



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

MODELO DE NEGOCIO “PUB BOULEVARD”

Alumno/a: **Martin de Peralta y de Bellard,
Eduardo**

Tutor/a: Prof. Cristina Pedrosa Ortega

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Diciembre, 2015

Contenido

Índice de tablas	5
Índice de figuras	6
1 RESUMEN	7
2 IDEA Y MODELO DE NEGOCIO	8
2.1 Definición de la idea de negocio	8
2.2 Descripción del producto	8
2.3 Grupo promotor	9
2.4 Datos básicos del proyecto	10
3. LA FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA	11
4 ANALISIS ESTRATEGICO	13
4.1 Misión, visión y valores de la empresa	13
4.2 Objetivos	14
4.3 Análisis externo	15
4.3.1 Análisis del entorno general.....	15
4.3.1.1 Análisis del entorno político-legal.....	15
4.3.1.2 Análisis del entorno socio-económico	16
4.3.1.3 Análisis del entorno tecnológico	18
4.3.2 Análisis del entorno específico.....	19
4.3.2.1 El mercado.....	19
4.3.2.2 Las 5 fuerzas competitivas de Porter	21
4.3.2.2.1 Análisis de los clientes	21
4.3.2.2.2 Análisis de la competencia	26
4.3.2.2.3 Análisis de proveedores	30
4.3.2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos	39
4.3.2.2.5 Amenaza de nuevos competidores	41
4.4 Estrategia competitiva	42
4.5 Análisis funcional.....	43
5 POLITICAS DE MARKETING	47
5.1 Producto	47
5.2 Precio.....	48
5.3 Distribución y venta	50
5.4 Publicidad y comunicación	50

6 ANALISIS DAFO	53
6.1 Formulación de estrategias	54
6.1.1 Acciones para aprovechar oportunidades	54
6.1.2 Acciones para potenciar las fortalezas.....	54
6.1.3 Acciones para afrontar amenazas	55
6.1.4 Acciones para corregir debilidades	55
7 PLAN DE OPERACIONES.....	56
7.1 Localización y horario.....	56
7.2 Disposición del local	57
7.3 Proceso de producción.....	58
7.4 Mobiliario, maquinaria y equipo requerido	58
7.5 Política de inventarios y gestión de almacenes	60
8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	62
8.1 Personal contratado	62
8.2 Formas de contratación	64
8.3 Política salarial.....	65
9 PLAN ECONOMICO – FINANCIERO	67
9.1 Plan de Inversión	67
9.2 Plan de financiación	70
9.3 Ingresos previstos.....	71
9.3.1 Ingresos por la venta de bebidas	72
9.3.2 Ingresos por otras actividades	76
9.4 Análisis de los costes	77
9.4.1 Análisis de costes fijos.....	77
9.4.2 Análisis de los costes variables.....	79
9.4.3 Amortizaciones.....	80
9.5 Política del inventario.....	81
9.6 Proveedores	81
9.6 Cuentas provisionales	82
9.6.1 Cuenta de resultados	82
9.6.2 Necesidades netas del fondo rotación.....	83
9.6.3 Presupuesto de capital	83
9.6.4 Balance	84

9.7 Ratios.....	84
9.7.1 Ratios del Cash Flow.....	84
9.7.2 Ratios financieros.....	85
9.7.3 Ratios del Circulante.....	87
9.8 Modelos VAN, TIR y Payback.....	88
9.9 Sensibilidad en diferentes escenarios.....	89
10 CONCLUSIONES Y VALORACION PERSONAL.....	91
11 BIBLIOGRAFIA	93
12 ANEXOS	95

Índice de tablas

Tabla 1- Lista de precios.....	33
Tabla 2- Precio Coca-cola company	38
Tabla 3- Precio Schweppes.....	38
Tabla 4- Precios PepsiCo	38
Tabla 5- Matriz DAFO.....	53
Tabla 6- Horarios	57
Tabla 7- Distribución de horarios	63
Tabla 8- Coste salarial.....	66
Tabla 9- Derecho de traspaso	69
Tabla 10- Inversión total.....	70
Tabla 11- Financiación.....	70
Tabla 12- Capital Social	71
Tabla 13- Ingresos totales.....	77
Tabla 14- Costes fijos.....	79
Tabla 15- Análisis de costes variables.....	80
Tabla 16- Evolución de los costes variables	80
Tabla 17- Cuadro de proveedores	81
Tabla 18- Resultados provisionales	82
Tabla 19- Cuadro de Necesidades netas de Fondo de Rotación.....	83
Tabla 20 - Presupuesto Capital	83
Tabla 21 - Balance provisional.....	84
Tabla 22- Ratios Cash Flow.....	85
Tabla 23- Cuadro Ratios financieros.....	86
Tabla 24- Cuadro Ratios financieros.....	87
Tabla 25- Modelos estadísticos.....	88
Tabla 26- Escenario 1	89
Tabla 27- Escenario 2	90

Índice de figuras

<i>Figura 1- Datos básicos del proyecto</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2- Gasto en ocio y entretenimiento</i>	<i>17</i>
<i>Figura 3- Evolución paro en La Carolina</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4- Grafico de evolución.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5- Mercado potencial</i>	<i>20</i>
<i>Figura 6- Clientes potenciales</i>	<i>20</i>
<i>Figura 7- Sexo.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 8- Gasto por sexo por semana</i>	<i>22</i>
<i>Figura 9- Frecuencia de demanda.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 10- Preferencias.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 11- Frecuencia de demanda.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 12- Preferencias.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 13- Frecuencia de demanda.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 14- Preferencias.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 15- Gasto por semana</i>	<i>26</i>
<i>Figura 16- Marketing competencia.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 17- Preferencias de bebidas no alcohólicas</i>	<i>37</i>
<i>Figura 18- Nueva presentación.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19- Logotipo del proyecto</i>	<i>48</i>
<i>Figura 20 Facebook.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 21- Twitter.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 22- Localización del proyecto</i>	<i>56</i>
<i>Figura 23- Distribución del interior</i>	<i>57</i>
<i>Figura 24- Evolución de los ingresos</i>	<i>76</i>
<i>Figura 25- Ingresos Act. Secundarias.....</i>	<i>77</i>

1 RESUMEN

Se ha realizado un estudio de mercado para estudiar y conocer la viabilidad de un proyecto de negocio. El proyecto consiste en la puesta en marcha de un bar de copas en la localidad jienense de La Carolina, al que daremos el nombre de “Pub Boulevard”. No es un negocio nuevo, ya que anteriormente pertenecía a otro empresario. Por lo que consiste en comprar y restaurar totalmente el local, para conseguir que se posicionase en el mercado como un negocio en el que se prestaría más importancia a la calidad y el servicio, dando la posibilidad del disfrute de nuevas actividades que den al cliente un valor añadido.

Para ello se va a llevar a cabo un estudio exhaustivo, tanto de la viabilidad económica, como del mercado donde se encuentra el negocio, con la finalidad de demostrar la rentabilidad del proyecto y los cambios que necesitaríamos para obtener el éxito del mismo en el horizonte temporal establecido.

Market study has been realized to study and to know the viability of a business project. The project consists in the starting of a night pub in a town from the province of Jaen called La Carolina, which will be called “Pub Boulevard”. It is not a new business, because previously it belonged to another businessman. What we would do would be to buy and restore the local completely, to position in the market as a business that would give more importance to the quality and the service, giving the chance of enjoyment of new activities which give the customers a value added.

To do this, an exhaustive study will be carried out, both economic viability and the market where the business is located, with the main aim of demonstrate the profitability of the project and the changes that we would need to obtain success in the timeframe established.

2 IDEA Y MODELO DE NEGOCIO

2.1 Definición de la idea de negocio

La descripción del modelo de negocio es la parte inicial y fundamental, del proyecto empresarial, pues va a explicar lo que es el negocio y las ventajas competitivas que posee, así como las cualidades que lo hacen diferenciarse frente a sus competidores.

Pub Boulevard nace como una visión de negocio, situado en el mercado del ocio y entretenimiento, y orientado hacia un público determinado. El objetivo es ofrecer una nueva alternativa de entretenimiento nocturno, pretendiendo alcanzar como ventajas competitivas, tanto la calidad como el servicio, y que el cliente, pueda disfrutar de una experiencia totalmente novedosa.

Se pretende crear un “Pub de copas”, con un estilo único y personalizado, ambientado en un pub moderno, pero sin que pierda el estilo clásico que lo caracteriza, por lo que tanto la decoración, el estilo del personal y el trato, deben crear un todo, que posibiliten crear una imagen corporativa diferente a la competencia.

Para ello la gestión debería hacerse sin perder la identidad de lo que es el negocio en sí, un bar de copas, un sitio donde la gente acude a divertirse, a pasárselo bien y a conocer gente, pero todo ello alejado de los estereotipos de la noche “*juvenil*” de: desfases, peleas, excesos, etc.

2.2 Descripción del producto

Pub Boulevard es “Pub de copas”, por lo que su cartera de productos, está basada en la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ofrecer un buen servicio de música, así como ofrecer servicios secundarios, como se detalla a continuación.

- Bebidas alcohólicas: producto principal del proyecto. Se abastece a los clientes con una gran cantidad de licores, ron, ginebra whisky etc., desde los más económicos hasta los de mayor calidad.
- Bebidas: principalmente carbonatadas, zumos, bebidas energéticas. Pueden servir como acompañante de alcohol o solas.
- Música: la música debe ser un servicio fundamental a la hora de diferenciarse de la competencia, y que será acorde al público objetivo.
- Servicios secundarios: se dispondrá de maquina recreativas o de ocio. Tienen como objetivo ofrecer mejores y mayores servicios que los competidores, así como elevar el entretenimiento del público.

En resumen, lo que se pretende es ofertar una experiencia única y personalizada al cliente, y que este pueda conseguir su fin último “disfrutar de sus horas de ocio y entretenimiento”. No obstante, no hay que olvidar que el negocio se encuentra en un mercado con una competencia alta y con un mercado potencial cada vez más reducido, por lo que es primordial ofrecer y mejorar, no solo la oferta, sino el servicio que se pueda llegar a ofrecer, para conseguir distinción ante la competencia.

2.3 Grupo promotor

El promotor del proyecto será: Eduardo Martin de Peralta y de Bellard

Eduardo es diplomado en Ciencias Empresariales y posee el grado en Administración y Dirección de empresas, ambos títulos conseguidos en la Universidad de Jaén. Actualmente se encuentra terminando los estudios de Máster en Administración y Dirección de Empresas, MBA, también en la Universidad de Jaén.

Gracias a la formación anterior y a sus más de 3 años de experiencia en el sector en concreto, posee los conocimientos teóricos y técnicos necesarios que lo posicionan favorablemente para llevar a cabo el proyecto empresarial.

En sus más de 3 años de experiencia ha logrado alcanzar un conocimiento completo sobre el cliente, qué busca, lo que está dispuesto a demandar, lo que puede ser

una ventaja competitiva sostenida y lo que no, etc. Además conoce cómo debe ser el trato al cliente, factor fundamental en un negocio de hostelería. Todo esto, unido a sus conocimientos teóricos sobre estrategias, inversiones, marketing etc. le favorecen para llevar a cabo dicho proyecto empresarial y alcanzar la rentabilidad deseada.

2.4 Datos básicos del proyecto

Se presenta de forma escueta la empresa y las características principales de la misma. A lo largo del trabajo se desarrollaran de forma más detallada.

Sector de Actividad	Hostelería y restauración
Actividad	Pub de copas
Clasificación nacional de actividades económicas	673.2 otros bares y cafeterías
Forma jurídica	Empresario autónomo
Localización	Paseo Molino de Viento nº 5
Instalaciones	100 m2
Personal y estructura organizativa	El titular Personal de limpieza Persona de seguridad Camareros
Cartera de servicios	Bebidas alcohólicas, bebidas carbonatadas, bebidas energéticas, bebidas isotónicas, zumos etc.
Clientes	Personas físicas residentes en La Carolina o alrededores
Herramientas de promoción	Merchandising, redes sociales, boca a boca, whatapps etc.

Figura 1- Datos básicos del proyecto

3. LA FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA

Pub Boulevard se va a constituir bajo la forma jurídica “Empresario individual”.

Descripción

Según el Real Decreto 197/2009, se al empresario individual como: *“una persona física que realiza de forma habitual, personal y directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo”*.

Número de socios

Como su nombre indica, el número de socios será de una única persona.

Responsabilidad

La responsabilidad ante terceros, será ilimitada, además, no se diferenciara entre el patrimonio mercantil y el patrimonio civil que posea. Está regulada por el Código Mercantil en materia de mercantil, y con el Código Civil en materia de derecho y Obligaciones.

Capital

No existe capital mínimo legal suscrito, a diferencia de otras formas jurídicas de empresa.

En el proyecto empresarial, se establece un capital social de 26.800 euros, aportados únicamente, por Eduardo.

Fiscalidad

Según el RDL 9/2015, está sometido al Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), bajo el rendimiento por actividades económicas.

Se puede elegir entre tributar mediante estimación directa, es decir, ingresos – gastos, o mediante estimación objetivas (módulos). En la estimación objetivo, se pagará

trimestralmente el mismo montante, haya o no beneficios, que dependerá de: metros del local, personal asalariado y no asalariado, posesión de maquina recreativas tipo A o B, potencia de la energía, etc.

A principio del año natural, se posibilita el poder cambiar de modelo de estimación, pero este cambio supondrá la imposibilidad de hacerlo durante los 3 próximos años.

El modelo elegido para tributar en Pub Boulevard es mediante estimación objetiva. Los montantes a pagar trimestralmente son:

I.V.A: 156 euros mensuales, a ingresar en nombre del arrendador del local trimestralmente.

I.R.P.F: Mediante estimación objetiva, apéndice 673.2 otros bares y cafeterías: 121.85 euros mensuales, a ingresar trimestralmente.

Proceso de constitución

Los empresarios individuales no tienen la obligación de realizar ningún trámite de constitución.

Puesta en marcha

- Trámites generales

Alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores

Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos: La cuota de autónomos para el año vigente (2015), es de 264.44 euros al mes, *según la Ley 31/2015*. Existe un bonificación, que para aquellos empresarios que posean menos de 30 años, la cuota mensual, es reducida a 50 euros.

- Tramites según la actividad

Licencia de la actividad: Se iniciaron los trámites, para el cambio de nombre de la licencia de actividad, en el ayuntamiento de La Carolina, del antiguo propietario hacia Eduardo.

4 ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico va a permitir aclarar lo que el proyector empresarial va a tratar de lograr y como va a intentar conseguirlo. Va a implicar analizar cuál debe ser el mejor futuro para el negocio tras el estudio del entorno en el que se encuentra. “Lord y Dexter, 1998”.

4.1 Misión, visión y valores de la empresa

La misión debe ser la razón de ser de la empresa, su esencia, el motivo para la que existe, (Guerras y Navas, 2007.)

La misión del proyecto debe ser definida contestando a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hacemos? Vender bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ofrecer un buen servicio de música, además de servicios secundarios.
- ¿Cuál es nuestro negocio? Un pub de copas
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? Hacer disfrutar a la gente
- ¿Cuál es nuestro público objetivo? Habitantes de La Carolina, comprendidos entre 25 y 40 años.
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? La calidad y el servicio

Por tanto podemos definir **la misión** en: La venta de bebidas, tanto alcohólicas como no alcohólicas, así como los servicios de música y adicionales, con el objetivo de hacer disfrutar a los habitantes de La Carolina, comprendidos entre 25 y 40 años y diferenciarnos de la competencia en aspectos de calidad y servicio.

En cambio, **la visión** debe contemplar las metas que desean ser alcanzadas en el futuro por la organización. Dichas metas deben ser realistas y alcanzables, ya que la visión debe entenderse como un objetivo a alcanzar, que inspire y motive ante el reto de lograrla, (Guerras y Navas, 2007).

La visión del proyecto empresarial es:

- Ser rentables

- Mejorar la cuota de mercado
- Lograr la calidad total

Los valores de la empresa son los valores éticos y morales que comprenden la cultura de la empresa y marcan las pautas en el comportamiento, (Guerras y Navas, 2007). Los valores del proyecto empresarial que se pretende llevar a cabo son:

- Colaboración: colaborar con colectivos e instituciones para devolver un poco aquello que el pueblo nos posibilita. Ejemplo: colaborar con equipos de futbol, con organización de comerciantes, con colectivos como (pintores, Aprompsi etc.).
- Medio ambiente: Es necesario cuidar el medio ambiente, y reciclar es una actividad básica. En el negocio se pueden reciclar más de 100 kilos de vidrio a la semana.
- Diversidad: Es primordial poseer un amplio abanico de productos, para que cada cliente, pueda demandar justamente lo que desee.
- Ley de transparencia: La calidad es el factor más importante en el proyecto. Los clientes deben conocer donde se origina el producto que están consumiendo. En la calidad de los proveedores reside la fuerza del negocio.

4.2 Objetivos

Los objetivos empresariales son aquellos resultados que se esperan alcanzar, en un horizonte temporal establecido, a través del uso de todos los recursos con los que dispone la empresa, (Guerras y Navas, 2007). Para la idea de negocio propuesta los objetivos a alcanzar.

Objetivos generales: Ser la empresa líder del mercado, es decir, superar el 50 % de cuota de mercado

Objetivos específicos:

- Alcanzar los 20.000 euros de beneficio a final de año y crecer, como mínimo, un 10% anual.
- Lograr un incremental interanual de un 5% en los 5 próximos años.
- Conseguir un posicionamiento en el público objetivo del proyecto empresarial de “*imagen y calidad superior*”.

4.3 Análisis externo

Tal como se define en *La Dirección Estratégica* de Guerras y Navas, (2007), en el entorno existen factores tanto, no controlables como controlables para la empresa.

Por una parte los factores no controlables, van a actuar sobre la empresa y el sector, sin que se pueda incidir sobre ellos, El conjunto de factores está formado por: políticos, económicos, socio-culturales, demográficos, tecnológicos y legales, y todo ello es conocido como *macroentorno* (entorno general).

Por otra, están los factores más próximos a la empresa, y que van a actuar de manera más inmediata y potente, lo que es conocido como el *microentorno* (entorno específico), y formado por las 5 fuerzas competitivas de E. Porter.

4.3.1 Análisis del entorno general

4.3.1.1 Análisis del entorno político-legal

El ambiente político y legal influye en la concreción y gestión de un proyecto, cualquier que sea su finalidad, por lo que también tendrá influencia en el caso de estudio.

Cada año la regulación en esta tipología de negocios se vuelve cada vez más estricta, tanto por parte del las leyes estatales como por las ordenanzas municipales. En los últimos años se han introducido leyes como, la Ley 42/2010, de 30 de diciembre de

2010 regulando el consumo de tabaco en espacios públicos, o la nueva ley anti-alcohol que regula aun con más dureza la venta y consumo de este tipo de bebida, estableciendo multas más duras a hosteleros por posibles irregularidades y mayores trabas al consumo por parte del público.

En el ámbito de seguridad, también se han introducido nuevas obligaciones y requisitos en los locales cada vez más duras y estricta como: necesidad de salida de emergencia, mobiliario ignifugo, seguros más costosos, reducción del aforo máximo etc. El objetivo de todos los requisitos es garantizar la seguridad del público, aunque indirectamente, afectan negativamente al devenir del proyecto.

También las ordenanzas municipales han establecido en los últimos años restricciones importantes, que han ocasionado mayores trabas para los negocios de esta tipología. La ordenanza municipal de La Carolina, 2003, regula de forma estricta el funcionamiento de estas actividades, imposibilitando el establecimiento de terrazas al aire libre, reducción de la hora de cierre, aumentando las multas por infracciones etc.

