva. Así pues, el segundo año se obtiene una rentabilidad del 6%, lo que significa que por cada euro invertido por los socios se obtiene un beneficio neto de 0,06 euros, y un 11% el tercer año.

El apalancamiento financiero es la financiación mediante recursos ajenos para recuperar las inversiones de la empresa. A partir del segundo año obtenemos un valor del apalancamiento mayor a uno, lo que significa que conviene financiarse mediante deuda,

ya que el rendimiento de la inversión supera el coste financiero. En cuanto a la carga fiscal, vemos que no es un tipo impositivo muy elevado debido a reducción de este los dos primeros ejercicios positivos, el cual se incrementará a partir del cuarto ejercicio.

Tabla 14. Ratios de rentabilidad financiera para los tres primeros ejercicios

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad financiera	- 0,01	0,06	0,11
Apalancamiento financiero	- 0,43	1,12	1,27
Efecto fiscal	1,00	0,85	0,85

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.4 PLAN DE INVERSIÓN

Para proceder al análisis de la rentabilidad del proyecto, se va a realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), comprobando el significado de los resultados apoyándonos en Guadalajara et al. (2007)

El VAN es un parámetro que indica la viabilidad del proyecto basándose en los flujos de caja previstos, así como el TIR, otro parámetro que nos indica la rentabilidad de la inversión. Para ello necesitaremos definir una serie de variables. Lo primero que necesitamos es establecer el desembolso inicial, que constará de los activos que se han adquirido para el inicio de la actividad, el cual asciende a 40 435,3 euros.

Otro parámetro a tener en cuenta es la tasa de actualización, para la cual tomaremos como referencia el tipo de interés del préstamo solicitado, que es de un 5,62%. El horizonte temporal que tomaremos será de diez años y, por último, los flujos de caja que corresponden a la diferencia entre los cobros y los pagos del ejercicio. Para estos últimos, suponemos que continúa la tendencia de un aumento de las ventas de un 5% anual, así como el aumento de los gastos que lo requieran del IPC actual del 2,6%.

Tabla 15. Previsión de flujos de caja para los diez primeros ejercicios

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA
0		40 435,3	-40 435,3
1	79 374,00	81 436,94	-2 062,94
2	83 342,7	83 554,3	-211,60
3	87 509,84	85 726,71	1 783,12
4	91 885,33	87 955,6	3 929,72
5	96 479,59	90 242,45	6 237,14
6	101 303,6	92 588,75	8 714,82
7	106 368,8	94 996,06	11 372,69
8	111 687,2	97 465,96	14 221,23
9	117 271,5	100 000,1	17 271,47
10	123 135,1	102 600,1	20 535,05

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para tomar como bueno el resultado del VAN este debe ser positivo y, para la TIR, ser superior a la tasa de actualización. En nuestro caso, vemos que el Valor Neto Actual de la inversión a diez años es positivo, con un valor de 12 499,01 euros, además de obtener una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de actualización estimada, de un 9%, por lo que consideramos que el proyecto es rentable y viable el llevarlo a cabo.

Tabla 16. VAN y TIR

VAN	12 499,01 €
TIR	9%

Fuente: Elaboración propia, 2017

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Para finalizar el proyecto, a continuación vamos a ver un resumen de los capítulos analizados anteriormente y las conclusiones que podemos extraer de este, teniendo en cuenta que nuestro objetivo principal era comprobar si existe una oportunidad de negocio y determinar la viabilidad del proyecto para llevarlo a cabo.

En primer lugar, se ha analizado por un lado el sector de los videojuegos, que se considera líder en la industria de ocio y entretenimiento mundial, duplicando cifras de la industria del cine por ejemplo, y que sigue con un crecimiento de casi el 7% anual. En España, estos últimos años, el sector ha experimentado un fuerte crecimiento llegando a obtener una cifra de facturación de unos 510 millones de euros en 2015 y con una previsión de crecimiento anual de aproximadamente el 22% en los próximos años. Aunque todo el sector este al alza, el segmento que más nos interesa es el de los *e-sports*, que es el que mayor crecimiento ha obtenido, con unos resultados del 67% con respecto al año anterior a nivel mundial. Es aquí donde nos vamos a centrar en nuestro negocio y donde podemos apreciar una buena oportunidad de mercado.

Por otro lado se ha estudiado también el sector de la restauración. Si bien es cierto que los últimos años ha habido un descenso de la facturación del sector, debido en gran parte a la situación económica del país, las perspectivas de futuro son optimistas, ya que se ha empezado a observar una pequeña recuperación del mercado durante este último año 2016.

