

Lorena Garcia Pérez

Plan de empresa: Cinelo, un cine de experiencias

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

**Grau de Finances i Comptabilitat/Administració i Direcció d'Empreses/
Economia / Doble grau ADE + FIC**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

**Reus
2018**

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Resumen.....	1
1.2	Motivación y justificación.....	3
1.3	Objetivos.....	4
II.	DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	5
2.1.	Equipo promotor.....	5
2.2.	Idea de negocio.....	5
2.3.	¿Qué tiene Cinelo respecto a los otros cines que hay en el mercado?.....	7
2.4.	Misión y visión de la empresa.....	7
III.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO.....	8
3.1.	Definición del sector de actividad.....	8
3.2.	Mercado elegido.....	9
3.3	Análisis del entorno genérico y específico.....	10
3.3.1.	Entorno genérico – PEST.....	10
3.3.2.	Entorno específico - 5 fuerzas de Porter.....	13
3.3.3	Análisis de la competencia.....	16
3.4.	Análisis interno y externo (DAFO).....	17
IV.	PLAN DE MARKETING.....	19
4.1.	Segmento de mercado y público objetivo.....	19
4.2.	Producto.....	20
4.2.1	Salas.....	20
4.2.2	Menús.....	21
4.2.3.	Imagen de marca.....	22
4.3.	Precio.....	23
4.3.1	Precio de los productos.....	24
4.3.2	Precio de las entradas.....	26
4.4.	Distribución.....	27
4.5.	Comunicación.....	28
4.5.1	Página web.....	29
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	30
5.1.	Introducción.....	30
5.2.	Localización del local.....	30
5.2	Distribución de la planta.....	31
5.2.1	Distribución Cinelo.....	32
5.3	Descripción del plan de operaciones.....	33
5.2.2.	Recursos materiales necesarios.....	33

5.2.3. Recursos humanos necesarios.....	35
VI. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH	36
6.1. Previsión de Recursos Humanos.....	36
6.2. Selección de personal.....	36
6.3 Condiciones contrato.....	37
6.4 Puestos de trabajo a cubrir	37
6.5 Plantilla	40
6.6 Salarios de los trabajadores.....	41
VII. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	42
7.1. Inversión inicial.....	42
7.2 Fuente de financiación	42
7.3 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	43
7.3.1 Gastos	43
7.3.2 Previsión de ventas	44
7.3.3 El punto muerto.....	44
7.3.4 Ingresos	44
7.3.5 Resolución de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	46
7.4 Plan de tesorería.....	47
.....	47
7.5 Balance de situación	47
7.6 Fondo de maniobra	48
7.7 Ratios principales.....	48
7.7.1 Tasa interna de rentabilidad (TIR)	48
7.7.2 Valor actual neto (VAN).....	48
7.7.3 Otras ratios	49
VIII. FORMA JURÍDICA.....	51
8.1. Forma jurídica de la empresa	51
IX. CONCLUSIONES	52
X. BIBLIOGRAFIA.....	54
10.1 Páginas web.....	54
10.2 Libros.....	56
10.3 Artículos	56
10.2 Apuntes del Moodle.....	57
XI. ANEXOS	58
11.1 Términos útiles.....	58
11.2 Listado completo materiales necesarios.....	58

I. INTRODUCCIÓN

“El consumidor no tiene necesariamente remordimientos cuando se trata de gastar en diversión ya que, finalmente, entretenerse y buscar desconectarse de la realidad por un momento, es parte de la vida misma, tanto como respirar, comer o dormir”.

Tito Aguilar, CEO de Papayafast

Mi Trabajo de Final de Grado tiene como fundamento el Plan de Empresa que ayuda al emprendedor a decidir cómo será la organización que desea crear. Este documento recoge los conceptos principales y objetivos de cada una de las áreas que intervienen a la hora de poner en funcionamiento la empresa.

Se hace un estudio del entorno tanto genérico como específico en el cual se llevará a cabo nuestro negocio y un análisis interno y externo de éste. Un plan de marketing que determinará los aspectos relacionados con la segmentación del mercado, el producto, el precio, la distribución y la comunicación que se utilizará. El plan de operaciones, que incluye temas como la localización, el proceso de producción y la gestión de las existencias. La organización de la empresa, la forma jurídica que debe adoptar la empresa y un análisis económico y financiero con el objetivo de saber si es o no viable a través de las cuentas anuales y las diferentes ratios.

De esta manera, podremos detectar los posibles problemas que pueden aparecer a lo largo de la vida de la empresa y así anticiparnos o intentar evitarlos.

1.1 Resumen

Cinelo es un cine innovador que se aleja de los cines convencionales que conocemos, queremos cambiar la idea de ver una película con el hecho de vivir una experiencia. Tendremos una sala 4DX con efectos sensoriales que hacen que disfrutes de la película a través de todos los sentidos. Además, les proporcionamos a nuestros clientes la autonomía que necesitan a la hora de adquirir productos gracias a los paneles táctiles. Es un mercado con gran competencia y altas barreras de entrada además de contar con una amenaza como las plataformas de streaming que cada vez tienen más importancia. Por otro lado, contamos con la bajada del IVA o la frecuente utilización del sistema de auto-service. Aprovecharemos los elementos diferenciadores de nuestro negocio para llevar a cabo una estrategia ofensiva.

El segmento al cual nos dirigimos es de jóvenes y personas de mediana edad que es el rango que visita los cines más a menudo. Cinelo contará con 10 salas de diferentes

tamaños. Tendremos una serie de menús además de productos independientes. El color con el cual identificamos la marca es el naranja ya que se asocia a la creatividad, la vitalidad y la diversión. También contaremos con promociones especiales en el precio y carnet de socio. Estará situado en el centro comercial Via Sabadell y para darnos a conocer, publicaremos anuncios en el diario, en la radio y estaremos en las redes sociales más frecuentadas, además de crear una página web.

Necesitaremos una gran inversión inicial y casi 500.000 espectadores anuales para poder obtener beneficios, aunque la previsión de ventas asciende a 900.000. El fondo de maniobra es negativo ya que el cobro se produce al momento y el pago a los 30 días máximo y las ratios principales nos indican que la inversión ofrece rentabilidad y riqueza.

Catalan

Cinelo és un cinema innovador que s'allunya dels cinemes convencionals que coneixem, volem canviar la idea de veure una pel·lícula amb el fet de viure una experiència. Tindrem una sala 4DX amb efectes sensorials que fan que gaudeixis de la pel·lícula a través de tots els sentits. A més, els proporcionem als nostres clients l'autonomia que necessiten a l'hora d'adquirir productes gràcies als panells tàctils.

És un mercat amb gran competència i altes barreres d'entrada a més de comptar amb una amenaça com les plataformes de streaming que cada vegada tenen més importància. D'altra banda, comptem amb la baixada de l'IVA o la freqüent utilització del sistema d'auto-service. Aprofitarem els elements diferenciadors del nostre negoci per dur a terme una estratègia ofensiva.

El segment al qual ens dirigim és de joves i persones de mitjana edat que és el rang que visita els cinemes més sovint. Cinelo comptarà amb 10 sales de diferents mides. Tindrem una sèrie de menús a més de productes independents. El color amb el qual identifiquem la marca és el taronja ja que s'associa a la creativitat, la vitalitat i la diversió. També comptarem amb oferta en el preu i carnet de soci. Estarà situat al centre comercial Via Sabadell i per donar-nos a conèixer, publicarem anuncis al diari, a la ràdio i estarem a les xarxes socials més freqüentades, a més de crear una pàgina web.

Ens caldrà una gran inversió inicial i gairebé 500.000 espectadors anuals per poder obtenir beneficis, tot i que la previsió de vendes és de 900.000. El fons de maniobra és negatiu ja que el cobrament es produeix al moment i el pagament als 30 dies màxim i les ràtios principals ens indiquen que la inversió ofereix rendibilitat i riquesa.

Inglés

Cinelo is an innovative cinema that moves away from the conventional cinemas that we know, we want to change the idea of watching a movie with the fact of living an experience. We will have a 4DX room with sensory effects that will make you enjoy the movie through all the senses. In addition, we will provide our customers with the autonomy they need when purchasing products thanks to touch panels.

It is a market with great competition and high barriers to entry in addition to having a threat such as streaming platforms that are importantly increasing. On the other hand, we have the VAT drop or the frequent use of the self-service system. We will take advantage of the differentiating elements of our business to carry out an offensive strategy.

The segment we are targeting is of young people and middle-aged people, which is the range that visits theaters most often. Cinelo will have 10 rooms of different sizes. We will have a series of menus in addition to independent products. The color with which we identify the brand is orange, as it is associated with creativity, vitality and fun. We will also have special promotions on the price and membership card. It will be located in the shopping center Via Sabadell and to let us know, we will publish ads in the newspaper, on the radio and we will be on the most frequented social networks, as well as creating a web page.

We will need a large initial investment and almost 500,000 spectators per year to be able to obtain benefits, although the sales forecast amounts to 900,000. The working capital is negative since the collection occurs at the moment and the payment at maximum 30 days and the main ratios indicate that the investment offers profitability and wealth.

1.2 Motivación y justificación

Si me preguntan porque elegí este tema se podría decir que siempre he tenido curiosidad por saber todos los pasos necesarios para poder abrir un negocio, qué recursos requiere y poder aprender cómo se determina si mi propuesta es viable o no.

Durante muchos meses he estado dentro de un cine, he podido ver cómo funciona, los recursos que se utilizan diariamente y cada cuanto tiempo hay que hacer pedidos. Gracias al hecho de haber trabajado allí, pude aprender mucho, cómo funciona el sistema de las películas que te proporcionan las distribuidoras, qué se necesita para hacer palomitas, de donde se obtienen los refrescos que salen los surtidores, etc.

Vi la oportunidad de elegir el cine como propuesta de negocio al contar con toda esta información que, sin haber trabajado allí, sería imposible saberla o muy difícil de encontrar. Además, le he puesto más empeño al ser un ámbito que realmente me gusta y quise ampliar un poco más los conocimientos que tenía sobre el cine haciendo este trabajo. Una vez lo tenga acabado sabré realmente qué gastos y que inversión requiere abrir un cine y que beneficios obtiene de la venta de palomitas y entradas.

1.3 Objetivos

Al comenzar el trabajo me propuse hacer algo diferente. Una vez ves qué es lo que funciona y qué carencias tiene el cine tal y como lo conocemos, es más fácil saber cómo mejorarlo.

Nos encontramos en un contexto económico de recuperación en el cual, tras haber pasado una gran crisis en la que se cerraron centenares de exhibidoras de cine, cada año el número de espectadores y los ingresos en taquilla van aumentando. Pero ¿qué determina ir a un cine o a otro?

Cada vez hay más competencia y las empresas se ven obligadas a diferenciarse de una manera u otra, ya sea en localización, precios u otros elementos como por ejemplo la facilidad de acceso. Por este motivo, he intentado diferenciarme a través de elementos que no suelen encontrarse en las demás exhibidoras y así poder ganar cuota de mercado siendo una empresa nueva y poco conocida.

También me propuse este trabajo como un reto personal, intentar descubrir que hay detrás de un cine y saber qué es lo realmente necesario para llevarlo hacia delante.

II. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.1. Equipo promotor

Este proyecto está pensado y formulado en una primera etapa por una sola persona, **Lorena Garcia Pérez**. Estudiante de Administración y Dirección de Empresas y actualmente trabajando de manera simultánea en la empresa Ocine SL, una de las grandes empresas catalanas exhibidoras de cine.

Cuento con experiencia y un gran conocimiento del sector al vivir en primera persona el funcionamiento del negocio y, esto ha facilitado la posibilidad de detectar sus carencias o debilidades y, todo esto, combinado con la formación recibida en la carrera y el entusiasmo por llevar su propuesta hacia delante.

En esta aventura no estaré sola, ya que contaré con la ayuda de 3 socios, antiguos compañeros de trabajo, los cuales han estado años trabajando en el cine y que tienen los conocimientos necesarios para poder gestionar este negocio. Además, cuento con una gran red de contactos y de personas que conocen muy bien el negocio que podrían ser de gran ayuda en el caso de querer formar parte del negocio.

2.2. Idea de negocio

El negocio del cine puede parecer un negocio con "*fecha de caducidad*", ¿a qué me refiero? Es un sector que dentro del ciclo de vida de un producto lo podríamos colocar entre la etapa de *madurez*¹ y la etapa de *declive*². Es un sector muy explotado, que lleva muchos años en funcionamiento y con muchos competidores los cuales han tenido que cerrar por falta de demanda.

Muchos pensarán que no vale la pena invertir en este sector o penetrar en él, pero como bien supo hacer el Circo Du Soleil³ en la década de los ochenta, este sector busca la innovación, busca la diferenciación y, sobre todo, las generaciones de hoy en día buscan la autonomía. La principal idea de este nuevo negocio es llegar a colocarse dentro de un nuevo océano, **un océano azul**.

Para entender este último párrafo, lo explicaré de forma breve.

Todas las industrias que existen en la actualidad están representadas en el **océano rojo**. Las empresas buscan superar a sus rivales para llevarse una mayor participación en la demanda que ya existe. Pero cada vez hay más empresas y el espacio del mercado se satura provocando así una reducción de las perspectivas de rentabilidad y crecimiento.

En cambio, el **océano azul** representa todas las industrias que actualmente no existen. Son espacio en el mercado que no están aprovechados y en los cuales se crea una demanda y unas oportunidades para un crecimiento rentable. La mayoría de ellos surgen de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de las industrias que ya existen. Una vez aclarado esto, os presentaré mi **idea de negocio**.

En **Cinelo** pretendemos alejarnos del conjunto de salas de cine convencionales que conocemos actualmente. Queremos aprovechar esta sensación, esta experiencia que proporciona el cine y exprimirla al máximo. Queremos ir más allá y jugar con todos los sentidos, no solo con el sentido de la vista y oído.

Esta idea surgió de la experiencia propia. Durante una temporada estuve trabajando en uno de ellos y esto me permitió conocer el sector y ver cómo funciona un cine desde dentro. Pude observar qué necesidades tienen los clientes, qué es lo que más les gusta y por contrario, qué es lo que más detestan.

Si piensas que en un cine solamente proyectan películas y venden comida para verlas, estás equivocado. Cada individuo tiene una película que le recuerda a algún hecho de su vida personal, en el cual haya llorado, emocionado, disfrutado, reído, soñado, etc.

“El cine nos ayuda a recrear momentos emocionales tensos que hemos podido vivir, pero también nos ayuda a prepararnos para esas situaciones” (Sergio Delgado, 2013).

Cuando empieza la película y el cliente se mete en la película, en la historia y en los personajes. Primero el espectador ve en el protagonista características con las que se puede identificar. Seguidamente se produce la contra-identificación en la cual el espectador detecta al antagonista de la película, que representa aquello que no le gusta de sí mismo o de la gente de su alrededor. En tercer lugar, se produce la proyección, donde todos nuestros deseos, miedos, ideas, etc., rondan en nuestra cabeza y se atribuyen al personaje. De esta manera verá cómo se superan estas situaciones, miedos o conflictos. Por último, se produce la despersonalización en la cual el espectador consigue desconectar completamente de la realidad.