4.3.1.2 Análisis del entorno socio-económico

España, está inmersa aún en una fuerte crisis económica que empezó allá por el año 2007. Esta situación ha hecho mucho daño a los diferentes sectores de la industria española, y en especial, ha golpeado con gran dureza al sector del ocio y la cultura, debido a que es considerado por gran parte de la sociedad como un bien de lujo, sobre todo en aquellas familias que más han sufrido la crisis y con los niveles de renta más bajo.

Según datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2014, el gasto en ocio y cultura ha descendido a partir de la eclosión de la crisis (2007) en un 24%. Un dato más que explica la actual situación de las empresas que viven del ocio en España.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gasto Ocio, Cultura y Espectáculos [€ Millones]	33709	36918	37223	35624	34.325	33.154	30.219	27.990
Gasto Ocio y Cultura / Gasto Total [%]	6,90%	7,01%	6,88%	6,79%	6,61%	6,36%	5,94%	5,67%
Gasto Ocio, Cultura y Espectáculos [% Crecimiento]	6,98%	9,52%	0,83%	-4,30%	-3,65%	-3,41%	-8,85%	-7,38%
Gasto medio por hogar [€]	2.083	2.218	2.181	2.049	1.945	1.852	1.670	1.537
Gasto medio por hogar [% Crecimiento]	-1,75%	6,47%	-1,68%	-6,04%	-5,07%	-4,78%	-9,83%	-7,99%
Gasto medio por persona [€]	766	823	816	775	744	716	652	607
Gasto medio por persona [% Crecimiento]	4,79%	7,45%	-0,75%	-5,08%	-4,03%	-3,74%	-8,89%	-7,02%
Gasto medio por persona activa [€]	1.548	1.646	1.614	1.532	1.469	1.415	1.303	1.207
Gasto medio por persona activa [% Crecimiento]	2,58%	6,36%	-2,0%	-5,1%	-4,08%	-3,70%	-7,91%	-7,36%

Figura 2- Gasto en ocio y entretenimiento

Concretamente en La Carolina existe actualmente una tasa de paro de un 45,60%, lo que hace un total de 2892 habitantes se encuentren en situación de desempleo, según los datos del segundo semestre de 2015 publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal. Podemos destacar que el mayor índice de desempleo se encuentra entre 25-45 años, con un total de 538 hombres y 742 mujeres.

Si analizamos la trayectoria del desempleo en la localidad, nos encontramos con unos datos desoladores. El desempleo ha crecido desde el año 2006 de un 23,79% hasta un 45,90%, un dato que explica la actual situación de la industria carolinense y la de sus negocios.

Evolución paro en Carolina, La (Jaén)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado		Nº de parados registrados	Población
2015	45,60%		2.962	15.808
2014	42,44%		2.774	15.808
2013	42,46%		2.801	15.899
2012	45,77%		3.001	15.945
2011	35,32%		2.344	15.978
2010	32,44%		2.159	15.901
2009	34,48%		2.212	15.880
2008	29,90%		1.940	15.649
2007	25,35%		1.634	15.676
2006	23,79%		1.453	15.576
2005	26,95%		1.642	15.545

Figura 3- Evolución paro en La Carolina

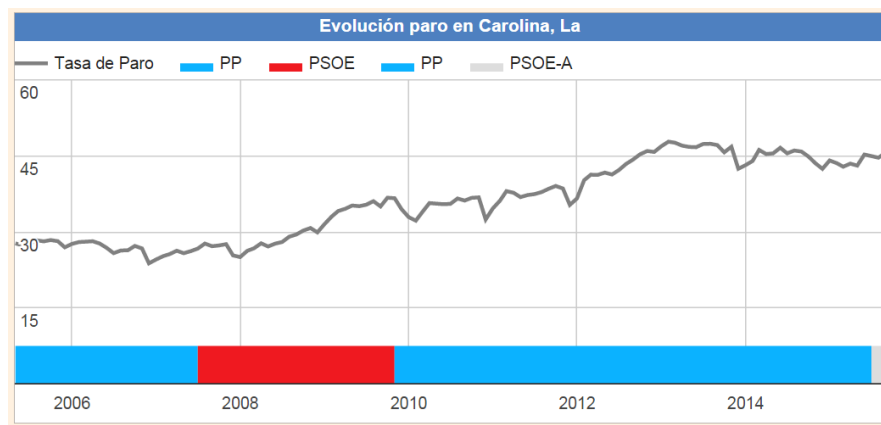


Figura 4- Grafico de evolución

4.3.1.3 Análisis del entorno tecnológico

Otro aspecto fundamental para poder analizar el entorno general es el análisis de la tecnología. Es uno de los factores de mayor efecto sobre la actividad empresarial.

Para el proyecto empresarial la tecnología no es un pilar básico a la hora de desarrollar ventajas competitivas, ya que el uso de la misma se reduce a maquinaria simple como neveras, altavoces, aire acondicionado etc., que no han evolucionado en su funcionalidad en los últimos años. Si ha habido innovaciones positivas para posibilitar la reducción de coste energético como la aparición de iluminación de leds o neveras y aires acondicionados de bajo consumo.

Además si ha habido innovaciones en maquinaria secundarias, que pueden posibilitar la diferenciación del producto con respecto a la competencia y mejorar el servicio, como la introducción de las maquinas escarchadoras, proyectores de imagen de alta calidad, conexión WIFI, televisión por cable etc.

4.3.2 Análisis del entorno específico

Como se ha corregido en párrafos anteriores, el microentorno, está formado por aquel conjunto de factores que son más próximos a la empresa, y que por lo tanto, van a tener una mayor influencia en ella.

4.3.2.1 El mercado

El mercado se puede definir como *“el conjunto de los compradores y vendedores potenciales y reales de una determinada oferta de producto o servicio según Kotler, 2001.* De una forma específica para el proyecto presentado el mercado será: el conjunto de todo el público potencial del pub.

Para posibilitar la segmentación del proyecto empresarial, es necesario establecer los diferentes niveles, tanto de población, de mercado objetivo, preferencias del público etc.

Población o mercado total

Es el conjunto de personas con una necesidad que pueda ser resuelta por un determinado producto o servicio (Guerras y Navas 2007). Para el proyecto de negocio, el público va a tener una necesidad de ocio y entretenimiento generalmente nocturno como bares o pubs.

Para calcular el mercado potencial nos guiaremos a través de los siguientes datos, recogidos por el Ayuntamiento de La Carolina en el último censo (2015).

- Población total de La Carolina: 16.400 habitantes.
- Población entre 18 y 50 años: 6.500 habitantes.
- Población entre 18 y 50 años que normalmente realizan actividades nocturnas de ocio: 1.500 habitantes.
- Gasto medio por habitantes en ocio y cultura (año 2013): 607 euros
- Mercado potencial: 910.500 euros

- Ventas estimadas para el año 2015: 110.000 euros.
- Porcentaje de partición sobre el mercado potencial: 12.87 %

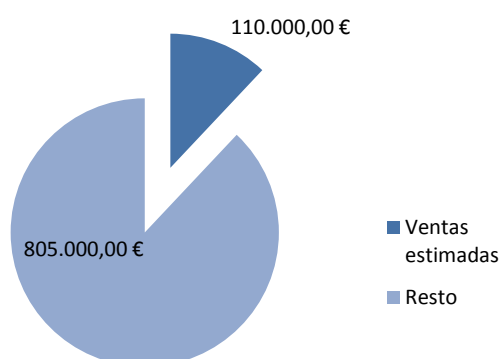


Figura 5- Mercado potencial

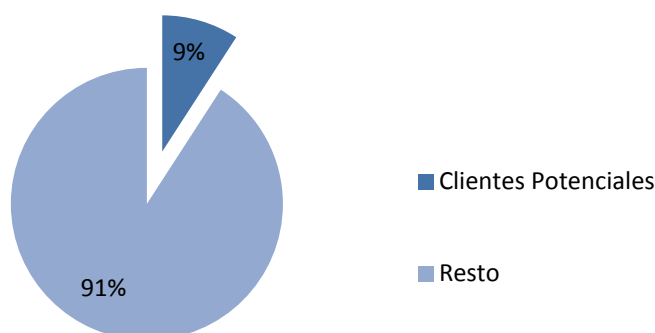


Figura 6- Clientes potenciales

Mercado Meta

El mercado meta es el conjunto de personas o segmento estratégico al que se pretende dirigir todo el esfuerzo económico, tiempo, comunicación etc. y poder lograr su fidelización, dado que se le considera el más rentable económicamente hablando y el más acorde a la imagen y valores del proyecto.

Para delimitar el segmento se han utilizado criterios de diverso índole, tales como: edad, estatus, situación laboral, etc. Tras el estudio se llegó a la conclusión que el segmento más atractivo y más acorde al proyecto será el de la población entre 25 y 40 años. Este tema será comentado más adelante, en el apartado “4.3.2.2.1 Análisis de los clientes”.

4.3.2.2 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

4.3.2.2.1 Análisis de los clientes

Las personas que suelen realizar este tipo de actividad tienen características, estilos de vida y cultura de lo más dispares. Por este motivo es necesario realizar un análisis exhaustivo de las características de los clientes potenciales para poder elegir el mejor segmento, económicamente hablando, al que dirigirse.

Los datos se han obtenido mediante una encuesta a 300 residentes de la localidad de entre 18 y 50 años (Ver anexo 4.1 “Encuesta”).

Sexo

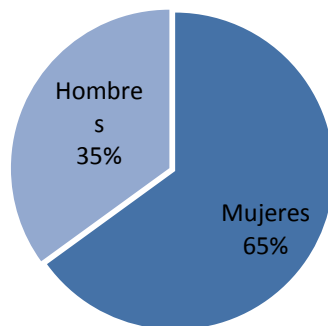


Figura 7- Sexo

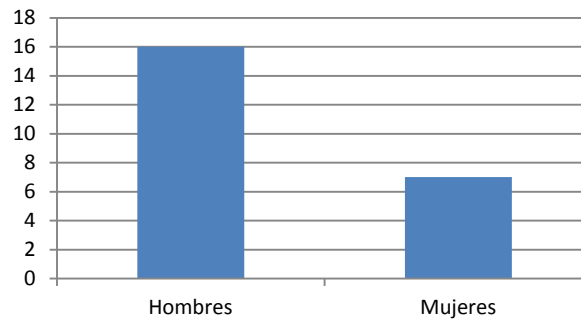


Figura 8- Gasto por sexo por semana

Existe una diferencia importante entre la cantidad de mujeres y hombres que acuden a un pub o a discotecas en La Carolina. Las mujeres salen menos de copas y además gastan menos que los hombres (como se observan en los gráficos). Pero no por este motivo se debe descuidar al público femenino, todo lo contrario, es un factor fundamental a la hora de que el público masculino acuda. Por lo que es necesario cuidar por igual a ambos públicos, o incluso mejorar en ciertos momentos las ofertas a la clientela femenina.

Edad

Vamos a considerar la edad como el factor fundamental a la hora de establecerse en un segmento determinado.

Podemos diferenciar 3 rangos de edad que nos den una segmentación adecuada:

18-25 años:

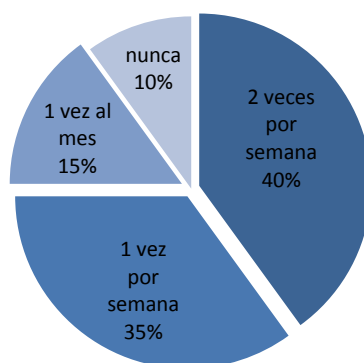


Figura 9- Frecuencia de demanda

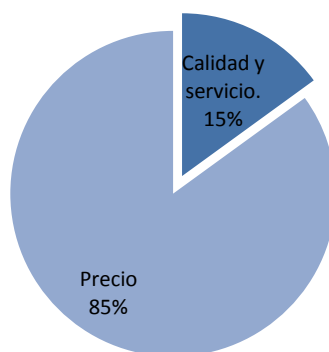


Figura 10- Preferencias

Clientes que normalmente se encuentran en edad escolar o sin trabajo. Suelen demandar dichas actividades todos los fines de semana, pero su gasto es muy reducido. Además, es este rango de edad donde se encuentran las personas más conflictivas de la localidad.

No es un rango de edad atractivo para dirigirse, aunque demanden los servicios todos los fines de semana, ya que su gasto es mucho más reducido que el de otras franjas de edad, además de que se alejan de lo establecido en la política del proyecto, calidad y servicio, buscando precio por encima de todo.

25-40 años:

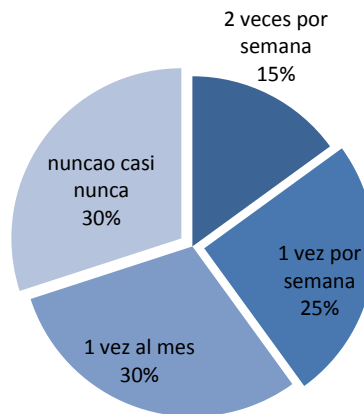


Figura 11- Frecuencia de demanda

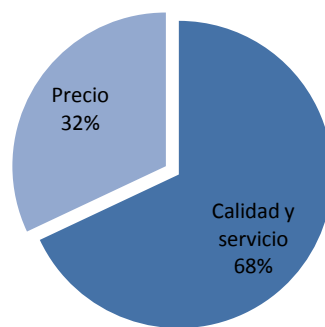


Figura 12- Preferencias

Clientela que se encuentra normalmente con vida laboral activa. No suelen salir todos los fines de semana. Pero su gasto es alto.

Los clientes de esta franja de edad buscan calidad y servicio, anteponiéndolo al precio, por lo que es necesario proporcionar un buen ambiente alejando conflictos, peleas y excesos del negocio o ambiente demasiado juvenil.

Es el segmento ideal para orientar el proyecto empresarial. Concuerdan claramente con lo que se quiere crear en el negocio, y, además es el segmento más atractivo económicamente hablando. Aunque no demanden los servicios todos los fines de semana, su gasto es bastante más alto que la franja de edad anterior, por lo que el beneficio podría llegar a ser mucho más grande.

Todos los cambios que se van a llevar a cabo, las políticas de marketing y las estrategias a realizar, se harán con el objetivo de buscar, atraer y fidelizar a esta tipología de clientes.

40- > años:

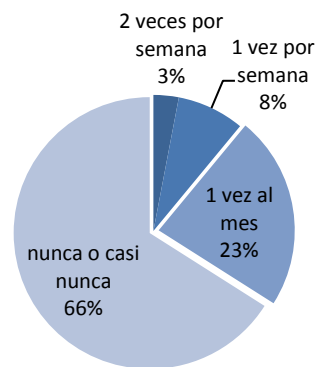


Figura 13- Frecuencia de demanda

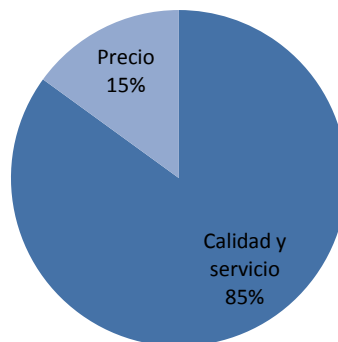


Figura 14- Preferencias

Clientela con un consumo muy alto, pero únicamente lo hacen en ocasiones reducidas. No es un segmento atractivo, debido a la poca demanda que realizan. Pero no es un público al que debemos darle la espalda, ya que sus demandas concuerdan con lo que estamos buscando en el proyecto empresarial, búsqueda de calidad, servicio y necesidad de buen ambiente.

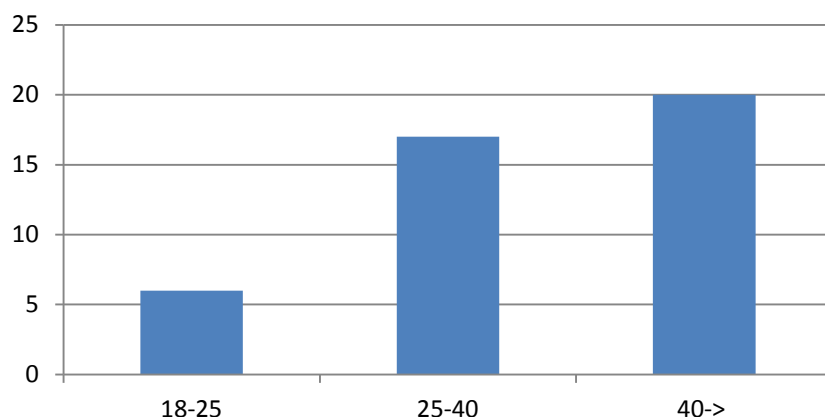


Figura 15- Gasto por semana

4.3.2.2.2 Análisis de la competencia

Los competidores son las empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. (Kotler, 2001). Dicha necesidad podemos describirla como: ocio y entretenimiento, y más concretamente como ocio nocturno. En el análisis del nuestro mercado, es necesario diferenciar dos tipos de competidores: directa e indirecta.

Competencia directa

Tienen características parecidas, así como una gama de productos y servicios semejantes, dirigidos al mismo tipo de clientes y con una relación de precios parecida. Se considera competencia directa: Pubs y discotecas.

En este sector la competencia suele ser bastante intensa, debido a que las barreras de entrada para acceder al mercado son fáciles de superar (únicamente económicas. Actualmente existen 3 competidores potenciales en La Carolina:

1-Pub Gavilanes

Principal competidor actual del negocio, ya que hay gran semejanza entre las características y los servicios de ambos. Actualmente con una cuota cercana al 40 %.

- Se dirigen hacia un determinado tipo de cliente.

- Mismo tipo de musical.
- Relación de precios semejante.
- Gran proximidad (10 metros).
- Aforo permitido parecido.

Puntos fuertes:

- Estrategia de publicidad y marketing mediante redes sociales muy agresiva: realizan gran cantidad de sorteos y regalos a través de sus redes sociales. Incurren en un coste que intentan soportarlo a través de asegurarse ambiente durante las horas de apertura.

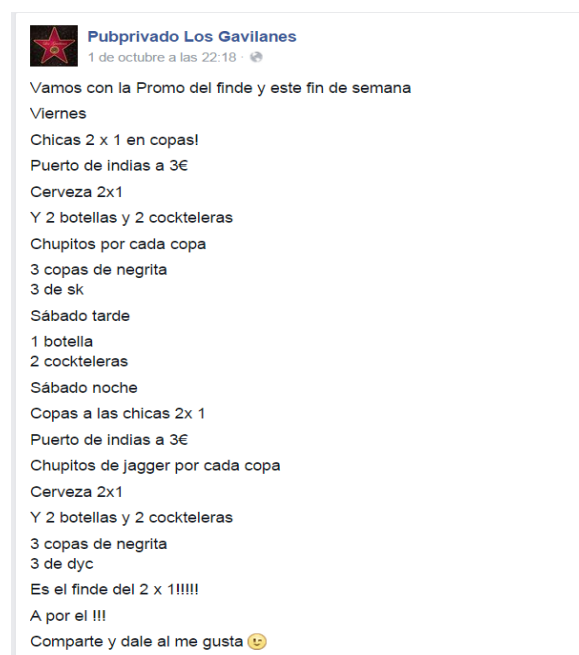


Figura 16- Marketing competencia

- Están de moda: Un pub no es diferente a cualquier otro negocio. Todos tienen ciclos en donde la clientela acude más a un lugar a que a otro, por mera costumbre y sin ningún tipo de razón. La clientela busca ambiente y encontrarse con diferentes tipos de personas. No le gusta acudir a locales poco ambientados

o vacíos a beber alcohol. Este pub ahora se encuentra ambientado fin de semana tras fin de semana, por lo que la clientela acude de forma automática primero a dicho pub, que a otro.