En cuanto al análisis del entorno, se han estudiado los factores externos que tienen impacto en la empresa. En este apartado es importante hacer referencia a algunos aspectos, como que la normativa aplicable a nuestro negocio es la de los salones recreativos, entre otras normativas a tener en cuenta. Además, observando factores económicos, como el PIB o el desempleo, vemos el impacto negativo de la crisis económica en la economía española, aunque también podemos apreciar esa ligera recuperación económica que anima al optimismo. Como último factor a destacar se encuentra el tecnológico, muy influyente en este tipo de negocios, y por el que tendremos que saber adaptarnos a los cambios y estar al día en las últimas tendencias.

Continuando con el entorno más cercano a la empresa podemos sacar algunas conclusiones como que no existen claras barreras de entrada al sector, que la amenaza de

productos sustitutivos es elevada, así como el poder de negociación de los clientes si no se les ofrece un servicio atractivo y diferenciador. Por otro lado, hemos determinado que la rivalidad entre competidores no es elevada, aunque en nuestro caso tenemos dos claros ejemplos de competencia como son *Meltdown Valencia* y *Oh My Game*, sobre todo este último debido a la idea de negocio que es muy parecida a la que queremos llevar a cabo.

Para finalizar el análisis del entorno, podemos sacar unas últimas conclusiones del análisis DAFO. Observamos en el negocio una serie de debilidades como la poca experiencia que tenemos en el sector, la alta inversión inicial que necesita la empresa y la inexperiencia en el tipo de negocio. Además, encontramos una serie de amenazas como tanto la posibilidad de entrada de nuevas empresas como las actuales que ya existen, así como la actual situación económica del país. Por otro lado, identificamos unas fortalezas en el negocio como son la localización del local, el equipo de calidad en el que hemos invertido o los eventos innovadores que pretendemos introducir, entre otras. Asimismo, encontramos una serie de oportunidades como el gran crecimiento del sector y de los videojuegos *online* multijugador o la aparición de jugadores y equipos profesionales españoles.

Atendiendo al análisis de operaciones y después de estudiar las distintas variables, se ha decidido que la mejor zona para la localización del local, tanto por densidad como accesibilidad, es el barrio de El Ensanche (L´eixample), más concretamente se ha elegido un local situado en la Calle Matías Perelló, de 150 m². Sobre la distribución de este, vamos a diferenciar varias zonas como son la de videoconsolas, la de ordenadores o torneos, la zona de reunión, la de retransmisión y el resto del local. En cuanto a las operaciones y procesos, distinguimos el alquiler de las videoconsolas, el alquiler de los ordenadores, tanto para los torneos como para el resto del tiempo de manera individual, la retransmisión de los partidos y torneos a través del proyector, la venta de periféricos y el servicio de hostelería, además de otros servicios secundarios como el de hacerse socio, por ejemplo.

En referencia a la organización y recursos humanos, se ha determinado la forma jurídica de la empresa como Sociedad Limitada como mejor opción debido a sus características. También se ha tratado de exponer la filosofía de la empresa; la misión de la empresa es transmitir a los clientes la afición por los videojuegos, que a su vez lo compartan con otras personas y la visión de la empresa es llegar a ser considerada un lugar de referencia de

los *e-sports* en Valencia. Por otro lado, intentar transmitir los valores de la empresa que son dar un buen servicio o el que nuestros clientes se sientan en un entorno familiar, entre otros. Para finalizar, se ha descrito el organigrama de la empresa y, como podemos comprobar, la plantilla está formada por un gerente y dos empleados, uno de ellos a media jornada para los días de fin de semana, cuando se espera una mayor carga de trabajo.

En cuanto al plan de *marketing*, lo primero que hemos realizado es una segmentación de mercado, analizando las diferentes variables para poder determinar nuestro público objetivo, el cual se ha definido como personas de clase media, entre catorce y treinta años, tanto hombres como mujeres, que vivan o frecuenten la ciudad de Valencia y alrededores y que les gusten los videojuegos.

Posteriormente, hemos analizado las variables del *marketing*. En primer lugar, se han definido los diferentes servicios enunciados anteriormente para después fijar el precio de estos. En cuanto al servicio de hostelería, se han fijado precios basados en la competencia y se han plasmado en una carta de productos. Para el resto, basados también en la competencia, se ha fijado un precio de 1,5 euros por hora por persona para el uso de ordenadores y videoconsolas, además de otro euro por hora por mando extra. Después se ha detallado la distribución del servicio, en nuestro caso de forma directa, y la comunicación en la empresa. Por ejemplo, se ha decidido usar herramientas como la publicidad a través de internet, de plataformas como nuestra página web, redes sociales o *Twitch* para las retransmisiones, así como la publicidad mediante la *Dreamhack Valencia*. Además, se harán promociones a través de descuentos para socios o bien ofertas entre semana para compensar la menor afluencia, entre otras.

