



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS (MBA)**

Curso Académico 2016/2017

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Proyecto de viabilidad de una sala de cine
en la ciudad de Torrelavega**

**Viability project of a movie theatre in the city
of Torrelavega**

Autor: Daniel Sánchez Vela

Directora: Belén Díaz Díaz

Octubre de 2017

Índice del trabajo

1. El proyecto.....	8
1.1 Descripción básica del negocio.....	8
1.2 Misión, visión y localización	8
1.3 Modelo CANVAS	9
2. Análisis del entorno	13
2.1 Macroentorno	13
2.2 Microentorno.....	25
3. Plan de Marketing.....	28
3.1 Estrategia de producto/servicio.....	29
3.2 Estrategia de precios	30
3.3 Estrategia de comunicación	32
3.4 Estrategia de posicionamiento.....	32
4. Análisis DAFO	33
5. Plan de operaciones	34
5.1 Necesidades de personal	34
5.2 Funcionamiento del negocio	34
6. Previsión de demanda e ingresos.....	36
7. Previsión de costes y gastos.....	40
7.1 Inversión inicial	40
7.2 Gastos operacionales	42
8. Estados previsionales.....	46
8.1 Balance	46
8.2 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	47
9. Viabilidad del proyecto.....	48
9.1 Punto muerto	48
9.2 VAN y TIR.....	50
10. Conclusiones	53
11. Bibliografía.....	54

Índice de tablas

Tabla 1.3.1. Modelo de negocio CANVAS	10
Tabla 2.2.1. Censo de cines con actividad en el año 2016 en Cantabria	25
Tabla 3.1.1. Distribución de las sesiones en el cine.....	29
Tablas 3.2.1. y 3.2.2. Tablas de listas de precios del cine.....	30
Tabla 3.2.3. Tabla de listas de precios del bar del cine	31
Tabla 4.1. Tabla DAFO.....	33
Tabla 6.1. Distribución de la demanda.....	38
Tabla 6.2. Precios para el cálculo de los ingresos	38
Tabla 6.3. Estimación de ingresos.....	39
Tabla 7.1.1. Inversión inicial	41
Tabla 7.2.1. Distribución del coste de la entrada (según PVP)	42
Tabla 7.2.2. Sueldos mensuales de los empleados	43
Tabla 7.2.3. Amortización anual	43
Tabla 7.2.4. Amortización del préstamo bancario	44
Tabla 7.2.5. Estimación de gastos.....	45
Tabla 8.1.1. Balance previsional inicial.....	46
Tabla 8.2.1. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional del primer ejercicio	47
Tabla 9.1.1. Distribución de la demanda aplicando el umbral de rentabilidad	48
Tabla 9.1.2. Estimación de ingresos aplicando el umbral de rentabilidad	49
Tabla 9.1.3. Estimación de gastos aplicando el umbral de rentabilidad	49
Tabla 9.2.1. ROE de empresas del sector	50
Tabla 9.2.2. Cálculo del WACC	51
Tabla 9.2.3. Recaudación de cines en Cantabria y crecimiento.....	51
Tabla 9.2.4. VAN y TIR del proyecto	52

Índice de gráficos

Gráfico 2.1.1. Evolución de la población total en el municipio de Torrelavega	13
Gráfico 2.1.2. Evolución de la población total en los municipios limítrofes a Torrelavega	14
Gráfico 2.1.3. Evolución de la población total (menores de 16 años)	15
Gráfico 2.1.4. Evolución de la población total (65 años o más)	16
Gráfico 2.1.5. Evolución del crecimiento del PIB (% anual). Base 2010	17
Gráfico 2.1.6. Evolución del crecimiento del IPC General (% anual)	18
Gráfico 2.1.7. Evolución del crecimiento del IPC Ocio y Cultura (% anual)	19
Gráfico 2.1.8. Evolución de la Tasa de paro en %.....	19
Gráfico 2.1.9. Gasto medio por espectador en cines en España y Cantabria	20
Gráfico 2.1.10. Cines y Salas de exhibición en Cantabria	22
Gráfico 2.1.11. Espectadores por nacionalidad de la película en Cantabria	23
Gráfico 2.1.12. Asistencia media por habitante al cine en España y Cantabria	24
Gráfico 2.2.1. Situación de la competencia	26
Gráfico 6.1. Hábito de asistencia al cine	36
Gráfico 6.2. Espectadores de largometrajes de 2016 en España.....	37

RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Máster vamos a estudiar la viabilidad de un proyecto para la apertura de una sala de cine en la ciudad de Torrelavega (Cantabria). Para ello, y tras una breve presentación de la idea de negocio y de su funcionamiento, estudiaremos y analizaremos el macroentorno y el microentorno, crearemos un plan de marketing e indicaremos nuestras necesidades de personal para poder realizar un análisis DAFO con la finalidad de conocer que factores (internos y externos) pueden afectar al negocio.

