



Trabajo Fin de Grado:

Grado en Administración y Dirección de Empresas (Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche).



Plan de negocio *Superbowling*

Curso académico 2018/2019

Alumno/a: Cristina Vicente Coves

Tutor(es)/a(s): Marina Estrada de la Cruz

INDICE

| | | |
|---------|--|----|
| 1. | OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN..... | 5 |
| 2. | METODOLOGÍA..... | 6 |
| 3. | RESUMEN EJECUTIVO. | |
| 3.1 | Idea de negocio..... | 7 |
| 3.2 | Promotores del negocio..... | 7 |
| 3.3 | Equipo directivo y organización interna..... | 7 |
| 3.4 | Estado de desarrollo del negocio..... | 8 |
| 3.5 | Producto: aspectos más innovadores y objetivos..... | 9 |
| 3.6 | Público objetivo y tamaño del mercado potencial..... | 9 |
| 3.7 | Escenario competitivo..... | 10 |
| 3.8 | Localización..... | 11 |
| 3.9 | Inversión requerida..... | 11 |
| 4. | DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. | |
| 4.1 | Valores estratégicos..... | 12 |
| 4.1.1 | Misión..... | 12 |
| 4.1.2 | Visión..... | 12 |
| 4.1.3 | Valores y cultura..... | 12 |
| 4.2 | Análisis externo | |
| 4.2.1 | Análisis del entorno general..... | 13 |
| 4.2.1.1 | Dimensión económica..... | 13 |
| 4.2.1.2 | Dimensión sociocultural..... | 15 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.2.1.3 | Dimensión tecnológica..... | 17 |
| 4.2.1.4 | Dimensión político-legal..... | 18 |
| 4.2.1.5 | Dimensión ecológica y de calidad..... | 19 |
| 4.2.2 | Análisis del entorno específico-sector..... | 21 |
| 4.2.3 | Mercado , competencia y clientela..... | 25 |
| 4.3 | Análisis DAFO..... | 32 |
| 5. | ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES. | |
| 3.10 | Política comercial y de <i>marketing</i> | 35 |
| 5.2. | Política de organización y de recursos humanos..... | 39 |
| 6. | MODELO DE NEGOCIO. <i>CANVAS</i> | |
| 6.1 | Modelo <i>canvas</i> convencional..... | 44 |
| 6.2 | Modelo <i>canvas</i> de emprendimiento social..... | 49 |
| 7. | PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTION.ÁREA JURÍDICO-FISCAL. | |
| 7.1 | Elección forma jurídica..... | 53 |
| 7.2 | Obligaciones propias de la actividad..... | 53 |
| 7.3 | Permisos, licencias y documentación oficial..... | 54 |
| 7.4 | Capital..... | 54 |
| 7.5 | Proceso de constitución..... | 54 |
| 7.6 | Trámites..... | 55 |
| 8. | PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO. | |

| | | |
|-------|--|----|
| 8.1 | Introducción..... | 57 |
| 8.2 | Plan de inversiones iniciales..... | 57 |
| 8.3 | Gastos de constitución y puesta en marcha..... | 61 |
| 8.4 | Fianzas..... | 61 |
| 8.5 | Previsión de ventas e ingresos..... | 61 |
| 8.6 | Previsión de tesorería..... | 70 |
| 8.7 | Cuentas de resultados provisionales..... | 71 |
| 8.8 | Balances provisionales | 74 |
| 8.9 | Ratios..... | 77 |
| 8.9.1 | Ratios de rentabilidad..... | 78 |
| 8.9.2 | Ratios eficiencia..... | 79 |
| 8.9.3 | Ratios financieros..... | 80 |
| 8.9.4 | Fondo de maniobra..... | 81 |
| 8.9.5 | Punto de equilibrio..... | 82 |
| 8.9.6 | Análisis de rentabilidad..... | 83 |
| 9. | CONCLUSIONES..... | 89 |
| 10. | REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS..... | 90 |
| 11. | ANEXOS..... | 92 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1: | Producto Interior Bruto desde 1988 hasta 2018..... | 13 |
| Gráfico 2: | Porcentaje de empresas dedicadas al sector de Ocio y Cultura..... | 14 |
| Gráfica 3: | Actividades de tiempo libre que más gustan..... | 16 |
| Gráfica 4: | Preferencias de actividades en el tiempo libre según el sexo..... | 16 |
| Gráfica 5: | Gasto en la industria de protección medioambiental 2012-2016..... | 21 |
| Gráfico 6: | Evolución empresas OC..... | 28 |

| | |
|---|----|
| Gráfico 7. Edad..... | 65 |
| Gráfico 8. Género..... | 65 |
| Gráfico 9. Porcentaje que suele gastar en su tiempo libre..... | 66 |
| Gráfico 10. Porcentaje de las personas con las que sueles salir en tu tiempo libre..... | 66 |
| Gráfico 11. Frecuencia a la que asiste a centros de recreación..... | 67 |
| Gráfico 12. Frecuencia a la que acude a ver monólogos..... | 67 |
| Gráfico 13. Porcentaje de preferencia para asistir a estos centros..... | 68 |
| Gráfico 14. Porcentaje de influencia si los beneficios se destinasen a bienes sociales..... | 68 |
| Gráfico 15. Porcentaje de gasto de ocio al mes..... | 69 |
| Gráfico 16. Porcentaje de preferencias de actividades..... | 69 |
| Gráfico 17: Estacionalidad de ventas anual escenario realista..... | 71 |
| Gráfico 18: Estacionalidad de ventas anual escenario optimista..... | 72 |
| Gráfico 19: Estacionalidad de ventas anual escenario pesimista..... | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Actividades de ocio..... | 14 |
| Tabla 2: Gasto de la Industria en protección ambiental. Año 2016..... | 20 |
| Tabla 3: Partidas y descripción de partidas..... | 26 |
| Tabla 4: Gasto CCAA en Ocio y Cultura..... | 27 |
| Tabla 5: Pirámide de Maslow..... | 29 |
| Tabla 6: DAFO..... | 33 |
| Tabla 7: Precios..... | 37 |

| | |
|---|----|
| Tabla 8: Menús..... | 39 |
| Tabla 9: Funciones gerente..... | 41 |
| Tabla 10: Funciones encargados..... | 42 |
| Tabla 11: Funciones camareros..... | 43 |
| Tabla 12: Empresas subcontratadas..... | 43 |
| Tabla 13: Modelo <i>Canvas</i> convencional..... | 46 |
| Tabla 14: <i>Canvas</i> de emprendimiento social..... | 51 |
| Tabla 15: Inversión..... | 62 |
| Tabla 16: Fondo para los activos..... | 62 |
| Tabla 17: previsión de venta realista..... | 71 |
| Tabla 18: Previsión de vente optimista..... | 72 |
| Tabla 19: Previsión de venta pesimista..... | 73 |
| Tabla 20: Balance cuenta de pérdidas y ganancias realista..... | 76 |
| Tabla 21: Balance cuenta de pérdidas y ganancias optimista..... | 77 |
| Tabla 22: Balance cuenta de pérdidas y ganancias pesimista..... | 78 |
| Tabla 23: Balance provisional realista de los 3 años..... | 79 |
| Tabla 24: Balance provisional optimista de los 3 años..... | 80 |
| Tabla 25: Balance provisional pesimista de los 3 años..... | 81 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---------------------------------------|----|
| Cuadro 1: Ratios de rentabilidad..... | 82 |
| Cuadro 2: Ratio de eficiencia..... | 84 |
| Cuadro 3: Ratio financiero..... | 85 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 4: Fondo de maniobra..... | 86 |
| Cuadro 5: Punto de equilibrio..... | 87 |
| Cuadro 6: Análisis de rentabilidad..... | 88 |
| Cuadro 7: Ratio de rentabilidad..... | 95 |
| Cuadro 8: Ratios de eficiencia..... | 95 |
| Cuadro 9: Ratios financieros..... | 95 |
| Cuadro 10: Fondo de maniobra..... | 96 |
| Cuadro 11: Punto de equilibrio..... | 96 |
| Cuadro 12: Ratios de rentabilidad..... | 97 |
| Cuadro 13: Ratios de eficiencia..... | 97 |
| Cuadro 14: Ratios financieros..... | 97 |
| Cuadro 15: Fondo de maniobra..... | 98 |
| Cuadro 16: Punto de equilibrio..... | 98 |



1. OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN

El objetivo de este trabajo es la construcción, instalación y explotación de complejos deportivos, recreativos, entretenimiento y de restauración dedicada a prestar un servicio a aquellas personas que les interesa realizar actividades como jugar a los bolos, jugar con recreativos, acudir a monólogos o a espectáculos de magia e incluso actividades infantiles.

Se describirá todo el proceso de realización desde el inicio hasta su desarrollo y los puntos fundamentales para poder elaborar un buen servicio. Por lo que en primer lugar se debe analizar el mercado externo y más adelante realizar un estudio específico sobre este servicio.

Así mismo, se desarrollará tanto la idea de negocio como la evolución de manera detallada. En cuanto las motivaciones personales que me han llevado a desarrollar un plan de empresa, quiero destacar que en mi familia tanto mi padre como mi abuelo han sido emprendedores, con lo que existe un fuerte componente cultural y familiar que me anima poner en marcha una nueva actividad empresarial.

Mi idea surge de la elaboración de un análisis de la sociedad; viendo como paulatinamente los aparatos electrónicos como móviles, ordenadores, *tablets* hacen que perdamos relaciones directas y disminuya la comunicación. Con ello, el objetivo de mi idea es que las personas disfruten y olviden sus problemas pasando un buen rato con sus familiares o amigos realizando actividades fuera de lo cotidiano.

2. METODOLOGÍA

En este caso se han utilizado información secundaria de distintas páginas web, libros, artículos.

El método elegido para elaborar esta idea de negocio comienza con los objetivos a alcanzar siguiendo con la idea de negocio, quienes son los promotores del negocio, quienes forman el equipo directivo y organización interna, cual es el perfil estratégico, describir los aspectos más innovadores del servicio como el público objetivo al que se dirige, analizar la competencia y la inversión requerida para la puesta en marcha.

En cuanto al estudio estratégico se engloba el análisis de los valores estratégicos (misión, visión y valores); en cuanto al análisis externo de la empresa se encuentra el entorno general (análisis PESTEL) el entorno específico (cinco fuerzas de *Porter*) y el análisis de mercado; el análisis interno de la empresa (del valor de *Porter*) y análisis DAFO.

Para el análisis del modelo de negocio se ha utilizado el modelo *Canvas* (*Osterwalder y pigneur*, 2010), así como el método Social Lean Canvas desarrollado por *Yeoman* y *Moskovitz* (2014)

Posteriormente se analizarán las estrategias de marketing, el plan de producción y el área de recursos humanos.

Finalmente se plantea el plan económico y financiero para saber la rentabilidad del negocio.

3. RESUMEN EJECUTIVO

3.1 Idea de negocio.

La idea de negocio se basa en prestar un servicio de alquiler de pistas y complementos básicos de bolos como de juegos de recreativos además de situar salas para disfrutar de monólogos, trucos de magia y actividades infantiles colocados cerca de un lugar para hacer un descanso o poder alimentarte

3.2 Promotores del negocio.

La forma jurídica elegida para esta actividad es el de una sociedad limitada ya que la responsabilidad se limita al capital aportado. Esta actividad se situaría en el numero 9329 dentro de la CNAE, (clasificación nacional de actividades económicas), otras actividades recreativas y de entretenimiento.

El negocio estará compuesto por 5 personas y empresas subcontratadas:

- La gerente.
- Dos encargados según los turnos.
- Dos camareros.
- Empresas subcontratadas (monologuistas, magos, músicos, cuidadora de niños, asesores).

3.3 Equipo directivo y organización interna.

La empresa estará formada por las 5 personas mencionadas anteriormente, cada una de ellas elaborará una tarea diferente. Estas 5 personas serán fijas y las restantes serán subcontratadas según el ejercicio que vayan a realizar, ya que cada fin de semana acudirán personas de diferentes actividades. Los clientes sabrán las personas que acudirán una semana antes mediante las redes sociales como *Instagram* o *Facebook* en los cuáles también se efectuarán sorteos y además con carteles colocados en la puerta del recinto.

La gerente, Cristina Vicente Covas persona cualificada para este ejercicio tras ser graduada en Administración y Dirección de Empresas ejecutará diversas funciones. Dichas funciones serán las siguientes:

- Gestión de empresas.
- Programación de las actividades, así como el contacto con las personas subcontratadas.
- Departamento de Recursos Humanos, para la contratación del personal cualificado.
- Departamento comercial, *Instagram*, *Facebook*, carteles, sorteos.

La gerente debe ser una persona que tenga conocimientos sobre empresas y todo lo que conlleva la creación de esta, siempre con la ayuda de expertos cualificados. También debe ser una persona ambiciosa con aspectos humanos y ofrecer ayuda a todos los empleados.

Dos encargados, pendiente de selección, cualificados para elaborar tareas de:

- Asesoramiento en el juego a los clientes, el uso del material.
- Atención al cliente.
- Vigilancia de las máquinas recreativas.
- Ayuda para las reservas de cumpleaños, eventos, fiestas, cenas o comidas de empresa, celebraciones de acontecimientos deportivos.

Los encargados deben ser personas dinámicas, extrovertidas, responsables y deben anticiparse ante cualquier problema que se produzca.

Dos camareras, pendiente de selección, para cumplir con:

- Tareas de elaboración de comida fría o bebida.
- Atención al cliente.
- Reponer material de alimentación.

Las camareras deben ser personas extrovertidas, simpáticas ya que están todo el tiempo frente clientes.

3.4 Estado de desarrollo del negocio.

En primer lugar, se debe saber los objetivos de la empresa, donde se pretende llegar, a quién va dirigido nuestro servicio y quiénes realizan la misma actividad que nosotros. Una vez analizado estos puntos se tendrán en cuenta la parte económica, la localización, las inversiones en material tangible e intangible y los aspectos fiscales.

3.5 Producto: aspectos más innovadores y objetivos.

El objetivo del servicio es producir entretenimiento y diversión entre los familiares, amigos, compañeros de trabajo, en general, las personas que tú quieras para salir de tu vida cotidiana, como el trabajo, el estrés, las responsabilidades.

Nuestra idea se trata de construir una sala de bolos y recreativos en el centro de elche, único lugar en el centro donde se realizarían estas actividades, sería una idea pionera e innovadora.

Además de estas actividades también se incluirían monólogos, trucos de magia y actividades infantiles para aquellas personas que prefieran entretenimiento.

También se añadiría una cafetería donde poder realizar los descansos necesarios y reponer fuerzas con alimentos y refrescos. Nuestros servicios igualmente ofertarían reservas para cualquier evento, fiesta de cumpleaños, fiestas privadas, cenas o comidas de empresas, celebraciones de acontecimientos deportivos...etc.

Como ya se ha dicho, al tener una sala de recreativos cada vez que una persona introduzca la moneda para iniciar el juego, en muchas de ellas no en todos ofrecerían tickets según los puntos acumulados. Estos puntos se podrán sumar y con ellos conseguir variedad de regalos.

Como ventaja competitiva a destacar es que el 5% del dinero recaudado se destinará a bienes sociales.

3.6 Público objetivo y tamaño del mercado potencial.

En relación a este apartado, trataremos de conseguir el mayor número de clientes ya que el fin de nuestro servicio es entretenimiento y diversión, por lo que abarcaría desde los 6 años hasta los 70 años, el cual cubre la mayoría de la población. Buscamos acercarnos a cubrir las necesidades de nuestro público objetivo ofreciendo distracción, e intentando construir vínculos con las personas que les rodean. Les ayudaremos a evadirse de sus preocupaciones y a salir de su rutina.

3.7 Escenario competitivo.

En cuanto a la actividad de la bolera se ha analizado las boleras que se ubican en las ciudades alrededores de Elche, a unos 73 kilómetros.

La bolera más próxima se encuentra en el centro comercial de Elche a unos 1.4 kilómetros de nuestra bolera, en ella también se encuentran otras actividades como juego al billar, los dardos.

La bolera incluye 14 pistas, tiene también una *The Game Zone* (salón recreativo) con 40 simuladores, 5 billares profesionales Brunswick, una sala de reuniones y cafetería.

En la provincia de Alicante se hallan 4 boleras ubicadas en:

- Gran Alacant, (1 bolera), Montemar Bowls and Social Club dicha bolera es al aire libre por lo que se consideraría una competencia indirecta ya que se trata de un deporte con competiciones y nuestra empresa tiene una finalidad de entretenimiento y diversión.
- San Vicente (1 bolera), Ozone Bowling San Vicente dicha bolera es la competencia más fuerte que nos encontramos ya que tiene todas las actividades similares a las nuestras como pistas de bolos, sala de recreativos, cafetería y con una ubicación cercana.
- Benidorm (2 boleras), una de ellas competencia directa Bowling Ozone Benidorm ya que realiza actividades similares como en san Vicente y en Elche y la otra Finca Guila Club de Tenis y Bowling como competencia indirecta que se practica al aire libre y como deporte
- Torrevieja (3 boleras), una de ellas competencia directa Bowling Ozone Torrevieja ejecuta las mismas actividades que la nuestra. Otra ubicada en el centro comercial de la Zenia, Bolera Pleno Zenia Boulevard. Y como competencia indirecta se halla Emerald Isle Bowl que se trata de un deporte que se practica al aire libre.

Y en la provincia de Murcia se encuentran tres boleras de competencia directa:

- Bowling Ozone Murcia y Bowling Ozone Murcia C.C Thader ambas ubicadas en centros comerciales, con sala de recreativos y cafetería.
- Bolera Tulum ubicada en el centro además de tener una sala de karaoke y cafetería.

Dichas boleras son las ubicadas más cerca de la nuestra por lo que sería nuestra competencia y la que se debería realizar un análisis.

Al realizar el análisis de las competencias más cercanas pudimos observar que cinco de ellas pertenecían a Ozone e investigamos sobre ella, la cual tiene 16 repartidas por toda España cuyo fundador es un empresario ilicitano, José Antonio Quereda López.

3.8 Localización

Nuestro servicio se desarrollará en el centro de Elche ya que sería el único lugar céntrico donde se desarrollaría tanto los juegos de recreativos como la bolera. Un lugar nuevo para dichas actividades debido a la falta de este tipo de servicios que se realizan en un mismo lugar.

El centro comercial Aljub sería hasta ahora un lugar exclusivo donde se desarrollaría estas dos actividades juntas.

Pero como innovación se añadirían más actividades, tales como monólogos, trucos de magia, lugares infantiles ya mencionados anteriormente.

3.9 Inversión requerida.

Más adelante se especificará este punto ya que invertir en una bolera tiene bastantes puntos a tener en cuenta por lo que se detallara en el punto 8.

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

Las instalaciones.

Mobiliario y decoración.

Equipamiento.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

4.1 Valores estratégicos

4.1.1 Misión.

“La misión representa la identidad y la personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general” (Guerras y Navas, 2015, p.111).

La misión de *Superbowling* es ofrecer entretenimiento y diversión tanto a mujeres como a hombres desde los 6 hasta los 70 años ya sea realizando una partida de bolos, en la sala de recreativos o bien en las actividades que se ofrecen como monólogos, magia o actividades infantiles ya que la esencia del negocio es evadirse de su vida cotidiana disfrutando de estas actividades con sus seres queridos, situándose así en el único lugar del centro de la ciudad en realizar estas actividades.

4.1.2 Visión.

“La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento” (Guerras y Navas, 2015, p.111).

La visión de *Superbowling* es satisfacer a nuestro público objetivo mediante actividades de entretenimiento superando nuestras expectativas y poder ser una de las empresas de entretenimiento más conocida en cumplir dicho objetivo.

4.1.3 Valores y cultura.

“Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecuencia de la misión y visión”. (Guerras y Navas, 2015, p.113 y 114).

Superbowling está muy comprometida con los valores humanos, muestra de ello es la donación de un porcentaje de las ganancias a bienes sociales. Por lo que además de diversión, el cliente estará ayudando a otras personas.

4.2 Análisis externo

4.2.1 Análisis de entorno general.

En primer lugar, se va a definir el concepto de entorno general “se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras y Navas, 2015, p.137).

La herramienta que se va a utilizar para poder describir todas las dimensiones es el análisis PESTEL.

4.2.1.1 Dimensión económica.

“Afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

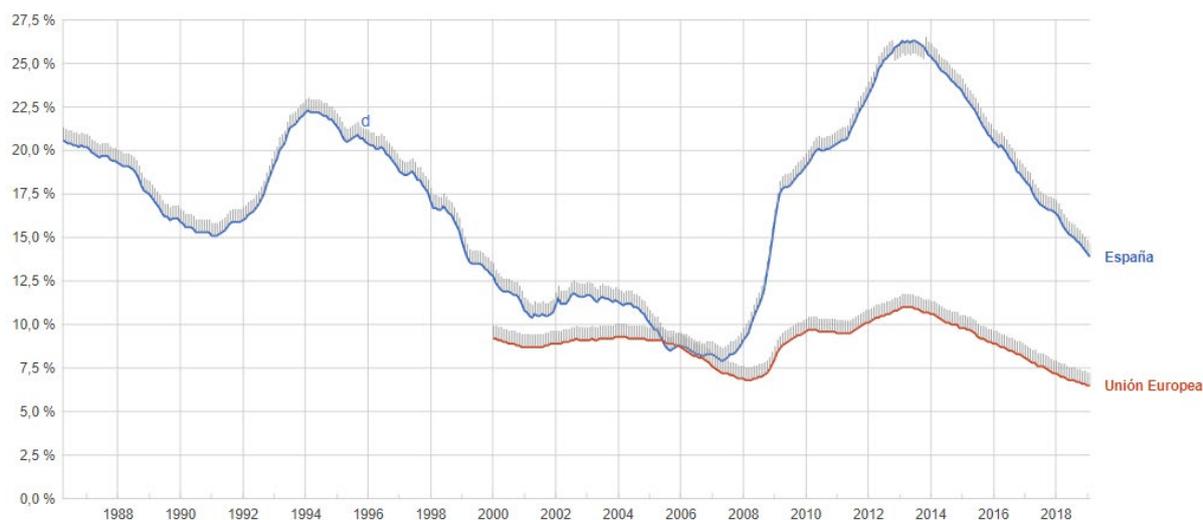
Para estudiar esta dimensión se han tenido en cuenta aspectos referidos al producto interior bruto, el crecimiento del empleo y la tasa de desempleo.