Por último, se ha realizado un análisis económico-financiero de la empresa mediante una previsión durante los tres primeros años y sobre tres escenarios posibles. Nos hemos centrado en el escenario realista para la previsión de las cuentas y se han analizado una serie de ratios a través de los datos previstos del Balance de Situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Antes de ver los resultados de estos, debemos decir que en el primer ejercicio se obtiene un resultado del ejercicio negativo, debido a que las ventas no son suficientes para cubrir los gastos totales, algo bastante común teniendo en cuenta que es el primer ejercicio. En cambio, a partir del segundo ya obtenemos resultados positivos.

Ante este análisis, podemos observar que la empresa no va a tener problemas para afrontar las deudas. De hecho, los ratios de liquidez nos dicen que tenemos una excesiva liquidez que podría ser utilizada para obtener rendimientos con otras inversiones. En cuanto al endeudamiento, los ratios nos informan de que la empresa dispone de una buena autonomía para autofinanciarse. Además, no tiene excesiva cantidad de deuda y esta no es a devolver en el muy corto plazo, por lo que también podría plantarse la situación de endeudarse más a partir del tercer año.

Por otro lado, analizando la rentabilidad económica, podemos apreciar que tiene una rentabilidad positiva, con la que se obtiene un beneficio antes de impuestos de 0,02 euros por cada euro invertido. Asimismo, observando los ratios de rotación de activo y margen de ventas, comprobamos que la empresa debe seguir una estrategia basada en la rotación, ya que se manejan márgenes de ventas bajos y debe centrarse más en obtener beneficios a través del número de ventas.

En cuanto a la rentabilidad financiera, obtenemos resultados positivos a partir del segundo año, debido a que en el primero presentamos pérdidas, concretamente una rentabilidad del 6%, lo que significa que por cada euro invertido por los socios, se obtiene un beneficio neto de 0,06 euros. También, atendiendo al apalancamiento financiero, reforzamos la idea de que a la empresa le conviene financiarse mediante deuda, ya que el rendimiento de la inversión supera el coste financiero.

Para terminar con este análisis, se ha comprobado la viabilidad económica del proyecto a través del Valor Actual Neto de la inversión a diez años, que ha resultado ser positivo, por lo que es viable llevar a cabo el proyecto. Además, se ha calculado también la Tasa Interna de Retorno, que ha resultado ser del 9%, por lo que es mayor a la tasa de actualización estimada del 5,62%, lo que quiere decir que el proyecto es rentable y debe realizarse.

Para finalizar, con todas estas conclusiones que hemos obtenido, podemos afirmar que hemos identificado una posible oportunidad de negocio y que es viable llevarlo a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

- Amat, O. (2008). *Análisis económico-financiero*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guadalajara, N., Bartual, I. & Blasco, A. (2007). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson.
- Dornbusch, R., Fischer, S. & Startz, R. (2004). *Macroeconomía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Barceló, L. (2007). *Gobierno de globalización. Del pentágono al hexágono*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- García, J. & Ruesga, S. (2014). *Economía española: estructura y regulación*. Madrid: Thomson.
- Miguel, E. (2005). *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Chase, R., Aquilano, N. & Jacobs, F. (2000). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Olavarría, J., Marimón, R. & Viviano, J. (2007). *Legislación mercantil básica*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Rivera, L. (2012). *Decisiones en Marketing: cliente y empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Kotler, P. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson.
- Bataller, J., Plaza, J. & Alcover, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.

- Ribes, G., Herrero, A. & Perelló, R. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Fernández, F. & Álvarez, J. (2011). *Contabilidad de Sociedades*. Madrid: CEF, D.L.

Consultas electrónicas

- 20Minutos.es. (2017). Finalizan las obras en las calles San Valero y Pintor Salvador Abril del barrio de Russafa de Valencia. *20 Minutos*. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2945187/0/obras-barrio-russafa-pintor-salvador-abril-san-valero-valencia/> [Consulta: 26-03-2017]
- AGENCIA TRIBUTARIA. Tabla de coeficientes de amortización lineal [en línea].
<[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1_1_2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml)> [Consulta: 09-05-2017]
- Asociación de Desarrollo Español de Videojuegos. (2016). *Libro blanco del desarrollo español de videojuegos 2016*. Recuperado de DEV, sitio web: <http://www.dev.org.es/images/stories/docs/libro%20blanco%20dev%202016.pdf> [Consulta: 17-02-2017]
- BBVA. BBVA particulares, evolución del Euribor [en línea].
<<https://www.bbva.es/particulares/index.jsp>> [Consulta: 14-03-2017]
- Belli, S. & López, C. (otoño 2008). Breve historia de los videojuegos, de *Athenea Digital*, 14, pp. 159-179. Recuperado de <http://atheneadigital.net/article/view/n14-belli-lopez/570-pdf-es> [Consulta: 01-02-2017]