Tras esto pasaremos a las previsiones de ingresos, de demanda y de gastos y al balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsionales que nos permitirán tener una idea de cómo serán los primeros meses de vida del negocio desde el punto de vista económico y contable. Por último, con todos estos datos, calcularemos la viabilidad del proyecto con el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

La industria del ocio y el entretenimiento está destinada a ser muy importante en el futuro, con la existencia de múltiples posibilidades como parques de ocio, teatros o cines. La industria del cine está dividida en tres grandes pilares: la producción, la distribución y finalmente la exhibición.

La tendencia ha llevado a una concentración de las salas de cine en grandes centros comerciales con cines multisala en las principales ciudades del país dejando de lado las pequeñas salas de proyección que, en el pasado, existían. Esta situación provoca no solo una saturación de cines en determinados lugares sino también la inexistencia de estos en determinados núcleos de población impidiendo a los habitantes acudir al cine u obligándoles a realizar importantes desplazamientos para poder asistir.

Nuestra idea es ofrecer uno de esos cines “de proximidad”, salas no muy grandes pero confortables para poder disfrutar del cine sin salir del municipio. Además, plantearemos la creación de una tarjeta de tarifa plana mensual, idea importada de otros países europeos donde se ofrece esta posibilidad para disfrutar del cine más veces y de manera más barata.

ABSTRACT

In this Master's Dissertation, we are going to study the viability of a project for the opening of a cinema theatre in the city of Torrelavega (Cantabria). In order to do this, and after a brief presentation of the business idea and its operation, we will study and analyze the macro-environment and the micro-environment, create a marketing plan and show our personnel needs in order to carry out a SWOT analysis to discover which (internal and external) factors could affect the business.

After this, we will go to speak about estimations of income, demand and expenses and the balance sheet and the income statement which allow us to have an idea of what the first months of the life of the business are going to be from the economic and accounting point of view. Finally, with all these data, we will calculate the viability of the project with the NPV (Net Present Value) and the IRR (Internal Rate of Return).

The leisure and entertainment industry is allocated to be very important in the future, taking into account the multiple possibilities such as leisure parks, theaters or cinemas. The film industry is divided into three main pillars: production, distribution, and finally, exhibition.

The trend has led to a concentration of movie theaters in large shopping centers with more than one screening rooms in the main cities of the country leaving the small theatres that existed in the past behind. This situation causes not only a saturation of cinemas in certain places, but also the absence of these in some population centers preventing the inhabitants to go to the cinema or force them to make important trips in order to be able to go.

Our idea is to offer one of those "proximity" cinemas, not very big, but comfortable theatres where one can enjoy the cinema experience without leaving your town. In addition, we will consider the creation of a monthly flat-rate card, an idea imported from other European countries where this possibility is offered to citizens and it allowed them to enjoy the cinema more often with cheaper rates.

1. EL PROYECTO

1.1. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO

La idea de negocio es simple, la constitución de una sala de cine para unas 120 personas (con la posibilidad de construir una sala gemela al lado si el éxito empresarial lo permite) en la ciudad de Torrelavega.

La idea surge de la inexistencia desde hace años de una sala de cine como tal en Torrelavega que llegó a tener en el pasado hasta tres salas de exhibición distintas, además de la recuperación del llamado “cine de proximidad” ante el panorama actual de grandes multicines en centros comerciales en las principales ciudades donde tiene que asistir todo aquel que desee ver una película.

La creación de esta sala de cine permitirá la asistencia a todos los habitantes de la ciudad, así como de los municipios limítrofes que tampoco cuentan con ella, sin necesidad de desplazarse tanto.