Puntos débiles:

- Dudosos calidad: La calidad de sus productos es inferior. Lo mundialmente conocido como “garrafón”, es una práctica común en este negocio.
- Mal servicio: Los trabajadores de este local son a menudo personal sin cualificación, tanto en tareas de hostelería, como en el trato al cliente.
- Ambiente peligroso: Es más que normal que en este establecimiento haya peleas, robos o altercados, debido a que parte de la clientela son personas conflictivas.

2-Pub Época

Otro competidor, aunque en mucho menor grado. Con una cuota de mercado cercana al 20%. Muy próximo al negocio (30 metros), pero que se intenta dirigir hacia un segmento más reducido del mercado. Reúne las siguientes características:

Puntos fuertes:

- Buena calidad y amplia gama de productos: la calidad de sus productos es igual que la del proyecto empresarial, pero dispone de una mayor selección de productos que ofrecer al cliente (sobre todo en tipos de cerveza y ginebras).
- Buen trato al cliente: El propietario realiza las funciones tanto de camarero como de propietario. No es necesario que contrate personal, por lo que su relación con los clientes es frecuente y buena.
- Tipo de música alternativa: El negocio está basado en dar un servicio alternativo al que ofrece la competencia con respecto a la tipología de música. Su lista de reproducción está basada en rock, heavy, punk etc., algo totalmente opuesto al reggaetón, salsa o bachata, música escuchada en los distintos pubs de La Carolina.

- Gran ambiente: Uno de los factores clave es que ha logrado conseguir un ambiente tranquilo y agradable, alejado de las locuras de las borracheras y los desfases de la noche.

Puntos débiles:

- Pub pequeño: es un pub con un aforo máximo muy limitado (tan solo 50 personas), por lo que llenarlo es bastante sencillo. Su mercado potencial es muy limitado
- Venta excesiva de cerveza y refrescos: Un punto débil bastante importante es su excesiva venta de cerveza y refrescos, algo lógico debido a su clientela. Dichos productos tienen un margen de beneficio muy inferior al de un combinado alcohólico.

3- Pub Miniclass

Es el competidor con menor cuota de mercado, alrededor de un 10 %. A diferencia de los anteriores, se sitúa en el otro extremo de la localidad.

Puntos Fuertes

- Localización: Esto se puede entender como un punto fuerte o un punto débil. Se encuentra localizado en el otro extremo de la localidad, por lo que está alejado de la “zona de ambiente” de la misma. Se puede entender como un favor positivo si lo vemos desde el punto de vista de aportar proximidad a aquellos clientes que residen cerca del negocio.
- Buen ambiente: es un pub frecuentado por personas de mayor de edad. Por lo que al igual que en el caso anterior, aporta tranquilidad y buen ambiente a sus clientes.

Puntos débiles

- Escasa clientela: es el pub con peor cuota de mercado. Por lo que su posibilidad de beneficios se reduce drásticamente.

Competencia indirecta

La competencia indirecta del negocio, abarca todos aquellos negocios dedicados al entretenimiento y el ocio en la localidad y alrededores. Aunque dichas actividades puedan ser muy diferentes al servicio prestado por el proyecto empresarial, van a satisfacer una necesidad parecida.

La relación de competidores será:

- Multicines Bolera Bowling en Linares
- Bares de tapas o restaurantes
- Zona de botellón
- Casa de recreos

4.3.2.2.3 Análisis de proveedores

Los proveedores son aquellas personas o empresas que abastasen a otras empresas con existencias, para su transformación o venta directa (Guerras y Navas ,2007).

En este proyecto empresarial se van a necesitar dos tipos diferenciados de proveedores: proveedores de bebidas alcohólicas y proveedores de bebidas no alcohólicas.

Proveedores de bebidas alcohólicas

Proveedores de productos tales como ron, whisky, ginebra, vodka. cerveza y licores, además surte también licores sin alcohol y alimentación como pipas, frutos secos, gominolas, etc. Se iniciaron conversaciones con 2 proveedores de la localidad: “Alimentación José Alberto” y “Alimentación Pucherete”. También se barajó la opción de un mayorista especializado en Pub y Bares conocido como “Cash Diplo”.

1- Alimentación José Alberto:

Ventajas:

- El precio es más económico que el otro proveedor de la localidad.
- Mayor flexibilidad en los horarios de reparto
- Periodo medio de pago: 15 días

Inconvenientes

- No ofrecen merchandising, ni regalos, ni promociones, ni posibilidad de organización de fiesta. Tampoco la posibilidad de la negociación con los comerciales de las marcas de bebida.

2- Cash diplo: Mayorista localizado en Linares (30 km de La Carolina)

Ventajas:

- Proveedor con mejor relación de precios
- Mayor surtido de productos

Inconvenientes:

- Necesidad de acudir al establecimiento físicamente
- Necesidad de aumentar los inventarios, ya que no se abastece fuera de horarios.
- Pago al contado

3- Alimentación Pucherete

Ventajas

- Posibilidad de negociación de condiciones económicas con comerciales de las diferentes marcas de bebida
- Mayor surtido de productos que alimentación José Alberto

- Beneficios del merchandising de las diferentes marcas como: Copas, vasos de tubo, abridores, cubiteras etc.
- Posibilidad de organizar fiestas de las diferentes marcas, ofreciendo: descuentos, regalos, promociones, fiestas temáticas etc.

Inconvenientes

- Peor relación de precios
- Menor flexibilidad en el reparto y pedido.
- Pago al contado

Tabla 1- Lista de precios

RON	Pucherete	José Alberto	Cash Diplo
Barcelo	12,83 €	11,99 €	11,92 €
Brugal	12,49 €	11,99 €	11,48 €
Cacique	10,83 €	10,99 €	11,16 €
Legendario	12,91 €	12,50 €	11,48 €
Pampero	11,56 €	11,94 €	10,22 €
Bacardi	11,69 €	10,97 €	10,48 €
Negrita	6,91 €	6,49 €	5,68 €
WHISKY	Pucherete	José Alberto	Cash Diplo
JB	10,09 €	10,94 €	10,51 €
Ballantines	11,83 €	10,94 €	10,38 €
Cutty Sark	10,21 €	10,04 €	9,59 €
White Label	10,51 €	10,94 €	10,19 €
Red Label	10,51 €	10,89 €	10,88 €
Passport	8,89 €	9,86 €	9,45 €
Dic	8,91 €	8,19 €	7,81 €
Dic 8 años	10,66 €	9,92 €	10,04 €
Jim bean	10,94 €	10,49 €	10,03 €
Four Roses	13,83 €	12,99 €	12,49 €
GINEBRA	Pucherete	José Alberto	Cash Diplo
Beefeter	11,99	11,9911	11,7249
Larios 1 litro	10,71	9,8857	9,4985
Larios 12 años	12,91	11,858	11,3498
Bombay	10,95	10,75	10,2245
Bombay Shapire	17,38	17,99	18,0895
Tanqueray	12,67	12,99	12,6929
Puerto de Indias	13	13,4915	13,4915
OTROS	Pucherete	José Alberto	Cash Diplo
Vodka Absolut	11,83 €	10,99 €	11,01 €
Vodka Eristoff	7,09 €	7,65 €	7,25 €
Ponche Caballero	8,91 €	9,22 €	8,59 €
Baileys	9,97 €	10,48 €	8,89 €
Martini Blanco	7,36 €	7,60 €	6,99 €
Martini Rosado	7,36 €	7,60 €	6,99 €
Jagermaister	11,93 €	12,01 €	12,99 €
Tequila Sauza	10,47 €	10,95 €	9,89 €
Tequila José Cuervo	12,91 €	11,99 €	11,54 €

Una vez estudiadas las diferentes ofertas de los proveedores de bebidas alcohólicas, se llegó a la conclusión de que el proveedor que mayores beneficios proporcionaría sería **“Alimentación Pucherete”**.

El mayor coste de los productos supondrá un coste adicional de media de 50 euros semanales, pero los beneficios de dicho proveedor superarán ampliamente los mayores costes. Únicamente en cristalería, supondrá un ahorro de más de 20 euros semanales, ya que tanto los vasos de tubo, de sidra y copas se proporcionan gratuitamente por parte de las marcas de bebida. Además, el beneficio más atractivo, es la posibilidad de negociación con los comerciales aspectos como: cierto grado de exclusividad, nivel de ventas, merchandising, publicidad en el local etc. Todo ello conlleva beneficios económicos sustanciales.

Proveedores de bebida no alcohólicas

Proveedores de bebidas carbonatadas (ideales para combinarlas con bebidas alcohólicas), zumos, bebidas isotónicas y bebidas energéticas.

Existen 3 proveedores de estos tipos de productos:

1- Coca cola company

Es una multinacional americana dedicada a la venta de bebidas no alcohólicas. Posee una amplia gama de productos tales como: Coca cola, Zero, Light, Fanta de limón y naranja, Tónica nordic, Blue Nordic, Sprite, Nestea, Aquarius de limón y naranja, Burn, Agua aquabona, Limón y nada, y Zumos minute made. Es la actual líder del mercado de este tipo de productos en España y en Europa.

Ventajas

- Es el producto preferido en general por los clientes, ya sea por gustos o por mero marketing, Coca cola ha sabido posicionarse perfectamente en el mercado español por encima de la competencia en aspecto de calidad.

Inconvenientes

- Tiene un mayor coste de adquisición que el resto de opciones

2- Grupo PepsiCo

Grupo PepsiCo es otra multinacional americana de bebidas no alcohólicas y alimentación. También posee una amplia gama de productos, entre los que destacamos: Pepsi, Light y Zero, Kas de naranja y limón, Seven up, Kas Tonic, Blue Tonic etc. A diferencia de Coca cola, esta multinacional no posee la misma fuerza de ventas a nivel español, es más, su nivel de ingresos es 10 veces menor que el de Coca Cola (300 a 3000 millones de ingresos en 2014).

Ya sea por la política de marketing o por mera preferencia, los consumidores no tienen igual de aceptados los productos de la gama PesiCo que los de la gama Coca Cola, aun siendo productos de calidad equiparada.

Esta misma situación pero a la inversa, sucede en otros países como América Latina, EEUU o Canadá, donde PepsiCo es la líder en el mercado con mucha diferencia de Coca Cola.

Ventajas

- Su listado de precio es inferior
- Tiene facilidades de pago, promociones y ofertas

Inconvenientes

- El cliente no valora dicho producto como un producto de alta calidad
- El cliente prefiere Coca Cola

3- Grupo Schweppes

Es una multinacional Alemana de productos carbonatados y zumos. Tiene una cartera de productos amplia, pero de ella solo destacamos el único producto que interesa al proyecto empresarial: Tónica Schweppes.

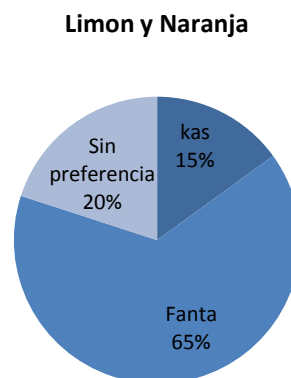
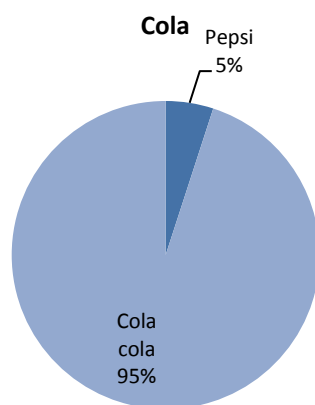
Ventajas

- Máxima calidad y muy bien posicionado

Inconvenientes

- Mayor coste que el de las otras opciones

En los siguientes gráficos se muestra las preferencias de los consumidores de los productos anteriores. Ha sido elaborado de forma manual, con la experiencia de los años trabajados en el sector y por las consultas realizadas a los posibles clientes (potenciales) del proyecto empresarial.



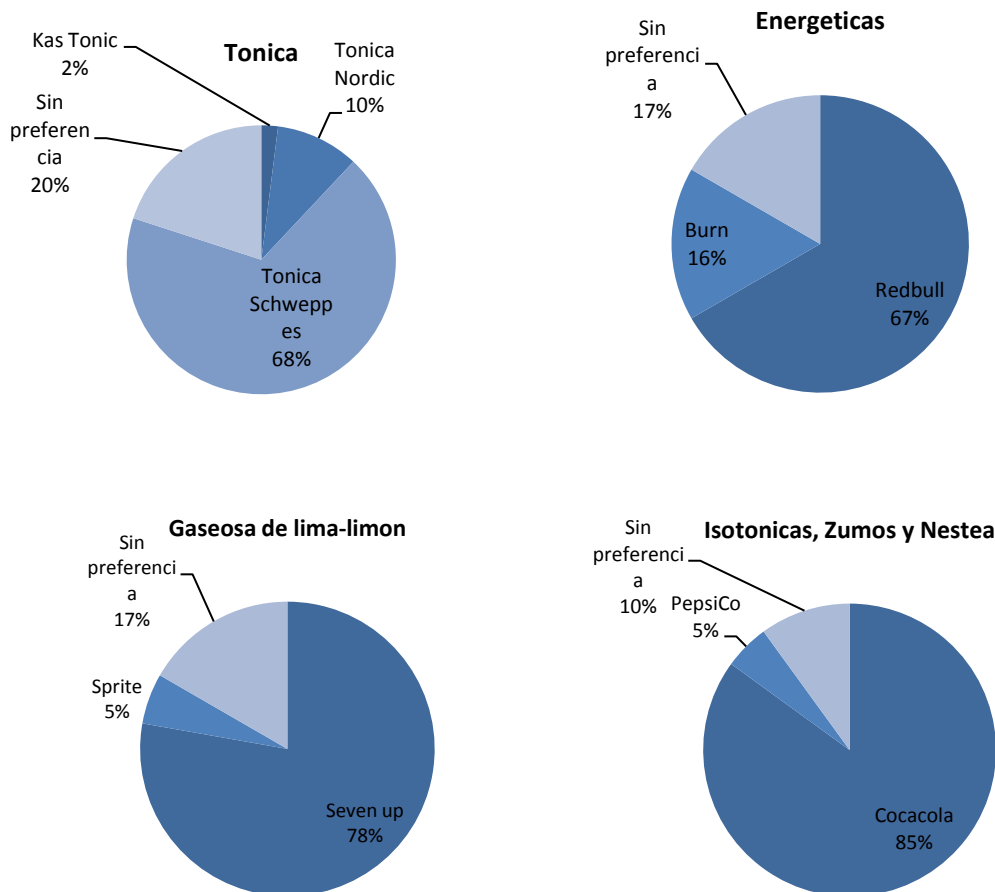


Figura 17- Preferencias de bebidas no alcohólicas

Una vez realizado el análisis se establecieron reuniones con los comerciales de las diferentes marcas de bebida para realizar los acuerdos de compra.

Para la marca Coca cola se pidió el abastecimiento de: Coca Cola, Zero, Light, Fanta de limón y Naranja, Aquarius de limón y Naranja, Zumos, Nestea y Limón y nada. Se alcanzó un acuerdo, firmando un cierto grado de exclusividad, casi en la totalidad de su gama de productos, únicamente excluyendo Sprite y Tónica. A cambio, se lograron grandes descuentos en los productos, un rappels sobre venta a final de año de un 5%, y anular el coste de los envases.

Con el grupo Schweppes, se estableció acuerdos para la compra de Tónica Schweppes. Y con el grupo PepsiCo, los productos de Seven up, Kas de limón y Naranja, y Pepsi.

Los precios que se lograron conseguir en las negociaciones fueron los siguientes:

Tabla 2- Precio Coca-cola company

Coca Cola Company	Precio sin I.V.A	Descuento	Precio final	Precio por unidad
Coca Cola	15,29 €	33%	11,10 €	0,46 €
Zero	15,43 €	33%	11,20 €	0,47 €
Light	15,43 €	33%	11,20 €	0,47 €
Fanta Limón	14,84 €	50%	8,16 €	0,34 €
Fanta Naranja	14,84 €	50%	8,16 €	0,34 €
Sprite	15,34 €	50%	8,44 €	0,35 €
Tónica Nordic	18,52 €	50%	10,19 €	0,42 €
Nordic Blue	20,39 €	50%	11,21 €	0,47 €
Nestea	21,56 €	20%	18,97 €	0,79 €
Aquarius	21,56 €	20%	18,97 €	0,79 €
Burn	37,84 €	50%	20,81 €	0,87 €
Cerveza Carlberg 1/3	24,18 €	50%	14,63 €	0,61 €
Zumos Minute Made	19,66 €	50%	10,81 €	0,45 €

Tabla 3- Precio Schweppes

Grupo Schweppes	Precio con I.V.A	Descuento	Precio final	Precio por unidad
Tónica Schweppes	23,19 €	40%	13,91 €	0,58 €

Tabla 4- Precios PepsiCo

Grupo PepsiCo	Precio con I.V.A	Descuento	Precio final	Precio por unidad
Pepsi	16,85 €	50%	8,43 €	0,35 €
Light	16,85 €	50%	8,43 €	0,35 €
Zero	16,85 €	50%	8,43 €	0,35 €
Kas Naranja	16,85 €	55%	7,58 €	0,32 €
Kas Limón	16,85 €	55%	7,58 €	0,32 €
Seven Up	16,85 €	50%	8,43 €	0,35 €
Blue Tonic	24,81 €	50%	12,40 €	0,52 €
Aquarade	25,30 €	33%	16,70 €	0,70 €
Lipton	24,09 €	33%	15,90 €	0,66 €
Zumos	26,18 €	55%	11,78 €	0,49 €
Red Bull	24,44 €	0%	24,44 €	1,02 €

Era necesario, realizar una ampliación de la cartera de productos, ya que los gustos y las preferencias de los consumidores son muy diversos. Con esta política, se conseguirá satisfacer plenamente las necesidades y los gustos de los clientes, añadiéndoles un valor superior que la competencia. Además, se conseguirá mejorar el posicionamiento en el cliente, en aspectos de calidad y servicio.

La cartera de productos pasó a estar conformada por: Pepsi, Kas de limón y Naranja, Seven up, Coca cola, Zero y Light, Fanta de limón y Naranja, Tónica Nordic, Blue Nordic, Sprite, Tónica Schweppes, Aquarius de limón y Naranja, Zumos minute made, Limón y nada, Burn, y Nestea.

4.3.2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos

Según se recoge en La dirección estratégica de Guerra y Navas, 2007, *un producto sustitutivo es aquel que satisface la misma necesidad de los clientes que los productos o servicios prestados por el proyecto empresarial*. Definido anteriormente el mercado como “aquellas actividades de ocio y entretenimiento nocturnas”, se va a considerar productos sustitutivos todas las actividades que por un modo u otro, satisfagan la misma necesidad que el producto y servicio ofertado. Podemos citar los siguientes productos y/o servicios que se considerarán sustitutivos:

- Cafeterías
- Bares
- Zonas de botellón

Hay que resaltar que no todas las actividades de ocio son servicios sustitutivos perfectos, sino que, incluso llegan a ser servicios complementarios en algunas circunstancias.

Se ha elaborado la siguiente tabla, que muestra las preferencias de los consumidores con respecto a la elección de un producto u otro, según una encuesta elaborado a 300 habitantes de La Carolina de entre 18 y 50 años.