El espectador consigue evadirse de la realidad, utilizando el cine como refugio, poniéndose en la piel de los protagonistas, viviendo experiencias que podrían pasar en la vida real o que le gustaría que pasaran y, sobre todo, dejando que todas las emociones que lleva dentro salgan fuera. Si actualmente el hecho de ver películas ya

nos produce estas sensaciones, ¿te imaginas si se le añadieran elementos que juegan los dos demás sentidos?

2.3. ¿Qué tiene Cinelo respecto a los otros cines que hay en el mercado?

Como explicaba antes, nuestra propuesta de cine es hacer vivir al espectador una experiencia única. Conseguir que se metan tanto en la película que se olviden de lo demás. Las salas estarán ambientadas según la película que se vaya a proyectar. Contarán con una serie de olores, decoración, temperatura... Incluso los trabajadores tendrán que poner de su parte y disfrazarse de la temática de las películas que tengamos en cartelera. El objetivo es conseguir que nuestros clientes no solo vengan para ver una película, sino que vengan a vivirla.

Pero, además contamos con la primera sala 4 DX construida en Cataluña y la tercera en España. Este tipo de sala ya tiene incorporado un sistema que recrea las condiciones físicas que presenta la película como la lluvia, el viento, los olores, incluso los asientos incorporan vibración y pequeños movimientos acorde con el momento de la película. Es una nueva forma de ver las películas con la finalidad de generar una experiencia única para los espectadores.

Cinelo estará localizado en unas grandes superficies a las afueras de la ciudad, que permitirá a nuestros clientes estacionar con su vehículo con gran facilidad, pero esto lo comentaremos más adelante.

Y contará con un servicio revolucionario de palomitas. Los espectadores podrán elegir tranquilamente el menú que desee a través de paneles táctiles instalados en la zona de bar. De esta manera nuestros clientes se dirigirán a la barra una vez formalizado y pagado su pedido y el empleado solo tendrá que servirlo.

2.4. Misión y visión de la empresa

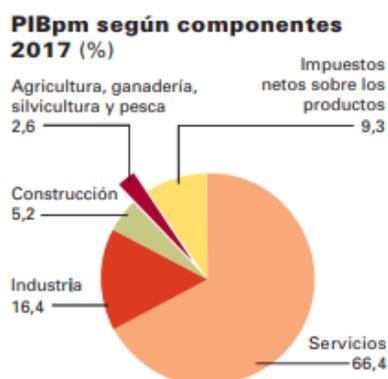
Nuestra **misión** es proporcionar a nuestros clientes una experiencia sensorial que les permita disfrutar de la película como si estuvieran dentro gracias a todos los elementos que la complementan. Y darles la autonomía necesaria a la hora de adquirir nuestros productos para optimizar su bienestar.

Nuestra **visión** es llegar a ser reconocidos a nivel nacional por su implicación e innovación en el mundo de los exhibidores de cine y seguir creciendo con nuestra filosofía y valores de empresa.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del sector de actividad

El sector en el cual se encuentra mi empresa es el Sector Terciario o más conocido como el Sector Servicios. En este sector económico se engloban todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa, sino que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

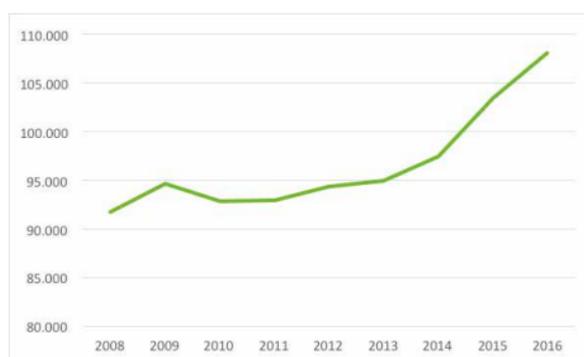


Fuente: INE (2017)

Como podemos observar, el sector servicios predomina con creces respecto los demás sectores. No es raro que hace ya años se hable de la terciarización¹ ya que actualmente 8 de cada 10 trabajadores españoles, se encuentran en este sector. Como bien indicó el diario El País en un artículo publicado el pasado 30 de abril del 2018.

Dentro de todas las actividades que conforman dicho sector, nuestro negocio se encuentra en el área de **cultura y ocio**. Es un área formada por actividades como ver la televisión, escuchar música, leer un libro, ir de compras, oír la radio o, asistir al cine o al teatro.

Evolución del número total de empresas de OC en España (2008-2016)



Fuente: The Ostelea school of tourism & hospitality (2018)

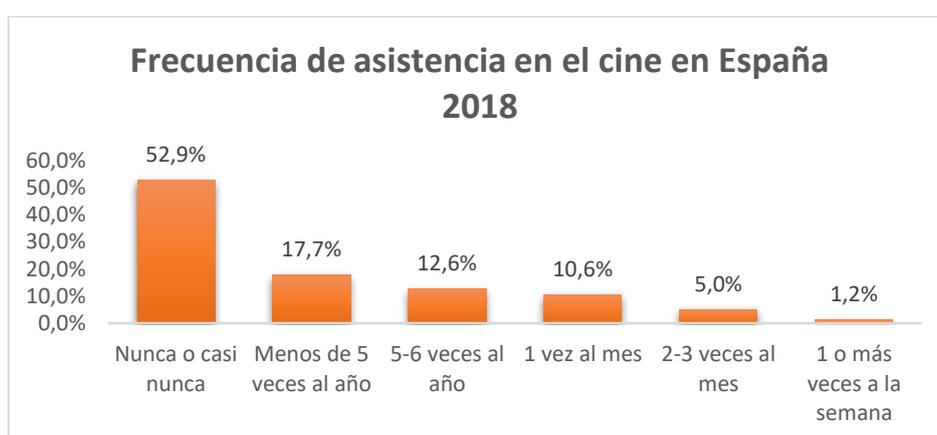
Y no es de extrañar que el número total de empresas dedicadas al ámbito de cultura y ocio cada vez aumente en mayor proporción.

El Ministerio de Cultura y Deporte ha presentado el **Anuario de Estadísticas Culturales 2018** en el cual aparecen cifras que hacen referencia a la *“Encuesta de Hábitos y*

Prácticas Culturales en España 2014-2015”, una investigación por muestreo dirigida a una muestra de 16.000 personas de más de 15 años. En ellas se indica que las actividades culturales más frecuentes en términos anuales son: escuchar música con un 87,2%, leer con un 62,2% e **ir al cine** con un **54%**. Por lo tanto, el cine se convierte en el **espectáculo más habitual** en nuestro país. Muy por detrás destacan los conciertos con un 24,5% y asistir al teatro con un 23,2%.

3.2. Mercado elegido

A pesar de ser el espectáculo más habitual, observamos que la mitad de la población española nunca o casi nunca asiste al cine.



Fuente: Elaboración propia con datos de INE (2018)

Es un sector que se ha visto muy amenazado por la crisis y que poco a poco va recuperando el porcentaje de asistencia que tenía hace años. Es un negocio muy competitivo en el cual hay mucha oferta, pero nosotros conseguiremos diferenciarnos de los cines convencionales y de esta manera poder hacernos un hueco en el mercado.

Es España solo encontramos dos cines, uno en Madrid y otro en Valencia, en los cuales se produzcan películas en 4 dimensiones y, por otro lado, no hemos encontrado ningún complejo de salas en las cuales el servicio de palomitas de produzca a través del autoservicio.

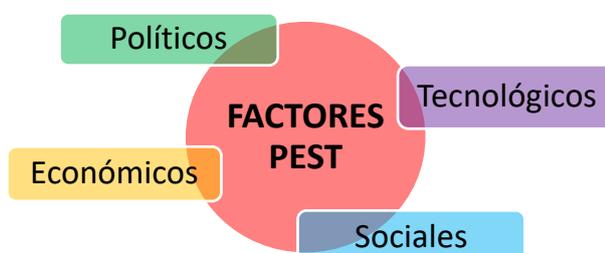
Actualmente el autoservicio está en auge ya que ofrece una autonomía al consumidor y agiliza el proceso proporcionándole la información necesaria de todos los productos que tenemos sin necesidad de hacer largas colas. Esta nueva forma de pedir las palomitas o la bebida, ya se ha visto en establecimientos de comida rápida o gasolineras y está comprobado que funciona y que los clientes pueden pedir sin problemas.

3.3 Análisis del entorno genérico y específico

3.3.1. Entorno genérico – PEST

Para poder hacer una descripción del entorno general e identificar los que afectan o afectarán en la actuación de la empresa es necesario hacer este tipo de análisis. De esta manera obtendremos una descripción profundizada de la situación, para poder detectar las amenazas y oportunidades que podrán afectar a nuestro negocio.

El análisis PEST, por lo tanto, es un instrumento de planificación estratégica. Define cual es el contexto de una empresa y analiza una serie de factores, que veremos a continuación, que influirán al curso de la actividad empresarial.



Fuente: Elaboración propia

Factores políticos – jurídicos

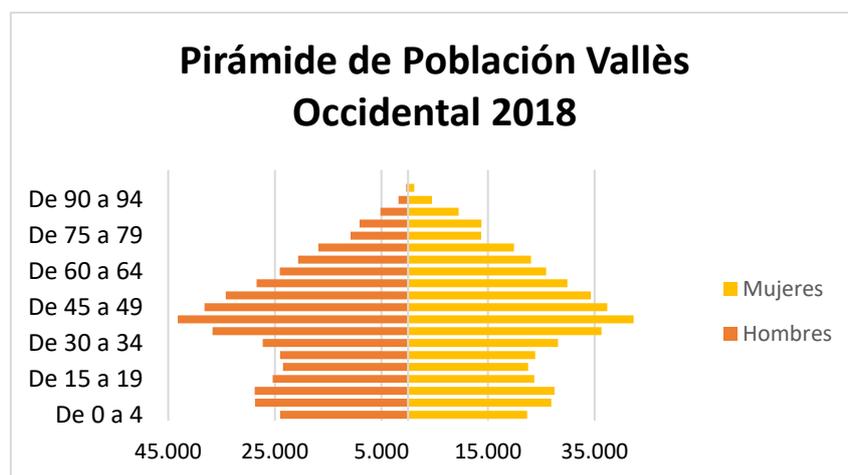
Actualmente está regulado por la Ley 55/2007. Cabe destacar que los cambios que se aprueban y aparecen en dicha ley con la intención de mejorar las ayudas, son en vano por el simple hecho que la Administración no cumple con su compromiso para que el Fondo de Protección a la Cinematografía y al Audiovisual tengan una dotación mínima. Por lo tanto, el cine puede contar con un respaldo financiero estable y, por mucho que hagan normativas favorables, no serán efectivas. Esta reflexión está sacada de un estudio realizado por la profesora universitaria María Jesús Díaz González⁵.

Por otro lado, otra medida que cabe destacar es la reducción del IVA en este ámbito del 21% al 10%, volviendo así a su porcentaje inicial, que fue cambiado en el 2012 por el presidente del Gobierno del Partido Popular.

Además, en España está implantada una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria, aunque las CCAA tienen mucho peso a la hora de tomar decisiones en temas legislativos, ejecutivos y legales. Por lo tanto, nuestra empresa tendrá que seguir las leyes de la comunidad autónoma de Cataluña para su creación.

Factores sociales

Si hablamos de factores sociales no debemos olvidar el hecho de que vivimos en una población envejecida. En la siguiente pirámide de población de la comarca en la cual estará ubicado nuestro cine, podemos observar como actualmente el rango de edad que predomina es el que se encuentra entre 40 a 44 años junto con 50 a 54 años.

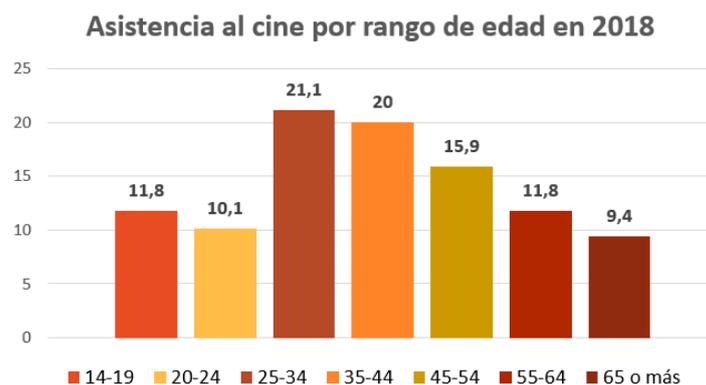


Fuente: Idescat, a partir del Padrón continuo del INE.

La población a la larga cada vez estará más envejecida y nacerán menos niños. Este factor nos influye a la hora de medir el porcentaje de asistencia en nuestro establecimiento. Ya que como podemos ver en la tabla siguiente, el porcentaje más elevado de edad que va al cine es de 25 a 34 años seguido por 35 a 44. Por lo tanto, si la población envejece, el número de asistentes disminuirá.

Por otro lado, otro factor social que podemos destacar es el lugar donde se encuentra concentrado el mayor porcentaje de población. Cada vez más, la población se ha visto afectada por la centralización de empresas las cuales se encuentran en las mayores ciudades de España.

Este hecho provoca que las personas tengan que mudarse a las grandes ciudades o a las grandes áreas metropolitanas para poder acceder a estas empresas para ir a trabajar. Este factor lo tenemos que tener en cuenta a la hora de ubicar nuestro negocio, si se acierta, puede ser un factor muy beneficioso.



Fuente: Statista (2018)

Factores económicos

La economía española según el Instituto de Estudios Económicos (IEE) crecerá un 2,1% en este año y el empleo crecerá un 1,9% mientras la tasa de desempleo disminuirá hasta el 14,2%. Al encontrarnos en una desaceleración de la tasa de crecimiento⁷ del PIB, éste crecerá a un menor ritmo. Pero sin embargo no hay que olvidar la situación en la que estamos. Producimos 1,12 billones de euros, cifra importante pero aún no es suficiente si nos comparamos con países de la Unión Europea, como Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia.

Sí que es verdad que estamos en un país en el cual el movimiento turístico sigue aumentando y roza los 73,3 millones, pero al hablar de la tasa del paro observamos que continúa siendo un número muy elevado de personas con un 14,55% de la población activa en 2018. Y algo aún más preocupante es la tasa de desempleo juvenil, de menores de 25 años, que asciende al 36,3% en 2018 frente al 6,6% de tasa en Alemania. Y tampoco podemos olvidarnos del problema de las desigualdades que vienen como consecuencia de situaciones de paro, salarios bajos, precariedad laboral, recortes en educación, sanidad, etc.

Para acabar, el modelo de crecimiento viene condicionado por el sector terciario. Es el sector más significativo en España y que año tras año aumenta, teniendo así un grado de terciarización de la Economía Española de un 70% aproximadamente. Factor muy positivo en nuestro caso.