Dentro del sistema de precios habitual que tienen este tipo de empresas, valoraremos también la posibilidad de incluir una importante novedad como es la creación de una tarjeta de “tarifa plana”, es decir, la opción de comprar una tarjeta mensual que te permita visitar el cine todas las veces que quieras durante su validez. Esta opción, aunque raramente vista en España, es muy habitual en otros países y capitales europeas como en Francia o en Reino Unido donde no solo cines individuales permiten esta opción, sino también grandes cadenas o la unión de varios cines.

Lógicamente, y además de la sala de proyección en sí, el cine contará con un bar para la compra de palomitas, bebidas y otro tipo de comida, aseos, etc...

Con la idea de reducir costes, este cine no contará con taquilla, sino que la venta se realizará por internet o a través de un TPV instalado en la entrada del cine.

Además de la proyección de películas, y con el objetivo de poder rentabilizar el negocio, se permitirá también el alquiler de la sala de cine en los horarios y días donde esta no se use para la proyección de películas y así poder celebrar conferencias, cursos, charlas, coloquios, etc. estén estos o no relacionados con el mundo del cine.

1.2. MISIÓN, VISIÓN Y LOCALIZACIÓN

La misión de la empresa es: “ofrecer a los amantes de la cultura y del cine una experiencia cinematográfica de calidad, sin salir de su ciudad, orientándonos continuamente a las necesidades y demandas de los clientes para una mejora continua de nuestros servicios”.

Nuestra visión es: “convertirnos en la mejor opción de entretenimiento de la ciudad de Torrelavega y acercar el mundo del cine a todos los clientes ofreciendo nuestros servicios a unos precios razonables tanto para la empresa como para nuestra clientela, contribuyendo así a la expansión de la cultura”.

En cuanto a la localización de la empresa, y tal y como hemos explicado en el apartado anterior, la sala de cine se situará en la ciudad de Torrelavega.

Como hemos comentado, hace años que no existe una sala de cine “convencional” en la ciudad. Actualmente es la Casa de Cultura la que se utiliza como sala de cine municipal y, desde hace unos años, se abrió un autocine a las afueras de la ciudad donde, a pesar de que, como cualquier otro cine, proyecta películas, no ofrece una experiencia tan confortable ni de tanta calidad como un cine convencional.

La elección de la localización está motivada también por la propia situación geográfica de la ciudad, situada en pleno corazón de Cantabria y cruce de caminos entre el norte y el sur, el este y el oeste de la región. La propia población de la ciudad, así como de sus municipios limítrofes, ofrece una clientela potencial importante, que permitirá ahorrar desplazamientos para disfrutar de una buena experiencia cinematográfica.

1.3. MODELO CANVAS

Antes de comenzar a analizar otro tipo de cuestiones, es importante que tengamos un resumen visual que nos permita hacernos una idea clara y simple de lo que supone nuestro modelo de negocio. Esto nos permitirá conocer que hace la empresa (necesidades que cubre), como lo hace (a través de qué sistema cubre esas necesidades), para quien lo hace (hacia que clientes van dirigidos esas necesidades) y como se rentabiliza todo lo indicado anteriormente.

Existen varios modelos que permiten resumir todo lo indicado en el párrafo anterior. Para ello nosotros hemos elegido el modelo CANVAS que representa, a través de una tabla, quienes son los clientes, como nos relacionamos con ellos y a través de que canales lo hacemos, quienes son nuestros socios clave, que actividades fundamentales existen y que recursos necesitamos y, como punto central y más importante, cual es nuestra propuesta de valor, es decir, que necesidad satisfacemos o que problema solucionamos.

Esta propuesta de valor, es la parte más relevante del modelo pues representa la razón de ser del negocio y puede ayudarnos a hallar la ventaja competitiva del mismo.

En primer lugar, indicamos la tabla resumen del modelo, para posteriormente explicar con detalle cada apartado del mismo.

Tabla 1.3.1. Modelo de negocio CANVAS

Socios	Actividad	Propuesta de valor	Relación	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidoras cinematográficas. - Proveedores de alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de películas. - Promoción en ciudad y RRSS. - Venta online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cine cercano, que evita desplazamientos. - Oferta cultural extra. - Posibilidad de alquiler de la sala para eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cercana y proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amantes del cine, la cultura y público en general.
	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones adecuadas y confortables. - Plataforma online segura y sencilla. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internet y Redes Sociales. - Presencial. 	
<p>Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes de constitución y creación. - Costes de funcionamiento. 			<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por entradas y pases. - Por ventas en el bar. - Por alquiler de instalaciones. - Por publicidad. 	