- Pubs de copas o discotecas: Son los lugares más frecuentados durante el fin de semana de los lugares de ocio. Sus horas clave, suelen oscilar entre las 12 y las 4 de la madrugada, tanto viernes como sábado. Los clientes van desde los 18 hasta los 50 años. Aunque más del 75% de los clientes suelen ir desde los 20 hasta los 35 años.
- Bares de tapas o restaurantes: Se dedican tanto a la prestación de bebida como de comida. Puede ser un producto complementario, ya que los clientes, después de cenar en los bares o restaurantes pueden ir a los pubs o discotecas.
- Zonas de botellón: Frecuentado por jóvenes desde 15 hasta 25 años con la finalidad de beber alcohol. Sus horas claves van desde las 10 de la noche hasta las 2 de la madrugada. Una vez realizada esta actividad, los clientes se dirigen hacia los pubs o discotecas de la localidad.
- Cafeterías: Normalmente no es un producto sustitutivo, pero, en verano y gracias a la utilización de terrazas al aire libre, donde se puede fumar y beber alcohol libremente, se convierte en un gran competidor para los pubs y discotecas. Su hora de cierre es a las 2 de la madrugada.
- Zonas de reunión gratuitas: Zonas como parques, plazas, locales o casillas (casas o pisos alquilados entre varias personas). Son actividades que han crecido mucho en los últimos tiempos, tras la imposibilidad para salir a pubs o bares, debido a la carencia de dinero. Muchas personas acuden a estos lugares de reunión, para pasar sus horas de ocio en compañía de sus amigos o conocidos.

Las motivaciones de los clientes potenciales para la elección de una actividad u otra son las siguientes (datos obtenidos mediante la encuesta anterior).

- Precio/dinero: El 54% de los encuestados, aseguran que la disposición o no de dinero, y el coste que cada actividad soporta, es su principal escollo, para la elección de una actividad u otra en sus horas de ocio. Podemos destacar que el 80 % son jóvenes de entre 18 y 25, en su mayoría estudiantes. También destacar el 15% de personas en paro o con cargas familiares altas.
- Calidad/Servicio: Un 30 % se decantan en su elección por la calidad o el servicio de cada una de las actividades. Destacamos como factores claves, detalles como: tipo de música, trato al cliente y calidad del producto. Más

del 80% son personas con empleo activo y con edad comprendida entre 23 y 35 años.

- Proximidad: Solo un 5 % de los encuestados, deciden la actividad a través de la proximidad. Hay que recordar que La Carolina, es una ciudad pequeña, donde aparcar no es un problema en ningún lado. Las personas que se inclinan por la proximidad, son, en más de 90% de edad superior a 50 años.
- Estilo de vida: Los clientes que deciden hacer una actividad u otra mediante el estilo de vida, es decir, gustos, aficiones, preferencias etc., es tan solo un 11%. Son personas comprendidas entre todas las edades, no se ha encontrado un factor común.

Podemos advertir que el principal escollo a la hora de realizar una actividad u otra, es el precio o la disposición de dinero para realizarla. Dato esperado, debido a la alta tasa de paro que existe en la localidad, y a la falta de efectivo que tienen que soportar los habitantes de la misma. Además, el paro afecta con mayor dureza, a personas jóvenes de entre 16 y 35 años, que es, aquel margen de edad de personas, que mas acuden a pub o discotecas a divertirse. Todos estos datos explican el porqué, de la mala situación del sector en los últimos años en La Carolina.

4.3.2.2.5 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es un elemento para medir la rentabilidad de un mercado. La dificultad o facilidad viene impuesta por las barreras de entrada. Estas pueden ser de varios tipos y de distinta naturaleza, Guerras y Navas, 2007.

En el caso de estudio, no se encuentran barreras de entradas significativas excepto tres:

- Inversión inicial: la inversión necesaria para iniciar un proyecto desde 0 de esta tipología es alta (de entre 100.00 a 150.000), debido a la necesidad de acondicionar un local con todos los requisitos incluidos en el Real Decreto 19/2014 del 17 de enero para este tipo de negocios. Aunque si existe varios locales habilitados para el
-

funcionamiento de dichas actividades, con un coste muy inferior (20.000 aproximadamente).

- Situación geográfica: la localización del local es un factor fundamental para posibilitar el buen funcionamiento del proyecto. En esta tipología de negocios es primordial poder estar lo más cerca posible del cliente (zona de ambiente de la localidad), ya que la distancia va a disminuir considerablemente las posibilidades de crecimiento del proyecto.
- Especialización y experiencia: no es un mercado para que dichos factores se puedan considerar claves, pero si son necesarios en la dirección, para que se logre alcanzar una ventaja competitiva en un mercado tan parejo y estático como al que se enfrenta el proyecto.

4.4 Estrategia competitiva

Según define E. Porter en su título “Competitive Strategy”, se describe la estrategia competitiva, *“como las acciones tanto ofensivas como defensivas, que realiza una organización, para establecer una ventaja competitiva dentro del mercado a largo plazo”*.

Para el proyecto empresarial, dentro de las 4 estrategias genéricas que redacta E. Porter, se decidió adoptar la diferenciación como base para poder construir una barrera defensiva frente a la competencia actual, basada en mejorar tanto la calidad como el servicio prestado, y crear una imagen de marca única en el mercado. Todo ello sin la necesidad de subir el coste de los productos, lo que daría la posibilidad de establecer una ventaja sostenida en el tiempo, al poseer un servicio de mayor calidad que la competencia y con un coste parecido.

4.5 Análisis funcional

Como ya adelantamos en los capítulos anteriores, la intención del proyecto empresarial, es reorientar el negocio con motivo de lograr una segmentación determinada en el mercado, basada en la calidad y el servicio. Pero, para lograr la segmentación, es necesario cambiar e innovar procesos y productos, y poder conseguir una diferenciación notable frente a la competencia, y lograr una ventaja competitiva. Las claves para conseguir una ventaja competitiva sostenible, es lograr ciertas barreras a la imitación, ya sean barreras económicas, técnicas, humanas u operativas, (Guerras y Navas, 2007).

Para ello los cambios que se van a llevar a cabo son:

Calidad

El primer objetivo es lograr la calidad total en el producto, una estrategia de gestión nacida en el seno de Toyota, ideada en la década de los 50s por W. Edwards Deming. En este tipo de negocio, no es difícil conseguirlo, ya que un combinado es fácil de elaborar. Pero sí hay que tener presente algunos aspectos, casi siempre olvidados.

- Bebida alcohólica de calidad: Adquirir bebida de alta calidad, que haya sido embotellada en España, y cuyo envase sea de 0,70 litros. Existen productos embotellados en el extranjero, o con envase de 1 litro, donde la calidad está muy por debajo, al producto citado.
- Bebidas carbonatadas: Es importante que las bebidas carbonatadas se sirvan frías, de lo contrario perderán fuerza y aroma al destaparlas. También es importante que estén envasadas en cristal y no es plástico o lata, ya que perderá calidad.
- Hielos: Los hielos son un elemento muy importante en un combinado. La mayoría de hielos industriales, añaden aromas y sabores, debido a los químicos con los que son fabricados. Es importante que el hielo sea fabricado únicamente con agua.

Servicio

Otro elemento que es necesario mejorar es el servicio. Como ya vimos en el apartado 4.3.2.2.1 (análisis del cliente), para los clientes del segmento al que queremos dirigirnos, el factor clave a la hora de su elección, es un buen servicio. Por lo que mejorarlo es un objetivo primordial del proyecto empresarial. Para lograr dicho objetivo es necesario establecer los siguientes cambios:

- **Aumentar la cartera de productos:** Es un objetivo fundamental poder satisfacer todas las demandas de los clientes, por muy atópicas que sean. Como ya se indico en el apartado 4.3.2.2.3 (análisis de proveedores), se va a proceder a rellenar las líneas de productos, tanto de bebidas alcohólicas como no alcohólicas. El objetivo es duplicar la cantidad de productos disponible en stocks.
- **Trato al cliente:** El personal debe tener cualificación en hostelería, no solo técnicas, sino también en el trato al cliente. Para el proyecto empresarial, el trato al cliente cobra una mayor importancia, tanto del personal como del empresario, debido a que la fidelización del cliente debe ser un objetivo básico.

Actividades secundarias

Se desea añadir actividades secundarias al negocio, como un futbolín, una diana, una máquina tragamonedas y la reproducción de fútbol y deportes en directo.

- **Futbolín y diana:** El objetivo de dichas actividades no es obtener una gran rentabilidad, ya que su aporte al beneficio será reducido. El verdadero objetivo es que tenga un poder de atracción hacia el cliente, sobre todo en las franjas horarias (normalmente diurnas), donde hay menos demanda. En algunas ocasiones, incluso dichas actividades se pondrán gratuitas para elevar el poder de atracción.
- **Máquina tragamonedas:** El objetivo de esta actividad si es únicamente económico, ya que es una actividad frecuente en todos los bares, pub o cafeterías, por lo que no es posible lograr una diferenciación notable.

- Reproducción de deportes online: Serán una actividad gratuita para el cliente, y con un coste fijo de 30 euros mensuales. Constará de reproducción de fútbol, baloncesto, tenis y cualquier deporte que sea televisado por la plataforma contratada "Movistar Plus". El objetivo es que dicha actividad tenga un poder de atracción alto en aquellas franjas horarias cuando exista algún evento deportivo televisable. Esta actividad es una práctica habitual en bares y cafeterías, pero la diferenciación se puede conseguir ofreciendo un mejor servicio, con una mejor imagen (pantalla de 6m2) y un mejor sonido.

Mejorar la presentación

Otro aspecto que es necesario mejorar e introducir cambios es en la presentación del producto. Una buena presentación va a elevar la percepción de calidad en el cliente y añadir cierto grado de exclusividad ante los competidores. Algunos de los cambios a introducir serán:

- Sustitución de la cristalería: Sustitución del vaso de tubo común, por vaso de sidra o copa de balón.



Figura 18- Nueva presentación

Tal como se aprecia en la imagen, la presentación va a potenciar la calidad, la exclusividad y la notoriedad del producto. Este cambio supondría elevar considerablemente el coste de la cristalería, pero como ya citamos anteriormente en el apartado de proveedores, la cristalería es abastecida gratuitamente por el proveedor de bebida alcohólicas "Pucherete".

- Hacer uso de la máquina escarchadora: Su objetivo es la de enfriar los recipientes mediante el dióxido de carbono alimentario en un espacio breve de tiempo, generando una capa de hielo en todo su interior y contorno. Esto va a generar un efecto de enfriado en el contenido del recipiente de forma que mantenga constante la temperatura más tiempo. El objetivo es añadir un grado de exclusividad al producto con el uso del citado activo, ya que ningún competidor lo posee.
- Añadir elementos opcionales: añadir elementos como trozos de limón, naranja, pepino o fresas al combinado, va a mejorar sustancialmente, no solo la presentación del producto, sino la calidad del mismo.

5 POLITICAS DE MARKETING

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis de estrategia interna, analizando 4 variables básicas en su actividad: producto, precio, distribución y comunicación.

5.1 Producto

De forma genérica, entendemos el producto del proyecto como un conjunto de bebidas y servicios de ocio al cliente. De forma específica se verá como una experiencia para el cliente, tras la visita al pub.

Como ya citamos en el apartado anterior, el objetivo del proyecto empresarial es que el cliente valore el producto como un “producto potencial”, es decir que la empresa tenga la capacidad de atraer y mantener clientes.

Desde la perspectiva del marketing se van a desarrollar estrategias centradas en el producto, con el objetivo de incrementar tanto la calidad como el servicio del mismo, pero sin que exista un aumento del coste. Además, de desarrollar una ampliación de la línea de productos, añadiendo nuevos a la cartera actual, con el único objetivo de la plena satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes.

La marca es otro aspecto fundamental para el proyecto. El objetivo es que el logo cree una percepción en el cliente que permanezca durante el tiempo, intentando que proyecte el objetivo y la función del proyecto.



Figura 19- Logotipo del proyecto

5.2 Precio

En el proyecto empresarial, no se han considerado realizar ajustes significativos en la relación de precios del negocio. Se considera que el margen obtenido con los niveles de precios anteriores, ya es un margen importante, y que puede generar un beneficio bastante rentable. Además, existe una sensibilidad alta al precio, por lo que una subida del mismo, podría provocar un descenso de la demanda elevado. Por este motivo, se elegirá una política de precios orientada al volumen, ya que lo que se desea conseguir, no es gran margen bruto, sino aumentar los niveles de venta y la participación en el mercado.

El objetivo del proyecto es elevar, tanto el servicio como la calidad, pero sin que exista una variación en el precio del producto. Con esta estrategia lo que se va a conseguir, es obtener un producto y/o servicio mejor que el de la competencia pero al mismo precio, consiguiendo lo que hemos citado anteriormente, una ventaja competitiva sostenible.

El cambio en la política de precios que sí se va a llevar a cabo, es la de cambiar de una política de precios homogénea a una heterogénea, es decir, establecer una relación de precios, en función tanto del coste, como de la calidad. Con esta estrategia lo que se pretende conseguir, es que el cliente pueda guiarse a través del precio, conocer cuáles son los productos de mayor calidad de la gama de productos, y a la misma vez,

tener aquellos productos de una calidad inferior más económicos, para los clientes más sensibles al precio.

La relación de precios será la siguiente:

- Productos a 2 euros: Cervezas nacionales, Refrescos, Aquarius, Zumos, Batidos y Limonada
- Productos s 2,5: Cervezas de importación, Licores sin alcohol, Licores y Bebidas energéticas
- Productos s 3,5 euros: Combinados de Larios, Negrita y Dic
- Productos a 4 euros: Combinado de Barcelo, Brugal, Cacique, Pampero, Legendario, Dic 8 años, Passport, Ballantines, JB, White Label, Cutty Sark, Jameson, Beefeater, Bombay, Larios 12 años, Larios Rose, Ponche, Vodka, Vodka Negro, Vodka Rojo, Jim Bean, Bacardi, Bacardi Elixir, Tequila, Martini blanco, Martini rosado, Licor 43, Malibu. Havana Club 3 años
- Productos a 4,5 euros: Combinado de Four Roses, Tanqueray, Santa Teresa, Souther Comfort, Havana Club 5 años
- Productos a 5 euros: Combinado de Brugal 7 años, Havana Club 7 años, Cacique Origen,
- Productos a 6 euros: Combinado de Bombay Shapire, Pink 47, Gin vine, Tanqueray 12 años, London dry, Martin Miller, Beefeater 24, Bombasa, Bulldog, Citadelle, Black Label, Chivas Regal, Macallan, Cardhu Cacique 500

Con respecto a las actividades secundarias citadas anteriormente, la política de precios será:

- Fútbolín. 1 euro por partida. En este servicio sí se va a llevar a cabo la estrategia de precio promocionales, rebajando o incluso a coste de 0 euros, en determinadas situaciones.
- Diana: 1 euros por jugador. Igual que el anterior.
- Deporte en vivo: Gratuito

5.3 Distribución y venta

La finalidad última es que el producto pueda estar en disposición, en el momento que el cliente lo quiera adquirir y donde desee consumirlo. Como ya se ha descrito, en el proyecto empresarial no es el producto el que llega al cliente, sino justo lo contrario, por lo que lo importante, es tener una buena ubicación, así como un horario acorde, Dichas variables serán explicadas en el apartado 6 “ Plan de operaciones).

5.4 Publicidad y comunicación

Todas las decisiones y cambios anteriormente expuestos van tanto reflejar como a transmitir la imagen de la empresa, pero para que causen el efecto deseado, es necesario que dicha información pueda llegar al cliente, por este motivo se realizará una política de comunicación y publicidad activa en los canales que se consideran los más beneficiosos. Los objetivos de mantener esta política de comunicación será: dar información, crear conocimiento y mantener la lealtad de los consumidores.

El encargado del usar los distintos medios de comunicación será Eduardo, lo que hoy en día se conoce como “community manager”. Los medios de comunicación utilizados son: Facebook, Twitter, y el boca a boca. Todos ellos tienen la ventaja de ser completamente gratuitos, por lo que el coste de comunicación en el proyecto empresarial será de 0 euros.

Facebook



Figura 20 Facebook

Facebook es el canal de comunicación más activo e importante del negocio. Se dispone de un perfil con 3000 seguidores, de los cuales sobre el 80% son habitantes de la localidad. Por lo que el mensaje que queramos transmitir, tiene la capacidad de llegar a un altísimo número de receptores.

La función principal de esta red social es la de comunicar, semana tras semana, las principales novedades que se vayan implementando al proyecto, tales como: ofertas, nuevos productos, sorteos, nuevas actividades etc. Además, también funciona como un buzón de sugerencias del cliente, donde cualquier persona, pueda dirigirse con sus propias ideas o inquietudes, así como: actividades a mejorar, descuento de grupos, cumpleaños, novedades etc.

Por último, el canal es utilizado como un medio para acercarse al cliente, comentado fotos, tickeando “like”, manteniendo comunicación etc. El cliente siente que existe una relación estrecha entre él y el negocio, consiguiendo fidelizar a un gran número de ellos.

Twitter



Figura 21- Twitter

Twitter, es otro canal de comunicación muy utilizado en el proyecto, pero en menor medida que Facebook. Se dispone una cuenta con casi 800 followers activos, por lo que el mensaje también tiene una capacidad alta de llegar a un gran número de receptores

Este canal únicamente es utilizado para divulgar novedades, noticias, fiestas etc, y para subir fotos y videos de los clientes durante su estancia en el local.

Comunicación directa

Esta red de comunicación es llevada a cabo tanto por Eduardo como con todos los empleados del negocio. Consiste en informar, todo lo que hemos comunicado en las anteriores redes sociales, con la ventaja, que esta forma de comunicación posibilita una comunicación directa y bidireccional. Por lo que el mensaje llega con mayor intensidad al cliente y posibilita una mejor respuesta del mismo.

6 ANALISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o proyecto empresarial, que analiza, tanto las características internas y externas de la misma, es decir, se presentarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del caso de estudio, que se han podido extraer en el análisis del entorno general y específico, y de los efectos esperados de las política de marketing definidas.

Tabla 5- Matriz DAFO

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
• Competidor con mayor poder de mercado • Costes fijos más elevados que la competencia • Cambios introducidos tardaran en hacer efecto • Necesidad de fidelizar la clientela	• Creciente tasas de desempleo de la localidad • Aumento de poder de los productos sustitutivos • Regulación cada vez mas fuerte • Crisis económica actual • Subida del coste energético y de agua • Excesivo poder de negociación de clientes • Barreras de entrada fáciles de superar
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
• Buena localización • Experiencia en el sector del emprendedor • Calidad del servicio superior • Mayor variedad de productos • Know how e innovación • Compromiso real de empleados • Mayor poder de comunicación • Maquinaria y equipo superior • Capacidad directiva más preparada • Mejores acuerdos con proveedores	• Competencia reducida • Bonificaciones por empleo • Actividad frecuente en la cultura española • Decreciente poder de negociación de proveedores • Predicciones positivas de empleo en la localidad • Más facilidad de puesta en marcha que un negocio totalmente nuevo

6.1 Formulación de estrategias

6.1.1 Acciones para aprovechar oportunidades

- Bonificación por empleo: el/los empleados que se decidan contratar para el proyecto, se formalizará en función de aquellos tipos de contrato que supongan un mayor beneficio para el proyecto. Este tema se hablarán en el apartado 7.
- Decreciente poder de proveedores: el poder de los proveedores ha descendido en este mercado, debido a la alta concentración de ellos, en contra de la cada vez más reducida posible clientela. La oportunidad que surge es la mayor capacidad de negociación de precios con los proveedores.
- Competencia reducida: es el momento adecuado para introducirse en el mercado, ya que la escasa competencia posibilita, que conseguir una ventaja competitiva sostenible sea más fácil.

6.1.2 Acciones para potenciar las fortalezas

- Hay que aprovechar las ventajas tanto en el servicio prestado como en la calidad de los productos, para que gracias a ellas, podemos convertir dicha diferenciación en una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores actuales y potenciales.
- Otro factor fundamental es la capacidad directiva y la experiencia del emprendedor en el sector. Ambas van a posibilitar una dirección más eficiente que permita conseguir un mejor liderazgo ante los trabajadores, mejores acuerdos con proveedores, tener una estrategia clara etc.
- Mejor equipo: hay que aprovechar la mejor capacidad del equipo, no para mejorar el producto, sino para lograr una diferenciación tanto en diseño, presentación etc.