Factores tecnológicos

Si observamos como se encuentra España a nivel tecnológico vemos como según un informe presentado el 4 de diciembre del 2018 en Helsinki por una firma británica de capital riesgo Atómico, sitúa nuestro país en quinto lugar entre los países europeos con más inversión en tecnología, con 3.818 millones de euros, sólo por detrás de Gran

Bretaña, Alemania, Francia y Suecia. Indicaba que la comunidad de desarrolladores profesionales españoles había sido la que más aumentó en Europa Occidental el pasado 2018. También señalaban que Madrid y Barcelona son de los mayores núcleos tecnológicos más importantes en Europa. Situadas en la lista de las diez principales comunidades tecnológicas en lo que hace referencia al capital invertido por cada desarrollador.

Este hecho ha afectado, por supuesto, en el mundo del cine. Vivimos en un mundo de continuo cambio y las salas de cine se han visto obligadas a evolucionar para adaptarse a las necesidades de los consumidores. Actualmente, según un estudio realizado por David Hancock, director de investigación y análisis de cine y entretenimiento en el hogar, indica que prácticamente todas las pantallas de cine con un 98%, se han digitalizado. Y no solo esto, actualmente podemos ver que las grandes cadenas de cine cuentan con salas que se alejan cada vez más del cine tradicional.

3.3.2. Entorno específico - 5 fuerzas de Porter

Después de hacer el análisis Pest, nos centramos en otro análisis, la matriz de las 5 fuerzas de Porter. Es un modelo de gestión estratégica que nos proporciona información de carácter estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, permite identificar el nivel de competencia que opera en dicho ámbito. En él, como vemos a continuación analizaremos los clientes, proveedores, productos substitutivos y competidores potenciales.

- **Poder negociador de los proveedores**

Igual que los clientes tenían poder de decisión con nuestro negocio, nosotros también lo tenemos respecto a los proveedores. Contra más proveedores haya en el mercado más poder tendremos nosotros como clientes, ya que en el momento en el que no nos encajen las condiciones, siempre podemos cambiar a otro sin demasiados riesgos. Estas condiciones mencionadas anteriormente podrían ser, los precios, los plazos de entrega, formas de pago o también la calidad del producto. Para ello tenemos que tener en cuenta nuestro volumen de compra al proveedor, la existencia de más proveedores potenciales, lo que nos costaría cambiar de proveedor, etc.

En nuestro caso, los proveedores que más nos tienen que preocupar son los proveedores de la proyección cinematográfica, las productoras. Éstas pueden realizar modificaciones en el precio a su orden y semejanza ya que quien sale perdiendo somos

nosotros, los exhibicionistas. Aunque existan muchas productoras como Paramount Pictures, 20th Century Fox, Walt Disney Pictures, Sony Pictures Entertainment, Universal Studios, Pixar, etc. la más importante con diferencia es Hollywood.

El hecho de que en nuestro cine asistan más personas o no depende de estas productoras, puesto que el cine norteamericano predomina respecto los demás y nuestras salas dependen de él. De esta manera, si no estuviéramos de acuerdo con las condiciones que nos ofrecen, no tendrían ningún inconveniente en no vendernos la película, hecho que nos perjudicaría mucho.

Si nos referimos a nuestros proveedores de materias primas o productos de limpieza, aquí sí que contamos con un poder de negociación menos elevado ya que existen muchas empresas substitutivas que ofrecen los mismos productos y en el momento en el que las condiciones de precio, plazo de entrega, calidad, etc. no sean apropiadas o no nos interesen, podríamos cambiar fácilmente.

- **Poder negociador de los clientes**

Los clientes tienen la potestad de elegir cualquier otro cine de la competencia. A nivel nacional existen muchos establecimientos que ofrecen productos y servicios similares a nuestro negocio, por lo tanto, el consumidor tiene más posibilidades para no elegirnos a nosotros. Por otro lado, si los clientes están bien organizados, pueden acordar qué precio máximo quieren pagar y no ceder ante precios más elevados. Y ya no solo en precios si no en temas de calidad de las palomitas, comodidad de las butacas, nivel de sonido en las salas, etc.

El poder de negociación de los clientes es mucho menor que el mencionado anteriormente. Los precios actuales son altos y no todo el mundo está al alcance, aun así, mucha gente está dispuesta a pagar la entrada porque cree que le compensa con la experiencia que le ofrece. Estos precios, condicionados por las productoras, hace que muchos clientes se hayan pasado a ver las películas de manera ilegal por internet hecho que hace que su poder no sea insignificante. De esta manera, los exhibidores nos vemos obligados a ofrecer promociones para aumentar la demanda.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Contra más fácil será para nuestros competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que nos representa a nosotros. Este tipo de amenaza puede depender de las barreras de entrada de nuevos exhibidores.

Estas barreras, como las economías de escala, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costes independientes, nos permite sacar ventajas respecto a nuestros competidores y de esta forma, saber qué servicio ofrece la competencia para poder tomar iniciativas sobre ello.

Si queremos entrar en el mercado debemos contar con una gran financiación y diferenciación del producto. Ya que es un sector con grandes cadenas ya instaladas, el factor de la localización también juega un papel muy importante ya que dependiendo del sitio en el cual esté ubicado, determinará en gran porcentaje la asistencia en éste.

- **Amenaza de productos/servicios sustitutivos**

Los productos o servicios sustitutivos son los que son capaces de satisfacer la misma necesidad que otros. Esta amenaza surge cuando el espectador puede elegir entre un cine u otro basándose en el precio o la calidad o simplemente por otros factores como la disponibilidad de butacas, la lealtad a un cine determinado, cercanía, aparcamiento, carencia de publicidad o de ofertas, etc.

Pero sin duda el factor precio es el más importante. Si tu negocio tiene un volumen de precios mucho más alto que otro cine que presta un servicio similar, los espectadores dejarán de ir al tuyo. También debemos estar atentos a las novedades o las nuevas costumbres o modas de los clientes y poderse adaptar anticipándose a los demás.

El problema más grave que sufre este sector es la aparición de la piratería y de las plataformas digitales como Netflix y HBO. En tan solo un clic las personas pueden ver la película que quieran online e incluso de estreno o también descargarlas.

- **Rivalidad entre competidores**

Este último factor se podría definir como el resultado de los otros cuatro. Si la cantidad de empresas en nuestro ámbito es elevada, bajará la rentabilidad. Esta rivalidad se caracteriza porque los cines compiten y cada uno establece estrategias para destacar sobre los demás.

Además, por la intensidad o la forma en la que usan su imaginación para poder superar las estrategias de los demás cines, destacando sus instalaciones o productos por encima de los otros. Dicha rivalidad aumenta cuando el producto está poco diferenciado ya que todos luchan por tener su hueco en el mercado.

Para destacar frente al resto, es muy importante tener tu establecimiento bien diferenciado de los demás, resaltando sus cualidades más destacadas. Ofrecer un producto y servicio de calidad y añadirle valor a la experiencia. Las promociones tienen un valor muy importante ya que puede ser el elemento diferenciador que haga que el cliente vaya a tu cine y no a otro. También el hecho de contar con carnet de socio, días del espectador, un tipo de sala diferente, etc.

Después de este análisis vemos que proveedores como las distribuidoras tienen mucha más fuerza que los clientes, por lo tanto, a la hora de calcular los resultados, éste será mayor. Contamos con poca probabilidad de que entren nuevos competidores ya que las barreras de entrada son muy altas, por lo tanto, si conseguimos cuota de mercado, ésta se mantendrá con facilidad. Uno de nuestros peligros es la amenaza de exhibidoras substitutivas u otras plataformas, por eso el hecho de diferenciarnos del resto, nos favorece.

3.3.3 Análisis de la competencia

En este mercado hay mucha competencia, nos encontramos en un mercado en el cual hay una pequeña cantidad de exhibidoras que tienen una gran cuota de mercado y después están los pequeños cines situados en ciudades de volumen reducido.

Si primero analizamos el número de exhibidoras que se encuentran en cada provincia de Cataluña, vemos como Barcelona va en cabeza con diferencia con 63 cines, le sigue Lleida con 21, Girona con 14 y Tarragona con 13. Si nos centramos en las cadenas de cine más representativas, encontramos a **Cinesa** con 8 establecimientos en Barcelona, **Yelmo Cines** con 6 en Barcelona y 1 en Tarragona y finalmente **Ocine** con 4 en Barcelona, 4 en Tarragona y 3 en Girona.

Los cines pequeños, que solamente tienen 1 o 2 cines de la misma compañía, luchan unos contra otros y factores como la localización, el nivel de calidad de las salas o los precios determinará si los clientes se decantan por uno o por otro. En cambio, cuando hablamos de grandes cadenas de exhibidoras, suponen una mayor amenaza al encontramos con clientes que son fieles a la compañía y solamente irán a ese cine por ser una cadena conocida, sin importar los demás factores.

Siendo más concretos y centrándonos en la zona en la cual estará ubicado Cinelo, observamos como tenemos varios cines significativos a nuestro alrededor. Éstos suelen estar en centros comerciales o en el centro de las grandes ciudades de la zona. Por lo

tanto, situando nuestro establecimiento en un centro comercial que carece de este servicio, nos dará mucha ventaja.

3.4. Análisis interno y externo (DAFO)

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p style="text-align: center;">Carencias y limitaciones desfavorables propias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere una gran inversión • Es una empresa desconocida • El precio de la sala 4 DX es más elevado • La cantidad de salas que tenemos, es un cine relativamente pequeño • Necesidad de transportarte para llegar • Ofrecer una experiencia que cambia los hábitos a los que están acostumbrados los espectadores 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p style="text-align: center;">Características y habilidades favorables propias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación respecto la competencia • La opción de proyectar películas antiguas por un precio asequible • Ambientación de las salas • Contar con una plantilla capaz y comprometida con su trabajo • Experiencia única • Situado en un lugar sin competencia y con facilidad de acceso • Parking al aire libre • Promociones y ofertas que hacen participar a los espectadores • Contar con la única sala en 4DX de la zona • Bajo número de empleados • Parada de bus en la zona y de tren a 15 minutos
ORIGEN EXTERNO	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p style="text-align: center;">Factores externos desfavorables</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de la competencia son grandes exhibidoras • Gran nombre de exhibidoras en el país • Altas barreras de entrada • Plataformas de streaming en auge • Piratería de películas online • Empobrecimiento cultural sobretodo en jóvenes • Alto precio de las distribuidoras a la hora de comprar los grandes estrenos • Gente acostumbrada al cine convencional 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">Factores externos favorables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajada del IVA del 21% al 10% • Novedad en el mercado español • Desarrollo de nueva tecnología • Recuperación de la crisis • El aumento de la compra por internet facilita la venta de entradas online • Penetración del sistema de auto-service en más establecimientos • Los consumidores buscan nuevas experiencias • Cada vez vive más gente en el área metropolitana de Barcelona

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas la debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades, a partir de la combinación de éstas podemos definir estrategias de mejora:

		ANÁLISIS EXTERNO		
		DAFO - CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN		ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior vemos las diferentes acciones o estrategias que puedes aplicar a cada uno de los factores de la matriz DAFO. Las estrategias ofensivas se centran en explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se nos presenten. Las de supervivencia, en afrontar las amenazas externas y corregir las debilidades del negocio. Por otro lado, las estrategias de reorientación se basan en beneficiarse de las nuevas oportunidades no sin antes haber corregido nuestras debilidades. Por último, tenemos las estrategias defensivas con el objetivo de mantener las fortalezas con las que contamos para afrontar las amenazas.

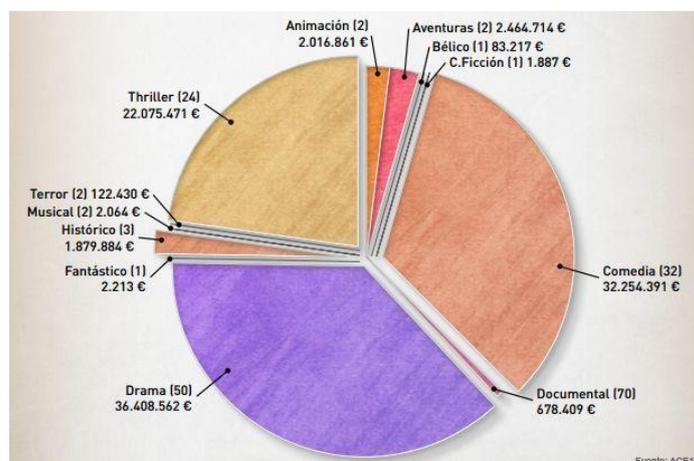
En nuestro caso optaremos por llevar a cabo una **estrategia ofensiva**, aprovechando los elementos diferenciadores de nuestro negocio y ofreciendo servicios alternativos como la propia experiencia o los tipos de salas, diferentes a los que hay actualmente, para poder llamar la atención. Además, tener en cuenta la bajada del IVA a la hora de poner los precios y los beneficios de los paneles de auto-service.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Segmento de mercado y público objetivo

En una de las tablas que hemos visto anteriormente, la número X podíamos observar como el mayor porcentaje estaba comprendido por las edades de entre 25 y 34 años seguidas por 35 a 44 años. Nos encontramos en un segmento de mercado entre jóvenes y personas de mediana edad. Es un rango de edad en el cual se encuentran personas de clase media generalmente con trabajo o acabando sus estudios. Por lo tanto, pueden permitirse asistir con más frecuencia a establecimientos de este tipo. Este tipo de personas suele ir al cine los fines de semana y normalmente son clientes habituales. Les gusta ver películas, vivir la experiencia y tienen el cine como un *hobbie*. Muchas de las veces ni siquiera le dan importancia a la película que van a ver, simplemente van a pasar la tarde haciendo algo que les gusta.

Si queremos saber qué género de películas es el que más ven, lo podemos observar gracias al gráfico publicado por el **Anuario del Cine Español** publicado en 2016 donde se observa que los géneros que más dinero han generado son las películas de drama, de comedia y de thriller.



Fuente: Anuario del Cine Español (2016)

Por otro lado, cuando se producen grandes estrenos la media de edad se reduce y los espectadores que vienen el primer día suelen ser clientes no habituales que solamente vienen cuando les interesa realmente la película y no se la quieren perder y no por el hecho de ir al cine a ver una película. Pero el segmento que más nos interesa es el anterior.

4.2. Producto

Una de las definiciones que Kotler determinó para definir un producto es: *“Un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo i que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.*

4.2.1 Salas

Cinelo contará con 10 salas de diferentes tamaños, cada una con un tipo de películas o con un formato diferente. El hall² estará formado por una **Sala mini**, una sala con pelis en **VOSE**, una sala **ATMOS** y una sala con tecnología **4DX**. Cabe remarcar que habrá una sala, una de las más grandes, donde solamente produciremos películas antiguas. Películas las cuales han marcado un antes y un después, míticas y películas que, pase el tiempo que pase, no te cansas de verlas. Para ser más concreto, voy a explicarlas una a una.

Sala mini

Esta sala de tamaño reducido con una capacidad máxima de 30 personas está pensada para emitir películas infantiles para los más pequeños. También permitirá a nuestros clientes la posibilidad de ocupar toda la sala para ellos solos, siempre y cuando compren un cierto número de entradas.