Elaboración propia.

Socios

En un cine, el principal socio es, lógicamente, las distribuidoras cinematográficas con las cuales tienes que llegar a acuerdos para poder proyectar las diferentes películas. Con ellas se suele negociar el porcentaje de cada entrada que les corresponde y también se negocia cuanto tiempo va a permanecer cada película en cartelera pudiendo negociarse periodos de tiempo o números de proyecciones por película.

Para todo lo que tiene que ver con la alimentación y bebida, necesitaremos también a proveedores que nos ofrezca productos de calidad, en tiempo y forma y a unos precios razonables.

Actividades

La razón de ser del cine no es otra que la emisión de películas siendo esta la actividad clave principal.

Dado que el cine es nuevo, es importante una adecuada estrategia de comunicación tanto en la calle como en redes sociales para promocionar adecuadamente las ventajas de nuestro cine. Sobre este tema hablaremos más adelante.

La venta online será una parte clave del negocio, fundamentado en ahorrar costes y evitar desplazamientos.

Recursos

Unas instalaciones modernas, adecuadas y confortables son necesarias para atraer público y afianzar clientela. Serán unas instalaciones simples, pero lo suficientemente completas para ofrecer un buen servicio.

Por último y dado que nuestra idea es eliminar la tradicional taquilla atendida por una persona, será necesaria tener una correcta plataforma online, segura y fácil de usar que

transmita confianza para los pagos. Además, se instalará un TPV en la entrada del cine para los mismos usos que la web.

Relación

Buscamos tener con nuestros clientes una relación adecuada y cercana, escuchando continuamente el feedback que estos puedan aportar de cara a mejorar nuestras instalaciones y nuestro servicio. Escuchar sus consejos y propuestas ayudarán a crear una oferta más adecuada a los gustos de nuestros clientes.

Cientes

Aunque existen grandes apasionados de la cultura cinematográfica, el cine es una actividad cultural abierta a cualquier público.

La segmentación básica sería por edades (dado que existen películas infantiles y otras más para adultos) y una segmentación por gustos cinematográficos (cine de acción, terror, suspense, animación...) que puede llegar a ser incluso más adecuada que la de edades puesto que a las películas de animación pueden acudir también padres e hijos.

Canales

Los canales de comunicación que usaremos con los clientes serán principalmente dos: internet y redes sociales como principal medio de promoción y venta, y presencialmente en la sala en sí.

Ingresos y Gastos

Los ingresos provendrán principalmente de cuatro fuentes:

- La primera, y la más lógica, es de la venta de entradas y de pases mensuales. Existirán diferentes precios y promociones a lo largo del año que mostraremos en puntos posteriores.
- La segunda es la venta de productos del bar (palomitas y bebidas principalmente, aunque no descartamos tener una gama de productos más extensa e incluso una pequeña adaptación de la misma a las películas que se estén proyectando en ese momento, incrementando así la experiencia)
- En tercer lugar, estaría la publicidad previa a la emisión de la película, aunque especialmente al principio será muy difícil captar ingresos por esta vía.
- La última provendrá del posible alquiler de las instalaciones para eventos privados, lo cual, en caso de suceder, permitirán unos ingresos adicionales durante los días y horas en las que la empresa no es productiva debido a que no se está proyectando ninguna película.

Los gastos están, a grandes rasgos, divididos en dos grupos:

- **Costes de constitución y creación de la empresa:** Los cuales existirán al principio de la vida de la misma y surgirán de las reformas necesarias para el local, adquisición de inmovilizado, costes administrativos...
- **Costes de funcionamiento:** electricidad, agua, personal, derechos de proyección de películas, compra de existencias, mantenimiento de plataforma web...

Propuesta de Valor

Nuestros esfuerzos se centrarán en vender nuestro cine como una oportunidad única de disfrutar de una experiencia cinematográfica satisfactoria sin necesidad de salir de la ciudad, lo que evita desplazamientos y los costes derivados de los mismos.

El cine pasará a formar parte de la oferta cultural de la ciudad que permitirá a los habitantes tener un plan más para pasar la tarde.