En cuanto a la evolución del PIB en España ha ido en aumento por lo que provoca un aumento en las actividades económicas. (Banco Mundial,2019)

Respecto a la tasa de desempleo de España existe una disminución desde la crisis, sin embargo, está por encima de la tasa de desempleo de Europa. El último estudio coloca a España a un 14.1% respecto al 6.5% de Europa.

A continuación, el Grafico 1 muestra la evolución del PIB desde 1988 a 2018, según la información obtenida de las cuentas anuales de la OCDE.

Gráfico 1: Producto Interior Bruto desde 1988 hasta 2018

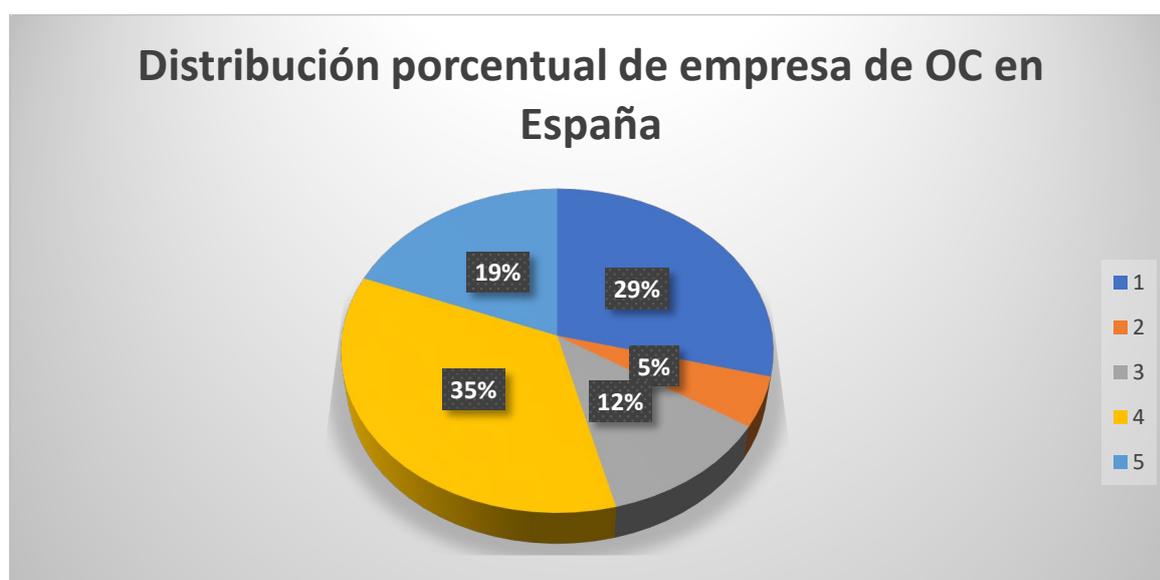


Fuente: Datos de cuentas nacionales de la OCDE

El crecimiento de empleo sigue en aumento por lo que favorece a la actividad económica, aumentando así la renta y con ello el consumo.

“El sector de Ocio y Cultura dio empleo en 2015 a más de 495.000 personas en España, un 2,2% del total de ocupados. Esta cifra representa un aumento del 3,4% respecto a 2014 por subsectores, actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento son las que concentran la mayor parte de la ocupación generada por OC en España (39,4%).” (The Ostelea ,2016; p 5).

Gráfico 2: Porcentaje de empresas dedicadas al sector de Ocio y Cultura.



Fuente: elaboración propia.

El siguiente cuadro nos ofrece la situación en la que se encuentran las actividades recreativas y de entretenimiento respecto a la distribución porcentual de empresas en ocio y cultura.

Tabla 1: Actividades de ocio

| | |
|---|--|
| 1 | Actividades de creación y espectáculos |
| 2 | Actividades de museos y culturales |
| 3 | Actividades de juego azar y apuestas |
| 4 | Actividades recreativas y entretenimiento |
| 5 | Actividades cinematográficas, radio ,tv. |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el mayor porcentaje de empresas españolas con un 35% dentro del sector de ocio y cultura se dedica a las actividades recreativas y de entretenimiento. Esto significa que existe un gran mercado para cubrir estas necesidades.

4.2.1.2 Dimensión sociocultural.

“Recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

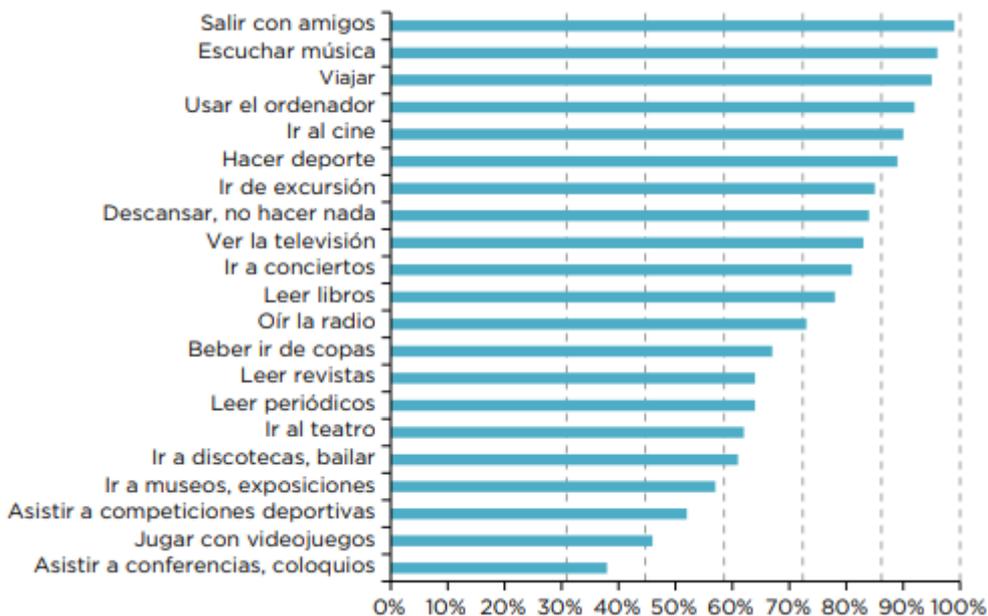
“El ocio representa una partida importante en el gasto de los hogares en países desarrollados y una buena medida del grado de sofisticación de su economía y calidad de vida de sus ciudadanos” (The Ostelea,2016; p. 5).

El ocio se define como aquellos momentos de tiempo libre o descanso de las prácticas habituales en los cuales las personas se pueden olvidar del trabajo y de las cargas familiares. Muchos definen el ocio como parte principal para la salud y la educación ya que esta práctica aumenta la satisfacción personal, el desarrollo de las relaciones interpersonales, la integración social y familiar.

El ocio sobre todo es vivencia, es experiencia, en la que la persona tiene la facultad de definirla como tal, al ser actor y protagonista de la misma.

A continuación, se va a mostrar un estudio sobre cómo influye las actividades de ocio en las personas más jóvenes, los datos son obtenidos a través de un estudio del INJOVE.

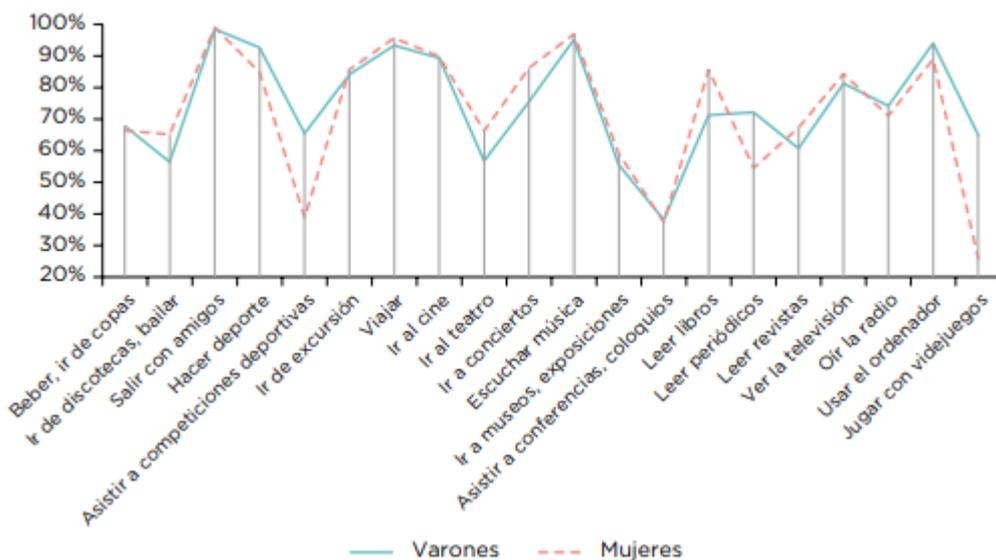
Grafica 3: Actividades de tiempo libre que más gustan



Fuente: INJUVE

En esta gráfica se puede observar como el 99% de los jóvenes prefiere disfrutar con los amigos, es decir realizar actividades en compañía antes que en soledad. También nos informa que se prioriza el realizar actividades fuera de sus hogares.

Gráfica 4: Preferencias de actividades en el tiempo libre según el sexo



Fuente: INJUVE

Existen grandes diferencias entre los varones y las mujeres en algunas de las actividades como, por ejemplo, en las preferencias de los hombres a asistir a competiciones deportivas, leer periódicos, jugar a los videojuegos mientras que a las mujeres destacan más por realizar actividades de ocio tales como ir al teatro, ir a conciertos. Pero ambos, hombres y mujeres, coinciden en salir con los amigos, ir de excursión, ir al cine. Como conclusión a ambos les gusta la socialización fuera de sus hogares.

4.2.1.3 Dimensión tecnológica.

“El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica” (Guerras y Navas,2015, p.146).

Como aspecto fundamental de la tecnología en el ámbito del ocio se va a escribir sobre un estudio realizado por un psicólogo en el que explica la importancia de dicho instrumento en este sector.

El tiempo libre es fundamental para las personas, para que puedas realizar ejercicios o actividades que más gusten a la sociedad. Por lo que se puede decir, que el tiempo libre constituye el ocio de cada persona.

La tecnología juega un papel importante en las vidas de las personas ya que cada vez son más las personas que utilizan este tipo de herramientas para conseguir cualquier cosa con mayor facilidad y en el instante.

Con esto se podría decir, que al emplear menos tiempo realizando una actividad que es más fácil conseguirla a través de la tecnología te permite a ti emplear más tiempo en el ocio.

Toda persona está deseando finalizar sus tareas cotidianas y con ello disfrutar de los momentos de ocio. Uno de esos momentos de ocio podría ser la bolera, los monólogos, las actividades infantiles...etc., ya que cada una de ellas te aporta sus beneficios.

Estas actividades te permiten participar con otras personas, aprendizaje, ser uno mismo, salir de la rutina, aprender a desarrollar el tiempo.

En el estudio también se analiza que muchas personas utilizan las tecnologías como ocio, es decir, emplean su tiempo libre para jugar con los videojuegos, buscar por internet y mirar la televisión, pero obtiene una muy buena conclusión de ello y es que si se utiliza de manera adecuada todos los avances tecnológicos son buenos para las personas.

Con esto último se debe favorecer más a realizar actividades fuera del hogar en tu tiempo libre ya que ofrecen integración social, liberación de estrés, compañerismo, gestión de conflictos que otras actividades con la tecnología no te ofrecen.

4.2.1.4 Dimensión político-legal.

“Recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica”. (Guerras y Navas,2015 p.145-146).

Apartado legal

Al iniciar una apertura de una empresa es necesario seguir unas pautas según la ley, en este caso LEY 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos.

A los efectos de esta ley, la persona responsable de la actividad debe cumplir con los requisitos establecidos con la normativa vigente para la organización de espectáculos y la apertura del establecimiento además de mantener el compromiso de cumplir con la ley.

Artículo 9 Procedimiento de apertura mediante declaración responsable

En primer lugar, se debe desarrollar el procedimiento para la apertura de establecimientos públicos. El documento debe presentarse al ayuntamiento del municipio indicando la identidad del responsable, la ubicación del servicio, la actividad recreativa.

Artículo 18 Seguros

Los responsables que realicen espectáculos públicos, actividades recreativas deberán contratar un seguro que cubra la responsabilidad civil por daños al público asistente y terceros, así como a los daños del personal.

Artículo 19 Ambientación y amenización musical

El establecimiento que vaya a instalar cualquier amenización musical debe informar al ayuntamiento de su municipio a través del responsable.

Artículo 20 Carteles informativos

En este artículo se incluirá el horario de apertura y cierra, la existencia de hojas de reclamaciones.

Artículo 22 Calidad de los servicios

Los responsables podrán elaborar una Carta de Calidad para su espectáculo donde incluya el carácter mínimo, las condiciones y las garantías que se deben cumplir de acuerdo con los derechos de su cliente.

4.2.1.5 Dimensión ecológica y de calidad.

“Se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

Para poder proporcionar un buen servicio se ha de tener en cuenta dos características fundamentales hoy en día, la calidad del producto o servicio y la influencia del medio ambiente en ellas.

Calidad

En primer lugar, la calidad se encuentra en la diferenciación de precios o la diferenciación de atributos que se encuentra en estas.

Los consumidores están cada vez más pendientes de la calidad que se ofrece del producto ya que prefieren aumentar el gasto del producto si con ello aumenta la calidad del mismo.

En cuanto a la calidad de los servicios se debe tener en cuenta el trato con el cliente ya que se le debe ofrecer un buen servicio para obtener un cliente satisfecho, este punto es muy importante ya que la calidad del servicio de atención al cliente influye en las ventas.

Con esta calidad de servicio se puede.

-Fidelizar y mantener las ventas.

Ofreciendo una buena calidad en el servicio se mantiene al cliente al lado de la empresa, ya que esta fidelización no solo aumentara las relaciones con el servicio, sino que también aumentara los futuros clientes.

-Captación de clientes.

Un consumidor satisfecho atraerá a más clientes ya que son los propios clientes quienes realizaran la publicidad de manera indirecta.

Hoy en día las empresas deciden certificar este hecho de calidad mediante el certificado UNE-EN ISO 9001.

Medio ambiente

Cada vez son más las personas que quieren un mundo sostenible en el cual existan un modelo circular y no lineal, es decir que se puedan reparar, reutilizar y aprovechen dichos productos. Prueba de ellos en los servicios es conseguir un mundo sostenible en que se contribuye a la lucha contra los problemas sociales, económicos y ecológicos de todo el planeta.

En este apartado se va analizar el gasto total, gasto corriente y el gasto de inversión de la Industria en protección medioambiental de entre los años 2012-2016, cuyos datos serán obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

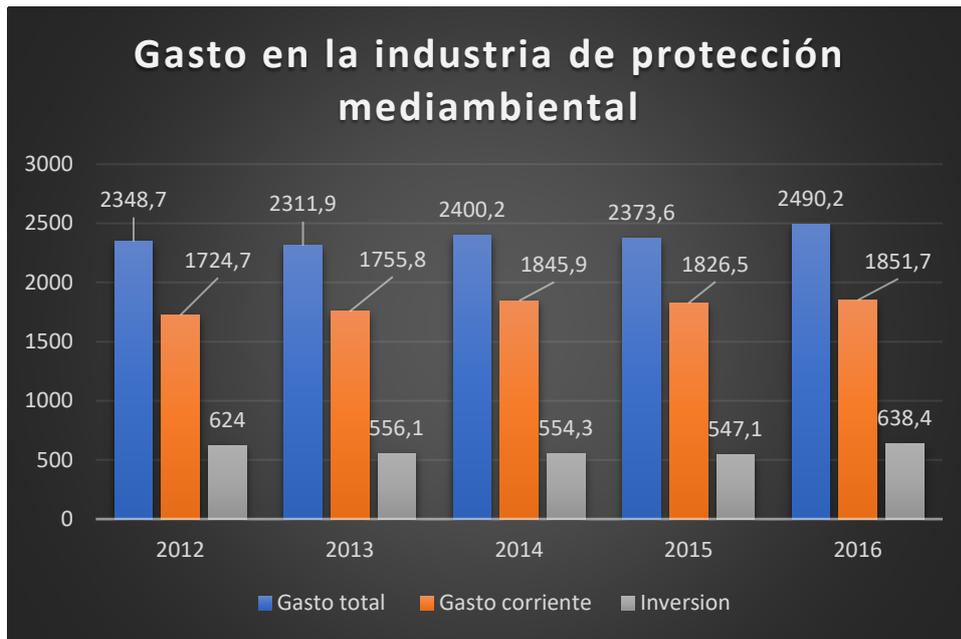
El gasto de la Industria en protección medioambiental se elevó a 2.490 millones de euros en 2016, con un aumento del 4,9% respecto al año anterior. Los gastos corrientes destinados a la protección medioambiental aumentaron un 1,4% y la inversión se incrementó un 16,7%.

Tabla 2: Gasto de la Industria en protección ambiental. Año 2016

| | Importe (Euros) | %variación anual |
|------------------------|-----------------|------------------|
| GASTO TOTAL | 2.490.158,9 | 4,9 |
| GASTO CORRIENTE | 1.851.748,3 | 1,4 |
| INVERSIÓN | 638.410,6 | 16,7 |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5: Gasto en la industria de protección medioambiental 2012-2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el gráfico se puede observar como en el último año ha aumentado en más de 1.000.000 de euros respecto al año anterior el gasto en protección medioambiental, cantidad que en otros años no se había superado con tanta diferencia.

El INE quiere referirse al término protección medioambiental a todas aquellas actividades que tienen como tarea principal la prevención, reducción y eliminación de la contaminación.

4.2.2 Análisis del entorno específico-sector.

La definición del entorno específico-sector (o competitivo) “se refiere a la parte del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige”. (Guerras y Navas, 2015, p.137).

Una de las mejores formas de analizar el entorno competitivo es la realización del modelo de las cinco fuerzas de *Porter* (1979). Mediante este modelo, se podrán observar las amenazas y oportunidades que genera el entorno sobre una industria determinada.

La primera de las fuerzas del modelo de *Porter* es **la intensidad de la competencia actual** “hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento.” (Guerras y Navas, 2015 p.176).

- Líder: en este grupo se incluye como referencia a *Superbowling*.

- □ Seguidor líder con importancia alta: en este grupo se incluye a *Ozone*
- □ Seguidoras al líder con importancia media: en este grupo se incluyen Montemar Bowls and Social Club, Ilusiona, Bolera Pleno Zenia Boulevard.

Se conocen más boleras como competencia, pero estas son las que mayor importancia tienen ya que son las que se sitúan en provincia de Alicante y Murcia, es decir las más cercanas a nuestro negocio.

Se debe mencionar también que al ponernos en contacto con el fundador de las boleras Ozone una de las boleras más importante de España, José Antonio Quereda nos informó que en un periodo corto de tiempo se creará un nuevo centro comercial por las afueras de Elche situado más concretamente en el estadio Martínez Valero junto con una promotora de Barcelona y que en él realizarán un estudio de mercado para construir una bolera Ozone.

Por lo que este será nuestro principal competidor.

También se encuentran las barreras de movilidad son aquellos obstáculos que impiden a la empresa a moverse de un segmento a otro, sin embargo, la bolera tiene la ventaja de que puede abarcar a todos los segmentos de todas las edades sin impedir a nadie a poder disfrutar de este juego.

Se encuentran facilidades a aquellas personas más jóvenes con barreras en las pistas para que puedan tener las mismas oportunidades además de encontrar diferentes pesos en los bolos al igual que el tamaño de los agujeros por donde se introducen los dedos y lanzar dicho bolo.

En segundo lugar, se encuentra **la amenaza de productos sustitutivos** “son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria” (Guerras y Navas, 2015, p.181).

En este apartado se analiza todos aquellos lugares donde podría asistir la gente en lugar de la bolera.

- El gran teatro de Elche lugar donde se realizan actividades de entretenimiento, pero sin actividades de deporte como se realiza en la bolera *superbowling*.
Dicho lugar se encuentra a unos 50 metros de la bolera.

- Cafeterías o bares que proporcionan juegos de recreativos como dardos, futbolín, mesa de billar, en este caso se encontraría MacLarens, Pub De La Ville.
Dichos lugares se encuentran a 100 metros de la bolera.

En tercer lugar, **los competidores actuales** “las nuevas empresas que quieren entrar en la industria”. (Guerras y Navas, 2015, p.178).

La amenaza ante nuevos competidores hace referencia a empresas con las mismas características, con productos similares en el mercado, o con productos totalmente diferentes pero que cubran una misma necesidad y que puedan tener como público objetivo nuestro mismo nicho de mercado.