Sala VOSE

La sala en VOSE (versión original) no es más que una sala como cualquier otra, pero con la particularidad de que sus películas, se emiten en versión original. Esto quiere decir que se emiten en el idioma en el cual han sido grabadas, sin doblajes. De todas maneras, contarán son subtítulos en español para poder seguir la película sin problema. Este formato se ofrecerá durante 2 días a la semana.

Salas DOLBY ATMOS

Quizás este término es desconocido para la mayoría de personas o clientes inusuales del cine. Todo surgió el año 1965 en Inglaterra cuando Ray Dolby fundó la empresa **Dolby Labs**. Esta compañía se dedica al desarrollo de técnicas para mejorar la calidad de los sistemas de almacenamiento de audio. En el año 2012 Dolby introdujo una nueva tecnología llamada Atmos. Es una nueva generación de sonido en la cual, los gritos, explosiones o susurros logran envolver al espectador.

Este procesador gestiona las diferentes señales y así controla con qué intensidad y en qué altavoz se reproducirá cada sonido. Dichos altavoces están colocados en el techo y en ellos, se puede regular su altura. Es tan potente que es capaz de gestionar configuraciones en un máximo de 34 altavoces. Cinelo contará con dos salas de estas características y las entradas para estas salas tendrán un leve incremento de precio respecto las demás.

Sala Míticas

Nuestra sala de míticas tiene el objetivo de hacer un pequeño homenaje a las grandes películas del mundo del cine. En esta sala se reproducirán cada semana aquellas películas que han sido muy taquilleras, clásicos del cine y películas de las que todo el mundo habla pero que al final no has podido ver.

También se ofrecerá la oportunidad de ver alguna saga de dos o tres películas seguidas, con pequeños descansos.

Sala 4 DX

Este tipo de sala con tecnología 4DX ofrecen una experiencia cinematográfica espectacular. Produce una combinación de los efectos sensoriales como el viento, la lluvia, el ruido, la nieve, la niebla, los olores y la luz. Además, también se juega con la temperatura de la sala, graduándola según la situación de la película. Por lo tanto, todo lo que ocurre en la pantalla lo puede sentir el espectador para llegar a crear toda una experiencia multisensorial.

4.2.2 Menús

Durante mi experiencia como trabajadora de un cine, he podido observar de primera mano, qué productos quieren los clientes. Cuáles son las manías o las peculiaridades y qué es lo que más valoran a la hora de pedir. Qué tamaños echan en falta y cuáles son los más vendidos. Y tras recopilar toda esta información, he decidido diseñar una serie de menús con combinaciones adaptadas a todas las edades.

Los menús serán los siguientes:

- **Menú Simba.** Este es uno de los menús más demandados, pensado para los más pequeños de la familia y contiene una caja de palomitas de 45 gr y vendrán acompañadas por una botella de agua de 33 ml.
- **Menú Harry Potter.** Pensado para una persona, con mayor cantidad respecto el anterior, en el cual las palomitas serán de 90 gr y la bebida de 50 ml.

- **Menú Lara Croft.** Es el menú de tamaño mediano y más consumido, con una caja de palomitas de 150 gr y la bebida de 75 ml.
- **Menú Rocky Balboa.** Si queremos más cantidad que en el menú anterior, deberás pedir este menú, en el cual las palomitas serán de 225 gr y la bebida de 1 litro.
- **Menú King Kong.** Para los más atrevidos, traemos el siguiente combo, con unas palomitas de 400 gr y la bebida de litro.
- **Menú la dama y el vagabundo.** Está pensado para compartir con otra persona. Las palomitas serán de tamaño de 400 gr y vendrá con dos bebidas de 75 ml.
- **Menú los increíbles.** Ideal para familias, constará de 3 cajas de palomitas: un cubo de 400 gr y dos de 150 gr con una bebida de 1 litro y dos de 75 ml.

Y además de los menús, los productos se venderán individualmente para poder hacer las combinaciones que quieran. También ofreceremos a nuestros clientes otras opciones como snacks, caramelos y patatas chips.

4.2.3. Imagen de marca

La marca, según la Asociación Americana de Marketing, *“la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”*. Nosotros hemos creado un logo con un nombre para que puedan identificarnos.

CINELO ha sido elegido por ser una combinación entre el nombre de la fundadora y el establecimiento. Es importante que el consumidor pueda reconocer qué es o qué ofrecemos con tan solo ver nuestro nombre. Es fácil de recordar, pronunciar y proporciona la información necesaria. Junto al nombre, hemos creado un logotipo que mantiene la misma intención o propósito que el nombre. Busca la identificación del negocio con tal solo verlo.



Fuente: Elaboración propia

A la izquierda del logo aparece una cámara cinematográfica de gran tamaño que incita al consumidor a pensar que se trata de un establecimiento relacionado con ella. A su

lado aparece el nombre del negocio, CINELO. Hemos querido jugar con dos colores, separando así la combinación de los dos nombres. El color que aparece no es casualidad tampoco. Y es que ya en 1810 escritores como Goethe escribió un estudio sobre la psicología del color. Si que es verdad que la percepción de cada color depende de la experiencia de cada individuo, pero acostumbramos a tener una percepción compartida por ciertas reacciones y asociaciones que tomamos de forma inconsciente.

El color naranja se asocia a la creatividad, la vitalidad y la diversión. Es estimulante y contiene un máximo de alegría y felicidad y se acostumbra a utilizar en negocios de comida, entretenimiento o diversión. Por lo tanto, creemos que el color naranja nos representa ya que somos un cine innovador, creativo, de entretenimiento y donde la gente viene a pasárselo bien.

4.3. Precio

Con tal captar clientes y diferenciarnos del resto, sobre todo al principio, en Cinelo se realizarán una serie de descuentos y promociones. Éstos permitirán incentivar la demanda y poco a poco conseguir mayor cuota de mercado. Para que nuestros clientes celebren el cumpleaños con nosotros, la entrada del cumpleaños/a correrá a nuestra cuenta. También habrá una rebaja en el precio de la entrada si es menor de 24 años, con el propósito de incentivar a los jóvenes a venir al cine, o también se le reducirá el precio si nació del mismo día que el director de la película.

Con la intención de que la gente sepa un poco más sobre el cine, cada día de forma aleatoria un trabajador le hará una pregunta a un cliente sobre la historia del cine, si ésta se acierta, recibirá un obsequio. Además, habrá la posibilidad de hacer tarjetas regalo para poder regalar a quien quiera y así, poder ver las películas que más le gusten.

Los niños menores a 3 años tienen entrada gratis y los mayores a 65 años tendrán un descuento. La fiesta del cine se produce dos veces al año a nivel nacional en todos los cines, en la cual, durante 3 días, el precio de las entradas se reduce a 2,90€. Además, cada miércoles será el día del espectador, con una reducción en el precio de la entrada.

Por otro lado, contaremos con tarjetas de socio Cinelo que tendrán un coste de 1€. ¿Qué beneficios tiene? Cada vez que el cliente venga a nuestro cine y pase la tarjeta cliente, se le hará una pequeña rebaja tanto en la entrada como en las palomitas. La tarjeta es

unipersonal e intransferible, por lo tanto, se deberá enseñar junto con un carnet de identidad.



Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Precio de los productos

Para poder determinar el precio de cada uno de nuestros productos, utilizaremos el escandallo del producto. Es una herramienta con la que se puede determinar el coste unitario de producción con la finalidad de conocer y controlar el precio que le vamos a poner a nuestros productos y servicios.

4.3.1.1 Costes directos

Los costes directos son todos los gastos que se imputan directamente al producto y/o servicio. En nuestro caso tenemos el importe total de los productos con los que vamos a trabajar y los costes de mano de obra.

- La suma de todos los productos que vamos a utilizar multiplicando la cantidad necesaria por su precio unitario, es decir, el coste de la materia prima.
- El coste por hora de cada empleado, costes de mano de obra y producción.

4.3.1.2 Costes Indirectos

Los costes indirectos afectan al proceso productivo de los productos y/o servicios de una empresa, pero no se les pueden asignar de forma directa. Consideramos como costes indirectos, los gastos de mantenimiento, de seguros o financieros, suministros, etc.

4.3.1.3 Cálculo del escandallo de los menús

Para poder establecer una buena política de precios debemos calcular el escandallo de precios. Lo he calculado sobre los menús para saber cuál es el precio que como mínimo debería asignarles para tener beneficios. En la siguiente tabla aparece un listado de los diferentes costes directos e indirectos, las cantidades que

necesitamos en un día, multiplicado por su coste unitario. Para calcularlo, hemos elegido el tamaño de los envases del menú mediano como referencia y hemos supuesto que vendrán a comprar 400 personas.

	Componente	Unidad de Medida	Cantidad	Coste Unitario	Coste Total Componente
Materiales	Maíz salado	Kg	45	1,8282	83,00
	Grasa vegetal refinada	Kg	22	2,3909	52,60
	Sal	Kg	5	1,3200	6,60
	Envase palomitas 150 gr	Unidades	400	0,1694	67,76
	Bag in box	Litros	28	16,3814	458,68
	Envase bebida 75 ml	Unidades	400	0,4483	179,33
	Tapas de bebida 75 ml	Unidades	400	0,1264	50,58
	Pajitas	Unidades	400	0,0239	9,55
Mano de obra	Portero y Bar	Horas	8,00	5,25	378,00
	Operario de cabina	Horas	8,00	7,16	57,30
	Taquilla	Horas	8,00	5,36	171,60
	Encargado	Horas	8,00	8,81	70,50
	Gerente	Horas	8,00	11,29	90,30
Costes indirectos	Suministros, mantenimiento, etc.	Horas	9	8	73,97

Fuente: Elaboración propia

Coste Total	
	1.749,77
Consumidores	400
Coste / consumidor	4,37
Precio de venta	6,20
Margen sobre precio	1,83
% Margen sobre precio	29,44%

Por lo tanto, cada menú tiene un coste de 4,37€, si suponemos un precio por menú mediano de 6,2€, obtendríamos un margen sobre el precio de 1,83€ por menú, es decir, tendríamos casi un 30% de margen de beneficios.

Una vez establecido el precio del menú Lara Croft en la siguiente tabla aparecen los otros menús con su respectivo precio cogiendo este como referencia:

Nombre	Precio
Menú Simba	5,20 €
Menú Harry Potter	5,70 €
Menú Lara Croft	6,20 €
Menú Rocky Balboa	6,70 €

<i>Menú King Kong</i>	7,20 €
<i>Menú la dama y el vagabundo</i>	7,50 €
<i>Menú los increíbles</i>	8,50 €

Fuente: Elaboración propia

Para decidir el precio de los demás snacks nos basaremos en un porcentaje de margen de beneficio que nos permita obtener beneficios. Como los precios unitarios son muy bajos, lo podemos aprovechar para duplicar precios. Por lo tanto, teniendo en cuenta que los costes son los siguientes:

- Caja de bolsas de patatas chips de 10 unidades cada una, con un precio por caja de 8,24€.
- Caja de bolsas de frutos secos de 20 unidades cada una, con un precio por caja de 7,55€.
- Caja de caramelos Mentos. Cada caja contiene 25 unidades con un precio por caja de 9,17€.
- Caja de chocolatinas, Kit Kat, Twix y M&M's. Cada caja contiene 50 unidades a un precio de 8,66€.

El precio de venta se calculará de la siguiente manera, en el caso de las bolsas de patatas chips, primero calculamos el coste unitario, dividiendo 8,24€ entre 10 unidades, y después le aplicaremos el incremento del margen de beneficio. En total nos da un precio unitario de venta de 1,80€. Repetimos el mismo procedimiento y los precios son los siguientes:

- Bolsas de frutos secos a 1,50€ cada una.
- Paquete de caramelos Mentos a 2€ cada uno.
- Bolsa de chocolatinas Kit Kat, Twix y M&M's a 1,5€ cada una.

4.3.2 Precio de las entradas

La empresa Motion Picture Licensing Company Spain, S.L. se encargará de negociar y pactar con las principales distribuidoras, las condiciones del precio de las entradas y de los porcentajes que se repartirán entre las diferentes partes. Sin embargo, para desarrollar el plan de empresa, estableceremos unos precios a partir del escandallo de costes.

	Componente	Unidad de Medida	Cantidad	Coste Unitario	Coste Total Componente
Materiales	Butacas estándar	€	750	45,00 €	33.750,00 €
	Butacas 4DX	€	150	82,00 €	12.300,00 €
	Equipamiento técnico	€	1	1.550.000,00 €	1.550.000,00 €
	Local	€	1	18.000,00 €	18.000,00 €
Mano de obra	Portero y Bar	Horas	8,00	5,25 €	99.792,00 €
	Operario de cabina	Horas	8,00	7,16 €	15.127,20 €
	Taquilla	Horas	8,00	5,36 €	45.302,40 €
	Encargado	Horas	8,00	8,81 €	18.612,00 €
	Gerente	Horas	8,00	11,29 €	23.839,20 €
Costes indirectos	Suministros, mantenimiento, limpieza, control de entradas	Horas	9,00	137	325.479,45

Coste Total	
	2.142.202,25 €
Consumidores	900.000
Coste / consumidor	2,38 €
Precio de venta	5,80 €
Margen sobre precio	3,42 €
% Margen sobre precio	58,96%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, una entrada en un día normal tendrá un precio de 5,80 € con un margen de beneficio del 58,96%, suponiendo que anualmente nos visitan 900.000 personas.

- Precio entrada día laborable → 5,80 €
- Precio entrada viernes, fin de semana y festivos → 7,80 €
- Precio entrada miércoles, día del espectador → 4,90€
- Precio entrada fiesta del cine → 2,90€

4.4. Distribución

La distribución de un servicio o producto tiene el objetivo de ponerlo a disposición de los consumidores. En nuestro caso será la venta directa. Pero cuando se habla de venta directa nos encontramos con un factor esencial: la ubicación del negocio. Si nuestro negocio está bien ubicado, puede llegar a ser un factor clave. Se tiene que tener en cuenta la proximidad a los clientes, la comodidad que supone ir a nuestro sitio respecto a otro, la imagen de la empresa y de la calidad del servicio que transmiten determinadas localizaciones y las instalaciones en sí.

De esta manera, nuestros clientes podrán comprar las entradas de la película en taquilla pidiéndosela a cualquiera de nuestros trabajadores o por internet en nuestra página web, sin necesidad de pasar por intermediarios.

4.5. Comunicación

Según nos indica el Modelo Aida, donde nos describe las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra, los consumidores deben de pasar por 4 fases; Atención, Interés, Deseo y Acción para que se produzca la venta. Por lo tanto, la comunicación es un factor clave para poder llamar la atención de los clientes potenciales.

Para darnos a conocer, publicaremos anuncios en el *Diari de Sabadell*, el *Diari de Rubí* y el *Diari de Castellar del Vallès*, además de avisar de la nueva apertura en las radios de las ciudades mencionadas anteriormente.

También utilizaremos el canal que está en auge y que puede llegar a más personas sobre todo de nuestro segmento, las redes sociales. A través de Facebook, Instagram o Twitter incitaremos a nuestros posibles clientes a visitarnos. Además, en un futuro tenemos pensado ir más allá de la página web y crear una App para poder comprar las entradas y consultar la cartelera con los horarios de las películas que se encuentren disponibles en aquel momento.