Incidiremos además en nuestra tarjeta de tarifa plana, como una oferta única en Cantabria que permitirá a la gente disfrutar tantas veces como quiera de un plan “de cine”

Por último, y con la intención de poder rentabilizar el negocio en aquellos momentos en los que no se emita ninguna película, se ofrece la posibilidad a toda aquella empresa que lo desee a alquilar nuestras instalaciones para eventos privados, ya sean estos, conferencias, charlas, coloquios...

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. MACROENTORNO

Para la creación de cualquier negocio es imprescindible realizar un análisis exhaustivo de todos los factores que, aun siendo estos externos a la empresa, influyen directamente en las operaciones de esta. Este análisis nos permitirá obtener información significativa para una posterior toma de decisiones.

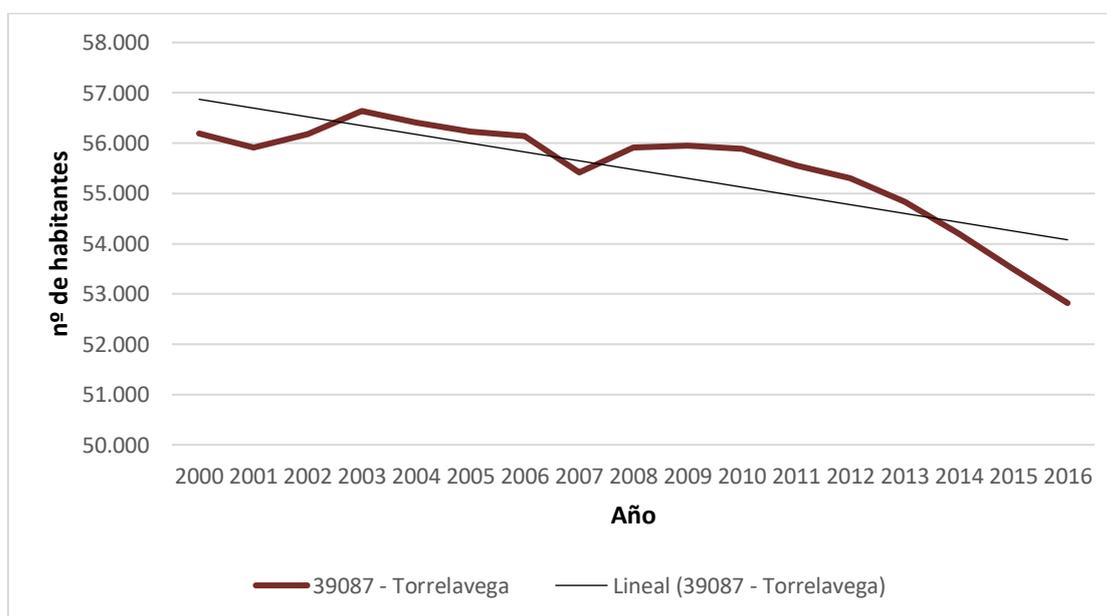
Este análisis del macroentorno estará dividido en seis bloques donde se encuentran la gran mayoría de factores que pueden afectar a la empresa.

Entorno demográfico

Aquí realizaremos un breve estudio de la población. Sin duda, lo más relevante para nosotros es cómo ha evolucionado la población en la ciudad de Torrelavega en los últimos años, aunque también sumaremos la población de los municipios limítrofes susceptibles de visitar nuestro cine.

Para ello mostraremos en primer lugar la población de Torrelavega y, posteriormente la de los municipios limítrofes (ya que Torrelavega tiene bastante más población que los demás y así podremos ver mejor la evolución). Además, analizaremos también a la población menor de 16 años (a la cual habrá que ofrecer una oferta distinta) y a los mayores de 65 años (los cuales dispondrán de una entrada más barata)