Estas amenazas se pueden evitar mediante barreras de entrada como:

- Economías de escala, volúmenes altos en empresas ya existentes hacen que los costes sean reducidos.
- Diferenciación de producto posicionar el producto en el mercado ofreciendo algo diferente.
- Necesidades de capital elevado para poder realizar la actividad.

En cuarto y quinto lugar **el poder de negociación de los proveedores y de los clientes** se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Guerras y Navas, 2015 p.182).

- En primer lugar, se analiza el poder de negociación con los proveedores.

1. Proveedores concentrados, se acudiría a una empresa española para el montaje de todo el material respecto a la bolera y respecto a las máquinas recreativas. La empresa seleccionada sería la llamada Hispabowling, s.l.

El poder del proveedor aumentaría al existir pocos proveedores especializados en este sector.

En cuanto al proveedor de la cafetería se acudiría a grandes almacenes para comprar la comida y la bebida necesaria.

El poder del proveedor disminuye al existir varios proveedores que puedan aportar suministros.

2. Volumen de compra, al prestar un servicio tienes la ventaja que al principio tienes una inversión elevada, pero al pasar el tiempo la inversión disminuye.
El poder del proveedor aumentaría ya que se necesitaría bastante material y variedad.
 3. Costes de cambio, los costes de cambio del proveedor son nulos, por lo que se reduce el poder del proveedor.
 4. Los productos sustitutos, si existen dichos productos por lo que el poder del proveedor disminuye.
- En segundo lugar, se analiza el poder de negociación de los clientes.
 1. Concentración de los clientes, si están concentrados por lo que el poder de los clientes aumenta.
 2. Volumen de compra de los clientes, el volumen de compra por parte de los clientes es pequeño por lo que el poder de los clientes disminuye.
 3. Los costes de cambio por los clientes son nulos, el poder de los clientes aumenta.
 4. Los productos sustitutos, el poder de los clientes crece debido a la existencia de productos sustitutos.

4.2.3 Mercado, competencia y clientela.

• EL MERCADO

En este apartado se incluirá la importancia de la bolera en la economía, la evolución en los últimos años en España, concretamente en la comunidad valenciana.

El Bowling (Juego de Bolos), es actualmente practicado por más de 150 millones de personas en el mundo, lo que ha provocado que sea considerado una de las principales tendencias dentro de la Industria del Ocio y Entretenimiento en este siglo.

La actividad del Bowling continúa registrando tasas de crecimiento muy positivas año tras año. Su aceptación y atracción como una actividad de puro ocio, para jóvenes y familias es la principal causa de su vertiginosa expansión.

En los lugares donde ya está presente el *bowling* se ha demostrado que se ha convertido en un éxito palpable, debido principalmente a su alta rentabilidad, que en España mantiene una media de cash flow, año tras año, de aproximadamente el 30%, lo que conlleva resultados predecibles, convirtiéndola en una inversión estable.

En España la cantidad existente de boleras es de 1.500 según el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas.

A continuación, se va a realizar una descripción sobre el sector Ocio y Cultura. A tal efecto se han considerado las siguientes partidas a analizar según la CNAE 2009.

Tabla 3: Partidas y descripción de partidas

| Partida | Descripción |
|---------|---|
| 90 | Actividades de creación, artísticas y espectáculos. |
| 91 | Actividades de bibliotecas, archivos , museos . |
| 92 | Actividades de juegos de azar y apuestas. |
| 93 | Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento. |

Fuente: Elaboración propia

Explicada cada una de las partidas a analizar, se ha elaborado un estudio sobre el gasto de cada comunidad autónoma en España.

El gasto en Ocio y Cultura en 2015 fue de más de 29.200 millones de euros.

En volumen absoluto, Cataluña se mantiene como la CCAA con mayor gasto en OC con 5.623 millones de euros.

Y en cuarto lugar se encuentra la Comunidad Valenciana con 2.929 millones de euros, este punto se encuentra a nuestro favor ya que la bolera *Superbowling* se encuentra en dicha comunidad, más en concreto en la provincia de Alicante.

A continuación, se muestra un cuadro con las CCAA y los gastos.

Tabla 4: Gasto CCAA en Ocio y Cultura

| CCAA | 2015 | 15vs14 |
|-----------------------------|---------------------|-------------|
| Total nacional | 29.271.844,63 | 4,3% |
| Cataluña | 5.623.777,65 | 2,8% |
| Madrid | 4.474.959,65 | 2,3% |
| Andalucía | 4.209.098,90 | 3,9% |
| Comunitat Valenciana | 2.929.536,13 | 7,7% |
| Castilla y León | 1.779.329,07 | 5,7% |
| País Vasco | 1.704.775,65 | 5,0% |
| Galicia | 1.473.847,38 | 11,4% |
| Canarias | 1.220.086,30 | 14,6% |
| Castilla - La Mancha | 1.142.291,42 | 9,5% |
| Aragón | 896.919,44 | 2,7% |
| Murcia, | 801.715,36 | 0,7% |
| Asturias | 731.040,05 | 9,5% |
| Balears | 698.600,10 | 5,2% |
| Navarra | 498.424,28 | -6,6% |
| Extremadura | 471.968,71 | -14,8% |
| Cantabria | 350.361,75 | -4,5% |
| Rioja | 202.453,05 | 11,4% |
| Ceuta | 33.314,51 | -18,2% |
| Melilla | 29.345,22 | 2,8% |

Fuente: Elaboración propia

La primera columna pertenece a los millones o miles de euros de gastos en los hogares españoles empleados en el ocio y cultura y la segunda columna pertenece al porcentaje que existe entre 2014 y 2015.

Se puede observar como la Comunidad Valenciana ha aumentado un 7.7% de 2014 a 2015. Dicho porcentaje es muy positivo para la creación de empresa a elaborar, ya que los ciudadanos han incrementado sus gastos en estos sectores

En el siguiente gráfico se expondrá la evolución del número total de empresas de Ocio y Cultura en España de los años 2009 hasta 2016.

Gráfico 6: Evolución empresas OC



Fuente: Ostelea

Esta gráfica expresa la expansión en el mercado de ocio y cultura aumentando en más de 15.000 empresas en 8 años. En cada año ha habida un proceso de crecimiento excepto en el año 2008/2009 tras la crisis sufrida en España.

Con éstas dos gráficas se puede concluir que el sector del ocio va en aumento y que dicha actividad es una transformación del ya existente, se incluiría más variedad de actividades en una ubicación completamente nueva y además con una parte del beneficio destinado ayudas sociales. Esta última es una iniciativa nueva en este sector con estas características.

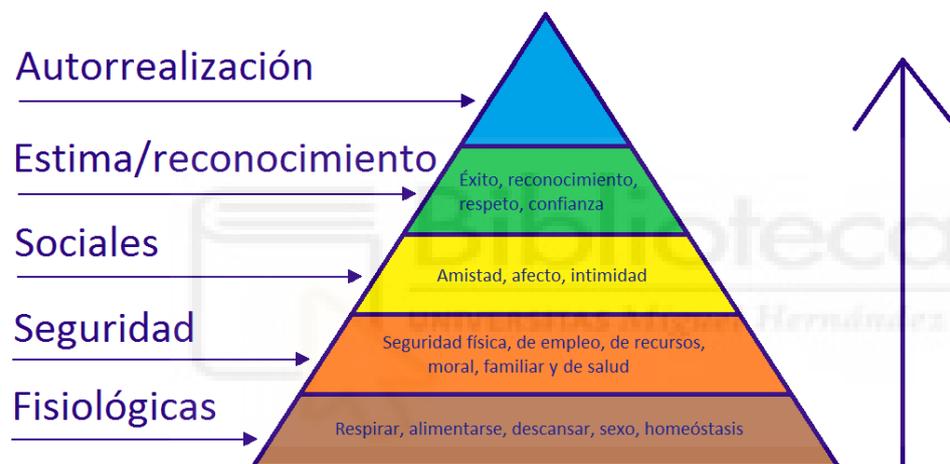
El mercado de la bolera es un sector fragmentado ya que existe un gran número de empresas, principalmente pequeñas o medianas, y ninguna de esas empresas tiene una parte importante en la cuota de mercado.

En este tipo de estrategias se centra en buscar la diferenciación que liderazgo de costes.

El sector de la bolera está afectado por los factores económicos ya que no son bienes de primera necesidad como se muestra en la pirámide de Maslow son bienes sociales, es decir, se encuentra en el tercer escalón.

Por lo que sí existe una renta baja predominará la parte fisiológica antes que la social, por lo que sí existe una buena economía existen necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.

Tabla 5: Pirámide de Maslow



Fuente: Economipedia

• LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia hay que tener claro la orientación de nuestro negocio en el mercado del ocio y entretenimiento, para saber quiénes serán nuestros principales competidores, que básicamente serán los siguientes:

- **Servicios sustitutivos:** otras boleras (formando o no parte de un gran complejo comercial), cines, parques de entretenimiento y ocio, centros de juegos electrónicos, salones recreativos, etc.

- **Servicios complementarios:** la bolera puede convertirse en un complemento de pubs, bares y discotecas.

En el análisis de la competencia hay que considerar que en este sector hay veces que la competencia puede considerarse como una aliada, pues la confluencia de varios negocios, tanto sustitutivos como complementarios, puede generar un mayor atractivo para los clientes. Por eso puede ser conveniente situarse en zonas de bares de modo que se garantice una afluencia de público a la zona donde se ubica el local.

Se va a analizar cada bolera de la competencia.

1. La empresa líder

- Se considera la bolera Ozone, el origen de la cadena está en la empresa Hispabowling, fundada por el empresario ilicitano José Antonio Quereda en los años ochenta, a partir de su primera bolera, abierta en Benidorm en 1974. El *Bowling Center* de Benidorm, hoy Ozone, fue la primera bolera con bolos mecanizados homologada en el país.

La cadena de boleras de origen alicantino **Ozone Bowling**, implantada en toda la provincia y con presencia en otras regiones como Andalucía, Murcia, Castilla-La Mancha, Cataluña y Aragón, se lanza ahora a la conquista de Madrid.

- 20 Pistas de bowling homologadas por la ACB, equipadas con bumpers para que puedan jugar los más pequeños sin perder ninguno de sus lanzamientos.
- 39 Máquinas de redemption y deportivas donde tu habilidad y destreza es premiada, podrás canjear los tickets que ganes en nuestro panel de premios.
- 24 Opciones para retar a tus amigos al billar, fútbolín, mesas de aire o una trepidante carrera de coches en nuestros videojuegos.
- Bumper Cars, conduce estos increíbles coches y diviértete con tus amigos.
- 400 Metros cuadrados de Trampoline Park.

2. Las empresas seguidoras:

- La bolera Ilusiona Center Elche un centro pionero dentro del sector del ocio y la diversión que cuenta con una superficie de 2.000 metros cuadrados y la más alta tecnología en equipamientos.

Las instalaciones de Ilusiona Center Elche en el Centro Comercial L'Aljub disponen de:

- 14 pistas de Bowling
- The Game Zone (salón recreativo) con 40 simuladores
- 5 billares profesionales Brunswick
- Sala de reuniones
- Cafetería.
- *Monte Mar Bowls & Club Social* es un club que es parte integral de un complejo que incluye un restaurante, una taberna, una piscina de verano y una bolera que está abierta todo el año. Es uno de los clubes de bolos más jóvenes de España, las instalaciones y los bolos verdes todavía se consideran entre los mejores del país. El *bowling green* consta de seis pistas que han sido ajustadas a los más altos estándares.
- Bolera Pleno Zenia Boulevard, se dispone de 10 pistas profesionales de bowling, máquinas recreativas, billares y dianas. Además de celebrar cumpleaños o cualquier tipo de celebración.
- 10 pistas de bolos.
- Más de 1.600 m² de superficie con terraza.
- 200 m² Dublin House
- Tenemos nuestra propia liga de bolos.
- Máquinas redemption.
- Simuladores de piratas, armas y conducción.
- Abierto todos los días del año desde las 12h, menos julio y agosto que abre a las 11h.

• LA CLIENTELA

Se trata de abarcar al mayor número posible de clientes, haciendo del local un lugar de entretenimiento que sirva tanto a las familias que deseen pasar un rato agradable en un juego entretenido, como a los jóvenes que busquen un nuevo lugar para distraerse y divertirse.

El público objetivo de una bolera es muy amplio, ya que se trata de un deporte que puede ser practicado por personas de todas las edades, lo que hace del *Bowling* un deporte familiar.

Las características de nuestros clientes respecto la bolera, la sala de recreativos, monólogos, juegos infantiles son la siguientes:

Objetivo:

- Personas que busquen entretenimiento y diversión y que se olviden de las tecnologías durante esos momentos con los seres más cercanos.

Edad:

- La edad de los clientes sería muy diversa según la actividad a realizar.
 - La bolera y sala de recreativos se podría encontrar desde los 6 hasta los 80 años.
 - Los monólogos se encontraría desde los 12 hasta los 80 años.
 - Los juegos infantiles desde 1 hasta 7 años.

Debido a las diversas actividades también se encuentran diferente público objetivo, sin embargo, los monólogos y las actividades infantiles podrían variar ya que solo se realiza dos veces por semana como mínimo.

Situación geográfica:

- El público objetivo debe situarse en Elche o alrededores ya que la bolera se sitúa en el centro de la ciudad. La bolera es para aquellas personas que planean realizar una actividad diferente con los familiares y no solo poder acudir a cafeterías, heladerías, tiendas sino también diversión.

Obtención del producto:

- Al vender un servicio, el producto se obtendría en el mismo lugar donde se realiza la actividad.

Las personas podrían reservar pistas para la bolera para cuando llegasen al local poder jugar sin ninguna espera, pero dicha reserva se mantendrá durante 10 minutos desde la hora de la reservar, se realizarán a través de internet o app.

También podrán reservar para las funciones de monólogos o actividades infantiles.

Aquellas personas que no hayan reservado mediante internet, podrán realizar la compra en el local sin ningún problema si hubiese pista o asientos para ambas actividades.

Asistencia:

- En la comunidad valenciana ha aumentado el número de personas que realizan servicios recreativos y culturales por lo que pretendemos que aumente la media mediante ofertas o por medio del gusto del consumidor.

Información:

- Las ofertas, precios, asistencia de personas que realizan los monólogos o las actividades infantiles se mostraran en la página oficial, en las redes sociales tanto Facebook como Instagram por lo que la mayoría de los clientes controlan la tecnología.

4.3 Análisis DAFO

“El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo” (Guerras y Navas, 2015, p. 243).

El análisis DAFO se divide en dos partes:

Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades)

En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa o proyecto empresarial considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.

Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades)

Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa, pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Tabla 6: DAFO

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• No tener un espacio al aire libre como es la terraza.• Crear adicción debido a la sala de recreativos y por tanto la ludopatía.• Obtener un rechazo a lo desconocido. | <ul style="list-style-type: none">• Obtener desventaja por los lugares ya consolidados como es el Gran teatro, Aljub o algunos de los bares que ofertan nuestros servicios.• Lugares donde existan estos tipos de juegos como son las |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia. | <p>salas de recreativos o lugares semejantes.</p> |
| <p>FORTALEZAS</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir recaudación sobre el porcentaje de los beneficios para fines sociales. • Diversidad en la clientela por el precio económico ofertado. • Buena ubicación ya que se encuentra en el centro y cercanía de <i>parking</i>. • Amplio horario para poder disfrutar de las actividades. | <ul style="list-style-type: none"> • Difundir ofertas y promociones a través de redes sociales para obtener información visual. • Innovación en el lugar situado. • Buen lugar para realizar actividades familiares, en grupo, con compañeros. • Colocación de pancartas informando sobre las personas que realizaran las actividades. |

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la matriz DAFO, se le relacionan una serie de acciones que se organizan en otra matriz denominada CAME (corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades).

A partir de eso se analiza cada una de ellas.

Corregir las debilidades

- No tener un espacio al aire libre como es la terraza: Si en un futuro fuese necesario o imprescindible para conseguir más clientes cabría la posibilidad de obtener dicho espacio.
- Crear adicción debido a la sala de recreativos y por tanto la ludopatía: Se podría poner un máximo de horas para aquellos menores de edad.
- Obtener un rechazo a lo desconocido: Debido a introducirse en un lugar nuevo para los consumidores.
- Poca experiencia: Al cabo de los años la experiencia se creará ya que todo se aprende a través de la práctica.

Afrontar las amenazas

- Obtener desventaja por los lugares ya consolidados como es el Gran teatro, Aljub o algunos de los bares que ofertan nuestros servicios: En unos años al tener ya bastante experiencia ya no existirá tal diferencia.
- Lugares donde existan estos tipos de juegos como son las salas de recreativos o lugares semejantes: Introducir innovaciones que en otros lugares no exista.

Mantener las fortalezas

- Conseguir recaudación sobre el porcentaje de los beneficios para fines sociales: Destacar por otros métodos diferentes a la competencia.
- Diversidad en la clientela por el precio económico ofertado: Ofertar variedad de productos para los principales consumidores del sector a un precio razonable y así poder asistir más veces.
- Buena ubicación ya que se encuentra en el centro y cercanía de *parking*: Aprovechar dicha fortaleza ya que se puede acudir a través de todos los transportes o a pie.
- Amplio horario para poder disfrutar de las actividades: Abierto de martes a domingo con ofertas especiales para que puedan aprovecharse de ellas.

Explotar las oportunidades

- Difundir ofertas y promociones a través de redes sociales para obtener información visual: Aprovechar las redes sociales para que los clientes puedan subir videos o fotos y las personas puedan ver dicho lugar.
- Innovación en el lugar situado: Ya que no existe ningún lugar con las mismas condiciones en Elche, es el único sitio donde encuentras actividades de entretenimiento en el centro.
- Buen lugar para realizar actividades familiares, en grupo, con compañeros: Lugar con amplias dimensiones para poder acudir bastantes personas.
- Colocación de pancartas informando sobre las personas que realizaran las actividades: Al estar en un sitio céntrico se colgaran pancartas de todos los artistas.

5. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES.

5.1 Política comercial y de *marketing*.

La principal tarea del departamento comercial y de *marketing* es satisfacer las necesidades de los consumidores.

En este apartado se va a analizar el *marketing mix* o también llamado las 4p (*Producto, Price, Promotion, Place*).

- **Producto:** “se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.60). En el caso de *Superbowling, s.l* el concepto de producto se refiere al servicio que ofrece la empresa, en este caso sería el alquiler de pistas para poder jugar a los bolos, una sala recreativos, mesas de billar y algunos días específicos eventos tales como monólogos, cuenta cuentos y todo eso con el servicio de cafetería.
Al ofrecer un servicio, debe encontrarse una diferenciación con el resto de competidores por lo que se ofrecerá:
 - Un **servicio personalizado** para que en el sector de la bolera exista una persona para ayudar al cliente, explicar el funcionamiento de las instalaciones si fuese necesario.
 - **Calidad** en los productos utilizados como:
 - Calzado, numeración completa para los clientes.
 - Bola, tamaño y peso diferente para los clientes.
 - Máquinas recreativas, nuevas y en perfecto estado.
 - **Atención al cliente**, para reclamar o mejorar cualquier aspecto del centro.
- **Precio:** “es la cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.61). En este caso dispondremos de varios precios ya que según el día se ofrecerá promociones.

A la hora de fijar un precio se tendrá en cuenta diversos factores, internos y externos:

Internos:

Son aquellos aspectos en los que la empresa tiene la capacidad de influir.

- Objetivos de la empresa: Identificar su público objetivo y posicionarlo correctamente y con ello fijar el precio adecuado.
El objetivo empleado por *Superbowling* fijar los precios al nivel de sus competidores para estabilizar el mercado.
- Costes: La empresa ofrecerá un precio que cubra sus costes de producción, de distribución y obtener además un beneficio.

Externos:

Son aquellos aspectos que se encuentra en el exterior de la empresa y los que tienen menos poder de influencia.

- La bolera *Superbowling* se caracteriza por permanecer en Competencia imperfecta.
- Percepción de los consumidores sobre el precio y el valor hace referencia además del servicio ofrecido al consumidor, al lugar, al trato con el cliente, la calidad ofrecida.
- Análisis precio-demanda, suele comportarse de manera inversa y es que a menor precio de los productos de la bolera o máquinas recreativas mayor demanda.

1.1 Precio bolera

En el siguiente cuadro se muestra los distintos precios.

Tabla 7: Precios

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| Lunes | Cerrado |
| Martes | 4.50€ con zapatillas incluidas.* |
| Miércoles | |

| | |
|--------------------|----------------------------------|
| (día SuperBowling) | 4.00€ con zapatillas incluidas.* |
| Jueves | 4.50€ con zapatillas incluidas.* |
| Viernes | 4.50€ con zapatillas incluidas.* |
| Sábado | 5.00€ con zapatillas incluidas.* |
| Domingo | 5.00€ con zapatillas incluidas.* |

Fuente: Elaboración propia

*Todas ellas llevan el IVA incluido, llevan el 5% para recaudarlos a beneficios sociales, festivos y vísperas se aplicarán precios de fin de semana y las partidas son individuales.

*Presentando el carnet de estudiante/carnet Jove el precio se reducirá a 0.50€ del precio marcado.

También se incluirá precios especiales para cumpleaños.