- CENTRO DE INFORMACIÓN Y RED DE CREACIÓN DE EMPRESAS. Área del emprendedor [en línea]. <<http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>> [Consulta: 27-03-2017]
- IDEALISTA. Alquiler de inmuebles Valencia [en línea]. <<https://www.idealista.com/inmuble/36305232/>> [Consulta: 26-03-2017]
- IKEA. Ikea para tu negocio [en línea]. <<http://www.ikea.com/es/es/>> [Consulta: 08-05-2017]
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL. Líneas ICO [en línea]. <<https://www.ico.es/web/ico/sobre-ico>> [Consulta: 10-05-2017]
- Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Proyección de la Población de España 2014 – 2064*. De Instituto Nacional de Estadística, sitio web: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf> [Consulta: 16-03-2017]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Instituto Nacional de Estadística*. [en línea]. <<http://www.ine.es/>> [Consulta: 26-02-2017]
- Kollar, P. (2016, septiembre 13). The past, present and future of League of Legends studio Riot Games. *Polygon*, 22. Recuperado de: <https://www.polygon.com/2016/9/13/12891656/the-past-present-and-future-of-league-of-legends-studio-riot-games> [Consulta: 28-12-2016]
- Madrid, E. (2016). *Oh My Game! Primera franquicia española de E-Sport Bar*. De Gaming Esports. Sitio web: <http://www.gamingesports.com/actualidad-esports/oh-my-game-primera-franquicia-espanola-de-e-sport-bar/> [Consulta: 22-03-2017]
- Marcas de restauración. (2017). *La restauración española consolida su recuperación en 2016*. De Marcas de restauración, sitio web: <http://marcaserestauracion.es/la-restauracion-espanola-consolida-su-recuperacion-en-2016/> [Consulta: 05-03-2017]

- MELTDOWN VALENCIA. Bar Meltdown Valencia [en línea]. <<https://www.meltdown.bar/valencia>> [Consulta: 22-03-2017]
- OFICINA DE ESTADÍSTICA DEL AYUNTAMIENTO DE VALENCIA. Ayuntamiento de Valencia [en línea]. <http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf/vDocumentosTituloAux/Principial?opendocument&lang=1&nivel=1_1&bdOrigen=ayuntamiento/estadistica.nsf&idapoyo=58FB3C7A3D56E414C1257DD40057EB6C> [Consulta: 24-03-2017]
- OH MY GAME. Oh My Game Bar [en línea]. <<http://www.ohmygame.bar/home-h-1-50/>> [Consulta: 22-03-2017]
- ORGANISMO PÚBLICO RESPONSABLE DEL REGISTRO Y LA CONCESIÓN DE LAS DISTINTAS MODALIDADES DE PROPIEDAD INDUSTRIAL. Tasas y precios públicos [en línea]. <<http://www.oepm.es/es/index.html>> [Consulta: 07-05-2017]
- PCCOMPONENTES. Tienda Pc Componentes [en línea]. <<https://www.pccomponentes.com/>> [Consulta: 08-05-2017]
- Raitei. (2016). Dota 2 y su update 7.00. [Mensaje en un blog]. Delta Gaming Recuperado de <http://dltagaming.com/dota-2-y-su-update-700/> [Consulta: 30-12-2016]
- Redacción E3. (2016, julio 21). DreamHack Valencia 2016 se consolida como el mayor evento digital y de eSports en España. *Economía 3*. Recuperado de: <http://www.economia3.com/2016/07/21/80552-dreamhack-valencia-2016-se-consolida-como-el-mayor-evento-digital-y-de-esports-en-espana/> [Consulta: 05-05-2017]
- RIOT GAMES. *¿Qué es League of Legends?* [en línea]. <<http://gameinfo.euw.leagueoflegends.com/es/game-info/get-started/what-is-lol/>> [Consulta 30-12-2016]

- SERVIBAR. Almacén de venta al por mayor [en línea]. <<https://www.servibar.es/>> [Consulta: 16-05-2017]
- SILLASMESAS. Tienda de muebles online para hostelería [en línea]. <<https://www.sillasmesas.es/>> [Consulta: 08-05-2017]
- VALVE. *The International Battlepass* [en línea]. <<http://www.dota2.com/international/battlepass/>> [Consulta: 28-12-2016]

Bibliografía legal

- España. Decreto 143/2015, de 11 de septiembre, del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 15 de septiembre de 2015, núm. 7 615, pp. 25 144-25 243.
- España. Decreto 21/2016, de 29 de diciembre, del president de la Generalitat, por el que regulan los horarios de espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos para el año 2017. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 30 de diciembre de 2016, núm. 7 947, pp. 36 478-36 484.
- España. Decreto 55/2015, de 30 de abril, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento de Salones Recreativos y Salones de Juego. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 6 de mayo de 2015, núm. 7 519, pp. 13 070-13082.
- España. Decreto 7/2009, de 9 de enero, del Consell, regulador de los establecimientos de restauración de la Comunitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 13 de enero de 2009, núm. 5 931, pp. 1 471-1 481.
- España. Ley 10/2014, de 29 de diciembre, de Salud de la Comunitat Valenciana. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 31 de diciembre de 2014, núm. 7 434, pp. 32 201-32 242.
- España. Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de

los productos del tabaco. Boletín Oficial del Estado, 27 de diciembre de 2005, núm. 309, pp. 42 241-42 250.