6.1.3 Acciones para afrontar amenazas

La disminución de la clientela por distintos factores (mayor tasa de desempleo, aumento del poder de los productos sustitutivos y crisis económica actual) repercute de forma negativa en los ingresos de las empresas del mercado. Es en este momento en el que hay que activar una estrategia diferente, no de reducir costes, sino que aumentarlos. Con el objetivo de lograr un producto y una experiencia diferente, de mayor calidad a la competencia pero de un coste parecido y poder fidelizar al mayor número posible de clientes potenciales.

6.1.4 Acciones para corregir debilidades

- Los mayores costes fijos que tiene el proyecto frente a los principales competidores, se puede corregir elevando el número de ingresos, obteniendo un resultado real más favorable.
- De la misma forma, para lograr una mejor cuota de mercado, se ofertará un producto de mayor calidad pero a un coste parecido que el de los competidores.

7 PLAN DE OPERACIONES

El objetivo principal del plan de operaciones es posibilitar la identificación de los procesos, maquinarias, tecnologías, recursos etc., es decir, todo lo que conlleva la instalación y el buen funcionamiento del proyecto empresarial.

7.1 Localización y horario

El negocio está localizado en la localidad Jienense de La Carolina, con una población de 16.400 habitantes según el último plan de actuación del Ayuntamiento de La Carolina 2015. Concretamente, el negocio se sitúa en la zona conocida, como Paseo Molino de Viento, actual zona de entretenimiento por excelencia en la localidad, debido a su gran oferta de negocios de entretenimiento como: cafetería, pubs o bares.



Figura 22- Localización del proyecto

Fuente *google maps*. El remarcado sitúa la zona idónea para los negocios hosteleros en la localidad, y donde se encuentra el proyecto empresarial.

Los horarios de apertura, fueron propuestos teniendo en cuenta tanto la concurrencia y la posibilidad de demanda, como de la licencia de la ordenanza municipal de La Carolina 2003, que cita como hora máxima de cierre las 03,00 de la madrugada, con una hora más de permiso para Sábado, festivo y vísperas de festivos.

Tabla 6- Horarios

Jueves	16.30 - 03.00
Viernes	16.30 - 03.00
Sábado	16.30 – 03.00
Domingo	16.30 – 03.00

7.2 Disposición del local

El local será arrendado a un propietario de inmuebles de la localidad por un precio de 968 euros mensuales. Tendrá una superficie de casi 200 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente forma:

- Barra de servicio: 40,87 metros cuadrados
- Aseos: 9.65 metros cuadrados
- Espacio útil: 98.86 metros cuadrados
- Almacenes: 24,51metros cuadrados
- Entrada: 8.28 metros cuadrados

Según la licencia en vigor de la ordenanza municipal del Ayuntamiento de La Carolina 2003, se posibilita al local con una capacidad máxima de 98 personas. En el plano siguiente, se observa la distribución final, tanto del mobiliario como de los activos.

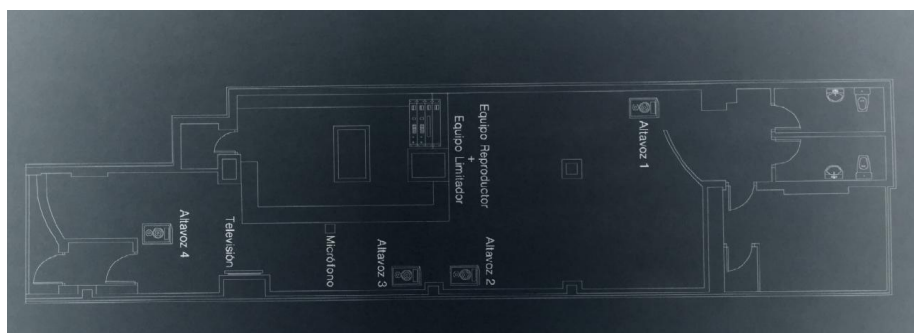


Figura 23- Distribución del interior

7.3 Proceso de producción

El proceso de producción hace referencia al procedimiento técnico que se utiliza para obtener bienes y servicios a partir de inputs, (Baca, 2001). En este caso, vamos a definir el proceso, y la tecnología utilizada, para comprender el comportamiento de los actores del proceso.

Con el fin de optimizar los tiempos y los movimientos de los trabajadores, se ha elaborado un mecanismo de actuación, para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las funciones.

1ª Etapa, Bienvenida al cliente: El trabajador localiza un cliente, y le pregunta si necesita algo, si es afirmativo, si le recomendara productos nuevos, en promoción etc.

2ª Etapa, Recepciones de la orden: El trabajador recibe la orden del cliente, si es posible, se le aconsejarán, sobre cual la mejor combinación para el producto que ha elegido y que elementos adicionales le pueden gustar.

3ª etapa, Elaboración del producto/prestación del servicio: Una vez recibida la demanda del cliente, es necesario preparar el producto de la forma más rápida y cuidadosa posible.

4ª etapa, Cobro de la cuenta: Tras la preparación del producto se le entrega al cliente y este, efectuará el pago del mismo. No se admiten cuentas ni pago mediante tarjetas de crédito. Todos los productos han de ser abonados al momento.

7.4 Mobiliario, maquinaria y equipo requerido

En este apartado se recogen todos los activos necesarios, tanto materiales como no materiales, que se utilizarán para el desarrollo de la actividad.

Mobiliario

- Equipamiento de barra y mostrador

- Mesas y sillas (4 y 12 respectivamente)
- Muebles y estanterías
- Iluminación
- Elemento de decoración
- Cristalería

Equipamiento

- 2 ordenadores de mesa Beep
- Mesa de mezclas Pioneer DJM-700
- 4 altavoces Alto TS115A V2 de 800 vatios
- Televisión de 42 pulgadas Lg 42lf652v
- Proyector Sony VPL DX122 - 1024x768 y pantalla para visualización
- Cabezas móviles de luces RGB light
- Foco de luz ultravioleta Led UV-GUN 60w
- Limitador de decibelios EQD 50 SR
- 5 botelleros DOEBEG-100-EA
- 3 congeladores Zannusi ZFC51400WA
- Máquina de producir hielo ITV iq 200
- 2 lavavajillas profesionales de vasos
- Máquina escarchadora CO2 automática
- Picadora de hielo Bacardi
- Monitor TPV TFT 17" LG 1742S
- Cajón portamonedas LD-4141
- Máquina de Humo SFP400W

A continuación se va a detallar el funcionamiento de dos de los servicios fundamentales para el desarrollo de las funciones del proyecto empresarial: música e iluminación

Música: La reproducción de música se inicia en un ordenador mediante diferentes programas de reproducción, tales como: Spotify, Bpm o Virtual dj. Cada programa estará conectado a un canal diferente de la mesa de mezclas Pioneer DJM-700. Este equipo nos dará la posibilidad de individualizar canciones, crear efectos

pinchar temas etc. La mesa de mezclas está conectada a su vez a un limitador de decibelios EQD 50 SR. Este equipo consiste en regular la intensidad de la música para que no sobrepasen los 85 decibelios, que según la ordenanza municipal de La Carolina del año 2003, es el máximo permitido para pub y discotecas. Una vez regulada la intensidad de la música, pasara a los 4 altavoces Alto TS115A V2 de 800 vatios. La localización de los mimos queda reflejada en la figura anterior (número 23).

Iluminación: La iluminación es otro elemento muy importante para este tipo de negocios, y que es necesario amoldar a las diferentes situaciones que se pueden encontrar, como franja horaria, día de la semana etc.

Como iluminación principal, el pub consta de 20 luces regulables (ojos de buey), que pueden lucir con diferente intensidad, y que pueden apagarse individualmente, según se necesite. Como luz secundaria se instalaron leds, (con capacidad de lucir a más de 20 colores), tanto en las paredes como en lámparas.

Además, se poseen varios activos de iluminación como: 2 cabezas móviles de luces RGB light y un foco de luz ultravioleta Led UV-GUN 60w. La utilidad de dicho equipo, es la de crear un ambiente luminoso con diferentes colores, utilizado normalmente a alta hora de la noche.

Todos los equipos anteriormente citados, pueden ser controlados mediante la utilización de una mesa de luces, situada en la cabina de música. Dicho equipo va a permitir, un mejor control sobre todos los equipos, una solución más rápida, mejor respuesta, mejor dinamismo, y la posibilidad de crear un mejor ambiente.

7.5 Política de inventarios y gestión de almacenes

Para establecer una política de inventario correcta, se elaboró con anterioridad, una predicción de ventas que se detallarán en el Plan Financiero-económico, basada en la evolución del mercado, y en datos estadísticos pasados, para que las conclusiones fueran lo más reales posibles.

Una vez obtenidos los datos sobre los consumos previstos para el horizonte temporal, se decidió, tener en stocks, el doble del consumo previsto para la fecha en concreto. Como ya se habló con anterioridad, para el proyecto empresarial, es un valor importantísimo, el servicio prestado al cliente, y se piensa, que entrar en ruptura de stocks en uno o varios productos, es crear una imagen de marca, no acorde a lo que queremos ser. La frecuencia de compra tanto a proveedores de bebida alcohólicas como no alcohólicas será de 7 días.

Para ello el local cuenta con dos almacenes, uno dentro de barra y accesible fácilmente, de 3.98 metros cuadrados, donde se almacenan bebidas alcohólicas, y otro, más alejado, de 21.53 metros cuadrados, donde se almacenan bebidas no alcohólicas, ya que éstas, necesitan de un mayor espacio para ser almacenadas.

El coste de mantener un inventario de materias primas, es prácticamente nulo, ya que no es necesario realizar un mantenimiento específico, ni es necesario el uso de electricidad para su almacenamiento. Además, para evitar posibles costes de obsolescencia o pérdidas en los productos, se sigue la política de almacén que *“los últimos productos en entrar al almacén son los primeros en salir”*.

8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Personal contratado

Eduardo va a realizar las funciones propias de un bar de copas, pero su labor principal será la de dirigir, coordinar y gestionar el negocio. Llevará a cabo funciones tales como: fiscales, contables, publicidad, marketing, recursos humanos, supervisión, etc.

Para iniciar el proyecto empresarial es necesario iniciar la contratación de personal cualificado en diferentes ámbitos. Los cuales se citaran a continuación:

Personal de limpieza

Será la persona encargada de realizar las tareas de limpieza en el local, para que pueda ser utilizado correctamente. Sus tareas serán: barrido y fregado de las instalaciones, limpieza de baños, limpieza de cristalería, limpieza de barra y limpieza de paredes. Su horario será de 10:00 a 12:00 p.m, sábados y domingos.

Personal de seguridad

El personal de seguridad se encargará de velar por la seguridad tanto en el interior como en el exterior del local. Deberá vetar el paso, a aquellas personas que no cumplan los requisitos de entrada o que hayan sido amonestados con anterioridad, y de velar por la seguridad de los clientes y trabajadores. Su horario de trabajo será de 00:00 a 04:00 a.m, tanto viernes como sábados.

Personal de hostelería

El personal de hostelería va a ser una pieza clave, a la hora de conseguir los objetivos que se marcaron en el plan de marketing. Para ello es necesario, que los trabajadores tengan que cumplir ciertos requisitos, y que se adapten tanto a la cultura, como a la filosofía de la empresa. No solo se busca un personal cualificado en tareas de hostelería, sino que añadan un valor extra al negocio.

Como ya indicamos con anterioridad, el servicio deberá ser una pieza clave para construir la nueva orientación. Es fundamental, que el personal tenga cualificación hostelera, y por supuesto dotes de trato al cliente, pero además, es básico, que el personal se adapte al perfil estándar del cliente deseado, es decir, el personal debe ser y reflejar, lo que queremos conseguir con nuestra nueva orientación.

Un factor fundamental, que se espera lograr con el personal, es que sean reclamo de público, es decir, que gracias a su contratación, se fidelice automáticamente a sus grupos de interés más cercanos como familiares, amigos, compañeros de actividades etc. Gracias a ello, se conseguirá fidelizar a un alto número de clientes del perfil deseado en el proyecto empresarial.

Inicialmente se va a contratar a dos empleados para que realicen las funciones de hostelería, sin embargo, se espera poder contratar a un tercer empleado, en los siguientes meses a la apertura.

Los horarios para el personal de hostelería serán: viernes y sábado, desde 18:00 a 04:00 a.m. El cuadrante de horarios será el siguiente:

Tabla 7- Distribución de horarios

	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
16,30-18,00	Eduardo	Eduardo	Eduardo	Eduardo
18,00-19,00	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
19,00-20,00	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
20,00-21,00	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
21,00-22,00	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1	Empleado 1
22,00-23,00	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo
23,00-00,00	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo	Empleado 1+Eduardo
01,00-02,00	Eduardo+ Empleado 2	Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2
02,00-03,00	Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2
03,00-04,00		Eduardo + Empleado 2	Eduardo + Empleado 2	

Los horarios se han elaborado teniendo en cuenta las horas de mayor afluencia de público, que es el horario comprendido entre las 00:00 y las 04:00 de la mañana. Lo que se pretende conseguir, es que el cliente, no deba soportar aglomeraciones y esperas para poder demandar el producto. Como ya citamos anteriormente, el servicio debe ser un factor diferencial del negocio.

Estos horarios pueden verse alterados por diferentes situaciones, donde será necesario aumentar el personal disponible, o incluso reducirlo. Será necesario aumentar el personal en fechas como: Navidad, Semana Santa, puentes, fiestas locales, etc. En cambio, será necesario reducir el personal disponible en fechas como: finales de mes, ferias de la provincia (Jaén, Linares etc.), semanas de invierno etc.

8.2 Formas de contratación

Empleado 1

Con el empleado numero 1, se formalizará un contrato en formación con una duración de un año, recogido en el Real Decreto 488/1998 del 27 de Marzo en el BOE 09/04/98, el cual va a permitir la formación profesional específica del empleado, y el cual va a aportar diferentes beneficios económicos, si se logran cumplir ciertos requisitos. Según el Real Decreto ley 03/2012 del 10 de febrero, se va a favorecer la inserción laboral a aquellas personas menores de 30 años, y se bonificará con un 100% la formación teórica y un 100% las cuotas de la seguridad social siempre y cuando el empleado hubiera estado inscrito en las oficinas de empleo como demandante de empleo.

Empleado 2

Se va a formalizar un contrato eventual por circunstancias de la producción según recoge en el Real Decreto -A-1999-346 de 08/01/1999 y según regula el art. 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores: con una duración máxima de 6 meses y con una jornada laboral de 10 horas semanales. El objetivo de este contrato, es poder

rellenar las horas nocturnas, que por ley, el empleado 1 no puede realizar, debido a su contrato en formación.

Subcontratación

Se va a proceder a la subcontratación tanto del personal de limpieza como del personal de seguridad. El objetivo de dicha estrategia será poder convertir los costes fijos en variables, además de aportar mayor rapidez y flexibilidad al proyecto. Para realizar las tareas de limpieza se ha seleccionado una trabajadora autónoma natural de La Carolina, mientras que para la seguridad, se escogió a Anubis seguridad, empresa especializada de la ciudad de Jaén.

8.3 Política salarial

Empleado 1: Según el Real Decreto ley 03/2012 del 10 de febrero para contratos en formación, la contraprestación del contrato de formación supondrá un 75% de Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para el año 2015, que según el Real Decreto 1106/2014 es de 648.60 euros, lo que hace un total de 486.45 euros mensuales.

Empleado 2: Según recoge el art. 15.1.b) del Estatuto de los Trabajadores, no puede haber una discriminación del salario, con respecto al resto de trabajadores de la empresa. Por ese motivo, se acordó pagar al empleado 2, un total de 10 euros la hora, lo que suma un total de 400 euros al mes. Las cotizaciones que hay que pagar en concepto de seguridad social es de un 30% del sueldo bruto del empleado, además de un 6,4% por la prestación por desempleo, según las bases y el tipo de cotización para 2015 recogidas en www.seg-social.es, lo que hace un total de 545.6 euros mensuales.

Personal de limpieza: La política salarial se estableció en 9 euros por hora trabajada.

Personal de seguridad: el salario del personal de seguridad por las 4 horas de trabajo, será de 80 euros.

En el siguiente cuadro se va a recoger todas las partidas de sueldos y salarios de los empleados del proyecto.

Tabla 8- Coste salarial

Mes	2015	2016
Enero		1.522,05 €
Febrero		1.424,05 €
Marzo		1.424,05 €
Abril		1.522,05 €
Mayo	1.424,05 €	1.424,05 €
Junio	1.424,05 €	1.424,05 €
Julio	1.424,05 €	1.522,05 €
Agosto	1.522,05 €	1.424,05 €
Septiembre	1.424,05 €	1.424,05 €
Octubre	1.424,05 €	1.522,05 €
Noviembre	1.522,05 €	1.424,05 €
Diciembre	1.424,05 €	1.424,05 €

9 PLAN ECONOMICO – FINANCIERO

Una vez realizado el análisis estratégico y de finalizar el estudio de marketing y de operaciones, se obtiene la conclusión de que existe un mercado potencial atractivo y de que no existen limitaciones para comenzar el proyecto empresarial.

Así el plan económico-financiero que se recoge en este estudio tendrá como objetivo analizar la viabilidad económica del proyecto, conocer cuál será el coste total de llevar a cabo todas las ideas, cambios y actividades planteadas anteriormente, y predecir la rentabilidad, liquidez y factibilidad del proyecto.

9.1 Plan de Inversión

La inversión inicial se entiende como *la adquisición de todos los activos tanto fijos como intangibles, necesarios para dar comienzo el proyecto empresarial, con excepción del trabajo*, (Bacca, 2001).

Pub Boulevard, había sido gestionado por un empresario individual durante más de 8 años. En esos años, el antiguo propietario, equipó al negocio, con un gran número de activos, por lo que para iniciar el proyecto empresarial había que realizar un pago al antiguo propietario, en concepto de traspaso. Hay que aclarar, que ni el local ni el continente pertenecían al antiguo dueño, sino a un propietario de inmuebles.

La definición de derecho de traspaso según el Plan General Contable 2007 se entiende como *los derechos de arrendamiento de locales, en los que el adquiriente y nuevo arrendatario, se subroga en los derechos y obligaciones de transmitente y antiguo arrendatario*. Esta operación no estará sujeta a I.V.A, ya que se cumplen las condiciones del artículo 7.1 de la Ley de I.V.A, como operación no sujeta.

El total en concepto de traspaso que se acordó pagar fue de 19.500 euros. La lista de activos que incluía es la siguiente:

Música

- 2 ordenadores de mesa Beep
- Mesa de mezclas Pioneer DJM-700
- 4 altavoces Alto TS115A V2 de 800 vatios
- Limitador de decibelios EQD 50 SR

Imagen

- Televisión de 42 pulgadas Lg 42lf652v
- Proyector Sony VPL DX122 - 1024x768 y pantalla para visualización
- Cabezas móviles de luces RGB light
- Foco de luz ultravioleta Led UV-GUN 60w

Equipamiento

- 5 botelleros DOEBEG-100-EA
- 3 congeladores Zannusi ZFC51400WA
- Maquina de producir hielo ITV iq 200
- 2 lavavajillas profesionales de vasos
- Maquina escarchadora CO2 automática
- Picadora de hielo Bacardi
- Monitor TPV TFT 17" LG 1742S
- Cajón portamonedas LD-4141
- Maquina de Humo SFP400W
- 3 Aire acondicionado Mitsubishi Electric PRO GPLZS-71 VBA Casette

Existencias

- Bebidas alcohólicas valoradas en 2.500 euros
- Bebidas no alcohólicas valoradas 500 euros.