Tabla 8: Menús

| Menú 1 | Menú 2 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1 partida de bowling • Merienda • Snack • Tarta • Regalo cumpleaños <p style="text-align: center;">10€</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 2 partidas de bowling • Merienda • Snack • Tarta • Regalo cumpleaños <p style="text-align: center;">12€</p> |

Fuente: Elaboración propia

1.2 Precio recreativos

Los precios de los recreativos suelen ser de una moneda de 1€ pero en algunas serán de 2€ la mayoría te devolverán los tickets para poder canjear con regalos.

1.3 Precio eventos

El precio de los eventos dependerá ya que influirá la persona que actúe, del mismo modo que la persona que realice las actividades infantiles.

- **Promoción:** “hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.61).

En este apartado se debe explicar cómo se llega al cliente mediante:

1. Las redes sociales tales como *Instagram* plataforma muy utilizada por los más jóvenes o *Facebook* plataforma más utilizada por los adultos en ambas

plataformas se realizarán sorteos para poder llegar a los diferentes públicos y así mostrar a diferentes personas el objetivo de la empresa.

Se creará una cuenta de manera empresarial para que las personas más cercanas obtengan publicidad en la plataforma de Instagram.

2. La página web estará disponible para todos aquellos que deseen más información acerca de la bolera.
 3. Carteles ubicados en las zonas de colegios, universidad, academias, centros de estudiantes para poder alcanzar a un mayor público.
 4. La publicidad de “boca en boca” ya que si un cliente se va satisfecho volverá con sus familiares o amistades.
- **Distribución:** “Incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo” (Kotler y Amstrong, 2011, p.61).

Este apartado es importante ya que comprende el proceso entre el producto y el consumidor final con diversos factores tales como un precio razonable.

En este caso al ofrecer un servicio la distribución es el lugar donde se realiza la actividad y el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse.

El nivel de distribución en el que se encuentra un servicio es el de productor-consumidor, ya que los servicios al ser no tangibles requieren de un contacto personal con el cliente.

La bolera se encuentra en el centro de Elche, único lugar donde se realizan todas estas actividades todas en conjunto.

5.2. Política de organización y de recursos humanos.

Una buena organización hace que la empresa funcione correctamente por lo que la clave en este apartado son las personas que lo integran, es decir sus trabajadores.

Se debe cumplir una serie de funciones para el adecuado proceso, estas funciones son las siguientes:

- Función de incorporación de personal cualificado: Política de selección.

- Función de administración de personal: Política de contratación.
- Función de retribución: Política retributiva.

El local estará atendido por cuatro personas internas siendo los siguientes perfiles: Gerente, tareas de gestión de empresa; Supervisor atención al cliente, asesoramiento y dos camareros con conocimientos sobre el sector y personas externas que serán subcontratadas según el trabajo a realizar, como los técnicos por si existe algún fallo en la bolera o máquinas recreativas, los magos, monologuistas, personas cualificadas para realizar actividades infantiles.

- La gerente, Cristina Vicente Coves tras cursar el grado de Administración y Dirección de Empresas obtiene los conocimientos suficientes para la creación de la bolera con la ayuda de asesores y personas especializadas en este campo.

Sus funciones para desempeñar son las siguientes:

Tabla 9: Funciones gerente

| | |
|--|--|
| <p>VENTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación de mercados. 2. Planeación y desarrollo de producto. 3. Punto de venta. 4. Precio. 5. Promoción de ventas. | <p>FINANZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento. 2. Planificación financiera. 3. Relaciones financieras. 4. Tesorería. 5. Obtención de recursos. 6. Inversiones. 7. Gestión de las relaciones con inversionistas. |
| <p>CONTABILIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inventarios 2. Costos (Coste y Contabilidad de costos) 3. Registros 4. Balances | <p>CAPITAL HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación y empleo. 2. Capacitación y desarrollo del personal. 3. Sueldos y salarios acordados 4. Motivación del personal. 5. Relaciones laborales. |

| | |
|--|--|
| 5. Elaboración de los Estados financieros 6. Estadísticas empresariales | 6. Servicios y Prestaciones. 7. Higiene y seguridad. 8. Planeación de Capital Humano. 9. Instalaciones acorde a los objetivos de dicha empresa. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia

- Dos encargados según los turnos, dos personas calificadas para realizar funciones acordes a la actividad.

Dichas personas están en proceso de selección por lo que no se puede especificar los nombres de ambas personas, pero si las funciones a desarrollar.

Tabla 10: Funciones encargados

| VENTAS | CLIENTES |
|---|--|
| 1. Asesoramiento en el juego. 2. Uso del material. 3. Entrega de regalos. | 1. Atención de cliente 2. Cobro del uso de la bolera o eventos. 3. Reservas de los eventos (cumpleaños , fiestas...) |

Fuente: Elaboración propia

- Dos camareros, personas calificadas para ejercer su función.

Dichas personas están en proceso de selección por lo que no se especifica el nombre.

En el siguiente cuadro se especifica la relación que debe tener un buen camarero/a con los principales objetivos que es el bienestar del cliente y del proveedor.

Tabla 11: Funciones camareros

| CLIENTES | PROVEEDOR |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecerle cualquier producto que demande. 2. Preparar mesas. 3. Recibir y sentar a los clientes y entregarles la carta. 4. Comprobar con los clientes que están contentos y solucionar cualquier problema. 5. Preparar cuentas, presentarlas a los clientes y manejar dinero o pagos con tarjeta de crédito. 6. Preparar el restaurante para eventos especiales. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar rentabilidad económica. 2. Demandar productos de primera. 3. Definir con precisión los <i>stocks</i> de los productos 4. Mantener las facturas de compra. |

Fuente: Elaboración propia

- Empresas subcontratadas, al realizar también eventos se debe especificar cada una de las actividades.

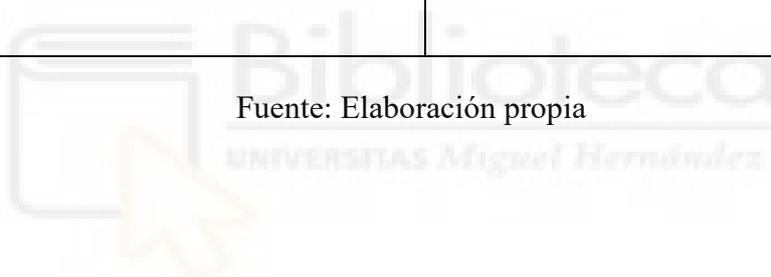
En cada una de ellas las personas pueden variar ya que existen varias personas para dicha profesión.

Tabla 12: Empresas subcontratadas

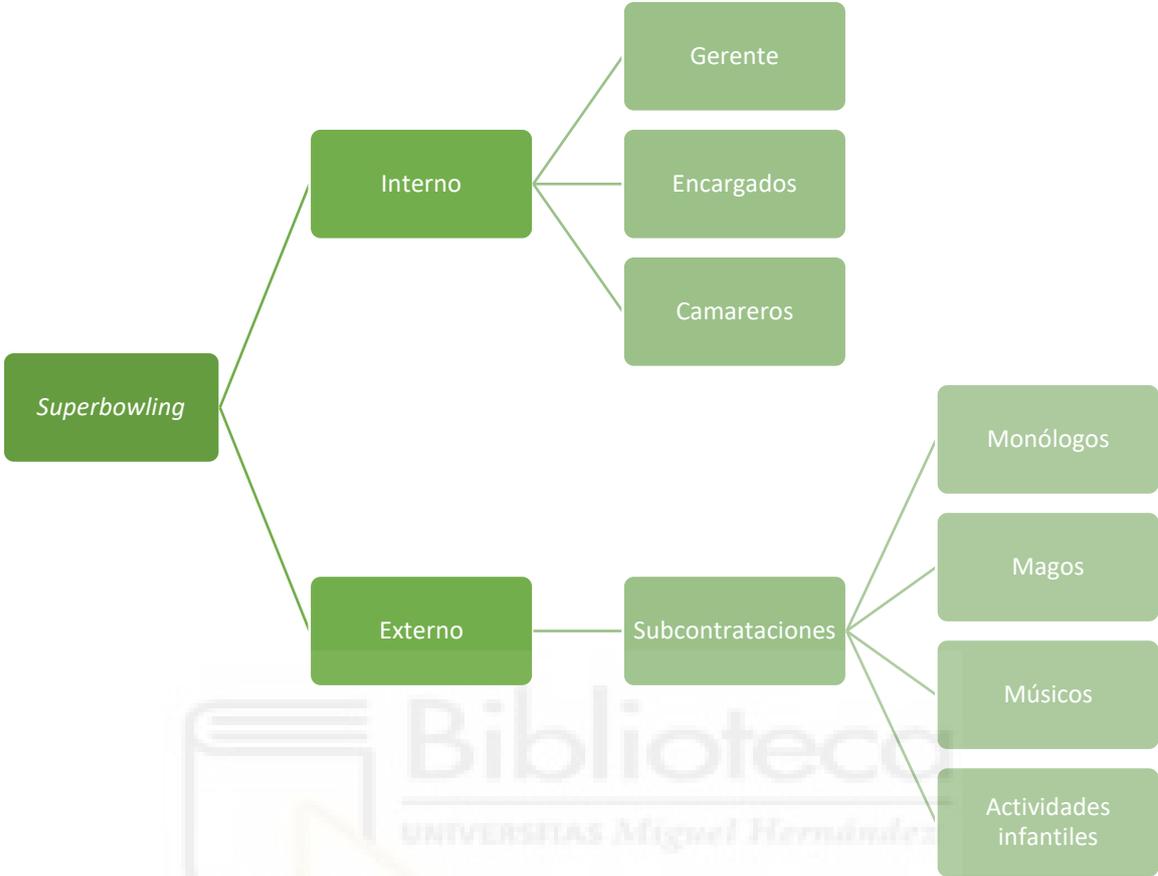
| MONOLOGUISTAS | MAGOS |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Enunciados de voz citada y diálogo: se refiere a cuando la voz está aislada o en réplica con otros personajes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cartomagia, magia con cartas. 2. Numismagia, magia con monedas. 3. Grandes ilusiones. |

| | |
|---|--|
| <p>2. Enunciación de pensamiento: comprende el monólogo citado, monólogo autocitado, monólogo autónomo y pensamiento referido</p> | <p>4. Mentalismo, consistente en adivinar el pensamiento. 5. Escapismo, consistente en escapar desde un encierro físico o de otras trampas. 6. Magia de cerca: Se realiza a corta distancia ante un número reducido de espectadores.</p> |
| <p>MÚSICOS</p> <p>3.11 Música clásica. 3.12 Música contemporánea. 3.13 Conciertos.</p> | <p>ACTIVIDADES INFANTILES</p> <p>1. Cuenta cuentos. 2. Dibujos en la cara 3. Yoga para niños 4. Marionetas</p> |

Fuente: Elaboración propia



Organigrama



6. MODELO DE NEGOCIO. CANVAS

Como modelo de negocio, se desarrollarán dos tipos de esquemas: el modelo *Canvas* convencional (Osterwalder y pigneur,2010), y el modelo *Canvas* de emprendimiento social (Yeoman y Moskovitz,2014).

El primero, es el modelo tradicional creado por *Alexander Osterwalder* como un lienzo de modelo de negocio muy práctico para gestionar las estrategias de los nuevos negocios y donde plasmar las ideas sobre el modelo de negocio. Es un modelo que describe las propuestas del producto, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

El segundo modelo, es un reciente proyecto que utiliza básicamente el mismo lienzo para plasmar las ideas sobre el emprendimiento social, pero cambiando varios aspectos que se verán a continuación.

6.1 Modelo *Canvas* convencional.

Tabla 13: Modelo *Canvas* convencional

| Socios clave: | Actividades Clave: | Propuesta de Valor: | Relaciones con clientes: | Segmentos de clientes: |
|--------------------------------|---|---|---|---|
| -Hisbabowling. -Arrendador. | Bolera y actividades -Venta directa a los clientes. -Plan de entretenimiento. -Campaña publicitaria | Bolera -Se enfoca en entretener a las familias a través de un deporte situado en el centro de Elche recaudando el 5% para bienes sociales. Actividades -Se enfoca en entretener mediante | Bolera, recreativos y actividades -Personalización de cada servicio. -Aplicaciones para saber la evolución del cliente. -Encuestas para mejorar servicio. | Bolera y recreativos -Clientes entre 6 y 70 años. -Mujeres y hombres. Actividades -Clientes entre 2 y 80 años. -Mujeres y hombres. |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | Recursos clave: Bolera y recreativos -Material para poder ejecutar la actividad. -Almacén. -Tecnología. -Software Actividades -Máquinas recreativas -Personas que realicen las actividades. | espectáculos recaudando un 5% para bienes sociales. | Canales: Bolera y actividades -Llega a los clientes a través de una distribución directa. | |
| Estructura de costes: -Inversión inicial | | Fuentes de ingresos: -Beneficios a través de la actividad. -Ofrecer espacio publicitario. -Vender accesorios | | |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se va a describir cada una de ellas en 4 bloques:

- **Segmentos de clientes:** al construir un modelo de negocio eficaz, una empresa debe identificar qué clientes trata de servir. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).

En este apartado dividiremos en dos grupos ya que tendremos por un lado la bolera y la sala de recreativos y por otro lado las actividades.

Por lo que en el apartado de la bolera y la sala de recreativos nuestro ejercicio será destinado para mujeres y hombres, niños y niñas de entre 6 a 80 años ya que para las personas que lo deseen colocaremos barreras de refuerzo para que sea menos difícil introducir la bola.

Los clientes serán personas que deseen disfrutar en buena compañía olvidándose de sus problemas.

Por otro lado, en el apartado de las actividades tales como monólogos, juegos infantiles tuco de magia el rango de edad disminuirá, de 2 a 80 años, ya que en los programas infantiles incorporaremos a personas especializadas.

- **Canales de distribución:** Una empresa puede entregar su propuesta de valor a sus clientes objetivo a través de diferentes canales. Unos canales efectivos distribuirán la propuesta de valor de la empresa de forma rápida, eficiente y rentable. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).
- **Relaciones con los clientes:** Para garantizar la supervivencia y el éxito de cualquier negocio, las empresas deben identificar el tipo de relación que quieren crear con sus segmentos de clientes. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).
 - Personalización de cada servicio, ya que se realizan unas breves explicaciones para aquellas personas que sean principiantes y no sepan jugar.
 - Aplicaciones para saber la evolución del cliente, con estas aplicaciones se podrá averiguar el proceso del consumidor que se tiene en la bolera
 - Encuestas para mejorar el servicio, se les enviara a través de la aplicación para poder mejorar y ofrecer un servicio mejor.
- **Propuesta de valor:** es la colección de productos y servicios que una empresa ofrece para satisfacer las necesidades de sus clientes. Según Osterwalder (2010) , la propuesta de valor de una empresa es lo que la distingue de sus competidores. En el caso de *Superbowling* una ventaja competitiva es la de ofrecer un servicio en el centro de la ciudad ya que no existe ningún otro lugar que una los 3 ejercicios; bolera, máquina de recreativos y actividades y que además se destine un 5% de los beneficios a bienes sociales.
- **Recursos clave:** son los medios que son necesarios para crear valor para el cliente. Se consideran un activo para una empresa, la cual los necesita de cara a sostener y apoyar el negocio. Estos recursos podrían ser humanos, financieros, físicos e intelectuales. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231). Se dividirán en recursos para la bolera y máquinas de recreativos y en otro lugar recursos para las actividades.

En primer lugar, los recursos para la bolera se deben nombrar todos aquellos materiales tangibles necesarios para poder realizar dicha actividad ya sea las pistas, zapatos o bolos. También es necesario las pantallas para poder obtener la puntuación. Como material intangible se encuentra un software especial para poder mostrar la puntuación en las pantallas.

Para las máquinas de recreativos es necesario dicho material además de los juegos conectados a ellos.

En segundo lugar, se encuentran las actividades que son aquellas que su principal recurso son las personas que las elaboran, ya sean monologuistas, magos o cuenta cuentos además de los materiales que ellos mismos utilicen.

- **Actividades clave:** son las tareas más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).

En primer lugar, se ha de destacar que al ser un servicio se mantiene una relación directa con el consumidor por lo que debe existir una adecuada comunicación con él para poder recibir buenas críticas y así conseguir aumentar futuros clientes.

El objetivo clave de *Superbowling* es ofrecer entretenimiento a todas aquellas personas que asistan al local a disfrutar de un momento agradable y evadirse de los problemas que les rodea.

Para aumentar futuros clientes, además de obtener buenas críticas de los clientes existentes se debe realizar una buena campaña publicitaria a través de redes sociales de manera directa, es decir publicando ofertas o promociones o de manera indirecta a través de los videos que puedan publicar los clientes o también con pancartas.

- **Socios clave:** con el fin de optimizar las operaciones y reducir los riesgos de un modelo de negocio, la organización suele cultivar relaciones comprador-proveedor para poder desarrollar su actividad principal. (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).

Nuestro principal proveedor para la bolera y para la máquina de recreativos será *hispa bowling* que es quien nos ofrecerá todos los servicios desde la colocación de las pistas con los materiales oportunos hasta las máquinas recreativas.

El arrendador es la persona que alquilará las instalaciones donde se ofrecerá la actividad.

En el caso de la bolera la distribución es directa ya que se tiene el control sobre el servicio que se ofrece. Se puede ofrecer a través de varios canales:

- Redes sociales
- Personas internas o externas del negocio
- Publicidad vía pancartas, escaparates.

- **Fuentes de ingresos:** es el objetivo de cualquier negocio empresarial.

La fuente de ingresos se puede encontrar por varios motivos, estos motivos son los siguientes:

- Beneficios a través de la actividad que realiza el negocio en este caso es la bolera, los juegos de recreativos y las actividades.
- Ofrecer espacio publicitario en el espacio en el que se encuentra el negocio.
- Vender accesorios de la bolera como guantes, zapatos.

- **Estructura de costes:** describe las consecuencias monetarias más importantes mientras opera bajo diferentes modelos de negocio. (*Kotler y Armstrong, 2011, p.231*).

- -Lugar donde se realiza el ejercicio, es decir, el arrendamiento por el cual se va a ingresar un dinero todos los meses.

-El material suficiente para poder realizar el ejercicio, el montaje de las pistas, el material como zapatos, bolos, las máquinas recreativas, las pantallas, los softwares.

-El gasto del personal que se encuentra en el ejercicio de manera directa el negocio se encuentra con 5 personas, pero de manera indirecta se encuentran las personas externas de la empresa como obreros, técnicos.

6.2 Modelo *Canvas* de emprendimiento social.

Tabla 14: *Canvas* de emprendimiento social

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Objetivo: -Promover la compra de los servicios para que puedan destinar el 5% aquellas familias españolas. | | Impacto: -Mejorar la calidad de las personas que están pasando situaciones difíciles y no pueden aportar una educación a sus hijos. | | |
| Problema: - España es el segundo país de la UE con mayor abandono escolar | Solución y Actividades Clave: -Con las ayudas económicas a Ayuda en Acción se evitarán estos problemas. Recursos, Socios y Actores Clave: -Los clientes que serán los propios colaboradores. -Ayuda en acción. | Propuesta de Valor Social/ Propuesta de Valor al Cliente <i>-Superbowling</i> a través de los clientes donara un 5% de los beneficios a esta compañía. | Ventaja Diferencial: -Con esta propuesta iniciaremos a las personas a actuar de una manera justa para el mundo Canales: -Redes sociales. -Pancartas. -Boca en boca. | Segmentos de Cliente/ Beneficiario: -Familias españolas sin recursos , ya que somos un país que debe ayudarse en los malos momentos |
| Estructura de Costes: -Coste de publicidad. -Coste de cubrir los gastos | Beneficios: -Ayudar a familias sin recursos. -Aumentar las ventas. -Desgravación fiscal. | | Fuentes de Ingresos: -Venta de un servicio. | |

Fuente: Elaboración propia

- **Objetivo:** Como objetivo principal de *Canvas* de emprendimiento social es poder incentivar las ventas del servicio para poder así destinar una parte de los beneficios a “Ayuda en Acción”.
- **Impacto:** En este apartado se debe desarrollar el impacto social del negocio sobre la sociedad. Ya que con esta iniciativa se pretende mejorar la calidad de las personas españolas que se encuentran con mínimos recursos.

Con esta compañía se pretende:

- Inclusión educativa
- Innovación educativa.
- Condiciones de vida saludable.
- Trabajo con familias.
- Creación de redes.

- **Segmentos de clientes / diferencial:** El principal segmento al que va dirigido son las familias españolas con menos recursos.

Se apoya a la infancia, la adolescencia y a las familias en riesgo de exclusión en España a través del programa “Aquí también”.

¿Por qué se trabaja en España?

- 1 de cada 3 niños y niñas en España vive por debajo del umbral de la pobreza.
- Somos el segundo país con mayor abandono escolar de la UE.
- El 80% de los niños y niñas pobres serán personas adultas pobres.
- La tasa de paro femenina sigue siendo 3 puntos más alta que la masculina.

- **Beneficios:** Con dicha colaboración para la organización se puede obtener distintos beneficios, tales como:

- Ayudar a familias sin recursos.
- Aumentar las ventas.
- Desgravación fiscal.

- **Propuesta de valor / Propuesta de valor al cliente:** El cliente a través de la compra del servicio donará un 5% a la ONG de Ayuda en acción.

Por tanto, el 5% de los beneficios se destinarán a dicha Organización, es decir, todas las compras que se realicen en la actividad de la bolera.

Superbowling y sus consumidores están concienciados de que se debe ayudar a las personas más necesitadas y es la primera en empresa de bolos pionera en realizar dicha iniciativa y en un futuro se espera no ser la única.