- España. Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. Boletín Oficial del Estado, 10 de noviembre de 1995, núm. 269, pp. 32 590-32 611.
- España. Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de Datos de Carácter Personal. Boletín Oficial del Estado, 14 de diciembre de 1999, núm. 298, pp. 43 088-43 099.
- España. Real Decreto 1367/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 31/2003, de 17 de noviembre, del Ruido, en lo referente a zonificación acústica, objetivos de calidad y emisiones acústicas. Boletín Oficial del Estado, 23 de octubre de 2007, núm. 254, pp. 42 952-42 973.
- España. Resolución de 24 de febrero de 2016, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal del sector laboral de restauración colectiva. Boletín Oficial del Estado, 22 de marzo de 2016, núm. 70, pp. 21 298-21 386.

ANEXOS

Anexo 1. Carta



BEBIDAS Y APERITIVOS	
REFRESCOS Y CERVEZAS	
COCA-COLA, FANTA, NESTEA, AQUARIUS	1,50 €
AGUA	1,50 €
MONSTER	2 €
CERVEZA (1/3)	1,50 €
CERVEZA BARRIL (Jarra)	2 €
CAFÉ Y TÉ	
CAFÉ	1,50 €
TÉ	1,50 €
COCKTAILS	
VARIOS	6 €
COPAS	
RON, TEQUILA, WHISKY, GINEBRA	5 €
SNACKS	
SNACKS DE VARIOS TIPOS	
(Dulces y salados)	1,5 €

Fuente: Elaboración propia, 2017



ENTRANTES Y PREPARADOS

ENTRANTES	
ALITAS DE POLLO (8 uds.)	4,50 €
FINGERS DE QUESO	4 €
NACHOS CON QUESO	4 €
PATATAS, BEICON Y QUESO	4 €

BOCADILLOS	
LOMO, BEICON, QUESO	5 €
POLLO, TOMATE, LECHUGA	4,5 €
JAMÓN CON TOMATE	4 €

SANDWICHES	
JAMÓN Y QUESO	3 €
VEGETAL	3 €

HAMBURGUESAS	
VACUNO	5,5 €
POLLO	5,5 €

(Incl. beicon, queso, tomate, lechuga, cebolla y mayonesa)

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 2. Mobiliario local

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	PRECIO (€)	UNIDADES	TOTAL
	Silla para ordenador (Owlotech OGS100 Silla Gaming Negro/Azul)	99,95	12	1 199,4
	Pantalla de televisión (Samsung UE40J5100 40" LED)	289	2	578
	Pantalla de televisión (Samsung UE48J5000 48" LED)	379	2	758
	Proyector (Optoma W330 WXGA Proyector 3000 Lumens)	409	1	409
	Videoconsola (Sony PS4 PlayStation 4 Slim 500GB)	269	1	269
	Videoconsola (Nintendo Switch Azul Neón/Rojo Neón)	325	1	325

	Mando videoconsola (Nintendo Switch Pro Controller)	69,95	4	279,8
	Mando videoconsola (Sony DualShock 4 V2 Negro)	54,95	2	109,9
	Plancha cocina (Jata GR1100 Plancha de Asar 2000W)	69,95	1	69,95
	Freidora (Princess Fryer 3L 2000W)	42,95	1	42,95
	Microondas (Nevir NVR-6224 M 20 Litros Blanco)	49,95	1	49,95
	Mesa de centro (Vejmon, mesa de centro, negro-marrón)	119	2	238
	Mesa 4 comensales (Bjursnas, mesa, negro-marrón)	99	12	1 188

	Silla (Martin, silla gris plata, negro)	19,99	32	639,68
	Sofá (Klippan, 2 plazas, Kimstad negro)	349	2	698
	Sillón (Poäng, chapa abedul, Ransta natural)	59,99	4	239,96
	Puf (Jordbro, Edum amarillo verdoso)	59	4	236
	Sofá (Kalima 60 cm)	186,83	12	2 241,96
	Otros artículos de decoración	500	1	500
	Utensilios	200	1	200
TOTAL				10 272,55

Fuente: Elaboración propia, Artículos de electrónica y electrodomésticos extraídos de la web de Pc Componentes; artículos de decoración y muebles extraídos de la web de Ikea y los módulos de sofás de la web de Sillas Mesas. Precios a fecha 08/05/2017.2017