Mobiliario

- 15 sillas
- 4 mesas
- Mueble de madera de pino

- Cajonero
- 5 estanterías
- Iluminación (bombillas, lámparas, leds etc.)

El valor de los activos incluidos en el derecho de traspaso ascendía a 15.808 euros (ver anexo 9.1”Cuadro de activos incluido en traspaso”). El asiento contable para reconocer dicha operación fue la siguiente:

Tabla 9- Derecho de traspaso

01/05/2015

3.850,00 €	(213) Maquinaria		(572) Bancos c/c	19.500,00 €
2.518,00 €	(216) Mobiliario			
730,00 €	(217) Equipo para el proceso de información			
5.710,00 €	(229) Otro inmovilizado material	a		
3.000,00 €	(300) Existencias			
3.692,00 €	(205) Derecho de traspaso			
19.500,00				19.500,00

Además se destinaron un total de 2.300 euros para el arreglo, cambios y sustitución de algunos equipos y mobiliario, que se detallan a continuación:

- Pintado del interior: Se procedió a pintar todo el interior del local, con un precio final de 500 euros.
- Mantenimiento y arreglos de desperfectos: Se destinaron 1.800 euros para el arreglo y mantenimientos de los siguientes activos: Cambio de cerraduras, Portón automático de chapa, sustitución de lavabos y retretes, arreglo de cristales de baños y mesas, instalación de cámaras de vigilancia, decoración etc.

Por último, creación de una cuenta de gastos: Se estableció una cuenta de gastos con un montante inicial de 5.000 euros, para disponer de saldo inicial, y poder hacer

frente a las diferentes facturas de proveedores, que se fueran produciendo en las primeras semanas de la actividad.

El total de la inversión inicial fue de 21.800 euros + 5.000 euros destinados al fondo de maniobra, que da un total de **26.800 euros**. La política de inversión durante los próximos años, será de reinvertir un 5 % del beneficio obtenido al final de año, para posibles mejoras, arreglos de desperfectos o sustitución de algún elemento del activo.

Tabla 10- Inversión total

	2015	2016	2017	2018	2019
Derecho de traspaso	3.692,00 €	-	-	-	-
Maquinaria	12.808,00 €	-	-	-	-
Existencias	3.000,00 €	-	-	-	-
Reparación y conservación	2.300,00 €	1.468,74 €	2.241,98 €	2.575,26 €	2.964,41 €
Cuentas de gastos	5.000,00 €	-	-	-	-
Total	26.800,00 €	1.468,74 €	2.241,98 €	2.575,26 €	2.964,41 €

9.2 Plan de financiación

Después de calcular los montantes necesarios para llevar a cabo el proyecto empresarial. Se estableció el plan de financiación necesario para llevarlo a cabo.

Tabla 11- Financiación

CONCEPTO	IMPORTE
Inversión total	21.800,00 €
Necesidad Fondo de maniobra	5.000,00 €
Necesidad de financiación	26.800,00 €
Recursos propios	4.800,00 €
Recursos ajenos	22.000,00 €
% de autofinanciación	17,910%

Los recursos ajenos se obtuvieron mediante un préstamo bancario bajo las siguientes condiciones (ver anexo 9.2”cuadro de Amortización préstamo ING direct”):

- Banco: ING Direct (Préstamo naranja)
- Importe total: 22.000 euros
- Plazo: 6 años
- Tipo de interés: TIN 6.95 % o TAE. 7,18 %
- Sin comisiones

La cuota a pagar mensualmente tendrá un importe de 347.53 euros.

Los recursos propios fueron aportados únicamente por Eduardo, lo que supone alcanzar un 17.91% de autofinanciación. El capital social será suscrito y desembolsado en el momento de la puesta en marcha del proyecto con el objeto de hacer frente diferentes gastos iniciales del negocio.

Tabla 12- Capital Social

01/05/2015			
4.800,00 €	(572) Bancos c/c	(100) Capital Social	4.800,00 €
4.800,00	-	-	4.800,00

9.3 Ingresos previstos

El Plan General Contable de 2007 define ingreso como, las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto del proyecto. A través de la investigación de mercado y de la experiencia acumulada por el emprendedor, se ha podido establecer una hipótesis un tipo de escenario determinado.

Los ingresos pueden proceder de dos elementos diferenciados:

- Ingresos por venta de bebidas
- Ingresos mediante las actividades secundarias

9.3.1 Ingresos por la venta de bebidas

La proyección de ingresos se ha realizado en función del estudio llevado a cabo tanto del análisis externo como interno, y de las políticas de marketing establecidas. Se ha creado un escenario optimista que se cita a continuación:

Mayo 2015

Fue el inicio del proyecto, por lo que pasaría un tiempo determinado hasta que el público objetivo cambiara su posicionamiento sobre el negocio. Las medidas que se implantarían y las que se irían introduciendo a lo largo del mes, tardarían en llegar y ser aceptadas por el cliente.

Otro dato negativo para el inicio, es la feria de la localidad, que se sitúa en Mayo con una duración de 4 días. Los efectos en los ingresos son bastante negativos, ya que las ventas en un fin de semana se reducen a 0. Además también tiene un efecto negativo sobre el fin de semana anterior y posterior. A esto se le une, los periodos de exámenes de las distintas universidades andaluzas, teniendo también su incidencia sobre el nivel de ingresos.

Con todo esto se calcula un total de 1.000 euros de ingresos por cada fin de semana. Por lo que hace un total de 4.000 euros (Mayo tiene 5 fines de semana).

Junio 2015

En Junio se espera que las medidas empiecen a tener los efectos positivos esperados, y se consiga lograr la nueva orientación del proyecto, por lo que se espera que el nivel de ingresos aumente considerablemente. Esto unido al fin del periodo de exámenes, la

aparición de vacaciones y el regreso de habitantes a la localidad, se espera que se traduzcan en una mejora en el nivel de ingresos.

Los aspectos negativos que se empiezan a ver en esta época de año, es la aparición de productos sustitutos debido a la mejora del tiempo: terrazas de bares y cafeterías y “El botellón”. Se espera que se reduzca las ventas en los horarios de tarde (17.00- 21.00) y en el horario de noche 23.00-.01.00).

Por todos estos aspectos, se ha calculado un total de 1.300 euros de ingresos al fin de semana. Lo que hace un importe final de 5.200 euros en Junio.

Julio 2015

Después de 2 meses, se espera que las medidas y cambios introducidos en el proyecto empresarial, hayan tenido los efectos positivos esperados, lo que se traduce en un aumento de ingresos considerable.

Los factores positivos para este mes, son el aumento de las vacaciones tanto de los habitantes de la localidad, como de habitantes residentes fuera por motivos de trabajo, lo que hace que aumente el nivel de clientes sustancialmente. Además, el intenso calor típico del verano andaluz, hace que aumente las ventas en horario de tarde.

Se predijo un total de 2.000 euros al fin de semana.

Agosto 2015

Se predijo que Agosto fuera el mejor mes del periodo de verano, por todos los aspectos positivos dicho anteriormente, y con el aumento del % de la cuota de mercado. Se espera que se pueda alcanzar un total de 12.000 euros en dicho mes.

Septiembre 2015

Se espera que en Septiembre comience a bajar el nivel de ventas debido al fin de las vacaciones y al comienzo del periodo lectivo universitario por lo que el número de clientes va a bajar considerablemente.

Como aspecto positivo, se predice que aumente las horas de venta, debido al empeoramiento del tiempo y por consiguiente bajada de nivel de ventas de los productos sustitutivos (terrazas y botellón).

Se predijeron unas ventas semanales de 2.000 euros.

Octubre y Noviembre 2015

Para estos meses se predijo una bajada de ventas bastante importante, debido a un conjunto de factores negativos. La bajada del nivel de clientes, tanto por motivos laborales como lectivos, la aparición del mal tiempo (frio, lluvias etc.), y la disminución de la frecuencia de los clientes.

Los aspectos positivos que aparecen en esta época, es la total eliminación de los productos sustitutivos y por consiguiente el aumento de los horarios de ventas, tanto diurnos (17.00-21.00) como nocturnos (11.00-01.00).

Se predijeron un total de 1.500 por semana, para ambos meses.

Diciembre 2015

Diciembre es el mejor mes, a nivel de ingresos para este tipo de negocios. Existe un gran número de aspectos positivos que posibilitan que este hecho sea real.

- Puente de la constitución e Inmaculada: se predice que se duplique los ingresos semanales estipulados para esta época (de 1.500 a 3.000 euros)
- Cenas y comidas de empresas: aumenta considerablemente el nivel de ingresos, sobre todo diurnos, que es la franja horarios con menos índice de ingresos.
- Vacaciones
- Vuelta de estudiantes y residentes fuera por motivos de trabajo: posibilita que aumento el número de clientes potenciales
- Aumento de las horas de ventas, tanto nocturnas como diurnas: posibilitadas por los aspectos predicho anteriormente
- Nochevieja y Nochebuena: Son los días con mayor potencial de ventas de todo el año
- Aumento del horario: el horario pasara a ser de 7 días semanales.

Por todos estos motivos, se predice que el nivel de ventas para dicho mes, alcancen un total de 30.000 euros.

Enero 2016

Una vez acabado el periodo de navidad, las ventas se van a reducir drásticamente, debido a los factores que ya se predecían en los meses de Octubre y Noviembre.

Aunque, en Enero hay aun días con posibilidad alta de ventas, como el Sábado 2, o los días 5 y 6, en los que se esperan un total de 4.000 euros de ventas. Esto unido a los 1.500 semanales para los periodos de invierno, hace un total de 10.000 euros para dicho mes.

Febrero 2016

Sigue la tendencia anteriormente expuesta, con la salvedad de la llegada de la fiesta de carnavales, que tiene una duración de dos fines de semana, donde se predice que aumente un total de 500 euros semanales.

Para dicho mes se predice un total de 7.000 euros de ingresos.

Marzo 2016

Es el peor mes de invierno, debido a la inexistencia de fiestas, incluso se predice un bajada del nivel de ventas esperado para este periodo.

Se espera un montante final de 4.800 euros

Abril 2016

Se espera un aumento del nivel de ventas, debido a la mejora de las condiciones climatológicas, que harán que aumente la frecuencia de la demanda por parte de los clientes. Además, la llegada de “La semana Santa”, una fiesta con mucha devoción y fama en esta localidad, posibilite un aumento de ingresos para dicha fecha.

Se predice que los ingresos para dicha fiesta sean de 6.900 euros, y 1.700 euros por cada semana adicional de Abril. Lo que hace un total de 12.000 euros para dicho mes.

A partir de Mayo 2016 se ha previsto una evolución de los ingresos de un 10% con respecto al mismo periodo del año anterior (ver anexo 9.3 “Evolución de ingresos”).

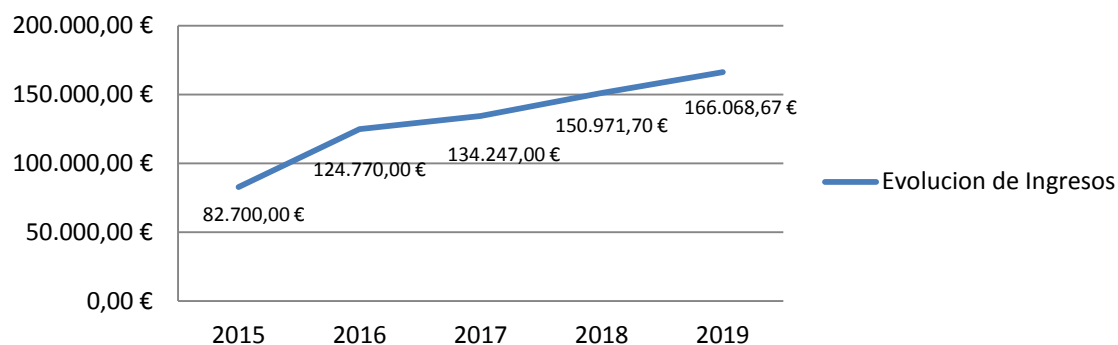


Figura 24- Evolución de los ingresos

9.3.2 Ingresos por otras actividades

Los ingresos por las actividades secundarias van a ser directamente proporcionales al nivel de ventas de las bebidas, ya que a mayor índice de clientes, mayor numero de ingresos correspondientes a estas actividades. Estas actividades secundarias serán: Fútbolín, diana y maquina tragamonedas (Ver anexo 9.4 “Ingresos por otras actividades”). En la evolución de los ingresos de dichas actividades se predice también, un crecimiento interanual de 10%.

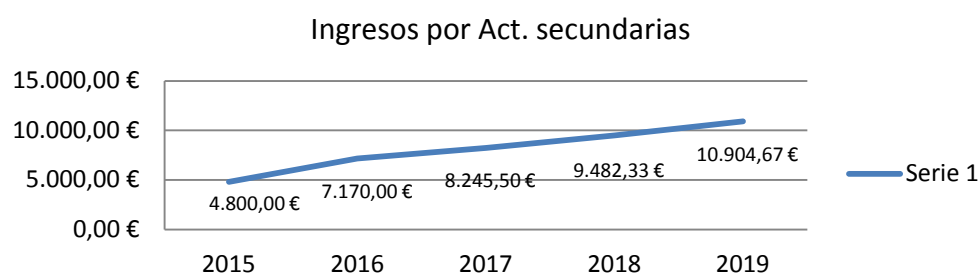


Figura 25- Ingresos Act. Secundarias

Así los ingresos totales del proyecto previstos serán la suma de ambas actividades

Tabla 13- Ingresos totales

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por Bebidas	82.700,00 €	124.770,00 €	137.247,00 €	150.971,70 €	166.068,87 €
Ingresos por Act. Secundarias	4.800,00 €	7.170,00 €	8.245,50 €	9.482,33 €	10.904,67 €
Ingresos Totales	87.500,00 €	131.940,00 €	145.492,50 €	160.454,03 €	176.973,54 €

9.4 Análisis de los costes

El plan general de contabilidad define coste como “*decremento en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en disminución en el valor de activos o aumento del valor de los pasivos*”.

9.4.1 Análisis de costes fijos

Los costes fijos son aquellos costes que van a permanecer invariables a lo largo del horizonte temporal. Los costes fijos que tendrá que soportar el proyecto empresarial serán los siguientes:

- Arrendamiento: Se paga un cuantía mensual de 812 euros al arrendados y 156 euros a ingresos en Hacienda en nombre del arrendador trimestralmente., hace un total de 968 euros mensuales.
- Gastos en energía: los gastos en energía pueden sufrir alguna variación dependiendo de la época del año (aire acondicionado o calefacción), de la cantidad de fines de semanas que tenga un mes, o de los días de la semana que esté el negocio en funcionamiento. La media a pagar son de 300 euros mensuales.
- Gastos de agua: el total a pagar por el servicio de agua es de 50 mensuales.
- Seguro: El negocio tiene contratado un seguro de responsabilidad civil y de daños con un importe total de 900 euros anuales, lo que hace que la mensualidad sea de 75 euros.
- Comunicación: se contrata el paquete de Movistar fusión plus, con un coste mensual de 80 euros.
- Sueldos y salarios: como ya se redactó en el apartado 7 “Política de recursos humanos” el gasto será de 1424,05 euros o 1522,05 euros, dependiendo del mes.
- Préstamo bancario: el préstamo tiene una cuota de 347.53 euros mensuales.
- Fiscalidad: Un importe mensual de 121.85 euros por motivos fiscales, a ingresar en hacienda trimestralmente, como ya se habló en el apartado 2.
- Material de limpieza: Un importe de 20 euros mensuales en concepto de equipo y material para llevar a cabo tareas de limpieza.

Se han estimado que los gastos fijos crecerán en torno a la inflación esperada para el año 2016. Según los estudios realizados por la Fundación de las Cajas de Ahorro FUNCAS, el incremento será de un 0.9 %, excepto en arrendamiento y préstamo bancario. En sueldos y salarios un crecimiento interanual de un 1,5%.

Tabla 14- Costes fijos

Costes fijos	2015	2016	2017	2018	2019
Arrendamiento	7.744,00 €	11.616,00 €	11.616,00 €	11.616,00 €	11.616,00 €
Gastos en electricidad	2.400,00 €	3.780,00 €	3.969,00 €	4.167,45 €	4.375,82 €
Agua	400,00 €	630,00 €	661,50 €	694,58 €	729,30 €
Seguro	600,00 €	945,00 €	992,25 €	1.041,86 €	1.093,96 €
Comunicación	640,00 €	1.008,00 €	1.058,40 €	1.111,32 €	1.166,89 €
Sueldos y Salarios	11.588,40 €	17.742,81 €	18.008,95 €	18.279,09 €	18.553,27 €
Prestamos bancario	2.780,24 €	4.170,36 €	4.170,36 €	4.170,36 €	4.170,36 €
Fiscalidad	974,80 €	1.535,31 €	1.612,08 €	1.692,68 €	1.777,31 €
Material de Limpieza	160,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €
TOTAL	27.127,44 €	41.427,48 €	42.088,54 €	42.773,33 €	43.482,91 €
Coste Mensual	3.390,93 €	3.452,29 €	3.507,38 €	3.564,44 €	3.623,58 €

9.4.2 Análisis de los costes variables

Los costes variables son aquellos que sufran una variación dependiendo del volumen de producción. En el proyecto empresarial van a aparecer 2 costes variables diferenciados: productos alcohólicos y productos no alcohólicos.

Como ya vimos en el apartado 4.3.2.2.3 en el análisis de los costes de los proveedores, son los diferentes costes tanto de las bebidas alcohólicas como no alcohólicas. Sería una tarea muy complicada analizar de forma individual los costes variables en todos los casos posibles, por lo que es necesario establecer unos criterios para facilitar el análisis.

- El precio medio de una botella alcohólica es 12 euros y cada una tiene capacidad para 15 combinados, por lo que el coste por combinado es de 0,80 céntimos.
- El coste medio por refresco es de 0,45 céntimos.
- El coste de cerveza, refrescos, acuarios, zumos bebidas energéticas etc. alcanza de media un total de 60 céntimos.
- El coste de hielos, CO2, limón, naranja, y demás extras, añaden un valor 0,15 euros al combinado y 0,08 al no alcohólico.
- Coste variable del combinado sería igual a 1,40 euros, mientras que el de bebida no alcohólica sería de 0,68 euros.

- Y suponiendo que el 85 % de los ingresos provienen de la venta de combinados, mientras que el 15% provienen del resto de bebida, se puede elaborar la siguiente tabla de costes variables.
- Se va a calcular con respecto al combinado con coste de 4 euros, ya que más del 90% de la venta de combinados, soporta este coste. Igualmente con el resto de bebida, se calculara en base a un precio de 2 euros.
- La variación anual en el precio de los costes variables será de un 2,5% tanto en bebida alcohólica como de no alcohólica (Política de precios de proveedores).

Tabla 15- Análisis de costes variables

Costes variables	2015	2016	2017	2018	2019
Bebida alcohólica	24.603,25 €	38.047,05 €	42.898,05 €	48.367,55 €	54.534,42 €
Bebida no alcohólica	4.217,70 €	6.522,35 €	7.353,95 €	8.291,58 €	9.348,76 €

Y la variación de los costes variables unitarios:

Tabla 16- Evolución de los costes variables

Evolución del coste	2015	2016	2017	2018	2019
Coste del Combinado	1,40 €	1,44 €	1,47 €	1,51 €	1,55 €
Coste del producto no alcohólico	0,68 €	0,70 €	0,71 €	0,73 €	0,75 €

9.4.3 Amortizaciones

El plan general contable 2007 define amortización como: *reducciones de valor de activos o pasivos para reflejar en el sistema de contabilidad cambios en el precio de mercado u otras reducciones de valor.*

La amortización de un bien usado, es decir, de un activo que ya ha sido empezado a amortizar, se puede realizar de dos formas tal y como se describe en la legislación vigente del Real Decreto Legislativo de 4/2004.