- **Canales:** En este apartado se explica cómo *Superbowling* llega al segmento de los clientes a través de los siguientes medios:
 - Redes sociales: es el método principal ya que puede llegar a diferentes personas en diferentes lugares.
 - Pancartas: es el método más visual y cercano al lugar de origen.
 - Boca en boca: es el método más eficaz ya que siempre nos podemos fiar más de personas cercanas a nosotros.

- **Ventaja diferencial:** No pretendemos tener una ventaja diferencial con esta iniciativa, sino que las personas sean conscientes de los problemas que existen en el país y que se podría hacer para mejorar.
Por lo que con esta iniciativa nos gustaría demostrar que todas las personas se deberían ayudar.

- **Fuente de ingresos:** Los ingresos se obtendrán de la venta de servicios de realizar la actividad de bolos o de cualquier material destinado para dicha actividad.
Con este ejercicio se intentará cubrir los objetivos para poder destinar a la organización.

- **Solución y actividades clave:** Para solucionar este problema se plantea donar la cantidad mencionada posteriormente a la organización Ayuda en acción.

- **Recursos, Socios y Actores Clave:** En este apartado se mencionarán las personas que deseen colaborar con la iniciativa, en este caso son los clientes que serían los propios colaboradores.

- **Problema:** En España existe un problema en la educación primaria, ya que es el segundo país con mayor abandono escolar, por lo que si no se produce un cambio en la base no podrá existir una mejora en el futuro.

Todos los ciudadanos españoles deben ayudar para poder mejorar el país.

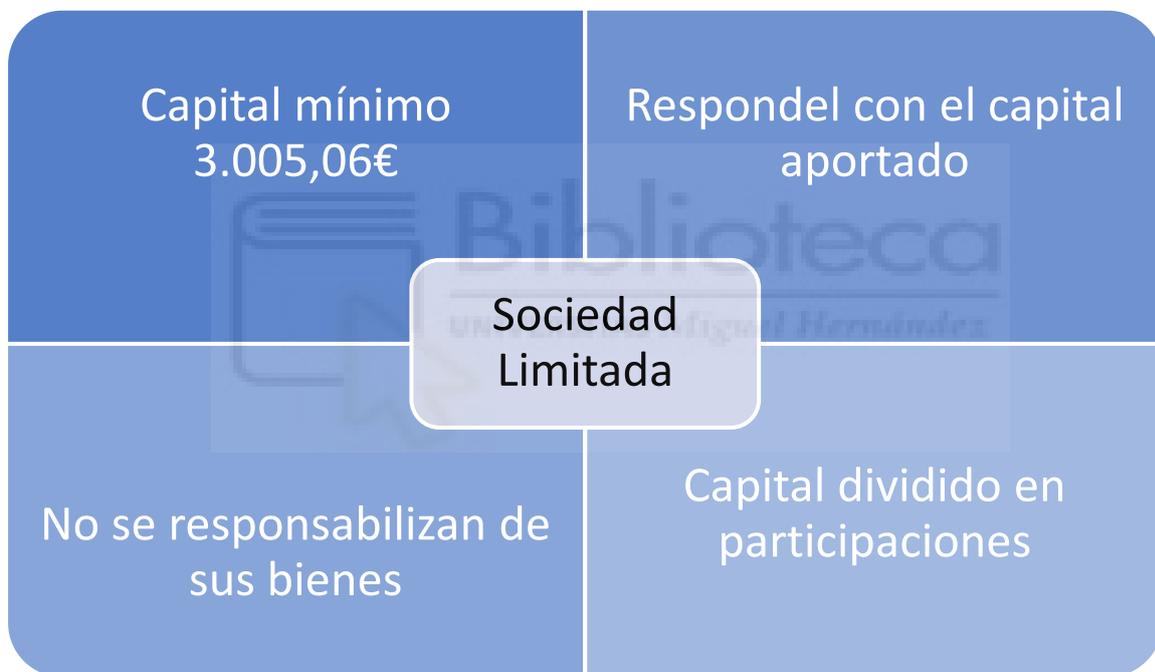
- **Estructura de costes:** Los costes que se encarga la empresa de *Superbowling* son los siguientes:
 - Coste de publicidad, en las redes sociales, en las pancartas, en los *flyers*, *documento* informativo.
 - Coste de cubrir los gastos, son los gastos fundamentales que son necesarios cubrir por la falta de ingreso.



7. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTION.ÁREA JURÍDICO-FISCAL.

7.1 Elección forma jurídica

La forma para realizar la empresa Superbowling, S.L es la de Sociedad Limitada, que es la formada por un número reducido de socios con derechos en proporción al capital aportado. Se ha seleccionado este tipo de Sociedad ya que el capital mínimo exigible es de 3.005,06€. Y otra característica fundamental es que solo responden con el capital aportado sin responsabilizarse de sus bienes.



Fuente: Elaboración propia

7.2 Obligaciones fiscales propias de la actividad

Las obligaciones fiscales de la actividad son las que comúnmente se exige a cualquier empresa tales como:

- Pago del Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaraciones trimestrales y anual de IVA.
- Ingresos trimestrales a cuenta de la renta de las personas físicas.
- Declaración anual de renta (IRPF).

- Libro de compras y gastos.
- Libro de ventas e ingresos.

7.3 Permisos licencias y documentación oficial.

Para la apertura de este centro serán necesarios los permisos y autorizaciones del Ayuntamiento y de Consellería de Sanidad.

7.4 Capital

El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad, es de 3.000 euros y el máximo de 120.000 euros.



7.5 Proceso de constitución

- Dirección General de Industria y de la PYME: Denominación social - El socio o socios fundadores deberán, en primer lugar, realizar los trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa.
- Agencia Tributaria (AEAT): Número de identificación fiscal
- Notario: Escritura pública

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.

- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 1. La denominación de la sociedad.
 2. El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 3. La fecha de cierre del ejercicio social.
 4. El domicilio social.
 5. El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa en el Registro.

7.6 Tramites

- Ayuntamientos: Licencia de actividad
- Otros organismos oficiales y/o registros: Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros

Tramites de contratar a trabajadores

- Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa
- Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados)
- Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social

- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral



8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

8.1 Introducción

En este apartado se analizarán tres escenarios; escenario realista, escenario optimista y escenario pesimista.

8.2 Plan de inversión

Para hallar la inversión adecuada en los tres escenarios se han considerado los datos adecuados en cada uno de los mismos siendo los resultados los siguientes:

En primer lugar, se explicará los datos procedentes del inmovilizado:

- Inmovilizado material:
- Costes de instalaciones:

Instalaciones externo: Rótulos, lunas, cierres, etc.

Instalaciones interno: Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

El importe total del coste de acondicionamiento se ha estimado en **5.000,00 €** (IVA no incluido).

- Mobiliario:

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad en la distribución del mobiliario reparando a su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan apariencia que queremos para el negocio.

El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:

- Mesa y silla de recepción.
- Equipamiento de barras y frente mostrador.
- 10 mesas con cuatro sillas giratorias incluidas en cada una de ellas.

- 10 sillas altas auxiliares para el bar.
- Paneles o máscaras de decoración.
- Otros artículos de decoración.
- Maquina recreativas.
- El coste por estos elementos se ha estimado en **6.960,00 €** (IVA no incluido) para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.
- Equipos informáticos:
 - En cuanto al equipamiento informático, es recomendable disponer de TPV para el bar compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un software específico para cafeterías. También es necesario un equipo informático completo en la oficina para llevar la gestión del negocio.
 - En el caso de los teclados y pantallas táctiles LCD para las puntuaciones van incluidas en el precio de las pistas, ya que se suelen vender en el mismo paquete.
 - El coste de este equipo informático es de **3.248,00 €** (IVA no incluido).
- Otro inmovilizado material:

El equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio se resume en el siguiente cuadro:

- 3 Pistas de bolos (completas) 10.000,00 €.
- 2 Futbolines 1.500,00 €.
- 2 Mesas de Billar 3.500,00 €.
- Máquina expendedora 4.500,00 €.
- Equipos de aire acondicionado, salida de humos, sonido, frigorífico 3.500,00€.
- Bolas, zapatos, porta bolas metálico, bolos 2.000,00 €.
- El coste de todos estos elementos es de **45.000,00€** (IVA no incluido).

Finalmente, el inmovilizado material hace un total de 60.208,00€.

- **Ubicación de las Instalaciones.**

Según ubicación depende de la normativa aplicable a cada zona.

Para la localización debe considerarse un punto estratégico en el que ubicarse. Se deberá realizar en zonas de mucho tránsito o de alta concentración poblacional, preferentemente cerca de otros centros de ocio, restaurantes, discotecas, multicines, etc.

Además, debe de tenerse en cuenta que un lugar adecuado debe tener facilidad de acceso y espacio suficiente para estacionamiento de vehículos.

- **Características de las Instalaciones**

Las pistas suelen tener una longitud de aproximadamente 30 metros y una anchura de 2 metros, por lo que la longitud del recinto debe ser acorde a estas medidas.

En este estudio consideramos instalar 3 pistas, Además de la zona de pistas, el local contará con una pequeña cafetería-bar, una oficina, un almacén y aseos, por lo que se establece una dimensión de las instalaciones de unos 300 m².

Otro de los requisitos fundamentales que hay que cumplir es que la altura mínima del recinto sea de 4 metros.

Inversión

A continuación, se mostrará la tabla con la inversión requerida tanto en el escenario realista pesimista y optimista, es decir, no varía según el escenario.

Se obtendrá una inversión inicial de 60.208,00€, más adelante la inversión disminuirá considerablemente teniendo en el año 2019, 44.600,00 € en el año 2020 28.992,00€ y en el año 2021 13.384,00€.

Tabla 15: Inversión

| Concepto | Estimación Inicial | 2.019 | 2.020 | 2.021 |
|----------------------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| Total Inmovilizado | 60.208 | 44.600 | 28.992 | 13.384 |
| Inmovilizado Material | 60.208 | 60.208 | 60.208 | 60.208 |
| A.A.I.M. | | 15.608 | 31.216 | 46.824 |
| Inmovilizado Inmaterial | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A.A.I.I. | | 0 | 0 | 0 |
| Inmovilizado financiero | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Amortizables Netos | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 16: Fondo para los activos

| | Importe | % |
|--|---------------|-------------|
| Recursos Propios | 11.700 | 14% |
| Capital | 11.700 | 14% |
| Reservas | | 0% |
| Resultados del periodo | | 0% |
| Aportaciones no dinerarias | 0 | 0% |
| Subvenciones | | 0% |
| Recursos Ajenos | 69.840 | 86% |
| Créditos Largo Plazo | 69.840 | 86% |
| Acreeedores L.P. Financieros | 69.840 | 86% |
| Acreeedores L.P. Leasing | 0 | |
| <i>C/c Socios y Administradores(*)</i> | | |
| Otros Acreeedores L.P. | | 0% |
| Créditos a Corto Plazo | 0 | 0% |
| Acreeedores C.P. Financieros | | 0% |
| Acreeedores Comerciales | | |
| <i>Salarios a Pagar (*)</i> | | |
| Otros Acreeedores C.P. | | 0% |
| Total Pasivo | 81.540 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Para poder financiar los activos se ha invertido 11.700,00 € de capital por parte del socio y se ha pedido un préstamo de 69.840,00€ para poder hacer frente a los gastos.

8.3 Gastos de constitución y puesta en marcha

- Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.
- Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 2.088,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además, aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

8.4 Fianzas:

- Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 6.600,00 €.

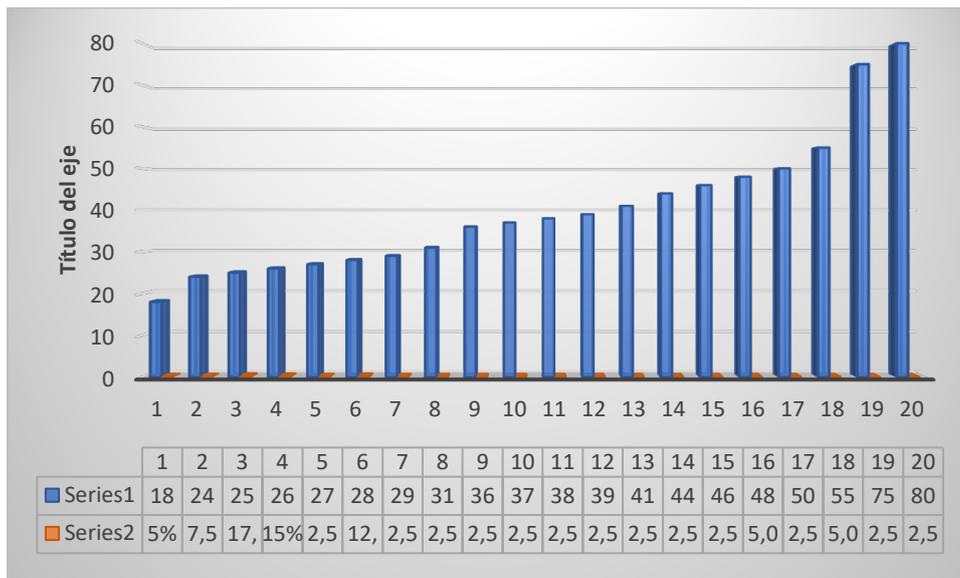
8.5 Previsión de ventas e ingresos:

En primer lugar, para realizar la previsión de ventas se ha decidido elaborar un cuestionario, dicho cuestionario procede de fuente primaria ya que se ha elaborado específicamente para analizar el estudio de mercado sobre la bolera situada en el centro de la ciudad.

El cuestionario se ha enviado a 100 personas de las cuales solo se ha recibido respuesta de 40 de ellas. El cuestionario constaba de 10 preguntas cerradas y 8 de ellas con 4 respuestas a elegir. La edad de los cuestionados variaba entre 18 y 80 años de edad tanto del género masculino como femenino

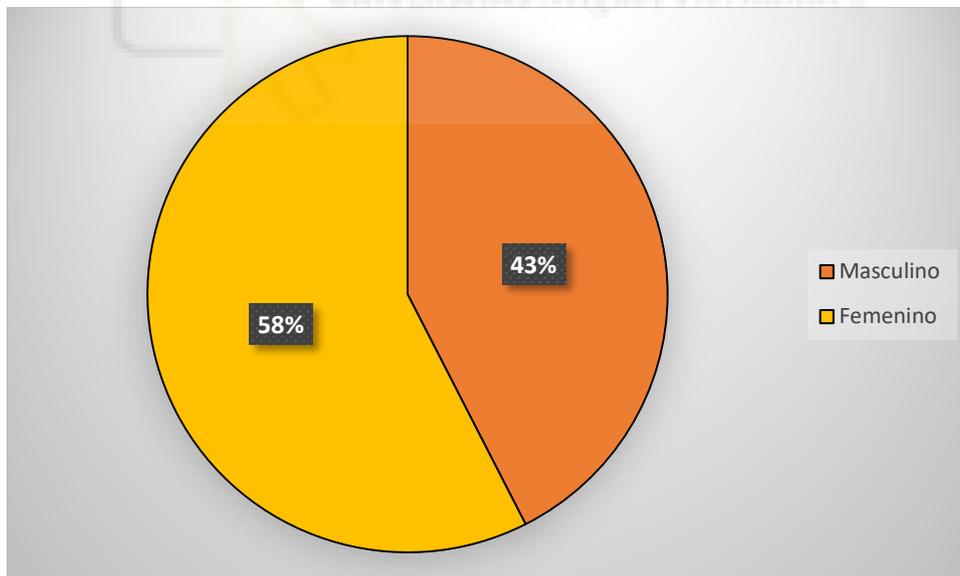
A continuación, se mostrará las respuestas a aquellas preguntas del cuestionario.

Gráfico 7. Edad



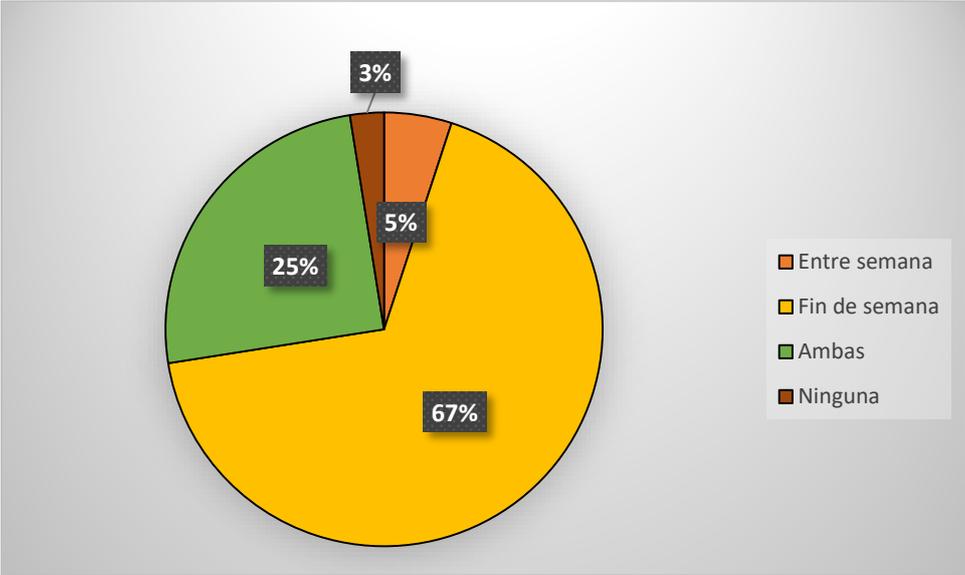
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Género



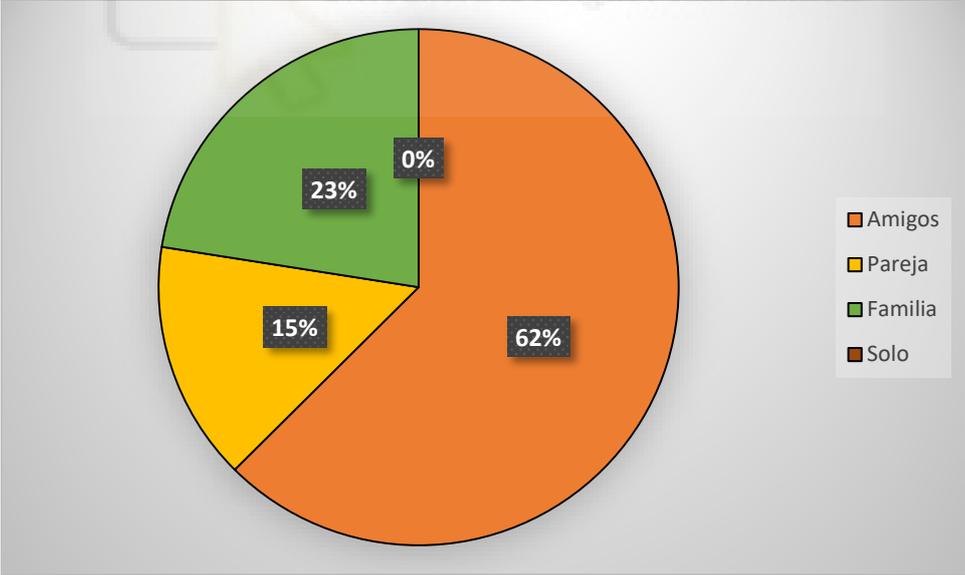
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Porcentaje que suele gastar en su tiempo libre.



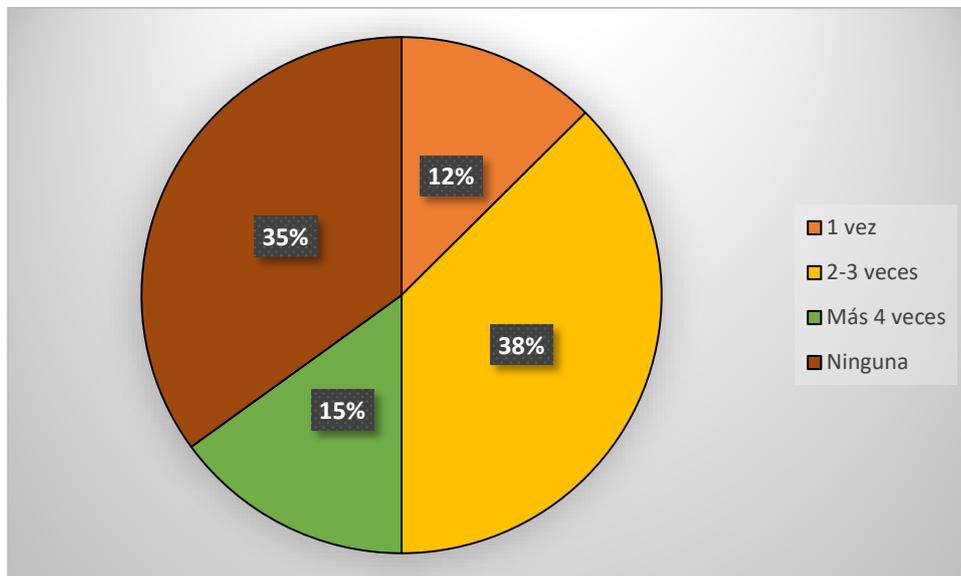
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Porcentaje de las personas con las que sueles salir en tu tiempo libre.