Queremos transmitir a las personas que nos descubran, que somos un cine innovador, que busca que los espectadores no solo vengan a ver una película, sino a vivir una experiencia. Un cine ideal para los amantes del cine a los que les guste volver a revivir esas películas que marcaron un antes y un después y para los que no se pierden ningún estreno. Con instalaciones de calidad y con un personal entregado.

Además, contaremos con una buena localización que nos dará mucha ventaja a la hora de hacernos visibles y que la gente sepa de nuestra apertura. Debemos dejar claro a los consumidores dónde nos encontramos, cuándo, cómo contactar con nosotros o cómo comprar las entradas.

4.5.1 Página web

Un elemento importante que debe de tener un establecimiento de este tipo es una página web. Es el mejor medio para estar en contacto con nuestros clientes las 24 horas del día. También es una forma de darnos a conocer, que los clientes puedan saber nuestra ubicación, poder contactar con nosotros. A través de ella, nuestros clientes o clientes potenciales, podrán conocer nuestras instalaciones, ver nuestros productos y familiarizarse con las ventajas de contar con nuestra tarjeta de socio.

Además, los espectadores podrán consultar la cartelera que hay disponible en aquel momento y los horarios de cada una de ellas. También podrán leer la sinopsis para saber de qué va la película o acceder al tráiler de la que deseen ver. Otra de las ventajas que tiene nuestra página web es la compra online de entradas. De esta manera evitarán tener que hacer cola cuando lleguen al cine y podrán entrar directamente a la sala. Con tan solo pasar el código de barras por el lector, podremos validar la entrada.

Para poder hacer la página web primero empezaremos creándola a través de WordPress. Es un sistema de gestión de contenidos que te permite registrarte gratis y te ofrece muchos temas y plugins sin ningún coste. Para empezar está bien, no requiere tener muchos conocimientos técnicos, es fácil, rápida de crear, etc. pero si queremos tener una página web más elaborada, tendremos que pagar una cuota de 54€ al año para poder acceder a plantillas que te permitan insertar más elementos. Si la idea funciona y los clientes optan por comprar a través de la página, la mejor opción será invertir en una página web propia.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Introducción

Una vez se ha definido la estrategia de marketing, es decir, se ha decidido qué y cómo se quiere ofrecer a los clientes, es necesario materializar esta estrategia en un conjunto de operaciones y procesos concretos. De esta manera, lo que es de momento una idea ha de trasladarse a la realidad y poder alcanzar así la satisfacción de las necesidades que se han identificado en el cliente (Johnson, Scholes y Whittington, 2009).

Para llevar a cabo el plan de operaciones, primero se definirá la ubicación donde se va a situar el cine, seguidamente la distribución de la planta, los recursos y proveedores necesarios, existencias, costes, gestión de la calidad, etc.

5.2. Localización del local

Nuestro establecimiento estará ubicado en la provincia de Barcelona. Es una de las provincias más importantes a nivel nacional, la cual recibe millones de visitas al día y en la cual cada vez viven más personas que se han visto obligadas a mudarse para poder estar cerca de su lugar de trabajo. Si a todo esto le sumamos el cambio de hábitos que se está produciendo al ver como los ciudadanos cada vez más, se desplazan a grandes superficies donde encontrar más de un establecimiento, esta es la zona perfecta.

Concretamente se encontrará en **Via Sabadell**, centro comercial creado en 2012 situado al sud de la ciudad de Sabadell, con acceso directo desde la C-58 i muy cerca de la carretera que enlaza la C-58 con la AP-7 y la B-30. Está a 11 minutos de Cerdanyola del Vallès, a 14 minutos de Rubí, a 11 minutos del centro de Sabadell y a 24 de Barcelona. Cuenta con establecimientos como Mercadona, Conforama, Leroy Merlin, el Ikea más grande de Europa, etc. Y restaurantes como McDonald's, Viena, La Tagliatella y Foster's Hollywood entre otros.

Creemos que construir nuestro cine aquí, nos dará esa ventaja competitiva que necesitamos para poder despegar. La zona es muy amplia, es fácil de llegar y consta de parking gratuito. Además, no hay ninguno más en la zona. Nuestros clientes podrán visitarnos después de un día agotador de compras o visitarnos antes de ir a cenar, sin tener que preocuparse por el aparcamiento o por el tráfico.



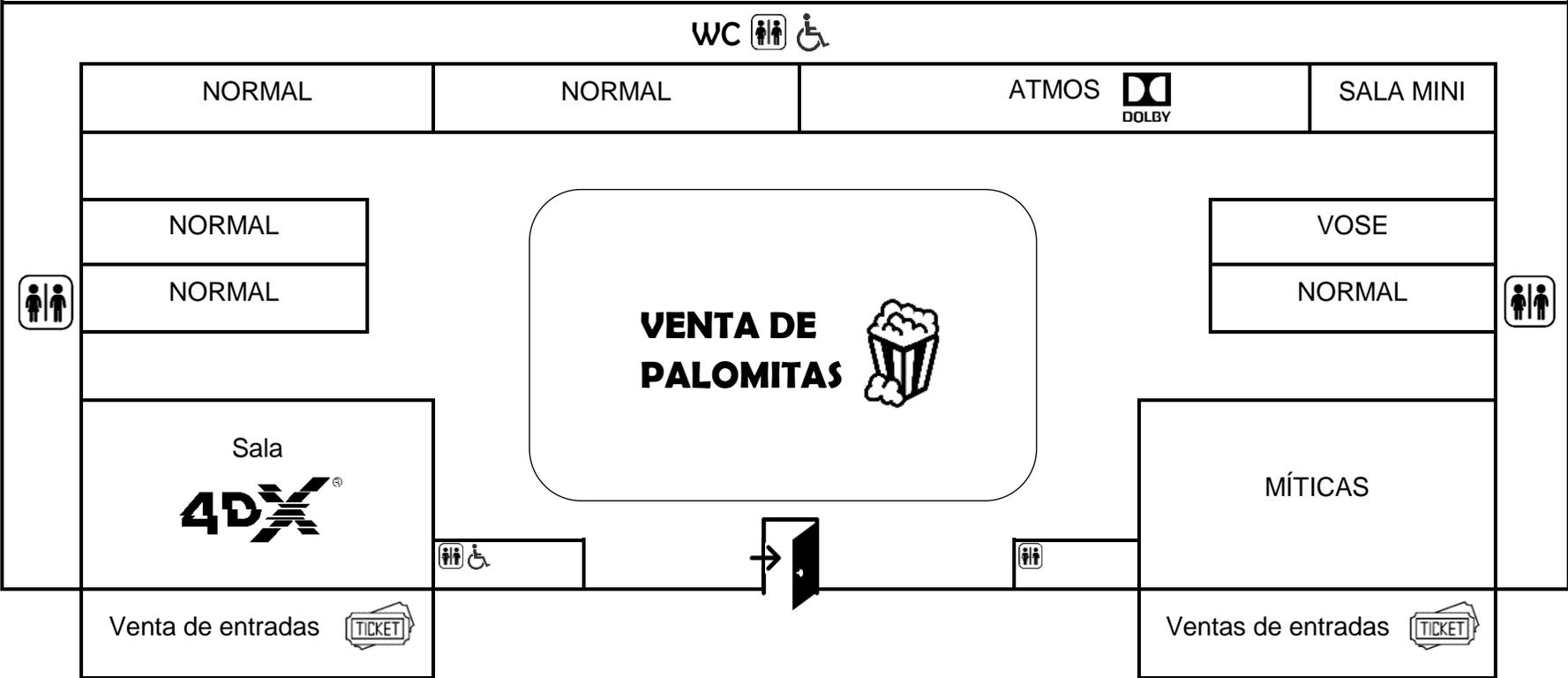
Fuente: Google Maps

5.2 Distribución de la planta

Una vez decidida la ubicación del negocio, explicaré como estará distribuido por dentro y donde estarán situadas las diferentes salas para que los clientes puedan disfrutar de su película.

Nuestro cine constará de 10 salas distribuidas como está establecido en la tabla que aparece a continuación. Los clientes comprarán las entradas fuera en nuestras taquillas, seguidamente entrarán, les validarán las entradas y se encontrarán con la venta de palomitas y bebidas con paneles en los cuales pedirán lo que deseen y deberán esperar a que nuestros trabajadores se lo sirvan. Una vez compradas las palomitas, se dirigirán a la sala numerada correspondiente y una vez acabada, saldrán por los pasillos de fuera hasta dirigirse a la salida.

5.2.1 Distribución Cielo



Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción del plan de operaciones

5.2.2. Recursos materiales necesarios

En este apartado consideramos los materiales que necesitaremos para llevar a cabo nuestra actividad en la empresa. Para ello necesitaremos los siguientes elementos:

1. Local donde se efectuará la actividad económica

Aunque no nos han podido facilitar un presupuesto mensual del local de 4000 m² he buscado precios de locales similares, de las mismas características, amplitud y localización. El precio medido que he considerado haciendo una media entre todos los precios que he visto, ha sido de 18.000€ al mes.

Una vez contemos con el local, la empresa Josla S.L., constructora dedicada a obras de adecuación de salas de cine, complejo multicines, centros comerciales, etc., ubicada en Sabadell, se ocupará de la reforma necesaria para adecuar el cine a nuestro gusto, con un presupuesto de 230.000€.

2. Equipamiento técnico de proyección y sonido

Kelonik SA es una empresa ubicada en Barcelona que ofrece una instalación completa de sistemas de proyección y sonido para salas de cine. Después de contactar con la empresa y pedir un presupuesto aproximado, el precio de todo el equipo necesario para cada una de las salas normales ascendería a 140.000€. El coste de la sala Atmos ascendería a 180.000 al contar con muchos más distribuidos por toda la sala y el coste de la sala 4DX ascendería a 250.000 €, con una rebaja al contar con la instalación de más salas. Por lo tanto, el equipamiento técnico tendría un coste de 1.550.000€.

3. Butacas y equipamiento de las salas

Para la instalación de los elementos que están dentro de las salas, he contactado con una empresa llamada Figueras SA, ubicada en Granollers (Barcelona). Empresa dedicada al diseño y la fabricación de butacas desde el 1929. Una vez pedido el presupuesto, me han dado un precio unitario aproximado, comprando al por mayor, de 26€ por butaca. Teniendo en cuenta que tenemos 10 salas, 9 de ellas con este tipo de butaca y siendo un total de 600 butacas, los costes ascenderían a 15.600€. Además, por cada butaca de la sala 4DX, el precio aproximado es de 82 €, por lo tanto, siendo 150 butacas, los costes serían de 12.300€. Por lo tanto, el total de costes es de 27.900€.

4. Mobiliario taquillas y bar

Todo el diseño del interior del cine irá a cuenta de la empresa Olaya Reforma, ubicada en Barcelona, es una empresa dedicada al interiorismo de locales de ocio. El presupuesto aproximado que me ha proporcionado ha sido del intervalo entre 20.000 y 30.000€. Por lo tanto, para poder tratar el coste sin intervalos, haré una media aritmética entre los valores, obteniendo unos costes de 35.000€.

5. Uniformes

Los uniformes irán a cargo de la empresa GM7 UNIFORMES, situada tanto en Sabadell como en Barcelona, experto en ropa de trabajo atractiva, cómoda y adaptada a las necesidades de cada profesional. El uniforme consistirá en dos polos de manga corta unisex de color naranja con un precio de 9,85€/unidad, dos pantalones con pinzas negros con un precio unitario de 30,05€, una sudadera con cremallera negra con un precio de 32,30€ cada una, los zapatos irán a cuenta de cada empleado, calzado cómodo de color negro. Por último, cada trabajador contará con un EPI detallado. Por lo tanto, el vestuario de cada trabajador supondrá un coste total de 130,4€.

6. Distribuidor de alimentos

La empresa que nos proporcionará un servicio integral de consumibles y maquinaria propia de un cine será Tekind S.L. Se ocupará de distribuirnos maíz salado, dulce, grasa vegetal refinada, sal, azúcar de todos los colores, los diferentes envases, las bebidas en box y las máquinas para hacer palomitas.

7. Envases necesarios

Para contar con vasos, tapas y pajitas hemos recurrido a la empresa Seda Group, especialista en la comercialización de envases rígidos, estuches y flexibles para la alimentación.

8. Distribuidor de agua

Font Vella, empresa procedente de Girona, será nuestro distribuidor de botellas de agua. Contaremos con botellas de 0,5L y de 0,33L. Las botellas de medio litro vienen en cajas de 24 unidades con un precio de 6,72€ cada una y las botellas de 0,33 litros destinadas a los más pequeños de la casa, también vienen en cajas de 24 unidades con un precio de 4,8€.

9. Distribuidor de snacks

La empresa encargada en suministrarnos patatas chips y snacks es Frit Ravich, empresa fabricante con marca propia y distribuidora de marcas externas como Kit Kat, Twix y M&M's.

10. Material de limpieza

La empresa que nos distribuirá los productos de limpieza será Disarp, de origen valenciano, especialista en productos de limpieza de todas las industrias.

11. Distribuidoras de cine

Por último, contaremos con la empresa Motion Picture Licensing Company Spain, S.L, especialista en la concesión de licencias de las proyecciones públicas, otorgando el derecho de la audiencia a ver todo el contenido audiovisual con el fin de facilitar el cumplimiento de la ley de derechos de autor y de Propiedad Intelectual.

MPLC representa a los principales estudios de Hollywood, mini mayoristas, independientes, etc., entre ellos se encuentran:

- Walt Disney Pictures
- Paramount
- Miramax Films
- MGM
- DreamWorks Animation SKG
- Warner Bros Pictures
- 20th Century Fox
- Universal
- Sony Pictures Classics
- Pixar

5.2.3. Recursos humanos necesarios

Para poder definir los recursos humanos que necesitamos, debemos tener claro qué tareas se efectuarán, cuáles serán internas o externas, agrupar estas tareas en puestos de trabajo, formular un organigrama básico, definir los puestos de trabajo y para cada puesto especificar la carga de trabajo, describir el perfil idóneo o buscado para cada puesto, indicar la remuneración, el tipo de contrato, el coste empresarial, el plan de formación y cómo será el proceso de selección y reclutamiento.

Todo lo mencionado anteriormente, lo detallaré en el Plan de RRHH que tenemos a continuación.

VI. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

Nuestro negocio necesita contratar personal para cubrir el aforo de 10 salas, ocupando los diferentes puestos de trabajo entre las salas, el bar y taquillas. A priori es complicado determinar cuántos trabajadores harán falta, por esta razón, primero de todo haré una previsión de los recursos humanos necesarios.

6.1. Previsión de Recursos Humanos

Para hacer una buena previsión debemos empezar preguntándonos, cuáles son las necesidades reales de personal de la empresa, donde tenemos que buscar los candidatos, quién deberá hacer la selección y cuáles son los criterios que hace falta seguir. Debemos ser conscientes que la contratación es una opción que encarece la estructura de costes fijos de la empresa, por lo tanto, es importante no malbaratar recursos. Debemos ser conscientes de nuestras limitaciones personales y compensarlas con personal que no las carezca, definir el tipo de habilidades y capacidades personales que la empresa necesitara en un empleado y, sobre todo, conocer el presupuesto con el que contamos para invertir en personal.