Anexo 3. Presupuesto ordenadores y periféricos

(156) Artículos en tu cesta

ARTÍCULO	PRECIO	UNIDADES	TOTAL
 Owlotech OGH200 Gaming Headset <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	19,95 €	- 12 +	239,40 €
 BG Stinger Ratón Gaming 4800 DPI <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	17,95 €	- 12 +	215,40 €
 BG R-Force Teclado Gaming <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	26,75 €	- 12 +	321,00 €
 Samsung S22F350FHU 22" Full HD LED <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small> <input type="checkbox"/> Extensión de garantía +3 años por 25.00 €+info	104,00 €	- 12 +	1.248,00 €
 Gigabyte GeForce GTX 1050Ti OC WindForce 4GB GDDR5 <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	179,00 €	- 12 +	2.148,00 €
 Tacens Mars Gaming 700W <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	44,25 €	- 12 +	531,00 €
 Tacens Mars Gaming MCO USB 3.0 <small>Recibelo entre el miércoles 10 y el jueves 11 de mayo</small>	19,25 €	- 12 +	231,00 €
 WD Blue 1TB SATA3 <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small> <input type="checkbox"/> Recuperación de datos +1 año por 9.95 €+info	50,95 €	- 12 +	611,40 €
 Toshiba A100 SSD 240GB SATA3 <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small> <input type="checkbox"/> Recuperación de datos +1 año por 9.95 €+info	84,95 €	- 12 +	1.019,40 €
 Cooler Master Hyper TX3 EVO CPU Cooler <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	23,95 €	- 12 +	287,40 €
 G.Skill Ripjaws X DDR3 1600 PC3-12800 16GB 2x8GB CL9 <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	129,00 €	- 12 +	1.548,00 €
 MSI 970A-G43 PLUS <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	69,00 €	- 12 +	828,00 €
 AMD FX Series FX-8350 4.0Chz 8X Black Edition <small>¡En stock! ¡Recibelo mañana!</small>	149,00 €	- 12 +	1.788,00 €

Gastos envío estimados: 102,75 €

TOTAL 11.118,75 €

REALIZAR PEDIDO

Fuente: Elaboración propia, a través del configurador de la empresa PcComponentes, con precios a fecha 08/05/2017.

Anexo 4. Balance de Situación de los tres primeros años, escenario optimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	39 133,90	37 832,50	36 531,10
Inmovilizado intangible	2 742,60	1 441,20	139,80
Patentes, licencias y marcas	144,00	144,00	144,00
Aplicaciones informáticas	3 900,00	3 900,00	3 900,00
Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	1 301,40	2 602,80	3 904,20
Inmovilizado material	36 391,30	36 391,30	36 391,30
Mobiliario	10 272,55	10 272,55	10 272,55
Equipos informáticos	11 118,75	11 118,75	11 118,75
Reformas	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Amortización acumulada inmovilizado material	5 306,94	10 613,89	15 920,83
ACTIVO CORRIENTE	21 685,55	39 808,43	42 077,68
Existencias	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Tesorería	20 685,55	38 808,43	41 077,68
TOTAL ACTIVO	60 819,45	77 640,93	78 608,78

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	40 819,45	59 185,80	61 785,29
Fondos propios	40 819,45	59 185,80	61 785,29
Capital	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Resultado ejercicios anteriores		15 819,45	18 366,35
Resultado ejercicio	15 819,45	18 366,35	18 418,94
PASIVO NO CORRIENTE	18 455,13	16 823,49	15 100,20
Deudas a largo plazo	18 455,13	16 823,49	15 100,20
Deudas con entidades de crédito	18 455,13	16 823,49	15 100,20
PASIVO CORRIENTE	1 544,87	1 631,64	1 723,29
Deudas a corto plazo	1 544,87	1 631,64	1 723,29
Deudas con entidades de crédito	1 544,87	1 631,64	1 723,29
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	60 819,45	77 640,93	78 608,78

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 5. Balance de Situación de los tres primeros años, escenario pesimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	39 133,90	37 832,50	36 531,10
Inmovilizado intangible	2 742,60	1 441,20	139,80
Patentes, licencias y marcas	144,00	144,00	144,00
Aplicaciones informáticas	3 900,00	3 900,00	3 900,00
Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	1 301,40	2 602,80	3 904,20
Inmovilizado material	36 391,30	36 391,30	36 391,30
Mobiliario	10 272,55	10 272,55	10 272,55
Equipos informáticos	11 118,75	11 118,75	11 118,75
Reformas	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Amortización acumulada inmovilizado material	5 306,94	10 613,89	15 920,83
ACTIVO CORRIENTE	12 194,81	3 883,36	5 746,74
Existencias	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Tesorería	11 194,81	2 883,36	4 746,74
TOTAL ACTIVO	51 328,71	41 715,86	42 277,84