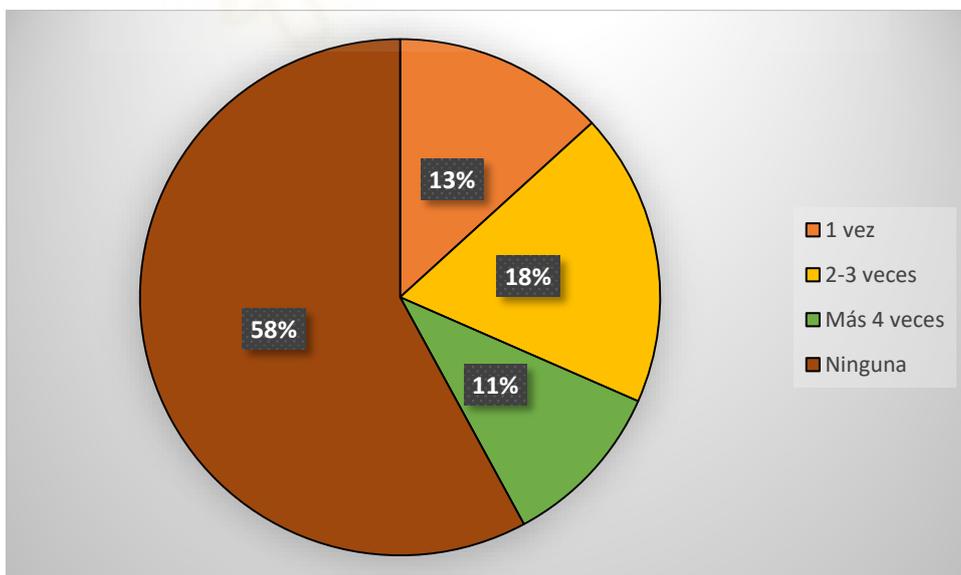
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Frecuencia a la que asiste a centros de recreación.



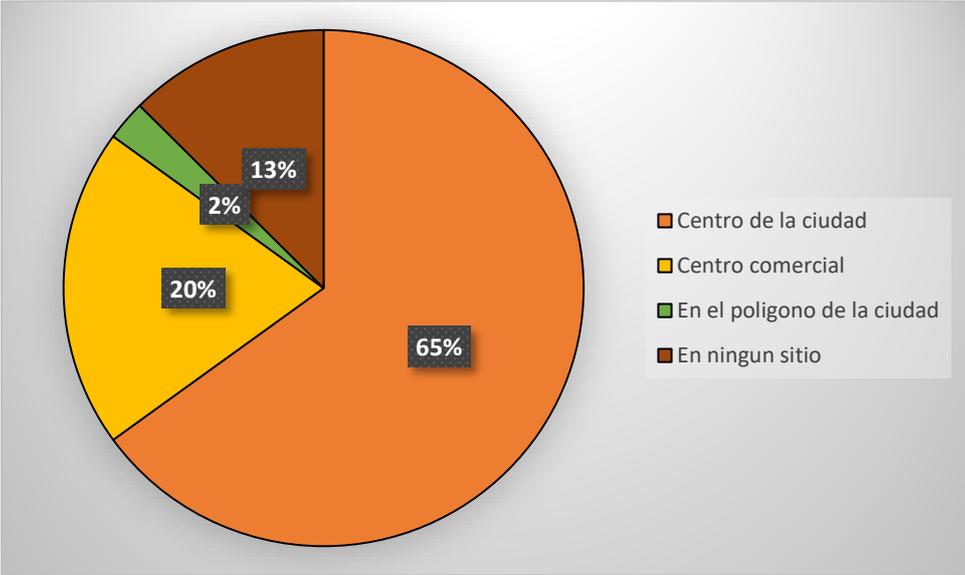
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Frecuencia a la que acude a ver monólogos.



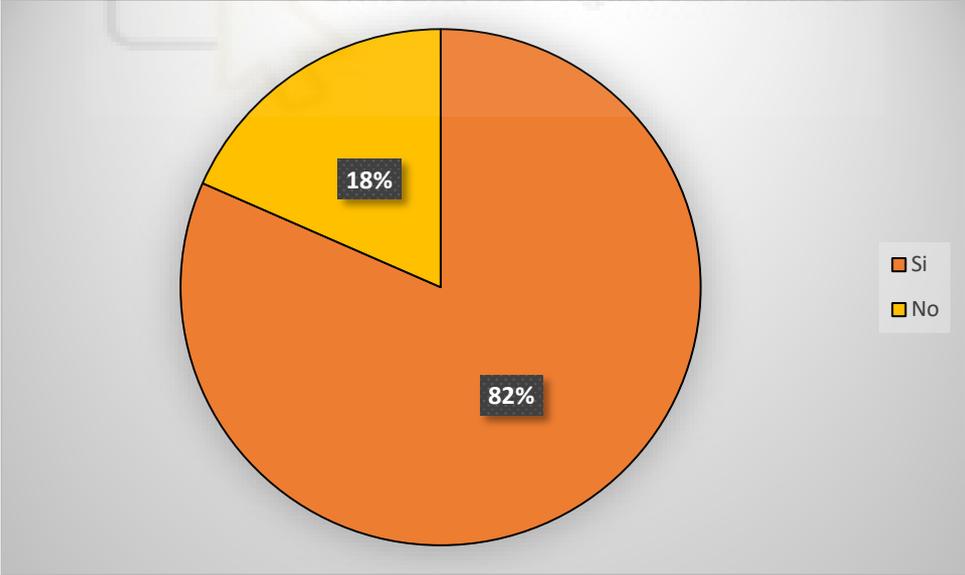
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Porcentaje de preferencia para asistir a estos centros.



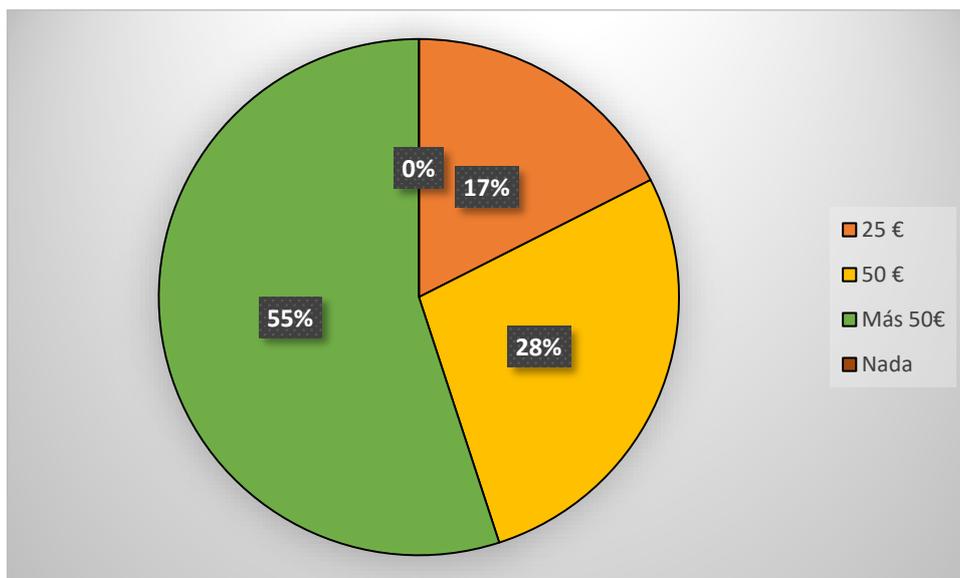
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Porcentaje de influencia si los beneficios se destinasen a bienes sociales



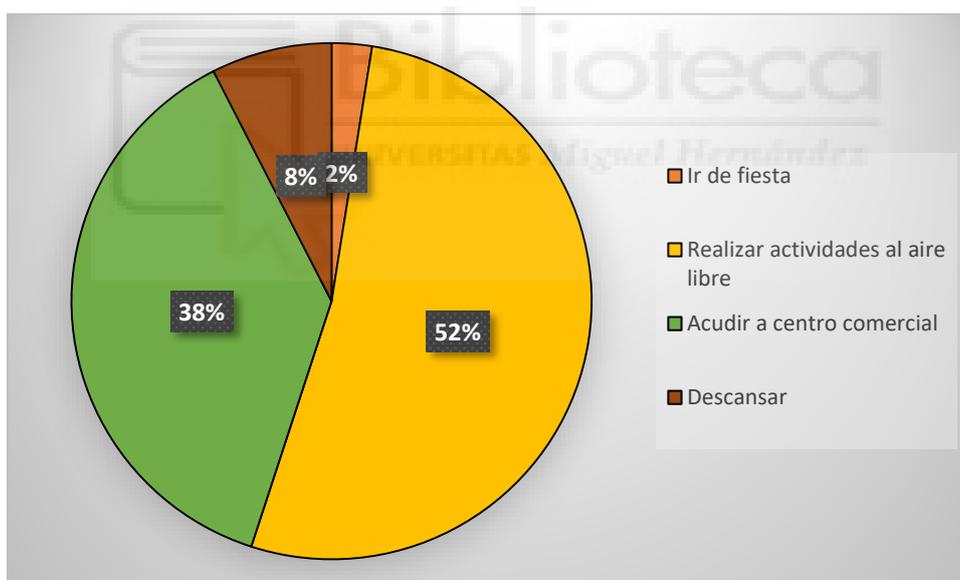
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Porcentaje de gasto de ocio al mes.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Porcentaje de preferencias de actividades



Fuente: Elaboración propia

Con las respuestas de este estudio de mercado se han obtenido las siguientes conclusiones, es un cuestionario realizado por 40 personas de las cuales 57.5% son mujeres y el 42.5% son hombres.

Todas las personas que han respondido al cuestionario prefieren estar en compañía en su tiempo libre; un 62.5% con amigos, un 22.5% en familia y un 15% en pareja.

De las 40 personas solo 14, es decir, un 35% de ellas no asisten a centros recreativos los 26 restantes si acuden a estos centros; la frecuencia es la siguientes un 12.5% solo asiste 1 vez al mes, el 37.5% acude 2-3 veces al mes y el 15% más de 4 veces al mes.

De las 40 personas 22 de ellas, un 57.9% no acuden a ver monólogos, pero las 28 personas restantes un 13.2% asisten 1 vez al mes, 18.4% acuden 2-3 veces al mes y un 10.5% y más de 4 veces al mes.

De las 40 personas más de la mitad des decir, 26 personas preferirían estos centros de recreación y diversión en el centro de la ciudad por lo que la empresa *Superbowling* cumpliría este objetivo.

De las 40 personas 31 de ellas influiría positivamente en su decisión de realizar estas actividades si destinaran una parte de los beneficios a bienes sociales.

En cuanto al gasto destinado al ocio, 22 personas se gastan más de 50€ al mes en ocio y ninguna de ellas nada.

Por lo tanto, con estas conclusiones se mostrará a continuación la previsión de ventas en los 3 escenarios:

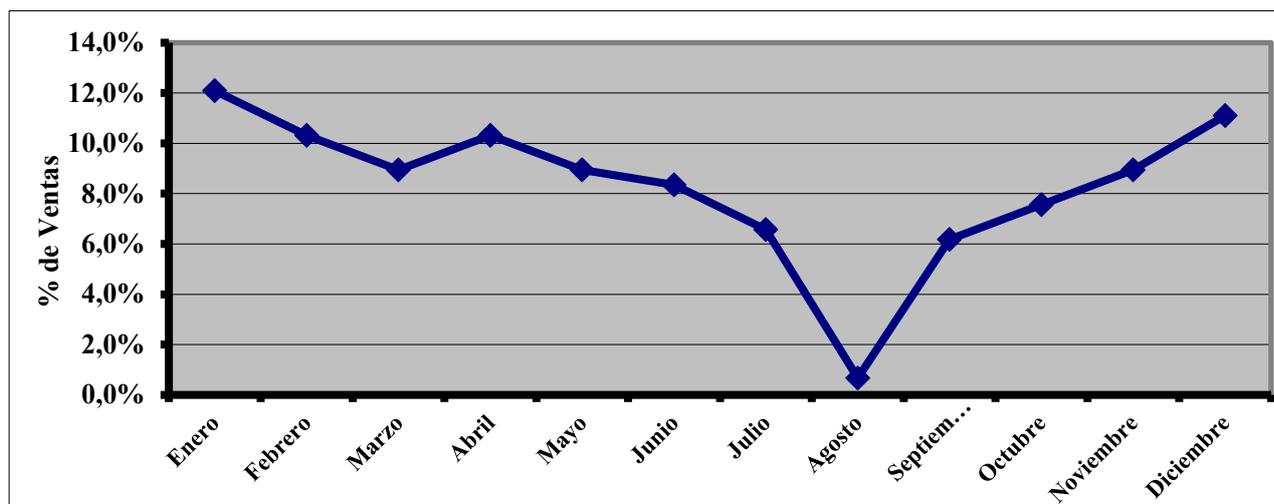
Tabla 17: previsión de venta realista

| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|-----------------------|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|----------------|
| Familia 1.-Bolera | 5 | 600 | 450 | 400 | 450 | 400 | 350 | 300 | 100 | 300 | 350 | 400 | 450 | 22.750 |
| | | 3.000 | 2.250 | 2.000 | 2.250 | 2.000 | 1.750 | 1.500 | 500 | 1.500 | 1.750 | 2.000 | 2.250 | 22.750 |
| Familia 2.-Monólogo | 6 | 400 | 350 | 300 | 350 | 300 | 250 | 200 | | 200 | 250 | 350 | 400 | 3.350 |
| | | 2.400 | 2.100 | 1.800 | 2.100 | 1.800 | 1.500 | 1.200 | 0 | 1.200 | 1.500 | 2.100 | 2.400 | 20.100 |
| Familia 3.-Magos | 8 | 400 | 350 | 300 | 350 | 300 | 250 | 200 | | 200 | 250 | 350 | 400 | 3.350 |
| | | 3.200 | 2.800 | 2.400 | 2.800 | 2.400 | 2.000 | 1.600 | 0 | 1.600 | 2.000 | 2.800 | 3.200 | 26.800 |
| Familia 4.-Actividad | 6 | 400 | 350 | 300 | 350 | 300 | 250 | 200 | | 200 | 250 | 350 | 400 | 3.350 |
| | | 2.400 | 2.100 | 1.800 | 2.100 | 1.800 | 1.500 | 1.200 | 0 | 1.200 | 1.500 | 2.100 | 2.400 | 20.100 |
| Familia 5.-Músicos | 10 | 400 | 350 | 300 | 350 | 300 | 350 | 250 | | 200 | 250 | 200 | 350 | 3.300 |
| | | 4.000 | 3.500 | 3.000 | 3.500 | 3.000 | 3.500 | 2.500 | 0 | 2.000 | 2.500 | 2.000 | 3.500 | 33.000 |
| Familia 6.- Cafeteria | 5,00 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 840 |
| | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 4.200 |
| Familia 7.- | Unidades | | | | | | | | | | | | | 0 |
| Familia 8.- | Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 15.350 | 13.100 | 11.350 | 13.100 | 11.350 | 10.600 | 8.350 | 850 | 7.850 | 9.600 | 11.350 | 14.100 | 126.950 |

En la situación realista se obtiene unas ventas totales de **126.950,00€** anual en el año 2019.

Obteniendo más ventas en épocas de vacaciones como Enero, Abril y Diciembre a excepción de verano que las personas se encuentran fuera de la ciudad como se puede observar en el gráfico.

Grafico 17: Estacionalidad de ventas anual escenario realista.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Previsión de venta optimista

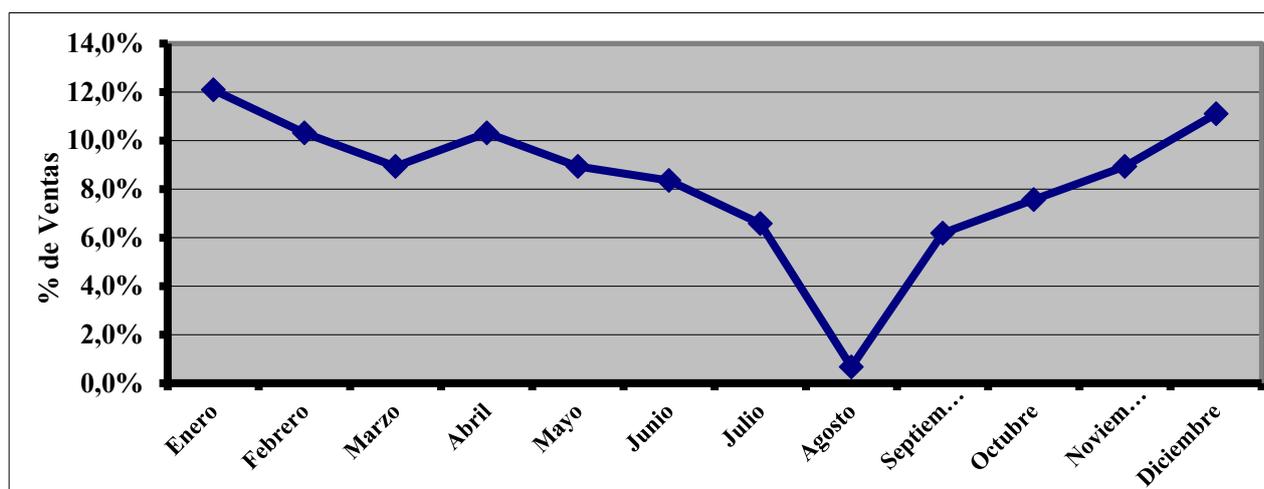
| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|-----------------------|----------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| Familia 1.-Bolera | 5 | 780 | 585 | 520 | 585 | 520 | 455 | 390 | 130 | 390 | 455 | 520 | 585 | 29.575 |
| Familia 2.-Monólogo | 6 | 3.900 | 2.925 | 2.600 | 2.925 | 2.600 | 2.275 | 1.950 | 650 | 1.950 | 2.275 | 2.600 | 2.925 | 29.575 |
| Familia 3.-Magos | 8 | 520 | 455 | 390 | 455 | 390 | 325 | 260 | 0 | 260 | 325 | 455 | 520 | 4.355 |
| Familia 4.-Actividad | 6 | 3.120 | 2.730 | 2.340 | 2.730 | 2.340 | 1.950 | 1.560 | 0 | 1.560 | 1.950 | 2.730 | 3.120 | 26.130 |
| Familia 5.-Músicos | 10 | 5.200 | 4.550 | 3.900 | 4.550 | 3.900 | 4.550 | 3.250 | 0 | 2.600 | 3.250 | 2.600 | 4.550 | 42.900 |
| Familia 6.- Cafeteria | 5,00 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 91 | 1.092 |
| Familia 7.- | Unidades | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 455 | 5.460 |
| Familia 8.- | Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Total | 19.955 | 17.030 | 14.755 | 17.030 | 14.755 | 13.780 | 10.855 | 1.105 | 10.205 | 12.480 | 14.755 | 18.330 | 168.035 |

Fuente: Elaboración propia

En la situación optimista se obtiene un ingreso de **165.035,00€** anual en el año 2019.

A continuación, se muestra el grafico de las ventas optimistas en el año 2019.

Gráfico 18: Estacionalidad de ventas anual escenario optimista.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Previsión de venta pesimista

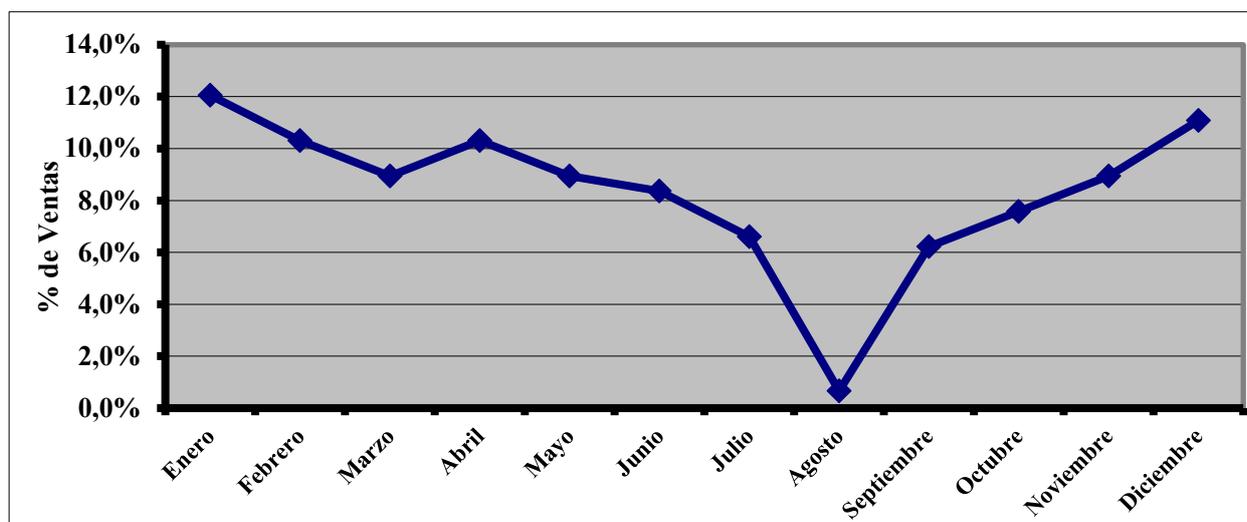
| Ventas | Precio | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|-----------------------|----------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------|
| Familia 1.-Bolera | 5 | 420 | 315 | 280 | 315 | 280 | 245 | 210 | 49 | 210 | 245 | 280 | 315 | 15.820 |
| | | 2.100 | 1.575 | 1.400 | 1.575 | 1.400 | 1.225 | 1.050 | 245 | 1.050 | 1.225 | 1.400 | 1.575 | 15.820 |
| Familia 2.-Monólogo | 6 | 280 | 245 | 210 | 245 | 210 | 175 | 140 | 0 | 140 | 175 | 245 | 280 | 2.345 |
| | | 1.680 | 1.470 | 1.260 | 1.470 | 1.260 | 1.050 | 840 | 0 | 840 | 1.050 | 1.470 | 1.680 | 14.070 |
| Familia 3.-Magos | 8 | 280 | 245 | 210 | 245 | 210 | 175 | 140 | 0 | 140 | 175 | 245 | 280 | 2.345 |
| | | 2.240 | 1.960 | 1.680 | 1.960 | 1.680 | 1.400 | 1.120 | 0 | 1.120 | 1.400 | 1.960 | 2.240 | 18.760 |
| Familia 4.-Actividad | 6 | 280 | 245 | 210 | 245 | 210 | 175 | 140 | 0 | 140 | 175 | 245 | 280 | 2.345 |
| | | 1.680 | 1.470 | 1.260 | 1.470 | 1.260 | 1.050 | 840 | 0 | 840 | 1.050 | 1.470 | 1.680 | 14.070 |
| Familia 5.-Músicos | 10 | 280 | 245 | 210 | 245 | 210 | 245 | 175 | 0 | 140 | 175 | 140 | 245 | 2.310 |
| | | 2.800 | 2.450 | 2.100 | 2.450 | 2.100 | 2.450 | 1.750 | 0 | 1.400 | 1.750 | 1.400 | 2.450 | 23.100 |
| Familia 6.- Cafeteria | 5,00 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 840 |
| | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 4.200 |
| Familia 7.- | Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Familia 8.- | Unidades | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 10.850 | 9.275 | 8.050 | 9.275 | 8.050 | 7.525 | 5.950 | 595 | 5.600 | 6.825 | 8.050 | 9.975 | 90.020 |

Fuente: Elaboración propia

En la situación pesimista se obtiene un ingreso de **90.020,00€** anual en el año 2019.