El aforo repartido entre cada una de las salas hace un total de 880 personas. Aunque los empleados variaran en función del día, los días fuertes (miércoles, viernes, sábados y domingos) contaremos con casi toda la plantilla y los días flojos (lunes, martes y jueves) contaremos con una plantilla reducida. En total habrán 1-4 trabajadores en taquillas, 2-6 trabajadores en bar y de 2-5 trabajadores en portería, con un total de 12 trabajadores más el gerente.

Las personas que quieran acceder a estos puestos de trabajo deberán ser personas polivalentes, sin conocimientos previos del sector, con ganas de trabajar, motivados, que estén dispuestos a desempeñar funciones de interpretación, que sepan comunicar y tratar a todo tipo de personas. El empleo va dirigido a personas jóvenes, que estén estudiando o que hayan acabado los estudios y se puedan compaginar este trabajo. Y con unos requisitos de proximidad al centro y contar con vehículo propio.

6.2. Selección de personal

Para poder llevar a cabo la selección de personal, he creído conveniente empezar a ofertar los puestos de trabajo a través de internet ya que actualmente es la mayor fuente de difusión, aunque en un futuro, dispondremos de un correo electrónico

en el cual podrán enviar el CV en cualquier momento. Las plataformas en las cuales difundiremos las ofertas serán, Infojobs, LinkedIn, SOC, etc.

La selección de personal se hará de forma interna e irá a mi cuenta ya que he cursado asignaturas en la carrera de RRHH o a cuenta de algún empleado con conocimientos sobre el tema.

A la hora de hacer la selección, primero miraremos el CV para obtener los datos personales, el nivel formativo, la trayectoria personal y profesional y si tiene experiencia previa en el sector. Una vez el candidato ha encajado a simple vista con el CV, será llamado y convocado a una entrevista personal. En ésta, se harán preguntas para ver la soltura, la actitud del candidato frente diferentes situaciones, sus habilidades de comunicación, etc. Si supera la entrevista, será llamado otro día para establecer las condiciones del contrato.

6.3 Condiciones contrato

Los contratos tendrán una duración de 6 meses con 2 meses de período de prueba. Si el candidato no cumple con las expectativas, podrá ser despedido en sus dos primeros meses de contrato sin ningún problema. En caso de pasar el período de prueba, el contrato será de 6 meses con posibilidad de renovación, es decir, si a los 6 meses la empresa está contenta con el trabajador, podrá ampliar el contrato 6 meses más. En caso de querer seguir con el empleado una vez pasado el año, le deberemos hacer contrato indefinido.

Como he comentado anteriormente, el número de trabajadores variará dependiendo del día en el que nos encontremos. Por lo tanto, habrá trabajadores que hagan jornada completa y otros que solamente vengan los días fuertes.

6.4 Puestos de trabajo a cubrir

1. Portero y operador de cabina

Descripción de puesto de trabajo

Encargado de la programación de películas, recibir los KDM de las distribuidoras y montarlos con las escenas, tráilers y anuncios correspondientes. Conseguir una proyección sin incidencias y con la máxima calidad. Llevar a cabo el mantenimiento y reparación de toda la maquinaria de proyección y de ponerla en marcha. Y también es la persona que se ocupa de hacer un planning con la hora de finalización de cada película y de programar la hora de encendido de las luces. A parte de las funciones de cabina, durante el día también hará funciones de portería y bar (si es necesario).

Objetivos
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Programación y manejo de las máquinas proyectoras. Atención al cliente. Limpieza de salas.
Conocimientos requeridos
Para este cargo, es necesario estar graduado en técnicas audiovisuales, tener experiencia en el sector y, sobre todo, tener conocimientos sobre las máquinas de proyección y sobre la manipulación de KDM.
Otros requisitos
Requiere una persona que tenga una disponibilidad de jornada completa. Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio.

Los días que este trabajador no trabaje, contará con un portero que será el ayudante de cabina. Este empleado, deberá tener los conocimientos necesarios para ocupar el lugar del operador de cabina o estar estudiando algo relacionado.

2. Portero
Descripción de puesto de trabajo
El trabajador deberá cortar las entradas a los clientes a la hora de entrar al establecimiento y también limpiar las salas entre película y película. Para ello tendrán un planning donde se indicará a la hora que acaba cada película y se deberán administrar el tiempo para poder llegar a todas sin que los clientes salgan por donde han entrado ya que, de esta manera, tienen la posibilidad de colarse en otra película.
Objetivos
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Atención al cliente. Limpieza de salas. Dar soporte a las zonas que lo necesiten.
Conocimientos requeridos
No se requieren conocimientos específicos, simplemente la formación básica y, a ser posible, seguir siendo estudiante. Se valorará la experiencia en atención a cliente.
Otros requisitos
Ser polivalente, ya que, si en algún momento les necesitan en el bar o en taquillas, deben de saber hacerlo todo. Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio.

3. Personal de bar
Descripción de puesto de trabajo
Serán los responsables en servirles y cobrarles a los clientes todo lo que deseen, ya sean palomitas, bebidas o snacks. Son las personas que más tratan con el cliente, por lo tanto, deben de tener una gran habilidad de trato con ellos y ser capaces de solucionar los problemas que les surjan. Los trabajadores podrán cambiarse a otras secciones según la demanda del momento.
Objetivos

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Atención al cliente. Dar soporte a las zonas que lo necesiten.
Conocimientos requeridos
No se requieren conocimientos específicos, simplemente la formación básica y, a ser posible, seguir siendo estudiante. Se valorará la experiencia en atención a cliente.
Otros requisitos
Ser polivalente, ya que, si en algún momento les necesitan en el bar o en taquillas, deben de saber hacerlo todo. Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio.

4. Taquillero

Descripción de puesto de trabajo
Se ocuparán de vender las entradas y aconsejar a los espectadores si fuera necesario. Para ello deben de tener un conocimiento básico del argumento de las diferentes películas que se proyecten en ese momento, además de la formación básica y experiencia en atención al cliente.
Objetivos
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Atención al cliente. Dar soporte a las zonas que lo necesiten.
Conocimientos requeridos
No se requieren conocimientos específicos, simplemente la formación básica. Se valorará la experiencia en atención al cliente. Saber el argumento de cada una de las películas.
Otros requisitos
Ser polivalente, ya que, si en algún momento les necesitan en el bar o en taquillas, deben de saber hacerlo todo. Personas responsables, pacientes y con capacidad de respuesta a cualquier pregunta de los clientes. Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio.

5. Encargado / Supervisor

Descripción de puesto de trabajo
El encargado será la persona que esté siempre en bar, que se dedique a organizar, gestionar, formar y dirigir al personal a su cargo. Es el responsable de coordinar toda la plantilla para que todo funcione correctamente y para que no haya ningún cuello de botella en ninguna zona. También será la persona a la cual recurrir cuando surja algún problema o cuando algún cliente quiera hablar con el superior.
Objetivos
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Dirigir, organizar y gestionar las faenas y a los trabajadores. Hacer el inventario de productos. Atención al cliente. Formación de los trabajadores.

Dar soporte a las zonas que lo necesiten.
Conocimientos requeridos
No se requieren conocimientos específicos, simplemente la formación básica. Necesaria experiencia en el sector y en un cargo similar.
Otros requisitos
Ser polivalente, ya que, si en algún momento les necesitan en el bar o en taquillas, deben de saber hacerlo todo. Persona responsable, paciente y con capacidad de respuesta a cualquier pregunta de los clientes. Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio.

6. Gerente

Descripción de puesto de trabajo
Se ocupará de gestionar y supervisar los recursos económicos, financieros y humanos. Diseñará y llevará a cabo las estrategias de la empresa, se encargará de hacer los pedidos de materias primas y se hará cargo de los contratos y salarios de los trabajadores.
Objetivos
Ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad.
Actividades principales
Diseño y control de estrategias. Gestión de recursos. Efectuar negociaciones con proveedores. Selección de candidatos.
Conocimientos requeridos
Se requieren estudios universitarios, preferiblemente ADE o similar. Y estar especializado en la dirección de empresas. Conocimientos en contabilidad, numéricos, de RRHH y de legislación mercantil y fiscal. Necesaria experiencia en el sector y en un cargo similar.
Otros requisitos
Dispuesto a trabajar viernes, sábados, domingos y festivos. Vehículo propio. Capacidad de negociación.

El servicio de limpieza irá a cargo de una empresa externa.

6.5 Plantilla

Por lo tanto, el primer año CINELO tendrá una plantilla de 16 trabajadores, pero con la intención de verse ampliada en función de las ventas de los años siguientes.

AÑO 1	
PUESTO	Nº Trabajadores
Operario de cabina	1
Portero	4
Bar	5
Taquilla	4

Supervisor / Encargado	1
Gerente	1
TOTAL	16

Fuente: Elaboración propia

6.6 Salarios de los trabajadores

Los salarios variarán en función del puesto de trabajo y de las horas que se trabajen. Cada empleado disfrutará de 12 pagas al año en las cuales se integran las 2 pagas extras.

Cargo	Salario anual	Salario / hora
Operario de cabina	17.642 €	7,16 €
Portero	12.936 €	5,25 €
Bar	12.936 €	5,25 €
Taquilla	13.207 €	5,36 €
Supervisor / Encargado	21.708 €	8,81 €
Gerente	27.819 €	11,29 €

Fuente: Elaboración propia

VII. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan de empresa tendrá que tener presente básicamente dos tipos de decisiones: la primera, cuantificar el volumen de recursos financieros necesarios i, la segunda, establecer cuáles serán las fuentes de proporcionaran estos recursos y cuál será el coste aproximado que tendrán.

7.1. Inversión inicial

Inmovilizado material e intangible	Importe	Años amortiz.	IVA %		Soportado
Remodelación	230.000,00	15	21%	15.333,33 €	48.300,00
Equipamiento técnico	1.550.000,00	10	21%	155.000,00 €	325.500,00
Butacas	27.900,00	10	21%	2.790,00 €	5.859,00
Interior local	35.000,00	15	21%	2.333,33 €	7.350,00
Máquinas de palomitas	8.772,50	10	21%	877,25 €	1.842,23
Inversión Inicial	1.851.672,50			176.333,92 €	388.851,23

Existencias			IVA %	Recargo equival. %	Soportado
Existencias iniciales	7.849,19		21%		1.648,33
Material de limpieza	5.525,60		21%		1.160,38
Uniformes	2.086,40				
Inversión Inicial	15.461,19				2.808,71
Total IVA soportado					456.335,73

Gastos establecimiento	Importe		IVA %		Soportado
Limpieza	80,00		21%		16,80
Imprevistos	500,00		21%		105,00
Total	580,00				121,80

Fuente: Elaboración propia

7.2 Fuente de financiación

Para hacer frente a esta inversión emplearemos los fondos propios divididos en capital social y préstamos bancarios. Primero recurriremos a la financiación propia, con un capital social de 600.000€ aportado entre los socios además de una cantidad de 200.000€ conseguida gracias a subvenciones por fomentar la creación de empleo y para ayudar a los jóvenes emprendedores. Pero como es insuficiente, optaremos por pagar el importe restante a través de préstamos bancarios. Por lo tanto, necesitamos 1.459.495,42€.

Hemos decidido pagar el préstamo siguiendo el sistema de pago francés con un interés del 6% durante 15 años. En el cual, la cuota mensual es fija, los primeros años el interés es más elevado que la cuota de amortización y a medida que pasan los meses, se invierte. La cuota mensual será de 12.191,08 dividida entre la cuota de amortización y los intereses. En la siguiente tabla vemos la amortización del préstamo durante los primeros 12 meses.

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				1.459.495,42	
1	12.191,08	7.104,17	5.086,91	1.454.408,51	5.086,91
2	12.191,08	7.079,41	5.111,67	1.449.296,84	10.198,58
3	12.191,08	7.054,53	5.136,55	1.444.160,28	15.335,14
4	12.191,08	7.029,52	5.161,56	1.438.998,73	20.496,69
5	12.191,08	7.004,40	5.186,68	1.433.812,05	25.683,37
6	12.191,08	6.979,15	5.211,93	1.428.600,12	30.895,30
7	12.191,08	6.953,78	5.237,30	1.423.362,82	36.132,60
8	12.191,08	6.928,29	5.262,79	1.418.100,04	41.395,38
9	12.191,08	6.902,67	5.288,41	1.412.811,63	46.683,79
10	12.191,08	6.876,93	5.314,15	1.407.497,48	51.997,94
11	12.191,08	6.851,07	5.340,01	1.402.157,47	57.337,95
12	12.191,08	6.825,07	5.366,01	1.396.791,46	62.703,96

Fuente: Elaboración propia

7.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

7.3.1 Gastos

Fuente: Elaboración propia

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de personal			
- Sueldos y salarios	245.100,00	251.227,50	257.508,19
- Seguridad social	17.157,00	17.585,93	18.025,57
Servicios exteriores			
- Alquileres	216.000,00	216.000,00	216.000,00
- Mantenimiento	20.000,00	20.000,00	20.000,00
- Suministros			
- Agua	7.500,00	7.650,00	7.803,00
- Gas	4.900,00	4.998,00	5.097,96
- Electricidad	12.390,00	12.637,80	12.890,56
- Carburantes y combustibles	5.000,00	5.100,00	5.202,00
- Teléfono	4.100,00	4.182,00	4.265,64
- Prima de seguros	1.800,00	1.800,00	1.800,00
- Publicidad, propaganda y RRPP	7.050,00	7.402,50	7.402,50
- Software	830,00	830,00	830,00
- Web hosting	54,00	54,00	54,00
TOTAL ANUAL	541.881,00	549.467,73	556.879,42

7.3.2 Previsión de ventas

Antes de poder describir los diferentes elementos que forman los ingresos, debemos hacer una previsión de ventas, para poder determinar cuántas personas vendrán a nuestro cine y, por lo tanto, cuánto dinero tenemos previsto ganar cada año.

Según datos publicados por ComsCore, experto en la planificación, monetización y evaluación de medios en las diferentes plataformas, en 2018 visitaron las salas de cine españolas un total de 97,7 millones de espectadores. Si tenemos en cuenta que en España contamos con 697 exhibidoras de cine y lo dividimos, a cada cine asistieron 1.401.721 espectadores. Por lo tanto, utilizaremos el 70% de este número aproximado como guía de previsión de ventas al ser un cine nuevo, que a priori nadie conoce, por lo tanto, será de **981.204** espectadores anuales. A la hora de calcular los ingresos, debemos de tener en cuenta que un espectador supondrá un ingreso compra de su entrada, pero no garantiza un ingreso en palomitas o snacks.