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PATRIMONIO NETO	16 328,71	9 419,38	12 836,73
Fondos propios	16 328,71	9 419,38	12 836,73
Capital	25 000,00	25 000,00	25 000,00
Resultado ejercicios anteriores		- 8 671,29	- 6 909,33
Resultado ejercicio	- 8 671,29	- 6 909,33	- 5 253,93
PASIVO NO CORRIENTE	32 296,48	29 441,11	26 425,35
Deudas a largo plazo	32 296,48	29 441,11	26 425,35
Deudas con entidades de crédito	32 296,48	29 441,11	26 425,35
PASIVO CORRIENTE	2 703,52	2 855,37	3 015,76
Deudas a corto plazo	2 703,52	2 855,37	3 015,76
Deudas con entidades de crédito	2 703,52	2 855,37	3 015,76
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	51 328,71	41 715,86	42 277,84

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 6. Tabla de amortización del préstamo bancario

PERIODO	CUOTA	CAPITAL AMORTIZADO	INTERESES	CAPITAL PENDIENTE
0				20.000,00
1	216,83	125,54	91,29	19.874,46
2	216,83	126,11	90,72	19.748,35
3	216,83	126,69	90,14	19.621,66
4	216,83	127,27	89,56	19.494,40
5	216,83	127,85	88,98	19.366,55
6	216,83	128,43	88,40	19.238,12
7	216,83	129,02	87,81	19.109,10
8	216,83	129,61	87,22	18.979,50
9	216,83	130,20	86,63	18.849,30
10	216,83	130,79	86,04	18.718,51
11	216,83	131,39	85,44	18.587,12
12	216,83	131,99	84,84	18.455,13
13	216,83	132,59	84,24	18.322,54
14	216,83	133,20	83,63	18.189,35
15	216,83	133,80	83,02	18.055,54
16	216,83	134,41	82,41	17.921,13
17	216,83	135,03	81,80	17.786,10
18	216,83	135,64	81,18	17.650,46
19	216,83	136,26	80,57	17.514,20
20	216,83	136,89	79,94	17.377,31
21	216,83	137,51	79,32	17.239,80
22	216,83	138,14	78,69	17.101,66
23	216,83	138,77	78,06	16.962,89
24	216,83	139,40	77,43	16.823,49
25	216,83	140,04	76,79	16.683,45
26	216,83	140,68	76,15	16.542,78
27	216,83	141,32	75,51	16.401,46
28	216,83	141,96	74,86	16.259,49
29	216,83	142,61	74,22	16.116,88
30	216,83	143,26	73,57	15.973,62
31	216,83	143,92	72,91	15.829,70
32	216,83	144,57	72,25	15.685,13
33	216,83	145,23	71,59	15.539,89
34	216,83	145,90	70,93	15.394,00
35	216,83	146,56	70,27	15.247,43
36	216,83	147,23	69,60	15.100,20
37	216,83	147,90	68,92	14.952,30
38	216,83	148,58	68,25	14.803,72
39	216,83	149,26	67,57	14.654,46
40	216,83	149,94	66,89	14.504,52
41	216,83	150,62	66,21	14.353,90
42	216,83	151,31	65,52	14.202,59
43	216,83	152,00	64,83	14.050,59
44	216,83	152,69	64,13	13.897,89
45	216,83	153,39	63,44	13.744,50
46	216,83	154,09	62,74	13.590,41
47	216,83	154,80	62,03	13.435,62
48	216,83	155,50	61,33	13.280,11
49	216,83	156,21	60,62	13.123,90
50	216,83	156,92	59,90	12.966,98
51	216,83	157,64	59,19	12.809,34
52	216,83	158,36	58,47	12.650,98
53	216,83	159,08	57,75	12.491,89
54	216,83	159,81	57,02	12.332,08
55	216,83	160,54	56,29	12.171,54
56	216,83	161,27	55,56	12.010,27
57	216,83	162,01	54,82	11.848,27
58	216,83	162,75	54,08	11.685,52
59	216,83	163,49	53,34	11.522,03