A continuación, se muestra el grafico de las ventas anuales en el 2019.

Gráfico 19: Estacionalidad de ventas anual escenario pesimista.



Fuente: Elaboración propia

8.6 Previsión de tesorería

| Plan de Tesorería | 2.019 | | I.V.A. Soportado al 21% | | I.V.A. Repercutido al 21% | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|--------|
| SUPERBOWLING | | | | | | | | | | | | | | |
| Todos los datos son con IVA o Impuesto Equivalente | | | | | | | | | | | | | | |
| Concepto | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total | |
| Saldo inicial (1) | 0 | 1.763 | 7.988 | 12.094 | 18.319 | 22.426 | 25.625 | 26.102 | 19.319 | 19.191 | 21.664 | 25.892 | | |
| Cobro de ventas | 15.350 | 13.100 | 11.350 | 13.100 | 11.350 | 10.600 | 8.350 | 850 | 7.850 | 9.600 | 11.350 | 14.100 | 126.950 | |
| Créditos obtenidos | 69.840 | | | | | | | | | | | | 69.840 | |
| Otras entradas | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| I.V.A. Repercutido | 3.224 | 2.751 | 2.384 | 2.751 | 2.384 | 2.226 | 1.754 | 179 | 1.649 | 2.016 | 2.384 | 2.961 | 26.660 | |
| Total Entradas (2) | 88.414 | 15.851 | 13.734 | 15.851 | 13.734 | 12.826 | 10.104 | 1.029 | 9.499 | 11.616 | 13.734 | 17.061 | 223.450 | |
| Pago de compras | 0 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 | 1.540 | |
| Pago de otros costes variables | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sueldos y Salarios | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 4.480 | 53.760 | |
| Cargas Sociales | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 887 | 10.649 | |
| Suministros: luz, agua, telé | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 1.440 | |
| Servicios de profesionales in | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 0 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 13.200 | |
| Material de oficina | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 | 900 | |
| Publicidad y propaganda | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 0 | 300 | 0 | 300 | 0 | 2.700 | |
| Primas de Seguros | 1.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.500 | |
| Trabajos realizados por otra | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Mantenimiento y reparación | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 660 | 7.920 | |
| Arrendamientos | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 12.000 | |
| Varios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Gastos financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Devolución de préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Recuperación coste leasing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Inversiones realizadas | 62.296 | | | | | | | | | | | | 62.296 | |
| Otras salidas | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| I.V.A. Soportado | 14.107 | 739 | 739 | 739 | 739 | 739 | 739 | 424 | 739 | 655 | 718 | 655 | 21.734 | |
| Total Salidas (3) | 86.650 | 9.627 | 9.627 | 9.627 | 9.627 | 9.627 | 9.627 | 7.812 | 9.627 | 9.143 | 9.506 | 9.143 | 189.639 | |
| Liquidación trimestral del I.V.A. (4) | | | | -19.871 | | | -14.728 | | | -13.050 | | | | -7.718 |
| Tesorería del periodo = | 1.763 | 6.224 | 4.107 | 6.224 | 4.107 | 3.199 | 477 | -6.783 | -128 | 2.473 | 4.228 | 7.918 | | |
| Saldo final = Tesorería | 1.763 | 7.988 | 12.094 | 18.319 | 22.426 | 25.625 | 26.102 | 19.319 | 19.191 | 21.664 | 25.892 | 33.811 | | |

En cuanto a la previsión de tesorería se encuentra el IVA repercutido (Ventas) y el IVA soportado (Compras) en este escenario realista se puede comprobar cómo sale un IVA a

liquidar de -7.718,00 € ello quiere decir que sale a compensar por lo que existe una cantidad mayor de compras que de ventas por lo que sale negativo.

Hacienda debería de pagar esa cantidad, pero en vez de pagar lo que hace es compensar por si en el siguiente año sale a pagar.

8.7 Cuentas de resultados provisionales

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional muestra el resultado de la empresa debido al normal funcionamiento de las operaciones de la misma. Informa de una relación de ingresos y de gastos que como consecuencia de su compensación originan un resultado que podrá ser pérdida o ganancia.

Se debe explicar antes de mostrar los siguientes datos que según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) los valores más altos se registran en Telecomunicaciones (190.334 euros) y Actividades de juegos de azar y apuestas (111.444 euros), es decir existía una variación entre 2015 y 2016 de 3% por lo que en nuestro estudio se ha calculado a través de una variación entre el 7,0% y un 5,0%

A continuación, se muestra la pérdidas y ganancias de los próximos 3 años en el escenario realista.

Se puede observar *Superbowling* genera unos beneficios netos en 2019 de 5.593,00€ euros. En 2019, se produce una variación del 7% sobre el año anterior, por ello, se genera resultado neto mayor (10.407,00 euros). En 2019, se produce una variación sobre el año anterior del 5%, por ello, se incrementa el resultado hasta 13.407,00 euros.

En 2021 se establece un crecimiento del 5% porque es característico de mercados en crecimiento que el primer año progresa más que el segundo.

Tabla 20: Balance cuenta de pérdidas y ganancias realista

| Conceptos | 2.019 | % / Ventas | 2.020 | % / Ventas | Variación | 2.021 | % / Ventas | Variación |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|
| Ventas Netas | 126.950 | 100% | 135.837 | 100% | 7,0% | 142.628 | 100% | 5,0% |
| Costes variables de compra y venta | 1.680 | 1% | 1.798 | 1% | 7% | 1.887 | 1% | 5% |
| Coste de la M.O.D. | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Margen Bruto s/Ventas | 125.270 | 99% | 134.039 | 99% | 7% | 140.741 | 99% | 5% |
| Sueldos y Salarios | 53.760 | 42% | 56.448 | 42% | 1% | 59.270 | 42% | 1% |
| Cargas Sociales | 10.649 | 8% | 11.181 | 8% | 1% | 11.740 | 8% | 1% |
| Tributos: IAE, IBI, ... | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil | 1.440 | 1% | 1.452 | 1% | 1% | 1.463 | 1% | 1% |
| Servicios de profesionales indep. | 13.200 | 10% | 13.306 | 10% | 1% | 13.412 | 9% | 1% |
| Material de oficina | 900 | 1% | 907 | 1% | 1% | 914 | 1% | 1% |
| Publicidad y propaganda | 2.700 | 2% | 2.722 | 2% | 1% | 2.743 | 2% | 1% |
| Primas de Seguros | 1.500 | 1% | 1.512 | 1% | 1% | 1.524 | 1% | 1% |
| Trabajos realizados por otras empresas | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Mantenimiento y reparación | 7.920 | 6% | 7.983 | 6% | 1% | 8.047 | 6% | 1% |
| Arrendamientos | 12.000 | 9% | 12.096 | 9% | 1% | 12.193 | 9% | 1% |
| Dotación Amortizaciones | 15.608 | 12% | 16.026 | 12% | 3% | 16.026 | 11% | 0% |
| Otros Gastos Explotación | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Total Gastos Explotación | 119.677 | 94% | 123.632 | 91% | 3% | 127.333 | 89% | 3% |
| Res. Ordi. antes Int. e Imp. | 5.593 | 4% | 10.407 | 8% | 86% | 13.407 | 9% | 29% |
| Ingresos Financieros | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Gastos Financieros | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Resultado Financiero | 0 | | 0 | | #;DIV/0! | 0 | | #;DIV/0! |
| Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.) | 5.593 | 4% | 10.407 | 8% | 86% | 13.407 | 9% | 29% |
| + - Res. Extraordinarios | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Resultado antes de Impuestos | 5.593 | 4% | 10.407 | 8% | 86% | 13.407 | 9% | 29% |
| Provisión Impuestos | 1.398 | 1% | 2.602 | 2% | | 3.352 | 2% | 29% |
| Resultado del Periodo | 4.195 | 3% | 7.805 | 6% | 86% | 10.056 | 7% | 29% |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista, obteniendo unos beneficios de 42.574,00 euros en el año 2019, en el año siguiente con una variación del 7,0% y unos beneficios de 50.431,00 euros y una variación del 5% en el año 2021 y una ganancia de 55.438,00 euros.

Tabla 21: Balance cuenta de pérdidas y ganancias optimista

| Conceptos | 2.019 | % / Ventas | 2.020 | % / Ventas | Variación | 2.021 | % / Ventas | Variación |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|
| Ventas Netas | 165.035 | 100% | 176.587 | 100% | 7,0% | 185.417 | 100% | 5,0% |
| Costes variables de compra y venta | 2.184 | 1% | 2.337 | 1% | 7% | 2.454 | 1% | 5% |
| Coste de la M.O.D. | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Margen Bruto s/Ventas | 162.851 | 99% | 174.251 | 99% | 7% | 182.963 | 99% | 5% |
| Sueldos y Salarios | 53.760 | 33% | 56.448 | 32% | 1% | 59.270 | 32% | 1% |
| Cargas Sociales | 10.649 | 6% | 11.181 | 6% | 1% | 11.740 | 6% | 1% |
| Tributos: IAE, IBI, ... | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil | 1.440 | 1% | 1.452 | 1% | 1% | 1.463 | 1% | 1% |
| Servicios de profesionales indep. | 13.200 | 8% | 13.306 | 8% | 1% | 13.412 | 7% | 1% |
| Material de oficina | 1.200 | 1% | 1.210 | 1% | 1% | 1.219 | 1% | 1% |
| Publicidad y propaganda | 3.000 | 2% | 3.024 | 2% | 1% | 3.048 | 2% | 1% |
| Primas de Seguros | 1.500 | 1% | 1.512 | 1% | 1% | 1.524 | 1% | 1% |
| Trabajos realizados por otras empresas | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Mantenimiento y reparación | 7.920 | 5% | 7.983 | 5% | 1% | 8.047 | 4% | 1% |
| Arrendamientos | 12.000 | 7% | 12.096 | 7% | 1% | 12.193 | 7% | 1% |
| Dotación Amortizaciones | 15.608 | 9% | 15.608 | 9% | 0% | 15.608 | 8% | 0% |
| Otros Gastos Explotación | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Total Gastos Explotación | 120.277 | 73% | 123.819 | 70% | 3% | 127.525 | 69% | 3% |
| Res. Ord. antes Int. e Imp. | 42.574 | 26% | 50.431 | 29% | 18% | 55.438 | 30% | 10% |
| Ingresos Financieros | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Gastos Financieros | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Resultado Financiero | 0 | | 0 | | #¡DIV/0! | 0 | | #¡DIV/0! |
| Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.) | 42.574 | 26% | 50.431 | 29% | 18% | 55.438 | 30% | 10% |
| + - Res. Extraordinarios | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Resultado antes de Impuestos | 42.574 | 26% | 50.431 | 29% | 18% | 55.438 | 30% | 10% |
| Provisión Impuestos | 10.644 | 6% | 12.608 | 7% | | 13.859 | 7% | 10% |
| Resultado del Periodo | 31.931 | 19% | 37.823 | 21% | 18% | 41.578 | 22% | 10% |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el escenario pesimista obtiene un resultado negativo el primer año de -2.935,00 euros, el segundo año con una variación de 7% se obtiene un resultado de 810,00 euros y el tercer año con una variación del 5% se obtiene un resultado de 2.987,00 euros.

Tabla 22: Balance cuenta de pérdidas y ganancias pesimista

| Conceptos | 2.019 | % / Ventas | 2.020 | % / Ventas | Variación | 2.021 | % / Ventas | Variación |
|--|---------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|
| Ventas Netas | 90.020 | 100% | 96.321 | 100% | 7,0% | 101.137 | 100% | 5,0% |
| Costes variables de compra y venta | 1.680 | 2% | 1.798 | 2% | 7% | 1.887 | 2% | 5% |
| Coste de la M.O.D. | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Margen Bruto s/Ventas | 88.340 | 98% | 94.524 | 98% | 7% | 99.250 | 98% | 5% |
| Sueldos y Salarios | 37.160 | 41% | 39.018 | 41% | 1% | 40.969 | 41% | 1% |
| Cargas Sociales | 6.487 | 7% | 6.812 | 7% | 1% | 7.152 | 7% | 1% |
| Tributos: IAE, IBI, ... | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil | 1.440 | 2% | 1.452 | 2% | 1% | 1.463 | 1% | 1% |
| Servicios de profesionales indep. | 13.200 | 15% | 13.306 | 14% | 1% | 13.412 | 13% | 1% |
| Material de oficina | 100 | 0% | 101 | 0% | 1% | 102 | 0% | 1% |
| Publicidad y propaganda | 1.800 | 2% | 1.814 | 2% | 1% | 1.829 | 2% | 1% |
| Primas de Seguros | 1.500 | 2% | 1.512 | 2% | 1% | 1.524 | 2% | 1% |
| Trabajos realizados por otras empresas | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Mantenimiento y reparación | 1.980 | 2% | 1.996 | 2% | 1% | 2.012 | 2% | 1% |
| Arrendamientos | 12.000 | 13% | 12.096 | 13% | 1% | 12.193 | 12% | 1% |
| Dotación Amortizaciones | 15.608 | 17% | 15.608 | 16% | 0% | 15.608 | 15% | 0% |
| Otros Gastos Explotación | 0 | | 0 | | 1% | 0 | | 1% |
| Total Gastos Explotación | 91.275 | 101% | 93.714 | 97% | 3% | 96.263 | 95% | 3% |
| Res. Ord. antes Int. e Imp. | -2.935 | -3% | 810 | 1% | 128% | 2.987 | 3% | 269% |
| Ingresos Financieros | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Gastos Financieros | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Resultado Financiero | 0 | | 0 | | #,DIV/0! | 0 | | #,DIV/0! |
| Res. Ord. antes Imp. (B.A.I.) | -2.935 | -3% | 810 | 1% | 128% | 2.987 | 3% | 269% |
| + - Res. Extraordinarios | 0 | | 0 | | 0% | 0 | | 0% |
| Resultado antes de Impuestos | -2.935 | -3% | 810 | 1% | 128% | 2.987 | 3% | 269% |
| Provisión Impuestos | 0 | 0% | 203 | 0% | | 747 | 1% | 269% |
| Resultado del Periodo | -2.935 | -3% | 608 | 1% | 121% | 2.240 | 2% | 269% |

Fuente: Elaboración propia

8.8 Balances provisionales

El balance de situación es el resumen de la contabilidad de una empresa para un momento fijo en el tiempo.

Muestra el activo, el pasivo y el patrimonio neto de una empresa para un periodo contable determinado. En primer lugar, el activo son todos los bienes y derechos en propiedad de la compañía. En segundo lugar, el pasivo hace referencia a las obligaciones que tiene la empresa ante terceros. En tercer lugar, el patrimonio neto son aquellos elementos que forman la financiación propia de la sociedad.

A continuación, se muestra los tres escenarios:

Tabla 23: Balance provisional realista de los 3 años.

| | Año 0 | | 2.019 | | 2.020 | | 2.021 | |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | I | % | I | % | I | % | I | % |
| Activo Fijo | 68.896 | 84,5% | 52.870 | 54,6% | 36.845 | 36,1% | 20.819 | 18,4% |
| Inmovilizado Material Neto | 60.208 | 73,8% | 44.600 | 47,2% | 28.992 | 28,4% | 13.384 | 11,8% |
| Inmovilizado Inmaterial Neto | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Inmovilizado Financiero | 6.600 | 8,1% | 6.600 | 7,0% | 6.600 | 6,5% | 6.600 | 5,8% |
| Gastos Amortizables Netos | 2.088 | 2,6% | 1.670 | 1,8% | 1.253 | 1,2% | 835 | 0,7% |
| Activo Circulante | 12.644 | 15,5% | 41.529 | 42,9% | 65.152 | 63,9% | 92.276 | 81,6% |
| Existencias | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Realizable | 12.644 | 15,5% | 7.718 | 8,2% | 8.259 | 8,1% | 8.672 | 7,7% |
| Tesorería | 0 | | 33.811 | 35,8% | 56.893 | 55,8% | 83.604 | 73,9% |
| Total Activo | 81.540 | 100,0% | 94.399 | 97,4% | 101.997 | 100,0% | 113.095 | 100,0% |
| Recursos Propios | 11.700 | 14,3% | 15.895 | 16,4% | 23.700 | 23,2% | 33.756 | 29,8% |
| Capital | 11.700 | 14,3% | 11.700 | 12,1% | 11.700 | 11,5% | 11.700 | 10,3% |
| Reservas | 0 | | 0 | | 4.195 | 4,1% | 12.000 | 10,6% |
| Pérdidas y Ganancias del Ejercicio | 0 | | 4.195 | 4,3% | 7.805 | 7,7% | 10.056 | 8,9% |
| Subvenciones | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a largo Plazo | 69.840 | 85,7% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Financiación Largo Plazo | 69.840 | 85,7% | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (leasing) | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| C/c de Socios y Administradores | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a Corto Plazo | 0 | 0,0% | 81.010 | 83,6% | 78.297 | 76,8% | 79.340 | 70,2% |
| Entidades de Crédito | 0 | | 69.840 | 72,1% | 69.840 | 68,5% | 69.840 | 61,8% |
| Acreedores Comerciales | 0 | | 140 | 0,1% | 150 | 0,1% | 157 | 0,1% |
| Salarios a Pagar | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (H.P.) | 0 | | 11.030 | 11,4% | 8.307 | 8,1% | 9.342 | 8,3% |
| Total Recursos Permanentes | 81.540 | 100,0% | 15.895 | 16,4% | 23.700 | 23,2% | 33.756 | 29,8% |
| Total Recursos Ajenos | 69.840 | 85,7% | 81.010 | 83,6% | 78.297 | 76,8% | 79.340 | 70,2% |
| Total Pasivo | 81.540 | 100,0% | 96.905 | 100,0% | 101.997 | 100,0% | 113.095 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Balance provisional optimista de los 3 años.

| | Año 0 | | 2.019 | | 2.020 | | 2.021 | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | I | % | I | % | I | % | I | % |
| Activo Fijo | 68.896 | 84,5% | 52.870 | 54,6% | 36.845 | 36,1% | 20.819 | 18,4% |
| Inmovilizado Material Neto | 60.208 | 73,8% | 44.600 | 47,2% | 28.992 | 28,4% | 13.384 | 11,8% |
| Inmovilizado Inmaterial Neto | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Inmovilizado Financiero | 6.600 | 8,1% | 6.600 | 7,0% | 6.600 | 6,5% | 6.600 | 5,8% |
| Gastos Amortizables Netos | 2.088 | 2,6% | 1.670 | 1,8% | 1.253 | 1,2% | 835 | 0,7% |
| Activo Circulante | 12.644 | 15,5% | 41.529 | 42,9% | 65.152 | 63,9% | 92.276 | 81,6% |
| Existencias | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Realizable | 12.644 | 15,5% | 7.718 | 8,2% | 8.259 | 8,1% | 8.672 | 7,7% |
| Tesorería | 0 | | 33.811 | 35,8% | 56.893 | 55,8% | 83.604 | 73,9% |
| Total Activo | 81.540 | 100,0% | 94.399 | 97,4% | 101.997 | 100,0% | 113.095 | 100,0% |
| Recursos Propios | 11.700 | 14,3% | 15.895 | 16,4% | 23.700 | 23,2% | 33.756 | 29,8% |
| Capital | 11.700 | 14,3% | 11.700 | 12,1% | 11.700 | 11,5% | 11.700 | 10,3% |
| Reservas | 0 | | 0 | | 4.195 | 4,1% | 12.000 | 10,6% |
| Pérdidas y Ganancias del Ejercicio | 0 | | 4.195 | 4,3% | 7.805 | 7,7% | 10.056 | 8,9% |
| Subvenciones | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a largo Plazo | 69.840 | 85,7% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Financiación Largo Plazo | 69.840 | 85,7% | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (leasing) | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| C/c de Socios y Administradores | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a Corto Plazo | 0 | 0,0% | 81.010 | 83,6% | 78.297 | 76,8% | 79.340 | 70,2% |
| Entidades de Crédito | 0 | | 69.840 | 72,1% | 69.840 | 68,5% | 69.840 | 61,8% |
| Acreedores Comerciales | 0 | | 140 | 0,1% | 150 | 0,1% | 157 | 0,1% |
| Salarios a Pagar | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (H.P.) | 0 | | 11.030 | 11,4% | 8.307 | 8,1% | 9.342 | 8,3% |
| Total Recursos Permanentes | 81.540 | 100,0% | 15.895 | 16,4% | 23.700 | 23,2% | 33.756 | 29,8% |
| Total Recursos Ajenos | 69.840 | 85,7% | 81.010 | 83,6% | 78.297 | 76,8% | 79.340 | 70,2% |
| Total Pasivo | 81.540 | 100,0% | 96.905 | 100,0% | 101.997 | 100,0% | 113.095 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Balance provisional pesimista de los 3 años.