7.3.3 El punto muerto

El punto muerto es la cantidad de ventas en la que la empresa ni pierde ni gana, por lo tanto, el beneficio es cero. A partir de esta cifra, la empresa sabrá cuantas ventas tendrá que hacer para empezar a ganar beneficios. La fórmula es la siguiente:

$$Q^* = CF / (PV_u - CV_u)$$

En nuestro caso al ser una empresa de servicios, nuestra fórmula del umbral de rentabilidad se resume a: $Q^* = CF$. Por lo tanto, será de 541.881. A partir de este número de espectadores anual, Cinelo empezará a tener beneficios.

7.3.4 Ingresos

Nuestra principal fuente de ingresos es la venta de palomitas y bebidas, aunque también contamos con otros ingresos, a continuación, detallaré cada uno de ellos.

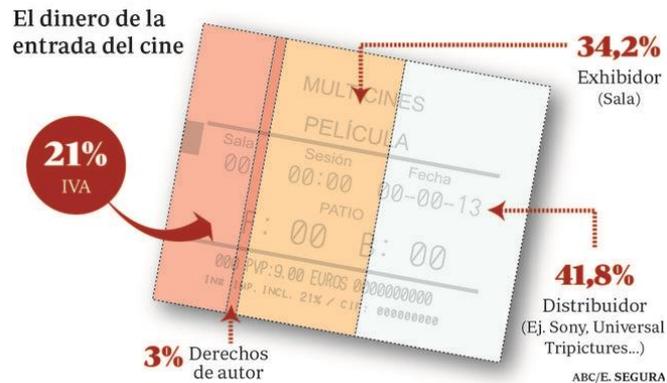
MENÚS

Según la previsión calculada anteriormente, si dividimos el 1.401.721 de personas entre 365 días, nos da que al día van al cine 3.840 personas. Hay que tener en cuenta que no todos los días son fuertes y que la demanda varía en función de los estrenos que se produzcan en ese momento. Estimaremos comprarán menús o snacks, el 60% de los espectadores y éstos realizarán un consumo medio de 8€.

ENTRADAS

Según un estudio realizado por el diario ABC, el precio de las entradas se distribuye de la siguiente manera:

En la cual, el Gobierno se lleva 21% a través del IVA, las entidades de gestión de derechos de autor un 3% y el resto se divide entre el exhibidor y el distribuidor, variando estos porcentajes a medida que una película pasa semana tras semana en cartelera.



Fuente: Diario ABC

Al principio, en el estreno, el distribuidor se lleva gran parte del porcentaje, pero a medida que la película sigue viéndose y permanece en los cines, el porcentaje va reinvirtiéndose, siendo el cine quien se lleva mayor porcentaje cada semana.

Para poder contar con un ingreso anual aproximado, según los datos publicados por Comscore, en 2018 se obtuvo una recaudación de 585,7 millones de euros entre todos los cines. Si este número lo dividimos entre el número de cines que hay a nivel nacional (697), nos dan unos ingresos de 840.315,64 €/año. Aunque este valor es muy aproximado, ya que cada cine tendrá unos ingresos acorde con la amplitud del establecimiento, la localización, el nivel de fidelización y las condiciones acordadas con el distribuidor.

PUBLICIDAD

También obtendremos ingresos por la publicidad que se emite en cada película antes de que aparezcan los tráileres. Según la empresa de publicidad Oblicua Publicidad S.A. las tarifas de proyección de spots de 20 segundos en cines de Madrid, Barcelona y Valencia son las siguientes:

15 salas / 4 semanas	25 salas / 4 semanas	50 salas / 4 semanas
21.500€	34.200€	59.500€

*Sin IVA incluido

Fuente: Elaboración propia

Y si desean hacer contratos de larga duración para la proyección de spots de 20 segundos el precio anual es de **7.500€/sala**.

Servicios	Coste directo medio unitario	Precio venta medio unitario	Cantidad diaria	Cantidad semanal	Cantidad mensual	Costes mensuales	Ingresos mensuales
Menús	4,37	6,20	350,00	2.200,00	9.000,00	47.414,50	67.270,00
Entradas	5,26	6,50	450,00	3.150,00	12.600,00	73.432,80	90.675,00
Publicidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75.000,00
Snacks - Patatas chips	0,82	1,80	15,00	80,00	250,00	383,16	837,00
Snacks - Frutos secos	0,38	1,50	5,00	20,00	50,00	58,51	232,50
Snacks - Caramelos	0,37	2,00	3,00	8,00	20,00	34,11	186,00
Snacks - Chocolatinas	0,17	1,50	6,00	22,00	60,00	32,22	279,00
Total						121.355,30	234.479,50

Fuente: Elaboración propia

7.3.5 Resolución de la cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de resultados			
	1er año	2º año	3er año
Venta de servicios	2.813.754,00	2.870.029,08	2.927.429,66
Coste directo de las ventas	1.456.263,60	1.485.388,87	1.515.096,65
Margen bruto de contribución	1.357.490,40	1.384.640,21	1.412.333,01
Gastos de personal	262.257,00	268.813,43	286.665,33
Tributos	0,00	0,00	0,00
Servicios exteriores	279.624,00	280.654,30	292.712,02
Amortizaciones inmovilizados	176.333,92	176.333,92	176.333,92
Resultado operativo	639.275,48	658.838,57	656.621,75
Gastos financieros	146.292,95	146.292,95	146.292,95
Resultado antes de impuestos	492.982,53	512.545,62	510.328,80
Impuestos sobre beneficios	0,25	0,25	0,25
Resultado del ejercicio	123.245,63	128.136,40	127.582,20

Fuente: Elaboración propia

7.4 Plan de tesorería

Plan de tesorería				
	Inicio	1er Año	2º año	3er año
Ventas		2.813.754,00	2.870.029,08	2.927.429,66
IVA repercutido		590.888,34	602.706,11	614.760,23
Préstamos	1.459.495,42	1.459.495,42		
Aportaciones de socios	800.000,00	800.000,00		
Total cobros		5.664.137,76	3.472.735,19	3.542.189,89
Proveedores		1.456.263,60	1.485.388,87	1.515.096,65
Sueldos y salarios		262.257,00	268.813,43	286.665,33
Servicios exteriores		279.624,00	280.654,30	292.712,02
Amortización inmovilizado		176.333,92	176.333,92	176.333,92
Intereses de créditos		83.283,78	79.826,75	75.838,78
Devolución de préstamos		63.009,17	66.466,19	70.454,17
Inversión en inmovilizado	2.240.523,73	2.240.523,73		
Gastos del establecimiento	121,80	121,80		
Inversión en existencias	18.269,90	18.269,90		
IVA soportado		364.536,40	370.869,07	379.639,82
Total pagos		4.944.223,28	2.728.352,53	2.796.740,69
Diferencia cobros-pagos		719.914,48	744.382,66	745.449,20
IVA a pagar		226.351,94	231.837,04	235.120,41
Saldo acumulado		493.562,53	512.545,62	510.328,80

Fuente: Elaboración propia

7.5 Balance de situación

Balance de Situación				
	Inicial	1er año	2º año	3er año
Inmovilizado material e intangible bruto	2.159.652,50	2.159.652,50	2.159.652,50	2.159.652,50
Amortización acumulada		197.465,25	197.465,25	197.465,25
Inmovilizado material e intangible net	2.159.652,50	1.962.187,25	1.962.187,25	1.962.187,25
Existencias	15.461,19	15.461,19	15.461,19	15.461,19
Clientes		90.587,00	101.780,00	110.587,00
Hacienda pública deudora		364.536,40	370.869,07	379.639,82
Tesorería	457.037,53	469.777,86	488.760,94	486.544,12
Total activo		2.902.549,69	2.939.058,45	2.954.419,38
Capital	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
Reservas		58.649,73	58.649,73	54.985,61
Resultado del ejercicio		117.299,46	122.190,23	121.636,03
Patrimonio neto	800.000,00	975.949,20	980.839,97	976.621,64
Préstamo a largo plazo	1.832.151,22	298.946,29	298.946,29	298.946,29
Seguridad Social		17.157,00	17.157,00	17.157,00
Hacienda pública acreedora		590.888,34	602.706,11	614.760,23
Proveedores		1.019.608,86	1.039.409,08	1.046.934,22
Pasivo corriente	1.832.151,22	1.926.600,49	1.958.218,48	1.977.797,74
Total pasivo		2.902.549,69	2.939.058,45	2.954.419,38
DIFERENCIA ACTIVO - PN - PASIVO		0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

Los pagos a los proveedores se efectuarán a los 30 días, período muy superior al período medio de cobro de los clientes, siendo este al contado.

7.6 Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es el capital permanente formado por el pasivo no corriente y patrimonio neto, que financia a parte del activo corriente. También se puede analizar desde la parte del activo, definiendo el fondo de maniobra como el activo corriente que es financiado con el capital permanente. El fondo de maniobra de nuestra empresa es de:

Año 1: $AC - PC = 940.362,45 - 1.627.651,20 = -687.291,75€$

Año 2: $976.871,20 - 1.659.272,19 = -682.400,99€$

Año 3: $992.232,13 - 1.678.851,45 = -686.619,32€$

Tener un fondo de maniobra negativo indica que el activo corriente es inferior al pasivo corriente. Esto significa que Cinelo no tiene suficiente liquidez para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Esto se debe porque es un negocio que vende al contado y paga en un período de tiempo mayor. Esto también pasa en las cadenas de supermercados, que suelen aplazar el pago a sus proveedores hasta 180 días.

Entre las soluciones que encontramos para aumentar el fondo de maniobra, podemos renegociar las condiciones de financiación y así, aumentar el plazo de pago de las deudas, para que así pasen a ser pasivo no corriente. También conseguir tesorería de parte de los propietarios o socios y vender algunas de las inversiones, para reducir el activo fijo hasta una cantidad que no supere el PN y pasivo no corriente.

7.7 Ratios principales

7.7.1 Tasa interna de rentabilidad (TIR)

La TIR informa al inversor del tipo de interés real anual que obtendrá con la inversión. Después de utilizar la fórmula teniendo en cuenta la inversión inicial, los pagos y los cobros, nos da una rentabilidad del **8,85%**. Como es mayor a 0, el proyecto devuelve el capital invertido más una ganancia adicional.

7.7.2 Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto mide la riqueza generada por un proyecto de inversión en el momento inicial, convierte el dinero del futuro en el dinero de hoy. Para calcularlo partimos del coste de oportunidad, o la tasa que pagaría una entidad financiera por una

inversión de estas características. Aplicando la fórmula con una $k=8,5\%$, nos da un VAN de: **11.740,01**. Al ser positivo, el proyecto generará ingresos en el futuro.

7.7.3 Otras ratios

La comparación entre dos magnitudes haciendo el cociente, nos proporcionará más información sobre el proyecto.

		Año 1	Año 2	Año 3
Ratio de liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Exibible a corto plazo}}$	2,65%	2,6%	2,57%
Ratio de solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Recursos ajenos}}$	1,51	1,50	1,49
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Total deudas}}{\text{Total pasivo}}$	0,66	0,67	0,67
Rendimiento	$\frac{\text{Resultado neto de explot.}}{\text{Total activo}} \times 100$	4,04%	4,16 %	4,12%
Rentabilidad	$\frac{\text{Resultado neto de explot.}}{\text{Capital propio}} \times 100$	14,66%	15,27%	15,2%
Apalancamiento financiero	$\frac{\text{Activo}}{\text{Capital propio}} \times \frac{\text{R. antes impuestos}}{\text{R. neto de explot.}}$	14,51	14,7	14,77

Fuente: Elaboración propia

Ratio de liquidez

Esta ratio se considera adecuada cuando es próxima a 2. Si es superior, como en nuestro caso, indica que la empresa tiene recursos mal invertidos, podríamos utilizar el activo circulante para hacer alguna inversión que no proporcione una mayor rentabilidad.

Ratio de solvencia

Es una ratio utilizada para saber hasta qué punto la empresa podrá hacerse cargo de sus compromisos a medida que se produzcan sus vencimientos. Aunque no estamos en el valor ideal (1,7 – 2), estamos por encima de 1, ya que si fuera inferior a 1 querría decir que la empresa, aunque convirtiera todo su activo en dinero, no podría cubrir el pasivo exigible.

Ratio de endeudamiento

Se utiliza para estudiar si la cantidad de la deuda que tiene la empresa es la adecuada. El valor óptimo oscila entre 0,5 y 0,6. En nuestro caso es un poco más elevada pero no en exceso. Si es mayor significa que el volumen de deuda es peligroso y la empresa está perdiendo autonomía financiera delante de terceros.

Rendimiento

Si analizamos el rendimiento de nuestra empresa, es decir, el rendimiento analiza el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada. En nuestro caso, es un rendimiento muy bajo, con la esperanza de que con el tiempo aumente, incrementando el resultado del ejercicio.

Rentabilidad

La rentabilidad mide el grado con el que se remunera la inversión realizada de los propietarios, es decir, la capacidad de la empresa para remunerar a los accionistas. En nuestro caso la inversión de los socios tiene un rendimiento del 14% que va en aumento con el paso de los años.

Apalancamiento financiero

Se utiliza para estudiar la relación entre la deuda y el capital propio y el efecto de los gastos financieros. Si es superior a 1 indica que el uso de la deuda o de recursos financieros externos, aumenta la rentabilidad de la empresa i lo que sobrepasa de 1 es el incremento de rentabilidad obtenido por utilizar los recursos ajenos.

VIII. FORMA JURÍDICA

8.1. Forma jurídica de la empresa

Cuando se quiere iniciar una actividad económica y ya se han realizado todos los pasos anteriores, es hora de tomar la decisión definitiva y elegir la forma jurídica y el nombre de la empresa. Una vez elegido, se tendrán que efectuar una serie de gestiones y formalidades para que esta empresa quede legamente constituida.

La forma jurídica seleccionada para constituir la empresa “CINELO” es una **sociedad de responsabilidad limitada (SL)**. Es un tipo de sociedad en la cual los socios solo arriesgan el capital aportado y no el resto de su patrimonio personal. No exige ni un mínimo ni un máximo de socios y el capital social no puede ser inferior a 3000€ sin existir máximo. El capital social es representado por participaciones, indivisibles i acumulables. Y la transmisión de estas viene regulada por ley.

Una vez se ha decidido la forma jurídica de la empresa se tiene que solicitar la Certificación Negativa del nombre de la empresa. Ésta se dirige al Registro Mercantil Central mediante una instancia con el nombre que se le quiere dar. Después se tiene que elaborar los estatutos sociales que tienen que contener:

- Denominación de la sociedad
- Objeto social de la sociedad
- Fecha de cierre del ejercicio
- Domicilio social
- Capital social, participaciones, valor nominal y numeración correlativa
- Manera de organizar la administración de la sociedad

Seguidamente presentar la Escritura de constitución al Registro Mercantil, hacer efectivo el pago del impuesto de transmisiones patrimoniales y operaciones societarias a la delegación del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Cataluña. Después solicitar el código de identificación fiscal (CIF) provisional y la licencia de obras.

Una vez facilitado el CIF definitivo, se debe dar de alta el impuesto de actividades económicas y inscribir la empresa en la Seguridad Social y con esto, dar de alta a los trabajadores y finalmente, conseguir la licencia municipal de apertura.