- Por su valor de adquisición y multiplicar x2 el coeficiente de amortización
- Por su valor originario y aplicar el coeficiente de amortización.

En la contabilidad del proyecto se decidirá por la primera. No se va a establecer valor residual para los activos debido a la naturaleza del negocio (ver anexo 9.5 “Cuadro de amortización”).

9.5 Política del inventario

La política de inventarios, como ya se habló en el apartado 7.5 será la de mantener en stock, el doble de consumo previsto para dicho periodo. Sabiendo que la frecuencia de pedido es de 7 días (ver anexo 9.6 “cuadro de existencias de materias primas”).

9.6 Proveedores

Como ya citamos en el apartado 4.3.2.2.3 proveedores, la forma de realizar el pago a los distintos proveedores será la siguiente (ver anexo 9.7 “Cuadro de proveedores”).

- Proveedores de bebida alcohólica: el pago se realizarán al contado debido a exigencias del propio proveedor
- Proveedores de bebidas no alcohólicas: el pago se realizarán a reposición del producto, es decir, el pago se aplaza hasta la siguiente compra y así sucesivamente.

Tabla 17- Cuadro de proveedores

2015	2016	2017	2018	2019
204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €

9.6 Cuentas provisionales

Se va a proceder a la elaboración de las cuentas provisionales presentes en el Plan General Contable, 2007, utilizando los valores provisionales que se han descrito con anterioridad. El horizonte temporal será desde 2015 hasta 2019.

9.6.1 Cuenta de resultados

La cuenta de resultado va a permitir determinar las necesidades reales del flujo de caja en momentos determinados del horizonte temporal Varela 2001. Se van a relacionar tanto los ingresos como los gastos totales del proyecto empresarial, con la finalidad de analizar el saldo efectivo a final de cada año del horizonte temporal. Las políticas de resultados serán:

- 95 % del Beneficio neto irá destinados a reservas
- 5% del Beneficio neto irá destinado a gasto en mantenimiento y reparación del activo o del continente, con el objetivo de mantener la empresa con el nivel máximo de tecnología y pudiendo mejorar día a día.

Tabla 18- Resultados provisionales

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ingresos por Ventas</i>	87.500,00 €	131.940,00 €	145.492,50 €	160.454,03 €	176.973,54 €
<i>Mano de Obra</i>	11.588,40 €	17.742,81 €	18.008,95 €	18.279,09 €	18.553,27 €
<i>Materia Prima</i>	28.820,95 €	44.569,40 €	50.252,00 €	56.659,13 €	63.883,17 €
<i>Costes Fijos</i>	12.758,80 €	19.514,31 €	19.909,23 €	20.323,89 €	20.759,28 €
<i>Amortiz. Contable</i>	1.678,18 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €
<i>Intereses Préstamo Nuevo</i>	978,79 €	1.287,91 €	1.057,80 €	811,19 €	546,88 €
<i>Mantenimiento y reparaciones</i>	2.300,00 €	1.468,74 €	2.241,98 €	2.575,26 €	2.964,41 €
Beneficio Neto	29.374,88 €	44.839,56 €	51.505,27 €	59.288,20 €	67.749,26 €
Reservas	27.906,14 €	42.597,58 €	48.930,01 €	56.323,79 €	64.361,80 €
Reinversión	1.468,74 €	2.241,98 €	2.575,26 €	2.964,41 €	3.387,46 €

9.6.2 Necesidades netas del fondo rotación

Se entiende como la inversión en elementos corrientes que posee o existen en la empresa y que está financiada con los recursos permanentes, es decir, con el pasivo no corriente y patrimonio neto de la empresa, (Plan General Contable, 2007).

Tabla 19- Cuadro de Necesidades netas de Fondo de Rotación

	2015	2016	2017	2018	2019
Existencias	1.242,50 €	1.400,92 €	1.579,54 €	1.780,93 €	2.007,99 €
Tesorería	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	6.242,50 €	6.400,92 €	6.579,54 €	6.780,93 €	7.007,99 €
Proveedores	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €
FM	6.038,50 €	6.170,91 €	6.320,20 €	6.488,53 €	6.678,31 €
NNFR	6.038,50 €	132,41 €	149,29 €	168,33 €	189,79 €

9.6.3 Presupuesto de capital

En la cuenta que recoge la diferencia entre la previsión futura de inversiones y los recursos financieros previstos para realizarlas. (Plan General Contable, 2007).

Tabla 20 - Presupuesto Capital

	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión Inicial	12.808,00 €	- €	- €	- €	- €
Derecho de traspaso	3.692,00 €	- €	- €	- €	- €
NNFR	6.038,50 €	132,41 €	149,29 €	168,33 €	189,79 €
Amortiz Financ. Préstamo Nuevo	2.017,61 €	3.206,69 €	3.436,80 €	3.683,41 €	3.947,72 €
TOTAL NECESIDADES	24.556,11 €	3.339,10 €	3.586,09 €	3.851,74 €	4.137,51 €
Reservas	27.906,14 €	42.597,58 €	48.930,01 €	56.323,79 €	64.361,80 €
Amortización Contable	1.678,18 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €
Ampliación Capital	4.800,00 €				
Préstamo	22.000,00 €				
TOTAL FUENTES	56.384,32 €	45.114,85 €	51.447,28 €	58.841,06 €	66.879,07 €
Superávit/Déficit	31.828,20 €	41.775,74 €	47.861,19 €	54.989,32 €	62.741,56 €
Tesorería en Balance	36.828,20 €	78.603,95 €	126.465,14 €	181.454,45 €	244.196,01 €

9.6.4 Balance

En el Plan General Contable, (2007) se describe el balance como: *un documento desde el punto de visto contable, que representa la situación económica y financiera de la empresa.*

Tabla 21 - Balance provisional

	2015	2016	2017	2018	2019
Maquinaria	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €	3.850,00 €
Equipo Proceso Información	730,00 €	730,00 €	730,00 €	730,00 €	730,00 €
Mobiliario	2.518,00 €	2.518,00 €	2.518,00 €	2.518,00 €	2.518,00 €
Otro inmovilizado material	5.710,00 €	5.710,00 €	5.710,00 €	5.710,00 €	5.710,00 €
Derecho de traspaso	3.692,00 €	3.692,00 €	3.692,00 €	3.692,00 €	3.692,00 €
Amortizacion acumulada	1.678,18 €	4.195,44 €	6.712,71 €	9.229,98 €	11.747,24 €
Activo no circualnte	14.821,82 €	12.304,56 €	9.787,29 €	7.270,02 €	4.752,76 €
Existencias Bebidas alcholicas	680,00 €	766,70 €	864,45 €	974,67 €	1.098,94 €
Existencias Bebidas no alcholicas	562,50 €	634,22 €	715,08 €	806,25 €	909,05 €
Tesorería	36.828,20 €	78.603,95 €	126.465,14 €	181.454,45 €	244.196,01 €
Activo circulante	38.070,70 €	80.004,87 €	128.044,67 €	183.235,38 €	246.204,01 €
TOTAL ACTIVO	52.892,53 €	92.309,42 €	137.831,96 €	190.505,40 €	250.956,76 €
Capital Social	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Reservas	27.906,14 €	70.503,72 €	119.433,73 €	175.757,52 €	240.119,32 €
Préstamo Ing Direct	19.982,39 €	16.775,69 €	13.338,90 €	9.655,48 €	5.707,76 €
Proveedores	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €
TOTAL PASIVO	52.892,53 €	92.309,42 €	137.831,96 €	190.505,40 €	250.956,76 €

9.7 Ratios

9.7.1 Ratios del Cash Flow

Cash flow o flujo de caja es una medida financiera que comprende los beneficios netos de la empresa mas su amortización y provisiones del periodo. En términos contables se conoce como BAI+Amortizacion+Provisiones. Los ratios del cash flow nos van a indicar el porcentaje del cash flow que corresponde a cada medida contable

(amortización, provisiones, dividendos, reservas, gastos financieros y cuando la haya de compensación de pérdidas de ejercicios anteriores).

Tabla 22- Ratios Cash Flow

Ratios de cash flow	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Q = Cash-Flow</i>	<i>30.563,11 €</i>	<i>46.402,76 €</i>	<i>52.505,08 €</i>	<i>59.652,25 €</i>	<i>67.425,95 €</i>
<i>CF = Costes financieros</i>	<i>978,79 €</i>	<i>1.287,91 €</i>	<i>1.057,80 €</i>	<i>811,19 €</i>	<i>546,88 €</i>
<i>CAT = Cuota Amortización Técnica</i>	<i>1.678,18 €</i>	<i>2.517,27 €</i>	<i>2.517,27 €</i>	<i>2.517,27 €</i>	<i>2.517,27 €</i>
<i>R = Dotación a Reservas</i>	<i>27.906,14 €</i>	<i>42.597,58 €</i>	<i>48.930,01 €</i>	<i>56.323,79 €</i>	<i>64.361,80 €</i>
<i>Ratio Crecimiento = R/Q</i>	<i>91,31%</i>	<i>91,80%</i>	<i>93,19%</i>	<i>94,42%</i>	<i>95,46%</i>
<i>Ratio de mantenimiento = CAT/Q</i>	<i>5,49%</i>	<i>5,42%</i>	<i>4,79%</i>	<i>4,22%</i>	<i>3,73%</i>
<i>Ratio residual = CF/Q</i>	<i>3,20%</i>	<i>2,78%</i>	<i>2,01%</i>	<i>1,36%</i>	<i>0,81%</i>
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En el proyecto empresarial no existe dotación a dividendos ni pérdida que compensar, por lo que se analizara solamente la evolución de reservas, amortización y gastos financieros.

Se observa que se mantiene una situación ideal durante todo el horizonte temporal, ya que la autofinanciación por enriquecimiento supera el 50%, incluso llegando a alcanzar el 83.22% en el último año. Este dato se explica debido al escaso volumen de amortización y costes financieros del proyecto en relación con los resultados obtenidos.

9.7.2 Ratios financieros

Es importante conocer la dependencia financiera de la empresa, ya que puede repercutir negativamente en los resultados y en la propia titularidad de la empresa

Tabla 23- Cuadro Ratios financieros

Ratios financieros	2015	2016	2017	2018	2019
CA = Capitales ajenos	20.186,39 €	17.005,70 €	13.598,23 €	9.947,88 €	6.037,44 €
CP = Capitales propios	32.706,14 €	60.494,10 €	75.476,78 €	93.218,25 €	113.906,35 €
CF = Costes Financieros	978,79 €	1.287,91 €	1.057,80 €	811,19 €	546,88 €
L = Ratio de endeudamiento	61,72%	28,11%	18,02%	10,67%	5,30%
Ga = Grado autonomía Financiera	61,84%	78,06%	84,73%	90,36%	94,97%
Gd = Grado Dependencia Financiera	38,16%	21,94%	15,27%	9,64%	5,03%
Ki = Coste Capitales ajenos	4,85%	7,57%	7,78%	8,15%	9,06%
Ke = Coste Capitales propios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ko = Coste medio ponderado	1,85%	1,66%	1,19%	0,79%	0,46%
Ra = Rentabilidad Económica	55,54%	57,86%	57,82%	57,47%	56,48%
Rn = Rentabilidad Neta	53,69%	56,20%	56,63%	56,68%	56,03%

- Ratio de dependencia financiera: este ratio ya no depende tanto de la situación dinámica del proyecto, ni tampoco de la estática del sector. Los valores normales se sitúan entre el 50 y el 60 %, pero en el proyecto empresarial, se observa una descompensación en los valores, dado que pasa de un 38,16 % en el primer año hasta un 5,03 % en el último año del horizonte temporal. Esto indica que la propiedad de la empresa pertenece en su mayoría al/los propietarios en vez de a terceros. Este aspecto sería bastante negativo si existiera coste de los recursos propios, pero al no ser así, se puede afirmar que la situación del negocio es favorable.
- Coste medio ponderado: este ratio se entiende como el coste de los recursos financieros utilizados en la empresa, ya sean ajenos como propios. Es uno de los ratios más importantes que analizar, ya que sirve de referencia para la rentabilidad mínima que tiene que tener cualquier inversión en el proyecto, ya que debe ser superior al coste de los recursos empleados para llevarlas a cabo. Los valores decrecen desde 1.86 a un 0,46 %, debido a la inexistencia de coste del capital propio y al menor peso del coste de capital ajeno.
- Rentabilidad económica y rentabilidad neta: La rentabilidad económica es el cálculo del beneficio antes de impuestos e intereses y el activo total, es decir, nos da la posibilidad de evaluar los beneficios que son generados por el activo sin tener en cuenta como se financia el mismo. A mayor valor del ratio, nos

indica mayor productividad. Los datos del proyecto nos indican un resultado muy favorable con un indicador de un 55%, por lo que los beneficios del proyecto serán mayores a la mitad del total del activo para ese mismo año.

Para calcular la rentabilidad neta se le resta el coste de los recursos tanto ajenos como propios es decir, el coste medio ponderado. Los resultados son muy parecidos, indicador del escaso coste que incurre el proyecto

9.7.3 Ratios del Circulante

Con el estudio de estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de la empresa con respecto a 3 variables: cliente, stocks y tesorería.

Tabla 24- Cuadro Ratios financieros

Ratios de circulante	2015	2016	2017	2018	2019
AT = Activo Total	52.892,53 €	77.499,81 €	89.075,01 €	103.166,14 €	119.943,79 €
CA = Capitales Ajenos	20.186,39 €	17.005,70 €	13.598,23 €	9.947,88 €	6.037,44 €
AC = Activo Corriente	14.821,82 €	12.304,56 €	9.787,29 €	7.270,02 €	4.752,76 €
PC = Pasivo Corriente	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €
Di = Disponible	36.828,20 €	63.794,33 €	77.708,18 €	94.115,19 €	113.183,04 €
FRR = Fondo de Rotación Real	14.617,82 €	12.074,55 €	9.527,95 €	6.977,62 €	4.423,07 €
ST = Solvencia Total = AT/CA	25927,709 %	33694,103 %	34347,300 %	35282,337 %	36381,567 %
STéc. = Solvencia Técnica = AC/PC	7265,599 %	5349,574 %	3773,976 %	2486,314%	1441,614%
Ts = Tesorería = Test ácido = (Di+Re)/PC	18053,041 %	27735,461 %	29964,255 %	32186,955 %	34330,884 %
T1 = Disponibilidad Inmediata = Di/PC	18053,041 %	27735,461 %	29964,255 %	32186,955 %	34330,884 %
Liq. = Liquidez = (Di+Re)/AT	69,628%	82,315%	87,239%	91,227%	94,363%
RFR = Ratio Fondo Rotación = FRR/AC	98,624%	98,131%	97,350%	95,978%	93,063%

- Ratio de solvencia técnica: es un indicador de liquidez que muestra las posibilidades de una empresa a hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El valor aconsejable está comprendido entre 1,5 y 2. Los valores son extremadamente superiores, por lo que se está incurriendo en coste de

oportunidad, manteniendo recursos ociosos líquidos sin obtener ningún beneficio.

- Ratio de tesorería: este ratio tiene como objeto medir la capacidad del proyecto para hacer frente a sus obligaciones con sus activos disponibles y su liquidez. Los valores normales se sitúan entre 0.8 y 1. Se extraen las mismas conclusiones que del análisis del ratio anterior.
- Ratio de disponibilidad: mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones solamente con su disponible. Ídem a los dos anteriores.

Después del análisis de los 3 ratios anteriores podemos llegar a la conclusión que el proyecto se encuentra saneado a corto plazo, ya que su fondo de maniobra durante todo el horizonte temporal será positivo. Negativamente citar, que existe un exceso de liquidez, incurriendo en un coste de oportunidad al no obtener rentabilidad sobre el capital.

9.8 Modelos VAN, TIR y Payback

Tras el análisis de los distintos estados financiero y ratios, se emprenderá el análisis de la recuperación de la inversión para la puesta en marcha en un lapso de tiempo determinado. Para ello se deben analizar las inversiones necesarias, los gastos presupuestados e ingresos previstos, así como los costes en los que se incurrirán.

- VAN (valor actual neto): si el resultado del análisis VAN es positivo, se puede decir que el proyecto es rentable.
- TIR (tasa interna de recuperación): es la tasa de descuento que anula el VAN. Si la TIR es superior el coste medio ponderado (1.85%), el proyecto tiene una rentabilidad positiva.
- Payback: es el tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión inicial.

Tabla 25- Modelos estadísticos

VAN	210.928,37 €
TIR	138,06%
Payback	Primer año

Según los 3 análisis anteriores, el proyecto **si** sería rentable.

9.9 Sensibilidad en diferentes escenarios

El siguiente escenario se ha predicho un descenso de la demanda, ocasionado por diferentes factores como: aumento de la competencia, negatividad ante las nuevas estrategias tomadas, empeoramiento del nivel económico de la localidad etc. Un descenso del 55 % del nivel de ventas, va a causar empeorar sustancialmente los resultados financieros del proyecto, ya que los costes permanentes de la empresa permanecerán inamovibles y supondrán una barrera importante para recoger beneficios.

Tabla 26- Escenario 1

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ingresos por Ventas</i>	39.375,00 €	59.373,00 €	65.471,63 €	72.204,31 €	79.638,09 €
<i>Mano de Obra</i>	11.588,40 €	17.742,81 €	18.008,95 €	18.279,09 €	18.553,27 €
<i>Materia Prima</i>	12.969,43 €	20.056,23 €	22.613,40 €	25.496,61 €	28.747,43 €
<i>Costes Fijos</i>	12.758,80 €	19.514,31 €	19.909,23 €	20.323,89 €	20.759,28 €
<i>Amortiz Contable</i>	1.678,18 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €
<i>Intereses Préstamo Nuevo</i>	978,79 €	1.287,91 €	1.057,80 €	811,19 €	546,88 €
<i>Mantenimiento y reparaciones</i>	2.300,00 €			68,25 €	235,40 €
Beneficio Neto	- 2.898,59 €	- 1.745,52 €	1.364,98 €	4.708,02 €	8.278,57 €
<i>Reservas</i>	- 2.753,66 €	- 1.658,25 €	1.296,73 €	4.472,62 €	7.864,64 €
<i>Reinversión</i>	- 144,93 €	- 87,28 €	68,25 €	235,40 €	413,93 €

En cambio, en el siguiente escenario optimista, se ha predicho un aumento de la demanda, ocasionado por: una mayor aceptación de las medidas en los clientes potenciales, reducción de la competencia, mejoría de la economía de la localidad etc. El escenario contempla un aumento del 30 % del nivel de ventas, lo que ocasiona que aumente en casi un 50 % el beneficio esperado. La variabilidad tan sensible en los resultados se debe a los altos costes fijos que debe soportar el negocio, y que, una vez superados, los beneficios aumentarían considerablemente, debido al alto margen de beneficio que soportan los productos del proyecto.