| | Año 0 | | 2.019 | | 2.020 | | 2.021 | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | I | % | I | % | I | % | I | % |
| Activo Fijo | 60.208 | 82,4% | 44.600 | 55,9% | 28.992 | 38,8% | 13.384 | 17,2% |
| Inmovilizado Material Neto | 60.208 | 82,4% | 44.600 | 55,6% | 28.992 | 38,8% | 13.384 | 17,2% |
| Inmovilizado Inmaterial Neto | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Inmovilizado Financiero | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Gastos Amortizables Netos | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Activo Circulante | 12.820 | 17,6% | 35.564 | 44,6% | 45.817 | 61,2% | 64.409 | 82,8% |
| Existencias | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Realizable | 12.644 | 17,3% | 13.368 | 16,7% | 14.304 | 19,1% | 15.019 | 19,3% |
| Tesorería | 176 | 0,2% | 22.197 | 27,7% | 31.514 | 42,1% | 49.390 | 63,5% |
| Total Activo | 73.028 | 100,0% | 80.164 | 100,5% | 74.809 | 100,0% | 77.793 | 100,0% |
| Recursos Propios | 3.012 | 4,1% | 77 | 0,1% | 684 | 0,9% | 2.924 | 3,8% |
| Capital | 3.012 | 4,1% | 3.012 | 3,8% | 3.012 | 4,0% | 3.012 | 3,9% |
| Reservas | 0 | | 0 | | -2.935 | -3,9% | -2.328 | -3,0% |
| Pérdidas y Ganancias del Ejercicio | 0 | | -2.935 | -3,7% | 608 | 0,8% | 2.240 | 2,9% |
| Subvenciones | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a largo Plazo | 70.016 | 95,9% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Financiación Largo Plazo | 70.016 | 95,9% | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (leasing) | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| C/c de Socios y Administradores | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Pasivo Exigible a Corto Plazo | 0 | 0,0% | 79.700 | 99,9% | 74.125 | 99,1% | 74.869 | 96,2% |
| Entidades de Crédito | 0 | | 69.928 | 87,7% | 69.928 | 93,5% | 69.928 | 89,9% |
| Acreedores Comerciales | 0 | | 140 | 0,2% | 150 | 0,2% | 157 | 0,2% |
| Salarios a Pagar | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Otros Acreedores (H.P.) | 0 | | 9.632 | 12,1% | 4.047 | 5,4% | 4.783 | 6,1% |
| Total Recursos Permanentes | 73.028 | 100,0% | 77 | 0,1% | 684 | 0,9% | 2.924 | 3,8% |
| Total Recursos Ajenos | 70.016 | 95,9% | 79.700 | 99,9% | 74.125 | 99,1% | 74.869 | 96,2% |
| Total Pasivo | 73.028 | 100,0% | 79.777 | 100,0% | 74.809 | 100,0% | 77.793 | 100,0% |

Fuente: Elaboración propia

8.9 Ratios

Las ratios nos permiten conocer la capacidad que tienes nuestra empresa para, con su activo, poder hacer frente a todas sus deudas u obligaciones contraídas.

Se va analizar las ratios del escenario realista en los 3 años de 2019, 2020, 2021.

8.9.1 Ratios de rentabilidad

Las ratios **de rentabilidad** sirven para determinar si una empresa está generando recursos suficientes para pagar sus costos y remunerar a los propietarios.

Cuadro 1: Ratios de rentabilidad

| Ratios de rentabilidad | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| ROE | 26,39% | 32,93% | 29,79% |
| ROI | 5,93% | 10,20% | 11,86% |
| ROS | 4,41% | 7,66% | 9,40% |

Fuente: elaboración propia

ROE: Return On Equity (Retorno sobre inversión) el parámetro más importante para las empresas con ánimo de lucro, pues puntualiza el beneficio neto obtenido en comparación con la inversión de los accionistas. Esta ratio se calcula dividiendo el beneficio neto (después de impuestos) entre los fondos propios.

En el año 2020 existe un aumento debido a que el beneficio es mayor que los fondos propios que el año 2019, sin embargo, en el 2021 existe una disminución debido a que existen más ventas, pero también más gastos de explotación

ROI: Return On Investment (Retorno sobre activo) se determina mediante la división del beneficio antes de intereses e impuestos entre el activo total.

En este apartado va en aumento ya que los activos de cada año crecen respecto al año anterior, en el año 2019 se obtiene un activo de 94.399,00 €, en el año 2020 se obtiene un activo de 101.997,00 € y en el año 2021 se obtiene un activo de 113.095,00€.

Que vaya en aumento significa que estas recuperando el capital invertido por lo que el resultado obtenido es positivo.

ROS: Return On Sales (Margen de ventas) Beneficio Neto dividido por las Ventas Netas.

En cuanto este apartado va en aumento ya que se añade unas variaciones de ventas del 7% en el segundo año respecto al primero y una variación del 5% respecto al primer año estas variaciones son elegidas de manera aleatoria respecto a un estudio explicado anteriormente.

Por lo que un aumento en estos porcentajes significa que la empresa se está volviendo más eficiente.

8.9.2 Ratios eficiencia

Cuadro 2: Ratio de eficiencia

| Ratios de eficiencia | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Rotación activo | 1,34 | 1,33 | 1,26 |
| Rotación circulante | 3,06 | 2,08 | 1,55 |

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la rotación de activos se encuentra un mayor número de ventas cada año y un número mayor de activos (activo fijo + activo circulante) que haga que la rotación de estos activos decrezca.

Con respecto a la rotación circulante se encuentra las ventas entre los activos circulantes (Existencias, Realizable y Tesorería).

8.9.3 Ratios financieros

Cuadro 3: Ratio financiero

| Ratios | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Financieros | 2019 | 2020 | 2021 |
| Liquidez | 0,51 | 0,83 | 1,16 |
| Disponibilidad | 0,51 | 0,83 | 1,16 |
| Endeudamiento | 5,10 | 3,30 | 2,35 |
| Cobertura del inmovilizado | 0,30 | 0,64 | 1,62 |

Fuente: elaboración propia

Ratio de liquidez

En cuanto al ratio de liquidez que en el tercer año sea superior a 1 es positivo ya que los activos circulantes son superiores a los pasivos corriente.

Un valor entre 1.5 y 1.9 es aceptable, su aceptabilidad depende del sector en que opere la empresa y de sus características. Cuanto mayor sea menor será el riesgo de la empresa y mayor será su solidez de pago a corto plazo.

Un valor mayor que 2 supone holgura financiera, situación que puede verse unida a un exceso de capitales inaplicados que influirá negativamente sobre la rentabilidad total de la empresa.

Un valor menor que 1 indica que la empresa está cerca de declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo teniendo que vender Activo Fijo, lo que reducirá su capacidad productiva.

Ratio de disponibilidad

Un valor muy bajo es peligroso pues puede conllevar problemas en los pagos.

Un valor muy alto implica tener efectivo en exceso, lo cual es también dañino para la empresa, pues se desaprovechan los recursos empleados.

Ratio de endeudamiento

Este índice relaciona las deudas de la empresa con sus fondos propios. Cuanto menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento reflejándose en una mejor estabilidad que posibilita a la empresa el acceso a nuevas fuentes de financiación.

Un valor entre 0.5 y 1.5 puede considerarse aceptable.

Si es mayor que 1.5 es preocupante.

Si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.

Al ser una empresa de nueva creación se puede observar cómo va disminuyendo considerablemente y al pasar unos años esta ratio va en descenso por lo que pasara a considerarse aceptable.

Cobertura de inmovilizado

Mide el riesgo de la empresa a largo plazo, es decir, su capacidad de resistir una mala coyuntura al emplear el exigible, tanto a largo como a corto plazo, para financiar solamente el circulante y acomodarse a la situación coyuntural. Por tanto, a mayor cobertura más ventajoso para la empresa.

8.9.4 Fondo de maniobra

Cuadro 4: Fondo de maniobra

| Fondo de maniobra | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Fondo de maniobra | -39.481€ | -13.145€ | 12.936€ |

Fuente: Elaboración propia

Fondo de maniobra; El fondo de maniobra variará según el momento del año debido a la actividad que desarrolla la empresa. Por lo tanto, su control es muy importante para garantizar

la liquidez y solvencia de una empresa a corto plazo, pilares fundamentales en materia financiera.

En los dos primeros años, $FM < 0$ es decir, el **fondo de maniobra** será **negativo** cuando el activo circulante sea menor al exigible a c/p es decir que el préstamo es mayor a los activos en el año 2019 y 2020 se obtiene el préstamo un pasivo de 81.000,00 € y 79.000,00 aproximadamente y unos activos de 41.000,00 y 65.000,00€ respectivamente.

En el tercer año, $FM > 0$: el **fondo de maniobra** será **positivo** cuando el activo circulante sea mayor al exigible a c/p es decir en el año 2021 existirá una ganancia debido a que el pasivo se situara en los 79.000,00 € y los activos en 92.000,00 € aproximadamente.

8.9.5 Punto de equilibrio

Cuadro 5: Punto de equilibrio

| Punto de equilibrio | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|------|------|------|
| Punto de equilibrio | 2,79 | 1,96 | 1,97 |

Fuente: Elaboración propia

El punto muerto determina el número de unidades producidas para el cual se igualan los ingresos y los costes totales. También se conoce como punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

PLAN DE FINANCIACION: Para financiar este negocio existen varias opciones:

- **Fuentes Propias.** Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, bienes en especie, etc.

- **Fuentes Ajenas.** Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros ajenos a la empresa: financiación bancaria (a través de créditos, préstamos y descuentos), financiación de otro tipo de empresas, sociedades de garantía recíproca y entidades de capital riesgo, etc.
- **Apoyo a la inversión.** Ayudas y subvenciones generalmente provenientes de instituciones y Administraciones Públicas. Son recursos que obtiene la empresa de organizaciones de carácter generalmente público. Suelen consistir en préstamos a un tipo de interés más barato que el del mercado y ayudas a fondo perdido para fomentar la creación de empresas.

8.9.6 Análisis de rentabilidad

Cuadro 6: Análisis de rentabilidad

| Análisis de rentabilidad | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-----------------|------------------|------------------|
| Beneficio antes de impuestos | 5.593,20 | 10.406,78 | 13.407,44 |
| Gastos/ingresos | - | - | - |
| BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS | 5.593,20 | 10.406,78 | 13.407,44 |
| (Impuesto sociedades) | 1.398,30 | 10.406,78 | 13.407,44 |
| Amortización | 15.608,00 | 16.025,60 | 16.025,60 |
| Cash flow bruto | 19.802,90 | 16.025,60 | 16.025,60 |
| Variaciones de capital circulante | 12.644,00 | 41.529,00 | 65.152,00 |
| Flujo de caja libre | 32.446,90 | 57.554,60 | 81.177,60 |

| | | | |
|---------------------------------|------------|-----------|-----------|
| Valor deuda | 69.840,00 | - | - |
| Flujo de caja disponible | -37.393,10 | 57.554,60 | 81.177,60 |
| TIR | 63% | | |
| VAN | 14.561,99€ | | |



9.CONCLUSIONES

El plan de negocio que he desarrollado es debido a mi inquietud por las mejoras en la sociedad, ya que cuando observo una necesidad realizo varias alternativas para la mejora de ésta.

En este caso, la necesidad era la de crear un centro de ocio en el centro de la ciudad para que aquellas personas que les guste pasar buenos momentos con las personas que les rodeen disfruten y puedan pasar tiempo con ellas.

Esta idea surgió debido al avance tecnológico en la sociedad que hace que estemos más tiempo con los aparatos tecnológicos, ya sea en la hora de trabajo como en la hora de nuestro tiempo libre e impide que se disfruten de las personas.

Tras realizar el estudio y encuesta sobre la creación de una bolera en el centro de la ciudad se obtienen varias conclusiones.

En el estudio sobre el mercado de ocio y entretenimiento se ha obtenido el resultado de un crecimiento año tras año de este sector, en el cual se encuentra un 30% de las actividades recreativas.

Además, los habitantes de la Comunidad Valenciana se ubican en cuarta posición, dentro de un estudio sobre todas las comunidades que se encuentran en España, en utilizar parte de sus gastos en actividades de ocio.

Una de las conclusiones halladas en el cuestionario efectuado es que las personas prefieren gastar parte de sus sueldos en actividades de ocio, ya sea en realizar actividades al aire libre o en zonas de recreación, es decir pasar su tiempo libre con las personas que les rodean. La mayoría de esas personas elegirían los fines de semana ya que son los momentos que más puedes disfrutar.

Otras de las conclusiones obtenidas en este trabajo es el lugar para realizar las actividades ya que estas personas elegirían hacerlas en el centro de la ciudad ya que es un sitio donde se encuentra más ambiente de gente.

Por otro lado, los cálculos realizados en el área económica y financiera, adaptándolos siempre a los datos de mercado como son las inversiones previstas, estimación de ingresos

por ventas, costes fijos o variables, balances y cuenta de resultados, dando así en el escenario realista unos resultados positivos para la puesta en marcha del negocio.

También se han hallado la cuenta de resultados para los escenarios optimistas y pesimistas.

Al ser una empresa de nueva creación a corto plazo los resultados pueden ser negativos por varios motivos como nuevo material, equipamiento, pero a largo plazo este resultado se podría ver mejorado.

10. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de España. La estrategia del BCE [en línea]. Banco de España Eurosistema. Marzo 20, 2019. Sitio web: http://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/estrategia/La_estrategia_del_BCE.html
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa. España: Aranzadi.
- Instituto Nacional de Estadística. Consulta: Abril 7 de 2019. Disponible en: <http://www.ine.es/>
- <https://www.cnae.com.es/buscar-cnae.php>. Consulta realizada el 25/03/2019
- <https://montemarbowl.com/>. Consulta realizada el 01/04/2019
- <http://www.sanvicente.ozonebowling.com/>. Consulta realizada el 08/04/2019
- <http://www.benidorm.ozonebowling.com/>. Consulta realizada el 15/04/2019
- <http://www.costablanca-tennis.com/our-facilities/>. Consulta realizada el 29/04/2019
- <http://www.torre vieja.ozonebowling.com/>. Consulta realizada el 06/05/2019
- <https://zeniaboulevard.es/es/local/bowling>. Consulta realizada el 13/05/2019

- <http://www.bowlinginspain.com/Clubs/IndClubs/EmeraldIsle.htm>. Consulta realizada el 20/05/2019
- <http://www.ozonebowling.com/>. Consulta realizada el 22/05/2019
- <https://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Bolera>. Consulta realizada el 24/05/2019
- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=ES>. Consulta realizada el 25/05/2019
- https://www.google.com/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=unemployment_rate&fdim_y=seasonality:sa&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country_group&idim=country_group:eu:non-eu&idim=country:es&ifdim=country_group&tstart=514159200000&tend=1550444400000&hl=es&dl=es&ind=false. Consulta realizada el 26/05/2019
- <https://www.aedh.es/wp-content/uploads/2016/10/Informe-El-Ocio-y-Cultura-en-Espa%C3%B1a.pdf> Consulta realizada el 27/05/2019
- <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElValorDelOcioEnLaSociedadActual-6149004.pdf>. Consulta realizada el 30/05/2019
- http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/va-114-2010.html. Consulta realizada el 10/03/2019
- <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/sociedad-consumo-impacto-ambiental-planeta/>. Consulta realizada el 13/03/2019
- <http://www.hispabowling.com/>. Consulta realizada el 15/03/2019
- <https://escorpio.csd.gob.es/BusquedaPublicaMapa/Pages/DefaultResult.aspx?4D786851365538484B53343D=67617964703063656A39303D&4D6378664A3349666E67513D=69466856304B484E524F773D>. Consulta realizada el 17/03/2019
- <https://www.ceupe.com/blog/la-fragmentacion-o-concentracion-de-una-industria.html>. Consulta realizada el 20/03/2019
- <https://alicanteplaza.es/la-empresa-alicantina-ozone-bowling-ultima-la-apertura-de-su-primera-bolera-en-madrid>. Consulta realizada el 22/03/2019
- <https://dafo.ipyme.org/>. Consulta realizada el 23/03/2019
- https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio. Consulta realizada

el 26/03/2019

- <http://observatorio.zeus.umh.es/files/2011/06/2002-manual-para-la-creacion-de-empresas-por-universitarios.pdf>. Consulta realizada el 05/04/2019
- (https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b). Consulta realizada el 11/03/2019
- (<https://www.albertobernat.com/analisis-fundamental-ratios-de-cobertura/>). Consulta realizada el 25/06/2019
- (<http://econiapalmeral.blogspot.com/2011/03/ratios-economico-financieros.html>). Consulta realizada el 27/06/2019

11. ANEXOS

Anexo I

Preguntas del cuestionario

1. Edad
2. Genero:
 - Hombre
 - Mujer
3. ¿Cuándo sueles salir en tu tiempo libre?
 - Entre semana
 - Fines de semana
 - Ambas
 - Ninguna de ellas
4. ¿Con quién sueles salir en tu tiempo libre?
 - Amigos
 - Pareja
 - Familia
 - Solo

5. ¿Con que frecuencia suele asistir a centros de recreación?
- 1 vez
 - 2-3 veces
 - +4 veces
 - Ninguna
6. ¿Con que frecuencia acude a ver monólogos?
- 1 vez
 - 2-3 veces
 - +4veces
 - Ninguna
7. ¿Dónde preferirías estos centros de recreación?
- Centro comercial
 - Centro ciudad
 - En el polígono
 - Ninguna
8. ¿Si éstas actividades destinaran una parte a bienes sociales influiría en su decisión?
- Si
 - No
9. ¿Cuánto dinero se suele gastar en ocio al mes?
- 25€
 - 50€
 - +50€
 - Nada
10. ¿Qué actividad preferirías realizar en tu tiempo libre?
- Ir de fiesta
 - Realizar actividades al aire libre
 - Acudir a centro comerciales

- Descansar

Anexo II

Cuadros económicos en el escenario optimista

Cuadro 7: Ratio de rentabilidad

| Ratios de rentabilidad | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|--------|--------|--------|
| 1.ROE | 91,38% | 51,98% | 36,36% |
| 2.ROI | 33,86% | 30,88% | 26,84% |
| 3.ROS | 25,80% | 28,56% | 29,90% |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Ratios de eficiencia

| Ratios eficiencia | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|------|------|------|
| 1.Rotación del activo | 1,31 | 1,08 | 0,90 |
| 2.Rotación del circulante | 2,03 | 1,31 | 0,96 |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9: Ratios financieros

| Ratios financieros | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------|------|------|------|
| 1.Liquidez | 0,89 | 1,48 | 2,09 |

| | | | |
|---------------------------------|------|------|------|
| 2.Disponibilidad | 0,89 | 1,48 | 2,09 |
| 3.Endeudamiento | 2,60 | 1,24 | 0,81 |
| 4.Cobertura del inmovilizado | 0,78 | 2,51 | 8,54 |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10: Fondo de maniobra

| Fondo de maniobra | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Fondo de maniobra | -9.658,00€ | 43.774,00€ | 100.960,00€ |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Punto de equilibrio

| Punto de equilibrio | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|------|------|------|
| | | | |

| | | | |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Punto de equilibrio | 121.890,00€ | 125.480,00€ | 129.631,00€ |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|

Fuente: Elaboración propia

Anexo III

Cuadros económicos en el escenario pesimista

Cuadro 12: Ratios de rentabilidad

| Ratios de rentabilidad | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|----------|--------|--------|
| 1.ROE | 3821,87% | 88,78% | 76,60% |
| 2.ROI | 3,66% | 1,08% | 3,84% |
| 3.ROS | 3,26% | 0,84% | 2,95% |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13: Ratios de eficiencia

| Ratios de eficiencia | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------|------|------|
| Rotación del activo | 1,12 | 1,29 | 1,30 |
| Rotación del circulante | 2,53 | 2,10 | 1,57 |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14: Ratios financieros

| Ratios financieros | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------|----------|--------|-------|
| Liquidez | 0,45 | 0,62 | 0,86 |
| Disponibilidad | 0,45 | 0,62 | 0,86 |
| Endeudamiento | 1.037,76 | 108,31 | 25,60 |
| Cobertura | 0 | 0,02 | 0,22 |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15: Fondo de maniobra

| Fondo de maniobra | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Fondo de maniobra | -44.136,00€ | -28.308,00€ | -10.460,00€ |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 16: Punto de equilibrio

| Punto de equilibrio | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Punto de equilibrio | 93.011 | 95.496 | 98.094 |

Fuente: Elaboración propia