IX. CONCLUSIONES

Como conclusión de este proyecto que a priori empecé con ilusión y como un gran reto puedo extraer varios comentarios. Crear una empresa no es fácil, tienes que creer mucho en tu idea, apostar todo y confiar en que puede salir bien.

Durante el trabajo me han surgido muchas dudas, muchas incógnitas que sin una buena planificación y sin buenos recursos no habrían sido posibles de resolver. Conté con la ayuda de un gerente de una exhibidora de cine que me proporcionó mucha información que sin su ayuda hubiera sido imposible saber ya que muchas empresas no te proporcionan la información si no eres una empresa.

Nos encontramos en una economía que poco a poco va creciendo sobre todo el sector terciario, el sector de los servicios, este es un punto a favor ya que significa que cada vez más, las personas invierten su dinero en este sector, en ocio, restauración, hoteles, etc.

Otro punto a destacar es la bajada del IVA del 21 al 10% haciendo que a la larga podamos reducir el precio de las entradas, y así conseguir más espectadores. Aunque la población cada vez esté más envejecida, confiamos en que este factor no nos afecte ya que el rango de edad que menos frecuenta en los cines es de 14-24 años.

Además, confiamos en los avances tecnológicos que se están produciendo a lo largo de los años y que el cine como lo conocemos ahora evolucione proporcionando a nuestros clientes una experiencia única.

Como empresa nueva en el mercado nos encontramos con un gran poder de negociación de los proveedores, que si no seguimos sus directrices no nos proporcionarían las películas. Además de unas grandes barreras de entrada ya que las personas tienden a ir al mismo cine siempre y es difícil que un nuevo cine se dé a conocer. Para ello contamos con un factor clave, como sería la localización. Nos encontramos en un centro comercial muy transitado, al haber comercios y restaurantes, por lo tanto, lo tenemos todo a favor para ser conocidos. Además, la diferencia de precios entre un cine u otro varía en una proporción muy pequeña, consiguiendo así que los espectadores vengan a nuestro cine no por el precio, sino por los factores que nos diferencian del resto.

Entre los elementos que nos hacen diferenciarnos del resto, uno de ellos es la sala 4DX, un tipo de sala que actualmente solo encontramos en Madrid y Valencia y que puede ser un hecho revolucionario, la gran novedad que muchos espectadores catalanes aun no hayan probado y que haga que nos visiten. Además de contar con paneles táctiles para poder hacer los pedidos de palomitas sin tener que hacer largas colas.

El gran inconveniente que tiene abrir un negocio de este estilo es la gran inversión inicial que requiere entre la remodelación y el equipamiento técnico. Entre los gastos que destacan tenemos el sueldo de los trabajadores y el alquiler del local. En un futuro, tener la posibilidad de tener opción de compra y contar con un local propio, nos disminuiría mucho los gastos.

Si analizamos las diferentes cuentas de resultados vemos como nuestro beneficio va aumentando año tras año debido al aumento de las ventas, al ser cada vez más conocido y tener una mayor cuota de mercado, y un aumento en menor proporción de los costes que hacen que el resultado del ejercicio cada vez sea más grande. No hay que olvidar que tenemos recursos mal invertidos al contar con mucho más activo circulante que deudas a corto plazo. Y que debemos vigilar nuestros recursos ajenos ya que, si aumentan más que nuestro activo, será imposible hacerles frente a las deudas. Y, por lo tanto, la empresa perdería autonomía frente a terceros. Finalmente, contamos con un bajo rendimiento de la inversión realizada, que esperamos ir aumentando a medida que la empresa vaya creciendo. Además de contar con un TIR y un VAN positivos que nos aseguran una ganancia más la recuperación de la inversión y unos ingresos futuros.

Para acabar, mi idea es ir creciendo año tras años, crear una app para poder comprar las entradas a través de ella y conseguir que poco a poco la empresa esté más automatizada y encara a que los espectadores vivan una experiencia real al venir a nuestro establecimiento.

X. BIBLIOGRAFIA

10.1 Páginas web

¿Cómo elegir el color de un logo de entretenimiento?. (2018). Obtenido de <https://99designs.es/logo-design/business-of-color/entertainment> Visitado el 27/11/2018.

ABC. (4 abril 2018). ¿Cuáles son los cines más caros de España?. ABC. Obtenido de https://www.abc.es/play/cine/noticias/abci-cuales-cines-mas-caros-espana-201804041228_noticia.html Visitado el 18/01/2019.

Aguilar, T. (19 enero 2016). La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/> Visitado el 29/11/2018.

Aguilar, T. (7 abril 2016). La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/> Visitado el 18/01/2019.

Arenas, M. (25 enero 2017). El cine ya no es de película: así es una sala de cine digital. Obtenido de <https://www.nobbot.com/pantallas/sala-de-cine-digital/>. Visitado el 07/04/2019.

Casado, D. (23 octubre 2013). Así se reparte el precio de las entradas de cine. ABC. Obtenido de <https://www.abc.es/cultura/cine/20131023/abci-fiesta-cine-precios-entradas-201310222142.html> Visitado el 18/01/2019.

Clifford, C. (12 junio 2018). Qué dice el color de tu logo dice sobre tu marca. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268616> Visitado el 27/11/2018.

Delgado, S. (25 diciembre 2013). Por qué nos gusta el cine. Obtenido de <http://www.psicologiaenlared.com/por-que-nos-gusta-el-cine/> Visitado el 30/11/2018.

Economía simple. (2016). Definición de Costes directos. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/costes-directos>. Visitado el 11/05/2019.

Gómez, M. (30 abril 2018). El sector servicios acapara casi ocho de cada 10 trabajadores en España. *El país*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2018/04/29/actualidad/1525029661_007193.html. Visitado el 06/04/2019.

González, R. (24 julio 2014). Cine y legislación (I): La ley del Cine. Obtenido de <https://www.formacionaudiovisual.com/blog/cine-y-tv/cine-y-legislacion-i-la-ley-del-cine/>. Visitado el 06/04/2019.

INE. (2019). Índices nacionales: general y de grupos ECOICOP (22344). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=22344&L=0> Visitado el 21/01/2019.

Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales. (2017). Boletín Informativo – 2017. Obtenido de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:5243f684-e64a-4289-9d80-1902e1c80368/01-Introduccion-Graficos-Evolucion.pdf> Visitado el 11/02/2019.

La Vanguardia. (29 junio 2018). Entradas Cine: El precio será en fin de semana debe pasar de 7,31 a 6,65 euros. *La Vanguardia* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/cultura/20180629/45482239599/precio-cine-fin-semana-bajada-iva.html> Visitado el 18/01/2019.

La Vanguardia. (4 diciembre 2018). La inversión tecnológica en España se duplicará en 2018, según un informe. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20181204/453344142306/la-inversion-tecnologica-en-espana-se-duplicara-en-2018-segun-un-informe.html>. Visitado el 07/04/2019.

Lánzame. (17 junio 2015). ¿Ha hecho tu Startup su análisis DAFO?. Obtenido de <http://lanzame.es/ha-hecho-tu-startup-su-analisis-dafo/>. Visitado el 03/06/2019.

López, V. (26 noviembre 2018). El precio de las entradas de cine sube un 9% tras la bajada del IVA: los exhibidores se embolsarán 50 millones anuales extra. Obtenido de <https://www.espinof.com/otros/precio-entradas-cine-sube-9-bajada-iva-exhibidores-se-embolsaran-50-millones-anuales-extra> Visitado el 18/01/2019.

Ministerio de Cultura y Deporte (2018). Anuario de Estadísticas Culturales 2018. Obtenido de <http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f818fa71-6313-468b-9db1-6a44d4fbd461/principales-resultados-2018.pdf> Visitado el 11/02/2019

Morales, F. (8 julio 2018). España es el segundo país de la UE con la tasa de desempleo juvenil más alta. *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2018/07/08/5b42316122601de03d8b4593.html>. Visitado el 07/04/2019.

Oblicua Publicidad S.A. (2019). Publicidad en cine. Obtenido de <http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-cine.htm>. Visitado el 14/05/2019.

Ortega, B. (17 diciembre 2018). La economía española crecerá a un menor ritmo en 2019 y entrará en una desaceleración, según el IEE. *El economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9587116/12/18/La-economia-espanola-crecera-a-un-menor-ritmo-en-2019-que-entrara-en-un-ciclo-recesivo-segun-el-IEE-.html>. Visitado el 07/04/2019.

Ostelea. (2018) El sector de ocio y cultura en España. Obtenido de <https://www.aedh.es/wp-content/uploads/2016/10/Informe-El-Ocio-y-Cultura-en-Espa%C3%B1a.pdf>. Visitado el 06/04/2019.

Portal PYME. (2019). Ayudas e incentivos para empresas. Obtenido de <http://www.ipyme.org/es-ES/BBDD/AyudasIncentivos/Paginas/ultimasAyudas.aspx>.

Visitado el 03/05/2019.

Rivero, H. (4 julio 2018). ¿Qué es el sonido Dolby Atmos?. Obtenido de <https://www.formacionaudiovisual.com/blog/sonido/que-es-sonido-dolby-atmos/>

Visitado el 28/11/2018.

Startista. (2019). Evolución anual del número de cines en España de 2010 a 2019. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/480401/numero-de-cines-en-espana/>.

Visitado el 14/05/2019.

Statista (2018). Cine: precio medio de entrada España 2007-2017 | Estadística.

Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/474214/entrada-de-cine-precio-promedio-en-espana/> Visitado el 18/01/2018.

Vara, D. (9 mayo 2017). ¿Cómo calcular el Punto Muerto de mi negocio?. Obtenido de <https://www.blueindic.com/blog/como-calcular-el-punto-muerto-de-mi-negocio/>.

Visitado el 03/06/2019.

Wikipedia. (2018). Dolby. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Dolby> 28/11 Visitado

el 28/11/2018.

10.2 Libros

Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Barcelona. Profit Editorial.

Ollé, M. et al. (1997). *El plan de empresa: Cómo panificar la creación de una empresa*. Barcelona. Marcombo.

Vidal, A et al. (1997). *Pla d'Empresa: Guia pràctica per la creació d'empreses*. Tarragona. Universitat Rovira i Virgili.

10.3 Artículos

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (29 diciembre 2007). Legislación Consolidada Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine, en Jefatura del Estado. Obtenido en <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-22439-consolidado.pdf>. Visitado el 06/04/2019.

Díaz, M. J. (1 julio 2016). Política cultural y crisis económica: algunas reflexiones a propósito de la reforma de la Ley del Cine. Obtenido en

<https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/975/568/>. Visitado el 07/04/2019.

Valotto Patuzzo, G. (Marzo 2011). La evolución en la consideración económica del sector servicios, en Contribuciones a la Economía. Obtenido en <http://www.eumed.net/ce/2011a/> Visitado el 16/01/2019.

10.2 Apuntes del Moodle

Ginieis, M. (2019). *Contabilidad de gestión*. Moodle URV.

Sabater, J (2017). *Estructura de passiu*. Moodle URV.

Valverde, M. (2016). *Reclutament, selecció i inducció*. Moodle URV.

XI. ANEXOS

11.1 Términos útiles

¹**Etapa de madurez:** Es la etapa en la cual el negocio obtiene mayor número de producción y de ventas. Ya es un negocio conocido en el mercado y los beneficios son elevados. Pero para poder mantenerse en el mercado de forma competitiva, deberá reducir costes. Además, si un producto se encuentra en esta etapa, la empresa deberá efectuar todo tipo de estrategias para que siga en el mismo nivel.

²**Etapa de declive:** En esta última etapa de ciclo, el producto cada vez más, va perdiendo su atractivo entre sus clientes y las ventas disminuyen. También se puede dar el caso en el cual la empresa ya no pueda reducir más los costes y sus beneficios cada vez sean más pequeños, por lo tanto, deberá abandonar el negocio. Las empresas aprovechan para hacer ofertas y descuentos.

³**Cirque du Soleil:** Circo que redefinió la forma en que el mundo ve el circo, ganándose un hueco en el mercado, un mercado que se estaba apagando cada vez más y consiguiendo ser uno de los mejores espectáculos del mundo.

11.2 Listado completo materiales necesarios

Concepto	Unidades	Precio unitario (€)	TOTAL (€)
Gafas de protección	16	7,05	112,8
Mascarilla	16	1,85	29,6
Guantes de látex	16	2,80	44,8
Guantes largos aptos para temperaturas elevadas	16	6,60	105,6
Maíz salado 22,70 kg	8	41,5	332
Maíz dulce 22,70 kg	6	41,5	249
Grasa vegetal refinada 22 kg	4	52,6	210,4
Sal en pack 5 bolsas 5 kg	2	33	66
Azúcar (3 packs de cada color) 5 bolsas de 5 kg	15	17,9	268,5
Envases cartón 45gr 1050 ud	2	101,6	203,2
Envases cartón 90gr 800 ud	3	91,99	275,97
Envases cartón 150gr 500 ud	3	84,7	254,1
Envases cartón 225gr 375 ud	3	72,6	217,8
Envases cartón 400gr 180 ud	2	181,5	363
Bag in box Coca-Cola 7 L	8	114,67	917,36

Bag in box Coca-Cola Zero 7 L	5	114,67	573,35
Bag in box Sprite 7 L	2	114,67	229,34
Bag in box Fanta Naranja 7 L	4	114,67	458,68
Bag in box Fanta Limón 7 L	2	114,67	229,34
Bag in box Nestea 7 L	2	114,67	229,34
Máquina de palomitas saladas	3	1.754,5	5.263,5
Máquina de palomitas dulces	2	1.754,5	3.509
Envases bebida de 50, 75 y 100 ml 720 unidades	3	322,8	968,4
Tapas bebida de 50, 75 y 100 ml 1000 unidades	3	126,44	379,32
Pajitas 1000 unidades	2	23,87	47,74
Botellas agua 0,5L 24 unidades	20	6,72	134,4
Botellas agua 0,33L 24 unidades	5	4,8	24
Patatas chips 10 unidades	3	8,24	24,72
Frutos secos 20 unidades	3	7,55	22,65
Mentos 25 unidades	2	9,17	18,34
Chocolatinas Kit Kat, Twix y M&M's 50 unidades	3	8,66	25,98

Material de limpieza

Concepto	Unidades	Precio unitario	TOTAL
Legía 2 unidades	2	2,64	5,28
Dospe 2 unidades	2	4,54	9,08
Vorax 2 unidades	3	5,85	17,55
Bolsas grandes 25 packs	1	11,9	11,9
Bolsas pequeñas 25 packs	1	10,41	10,41
Bolsas transparentes 25 packs	1	12,23	12,23
Pulverizador 5 unidades	1	1,2	1,2
Concentrado multiusos 20 unidades	1	8,55	8,55
Fregonas 25 unidades	1	5,12	5,12
Escobas 10 unidades	2	3,94	7,88
Recogedores 10 unidades	1	2,88	2,88
Palos 10 unidades	2	1,7	3,4
Nanas 6 unidades	2	2,74	5,48
Rollo papel 2 unidades	2	5,5	11
Serrín 1 unidad	1	7,21	7,21
Estropajo fibra 1 unidad	1	3,78	3,78
Guantes 100 unidades	2	2,99	5,98
TOTAL			128,93