Tabla 27- Escenario 2

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Ingresos por Ventas</i>	113.750,00 €	171.522,00 €	189.140,25 €	208.590,23 €	230.065,61 €
<i>Mano de Obra</i>	11.588,40 €	17.742,81 €	18.008,95 €	18.279,09 €	18.553,27 €
<i>Materia Prima</i>	37.467,24 €	57.940,22 €	65.327,60 €	73.656,87 €	83.048,12 €
<i>Costes Fijos</i>	12.758,80 €	19.514,31 €	19.909,23 €	20.323,89 €	20.759,28 €
<i>Amortiz Contable</i>	1.678,18 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €	2.517,27 €
<i>Intereses Préstamo Nuevo</i>	978,79 €	1.287,91 €	1.057,80 €	811,19 €	546,88 €
<i>Mantenimiento y reparaciones</i>	2.300,00 €	2.348,93 €	3.508,53 €	3.940,54 €	4.453,07 €
Beneficio Neto	46.978,60 €	70.170,55 €	78.810,87 €	89.061,39 €	100.187,72 €
<i>Reservas</i>	44.629,67 €	66.662,02 €	74.870,33 €	84.608,32 €	95.178,33 €
<i>Reinversión</i>	2.348,93 €	3.508,53 €	3.940,54 €	4.453,07 €	5.009,39 €

10 CONCLUSIONES Y VALORACION PERSONAL

Como resultado de la investigación que se ha llevado a cabo en este trabajo, se puede afirmar la viabilidad económica y financiera del proyecto de negocio “Pub Boulevard”. Los resultados obtenidos en la planificación financiera (definida por un escenario dado), determinan que existe aún un mercado potencial bastante atractivo, a pesar de las dificultades económicas por la que atraviesa España y en particular La Carolina, y que gracias a una serie de estrategias definidas y unas políticas de marketing concretas, se puede lograr un beneficio muy atractivo.

En este proyecto se ha intentado plasmar teóricamente, todos los pasos realizados por el emprendedor, para la puesta en marcha del proyecto empresarial que fue iniciado el 1 de Mayo de 2015 en la ciudad jienense de La Carolina. Se ha intentado transmitir todos los conocimientos y experiencias resultantes del proyecto empresarial, así como la organización, la gestión y la dirección del mismo.

Valoración personal

El proyecto empresarial “Pub Boulevard”, es un proyecto real, que inicie y puse en marcha tal y como ha descrito durante todo el proyecto. Todas las estrategias, políticas, acuerdos etc. que se han citado anteriormente han sido llevadas a la práctica en el negocio, con el objetivo de poder alcanzar los resultados expuestos en la planificación financiera.

Como valoración personal, puedo decir que es una experiencia única y positiva la creación y puesta en marcha de un proyecto de negocio, y más aun en mi localidad natal. Tener la posibilidad de utilizar mis capacidades y conocimientos adquiridos en mis años de docencia universitaria en mi propia actividad, me aporta una sensación de satisfacción y de recompensa ante los duros años ya pasados. Un empresario individual debe soportar mayores preocupaciones y estrés laboral ante la posibilidad de situaciones negativas de cualquier índole, pero también aporta sensaciones positivas y un grado de libertad que otro estado laboral no puede aportar.

Además, los resultados obtenidos hasta el momento, no solo han logrado alcanzar las predicciones descritas en el proyecto, sino que han superado todas las

expectativas. La satisfacción es plena al comprobar que el esfuerzo y la dedicación tienen su recompensa.

11 BIBLIOGRAFIA

Libros

Bacca, G (2001). “Evaluación de proyectos”. Edición McGraw-Hill.

Gomez-Mejia L.R; Balkin, D.B y Cardy R.L (2008). “Gestión de Recursos Humanos”. Edición Pearson Educación.

Guerras y Navas, (2007). “La Dirección Estrategia de la Empresa. Teoría y Aplicaciones”. Edición Thompson Reuters-Civitas.

Iniesta, (2007). Máster en Marketing “Todo lo que hay que saber sobre el Marketing estratégico, táctico y operativo”. Edición Gestión 200.

Kotler, (2001). “Dirección de Marketing”. Edición Pearson Education.

Partal Ureña, A; Moreno Bonilla F; Cano Rodríguez, M y Gómez Fernández-Aguado, P (2012). “Dirección Financiera de la Empresa”. Edición Pirámide.

Rivero Torre, P, (2009). “Análisis de Balances y Estados Complementarios”. Edición Pirámide

Kushell, J, (2001). “Solo para Emprendedores”. Edición Norma

Varela, (2001). “Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas”. Edición Pearson Education.

Ventura Victoria, J, (2008). Análisis estratégico de la empresa. Edición Paraningo Cengage Learning.

Revistas y Cuadernos

Porter, M, (1996).” What is strategy?” Harvard Business Review.

Salvador, A (2000). “Manual de Marketing”. Cuadernos de Ciencia de la Gestión EAE

Legislación

Cordón Izquierdo, T y Gutiérrez Lousa, M, (2003). “Aspectos fiscales de los emprendedores”. Edición Norma.

Real Decreto 1514/2007, de 16 de Noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

Internet

Agencia tributaria. www.agenciatributaria.com

Servicio Público de Empleo Estatal. www.sepe.es

Emprendedores y PYME. www.ipime.org

Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es

Seguridad Social. www.seg.social.es

Empleo. www.empleo.gob.es

Coca Cola. <http://sabemosdigital.com/hoy/3404-pepsi-se-aprovecha-de-la-caida-de-coca-cola-y-vende-un-0-22-mas-en-espana>

12 ANEXOS

Anexo 4.1: Encuesta

A continuación se va a presentar las preguntas que se formularon a los habitantes de La Carolina en la encuesta “Análisis de los hábitos, gustos y preferencias en las horas de ocio y entretenimientos en La Carolina”.

Contesta a las siguientes cuestiones en el espacio a continuación

- 1- Edad.....
- 2- Sexo.....
- 3- Situación laboral.....

Contesta a las siguientes cuestiones eligiendo la opción correcta (Rodéala con un círculo).

- 4- ¿Realizas actividades de ocio y entretenimiento durante sus horas libre?
 - a) Si
 - b) No
- 5- Si es afirmativo, ¿con que frecuencia realizas dichas actividades?
 - a) Una vez por semana
 - b) Dos veces por semana
 - c) Escriba su respuesta si no está en las anteriores.....
- 6- Si es negativa ¿Por qué no realizas dichas actividades?
 - a) Hábitos, cultura y costumbre
 - b) Incapacidad económica
 - c) Otra
- 7- ¿Qué actividades de ocio y entretenimiento realizas durante tus horas libres? (Marca más de una si las realizas).
 - a) Cafeterías
 - b) Pubs o discotecas
 - c) Bares o restaurantes
 - d) Botellón
 - e) Zonas de reuniones gratuitas
 - f) Pisos o casas de alquiler
 - g) Otros
- 8- ¿Qué argumentos o factores te hacen elegir por una actividad u otra?
 - a) Gustos y preferencias
 - b) Motivos económicos
 - c) Situación personal

- d) Otros
- 9- ¿Cual/es son tus preferencias a la hora de elegir un destino del tipo de actividad en concreto?
- a) Calidad y servicio
- b) Precio
- c) Proximidad
- d) Otro
- 10- ¿Cuál es tu gasto económico al realizar dicha actividad/es?
- a) De 5 a 10 euros
- b) De 10 a 20 euros
- c) Más de 20 euros
- d) 0 euros

Anexo 9.1: Cuadro de activos incluidos en traspaso

CUENTA	ACTIVOS	VALOR DE COMPRA	VALOR ACTUAL
229	4 Altavoces	1.400,00 €	700,00 €
229	Mesa de mezclas	800,00 €	550,00 €
229	Limitador	1.200,00 €	600,00 €
217	Ordenadores	1.300,00 €	650,00 €
229	Televisor	500,00 €	200,00 €
229	Proyector + pantalla	800,00 €	400,00 €
229	2 cabezas móviles	500,00 €	300,00 €
229	Foco luz ultravioleta	450,00 €	250,00 €
217	Tpv	125,00 €	80,00 €
213	3 congeladores	1.500,00 €	650,00 €
213	5 Botelleros	1.750,00 €	550,00 €
213	Maquina de hielo	1.500,00 €	600,00 €
213	2 Lavavajillas	1.500,00 €	600,00 €
213	Maquina escarchadora	2.000,00 €	1.200,00 €
213	Maquina picadora hielo	600,00 €	250,00 €
229	Caja registradora	80,00 €	50,00 €
229	Aire acondicionado	4.800,00 €	2.400,00 €
229	Portamonedas	80,00 €	30,00 €
229	Maquina de humo	40,00 €	30,00 €
216	15 Sillas	375,00 €	243,00 €
216	4 Mesas	500,00 €	325,00 €
216	Muebles + estanterías	3.000,00 €	1.950,00 €
229	Iluminación	300,00 €	200,00 €
300	Productos alcohólicos	2.500,00 €	2.500,00 €
300	Productos no alcohólicos	500,00 €	500,00 €
	TOTAL	28.100,00 €	15.808,00 €

Anexo 9.2: Cuadro de amortización de préstamo ING direct

<i>Periodo</i>	<i>Mensualidades</i>	<i>Intereses</i>	<i>Amortización</i>	<i>Capital Vivo</i>	<i>Capital Amortizado</i>
0				22.000,00 €	0,00 €
1	374,55 €	127,42 €	247,13 €	21.752,87 €	247,13 €
2	374,55 €	125,99 €	248,56 €	21.504,30 €	495,70 €
3	374,55 €	124,55 €	250,00 €	21.254,30 €	745,70 €
4	374,55 €	123,10 €	251,45 €	21.002,84 €	997,16 €
5	374,55 €	121,64 €	252,91 €	20.749,94 €	1.250,06 €
6	374,55 €	120,18 €	254,37 €	20.495,56 €	1.504,44 €
7	374,55 €	118,70 €	255,85 €	20.239,72 €	1.760,28 €
8	374,55 €	117,22 €	257,33 €	19.982,39 €	2.017,61 €
9	374,55 €	115,73 €	258,82 €	19.723,57 €	2.276,43 €
10	374,55 €	114,23 €	260,32 €	19.463,25 €	2.536,75 €
11	374,55 €	112,72 €	261,83 €	19.201,43 €	2.798,57 €
12	374,55 €	111,21 €	263,34 €	18.938,08 €	3.061,92 €
13	374,55 €	109,68 €	264,87 €	18.673,22 €	3.326,78 €
14	374,55 €	108,15 €	266,40 €	18.406,82 €	3.593,18 €
15	374,55 €	106,61 €	267,94 €	18.138,87 €	3.861,13 €
16	374,55 €	105,05 €	269,50 €	17.869,38 €	4.130,62 €
17	374,55 €	103,49 €	271,06 €	17.598,32 €	4.401,68 €
18	374,55 €	101,92 €	272,63 €	17.325,69 €	4.674,31 €
19	374,55 €	100,34 €	274,21 €	17.051,49 €	4.948,51 €
20	374,55 €	98,76 €	275,79 €	16.775,69 €	5.224,31 €
21	374,55 €	97,16 €	277,39 €	16.498,30 €	5.501,70 €
22	374,55 €	95,55 €	279,00 €	16.219,30 €	5.780,70 €
23	374,55 €	93,94 €	280,61 €	15.938,69 €	6.061,31 €
24	374,55 €	92,31 €	282,24 €	15.656,45 €	6.343,55 €
25	374,55 €	90,68 €	283,87 €	15.372,58 €	6.627,42 €
26	374,55 €	89,03 €	285,52 €	15.087,06 €	6.912,94 €
27	374,55 €	87,38 €	287,17 €	14.799,89 €	7.200,11 €
28	374,55 €	85,72 €	288,83 €	14.511,06 €	7.488,94 €
29	374,55 €	84,04 €	290,51 €	14.220,55 €	7.779,45 €
30	374,55 €	82,36 €	292,19 €	13.928,36 €	8.071,64 €
31	374,55 €	80,67 €	293,88 €	13.634,48 €	8.365,52 €
32	374,55 €	78,97 €	295,58 €	13.338,90 €	8.661,10 €
33	374,55 €	77,25 €	297,30 €	13.041,60 €	8.958,40 €
34	374,55 €	75,53 €	299,02 €	12.742,58 €	9.257,42 €
35	374,55 €	73,80 €	300,75 €	12.441,83 €	9.558,17 €
36	374,55 €	72,06 €	302,49 €	12.139,34 €	9.860,66 €
37	374,55 €	70,31 €	304,24 €	11.835,10 €	10.164,90 €
38	374,55 €	68,54 €	306,01 €	11.529,09 €	10.470,91 €
39	374,55 €	66,77 €	307,78 €	11.221,32 €	10.778,68 €

40	374,55 €	64,99 €	309,56 €	10.911,76 €	11.088,24 €
41	374,55 €	63,20 €	311,35 €	10.600,40 €	11.399,60 €
42	374,55 €	61,39 €	313,16 €	10.287,25 €	11.712,75 €
43	374,55 €	59,58 €	314,97 €	9.972,28 €	12.027,72 €
44	374,55 €	57,76 €	316,79 €	9.655,48 €	12.344,52 €
45	374,55 €	55,92 €	318,63 €	9.336,85 €	12.663,15 €
46	374,55 €	54,08 €	320,47 €	9.016,38 €	12.983,62 €
47	374,55 €	52,22 €	322,33 €	8.694,05 €	13.305,95 €
48	374,55 €	50,35 €	324,20 €	8.369,85 €	13.630,15 €
49	374,55 €	48,48 €	326,07 €	8.043,78 €	13.956,22 €
50	374,55 €	46,59 €	327,96 €	7.715,81 €	14.284,19 €
51	374,55 €	44,69 €	329,86 €	7.385,95 €	14.614,05 €
52	374,55 €	42,78 €	331,77 €	7.054,18 €	14.945,82 €
53	374,55 €	40,86 €	333,69 €	6.720,48 €	15.279,52 €
54	374,55 €	38,92 €	335,63 €	6.384,86 €	15.615,14 €
55	374,55 €	36,98 €	337,57 €	6.047,28 €	15.952,72 €
56	374,55 €	35,02 €	339,53 €	5.707,76 €	16.292,24 €
57	374,55 €	33,06 €	341,49 €	5.366,27 €	16.633,73 €
58	374,55 €	31,08 €	343,47 €	5.022,79 €	16.977,21 €
59	374,55 €	29,09 €	345,46 €	4.677,34 €	17.322,66 €
60	374,55 €	27,09 €	347,46 €	4.329,87 €	17.670,13 €
61	374,55 €	25,08 €	349,47 €	3.980,40 €	18.019,60 €
62	374,55 €	23,05 €	351,50 €	3.628,90 €	18.371,10 €
63	374,55 €	21,02 €	353,53 €	3.275,37 €	18.724,63 €
64	374,55 €	18,97 €	355,58 €	2.919,79 €	19.080,21 €
65	374,55 €	16,91 €	357,64 €	2.562,15 €	19.437,85 €
66	374,55 €	14,84 €	359,71 €	2.202,44 €	19.797,56 €
67	374,55 €	12,76 €	361,79 €	1.840,65 €	20.159,35 €
68	374,55 €	10,66 €	363,89 €	1.476,76 €	20.523,24 €
69	374,55 €	8,55 €	366,00 €	1.110,76 €	20.889,24 €
70	374,55 €	6,43 €	368,12 €	742,64 €	21.257,36 €
71	374,55 €	4,30 €	370,25 €	372,39 €	21.627,61 €
72	374,55 €	2,16 €	372,39 €	- 0,00 €	22.000,00 €

Anexo 9.3. Evolución de ingresos por bebidas alcohólicas

Mes	2015	2016	2017	2018	2019
Enero	- €	10.000,00 €	11.000,00 €	12.100,00 €	13.310,00 €
Febrero	- €	7.000,00 €	7.700,00 €	8.470,00 €	9.317,00 €
Marzo	- €	4.800,00 €	5.280,00 €	5.808,00 €	6.388,80 €
Abril	- €	12.000,00 €	13.200,00 €	14.520,00 €	15.972,00 €
Mayo	4.000,00 €	4.400,00 €	4.840,00 €	5.324,00 €	5.856,40 €
Junio	5.200,00 €	5.720,00 €	6.292,00 €	6.921,20 €	7.613,32 €
Julio	8.000,00 €	8.800,00 €	9.680,00 €	10.648,00 €	11.712,80 €
Agosto	12.000,00 €	13.200,00 €	14.520,00 €	15.972,00 €	17.569,20 €
Septiembre	10.000,00 €	11.000,00 €	12.100,00 €	13.310,00 €	14.641,00 €
Octubre	6.000,00 €	6.600,00 €	7.260,00 €	7.986,00 €	8.784,60 €
Noviembre	7.500,00 €	8.250,00 €	9.075,00 €	9.982,50 €	10.980,75 €
Diciembre	30.000,00 €	33.000,00 €	36.300,00 €	39.930,00 €	43.923,00 €
TOTAL	82.700,00 €	124.770,00 €	137.247,00 €	150.971,70 €	166.068,87 €

Anexo 9.4: ingresos por otras actividades

Actividades Secundarias	Fútbolín	Diana	Tragamonedas	TOTAL
Mayo	60,00 €	90,00 €	200,00 €	350,00 €
Junio	70,00 €	105,00 €	250,00 €	425,00 €
Julio	80,00 €	120,00 €	350,00 €	550,00 €
Agosto	90,00 €	135,00 €	500,00 €	725,00 €
Septiembre	90,00 €	135,00 €	450,00 €	675,00 €
Octubre	80,00 €	120,00 €	250,00 €	450,00 €
Noviembre	80,00 €	120,00 €	250,00 €	450,00 €
Diciembre	150,00 €	225,00 €	800,00 €	1.175,00 €
Enero	70,00 €	105,00 €	300,00 €	475,00 €
Febrero	70,00 €	105,00 €	250,00 €	425,00 €
Marzo	50,00 €	75,00 €	150,00 €	275,00 €
Abril	90,00 €	135,00 €	250,00 €	475,00 €

Actividades Secundarias	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	4.800,00 €	7.170,00 €	8.245,50 €	9.482,33 €	10.904,67 €

Anexo 9.5: Cuadro de amortizaciones

Amortización	Valor contable	Vida útil	Amortización Anual	Amortización 2015
Maquinaria	3.850,00 €	10 años	770,00 €	513,33 €
Equipo para procesos de información	730,00 €	5 años	292,00 €	194,67 €
Mobiliario	2.518,00 €	10 años	503,60 €	335,73 €
Otro inmovilizado material	5.710,00 €	12 años	951,67 €	634,44 €
Total			2.517,27 €	1.678,18 €

Anexo 9.6: Cuadro de existencias

Existencias Bebidas alcohólicas	2015	2016	2017	2018	2019
Existencias iniciales	2.500,00 €	680,00 €	766,70 €	864,45 €	974,67 €
Compras	12.239,00 €	21.827,87 €	24.610,93 €	27.748,82 €	31.286,79 €
Consumo	14.059,00 €	21.741,17 €	24.513,17 €	27.638,60 €	31.162,52 €
Existencias finales	680,00 €	766,70 €	864,45 €	974,67 €	1.098,94 €

Existencias Bebidas no alcohólicas	2015	2016	2017	2018	2019
Existencias iniciales	500,00 €	562,50 €	634,22 €	715,08 €	806,25 €
Compras	11.692,19 €	18.056,14 €	20.358,30 €	22.953,99 €	25.880,62 €
Consumo	11.629,69 €	17.984,43 €	20.277,44 €	22.862,81 €	25.777,82 €
Existencias finales	562,50 €	634,22 €	715,08 €	806,25 €	909,05 €

Anexo 9.7: Cuadro de proveedores

Proveedores	2015	2016	2017	2018	2019
Existencias iniciales	- €	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €
Compras	11.692,19 €	18.056,14 €	20.358,30 €	22.953,99 €	25.880,62 €
Pagos	11.488,19 €	17.826,13 €	20.098,97 €	22.661,58 €	25.550,94 €
Existencias finales	204,00 €	230,01 €	259,34 €	292,40 €	329,68 €