60	216,83	164,24	52,59	11.357,79
61	216,83	164,99	51,84	11.192,81
62	216,83	165,74	51,09	11.027,07
63	216,83	166,50	50,33	10.860,57
64	216,83	167,26	49,57	10.693,32
65	216,83	168,02	48,81	10.525,30
66	216,83	168,79	48,04	10.356,51
67	216,83	169,56	47,27	10.186,95
68	216,83	170,33	46,50	10.016,62
69	216,83	171,11	45,72	9.845,52
70	216,83	171,89	44,94	9.673,63
71	216,83	172,67	44,16	9.500,95
72	216,83	173,46	43,37	9.327,49
73	216,83	174,25	42,58	9.153,24
74	216,83	175,05	41,78	8.978,19
75	216,83	175,85	40,98	8.802,34
76	216,83	176,65	40,18	8.625,69
77	216,83	177,46	39,37	8.448,24
78	216,83	178,27	38,56	8.269,97
79	216,83	179,08	37,75	8.090,89
80	216,83	179,90	36,93	7.910,99
81	216,83	180,72	36,11	7.730,27
82	216,83	181,54	35,28	7.548,73
83	216,83	182,37	34,46	7.366,36
84	216,83	183,20	33,62	7.183,15
85	216,83	184,04	32,79	6.999,11
86	216,83	184,88	31,95	6.814,23
87	216,83	185,73	31,10	6.628,50
88	216,83	186,57	30,26	6.441,93
89	216,83	187,42	29,40	6.254,51
90	216,83	188,28	28,55	6.066,23
91	216,83	189,14	27,69	5.877,09
92	216,83	190,00	26,83	5.687,09
93	216,83	190,87	25,96	5.496,22
94	216,83	191,74	25,09	5.304,47
95	216,83	192,62	24,21	5.111,86
96	216,83	193,50	23,33	4.918,36
97	216,83	194,38	22,45	4.723,98
98	216,83	195,27	21,56	4.528,72
99	216,83	196,16	20,67	4.332,56
100	216,83	197,05	19,78	4.135,51
101	216,83	197,95	18,88	3.937,56
102	216,83	198,86	17,97	3.738,70
103	216,83	199,76	17,07	3.538,94
104	216,83	200,68	16,15	3.338,26
105	216,83	201,59	15,24	3.136,67
106	216,83	202,51	14,32	2.934,16
107	216,83	203,44	13,39	2.730,72
108	216,83	204,36	12,46	2.526,36
109	216,83	205,30	11,53	2.321,06
110	216,83	206,23	10,59	2.114,83
111	216,83	207,18	9,65	1.907,65
112	216,83	208,12	8,71	1.699,53
113	216,83	209,07	7,76	1.490,46
114	216,83	210,03	6,80	1.280,44
115	216,83	210,98	5,84	1.069,45
116	216,83	211,95	4,88	857,51
117	216,83	212,91	3,91	644,59
118	216,83	213,89	2,94	430,71
119	216,83	214,86	1,97	215,84
120	216,83	215,84	0,99	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años, escenario optimista

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de la cifra de negocios	110 450,00	115 910,00	121 643,00
Ventas	110 450,00	115 910,00	121 643,00
Aprovisionamientos	16 380,00	17 199,00	18 058,95
Consumos	16 380,00	17 199,00	18 058,95
Gastos de personal	54 593,45	56 012,88	57 706,35
Sueldos y salarios	41 994,96	43 086,83	44 389,50
Cargas sociales	12 598,49	12 926,05	13 316,85
Otros gastos de explotación	13 200,00	13 512,00	13 832,11
Alquiler local	6 600,00	6 771,60	6 947,66
Suministros	5 400,00	5 540,40	5 684,45
Seguro	500,00	500,00	500,00
Publicidad y promoción	700,00	700,00	700,00
Amortización de inmovilizado	6 608,35	6 608,35	6 608,35
Resultado de explotación	19 668,20	22 577,77	25 437,24
Gastos financieros	1 057,08	970,30	878,65
Por deudas con entidades de crédito	1 057,08	970,30	878,65
Resultado financiero	1 057,08	970,30	878,65
Resultado antes de impuestos	18 611,12	21 607,47	24 558,59
Impuesto sobre beneficios	2 791,67	3 241,12	6 139,65
Resultado del ejercicio	15 819,45	18 366,35	18 418,94

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años, escenario pesimista

OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de la cifra de negocios	79 374,00	83 305,20	87 432,96
Ventas	79 374,00	83 305,20	87 432,96
Aprovisionamientos	11 793,60	12 383,28	13 002,44
Consumos	11 793,60	12 383,28	13 002,44
Gastos de personal	54 593,45	56 012,88	57 706,35
Sueldos y salarios	41 994,96	43 086,83	44 389,50
Cargas sociales	12 598,49	12 926,05	13 316,85
Otros gastos de explotación	13 200,00	13 512,00	13 832,11
Alquiler local	6 600,00	6 771,60	6 947,66
Suministros	5 400,00	5 540,40	5 684,45
Seguro	500,00	500,00	500,00
Publicidad y promoción	700,00	700,00	700,00
Amortización de inmovilizado	6 608,35	6 608,35	6 608,35
Resultado de explotación	-6 821,40	-5 211,31	-3 716,30
Gastos financieros	1 849,89	1 698,03	1 537,64
Por deudas con entidades de crédito	1 849,89	1 698,03	1 537,64
Resultado financiero	1 849,89	1 698,03	1 537,64
Resultado antes de impuestos	-8 671,29	-6 909,33	-5 253,93
Impuesto sobre beneficios			
Resultado del ejercicio	-8 671,29	-6 909,33	-5 253,93

Fuente: Elaboración propia, 2017