Gráfico 2.1.1. Evolución de la población total en el municipio de Torrelavega

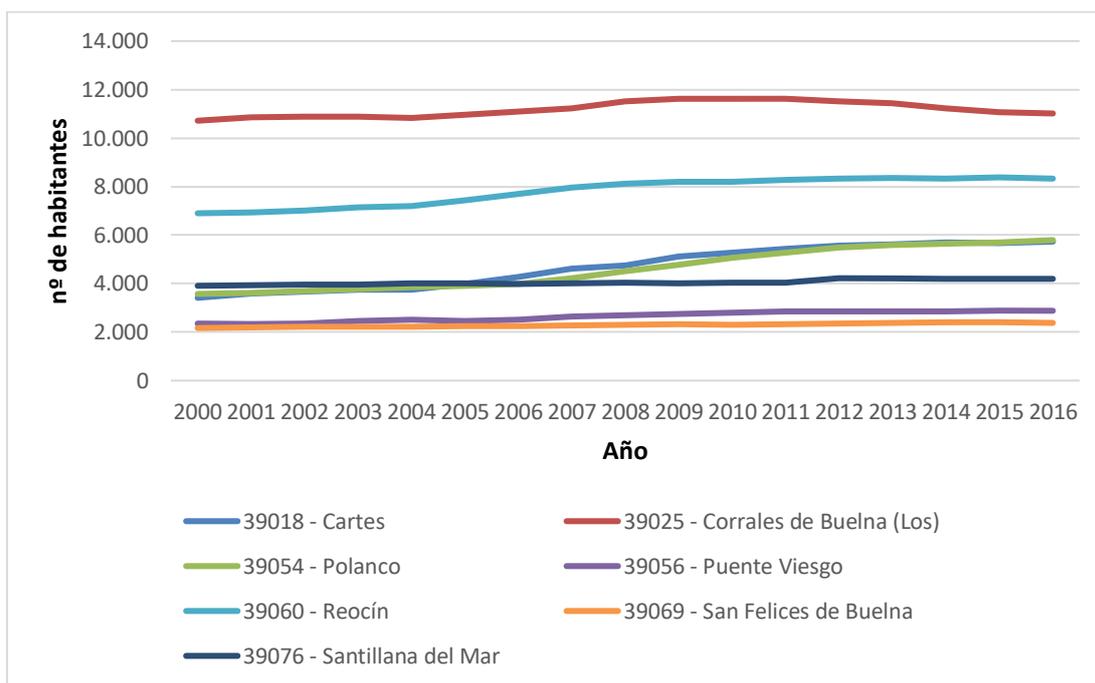


Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE)

El municipio de Torrelavega ha sufrido un descenso de la población desde el año 2003 (momento de máxima población en la gráfica) con una disminución más acusada desde 2010 en adelante situándose la población en 2016 por debajo de los 53.000 habitantes. Recordemos que Torrelavega llegó a ser una ciudad fuertemente industrializada, donde las múltiples factorías atraían a mucha población dada las grandes oportunidades

laborales que están ofrecían (de ahí que se la llegara a llamar “la ciudad del dólar”) El cierre de algunas de estas industrias, la caída del empleo en las demás y cierres de ciertas producciones han provocado que, actualmente, Torrelavega sea una ciudad con una importante tasa de paro. Esto también ha encadenado con el cierre de multitud de comercios que no han podido hacer frente, especialmente en estos años de crisis, a una disminución del consumo y de la renta disponible de las familias. Todos estos factores (junto a otros) han provocado que la ciudad ya no sea tan atractiva como en el pasado y, de ahí, parte de la justificación de esta disminución.

Gráfico 2.1.2. Evolución de la población total en los municipios limítrofes a Torrelavega



Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE)

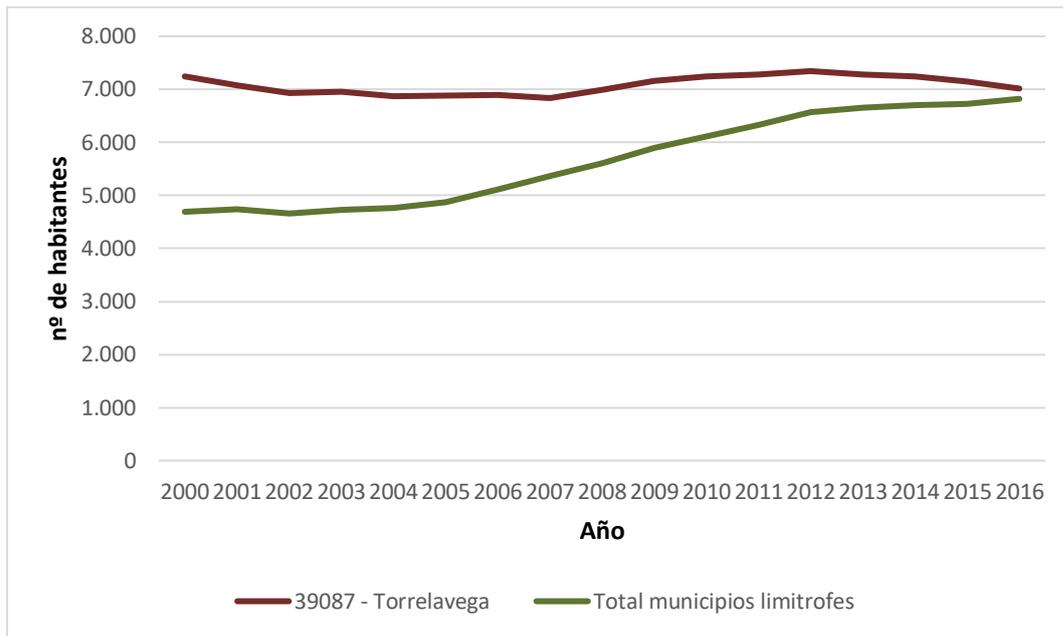
En los municipios anexos, vemos ligeras subidas (de 1000 a 2000 habitantes) en Polanco, Cartes y Reocín, pero en general, nos encontramos con una población más o menos estancada en cifras similares.

En algunos casos las familias prefieren dejar las ciudades buscando la tranquilidad en estos municipios que, a pesar de estar cerca de Torrelavega, ofrecen viviendas más baratas.

En cuanto a los gráficos de población total, Torrelavega es nuestro público más directo (con alrededor de 52.000 habitantes) y los municipios anexos aportan un total de unos 40.000 más.

Por edades hemos decidido separar a los menores de 16 años y a los mayores de 65 años, los cuales pueden buscar una oferta diferente al resto.

Gráfico 2.1.3. Evolución de la población total (menores de 16 años)

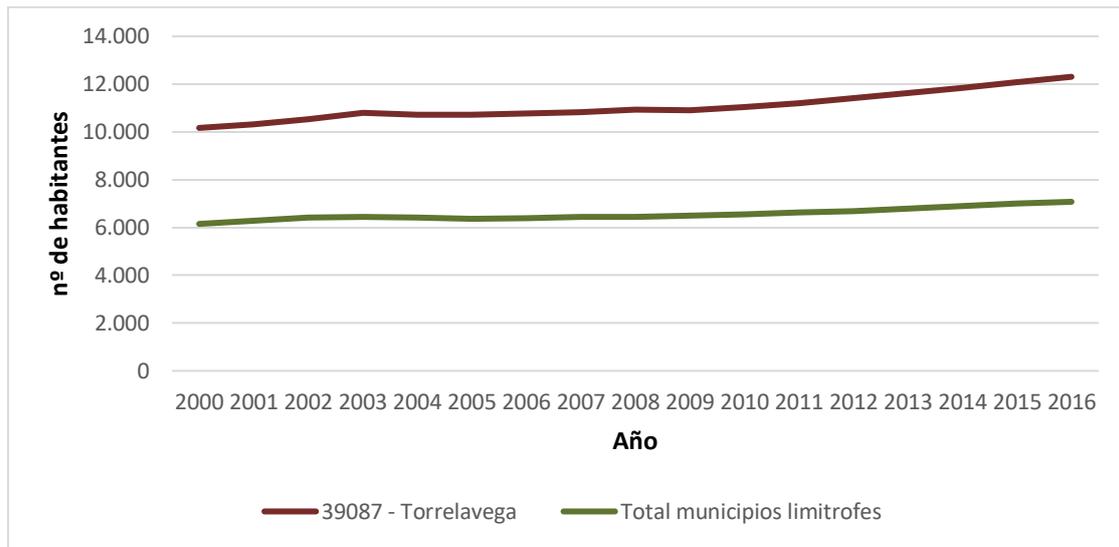


Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE)

La población más joven en Torrelavega ha quedado más o menos estancada en los 7.000 habitantes frente al claro incremento en las poblaciones limítrofes que casi alcanza el mismo número que en Torrelavega. Esto reafirma nuestra idea de familias jóvenes que han decidido vivir en poblaciones más pequeñas y tranquilas para formar su familia.

Los menores de 16 años deben de tener una oferta diferenciada por su edad (buscarán películas familiares, de dibujos animados) y serán más proclives a comprar palomitas, bebidas o cualquier otro artículo del bar.

Gráfico 2.1.4. Evolución de la población total (65 años o más)



Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE)

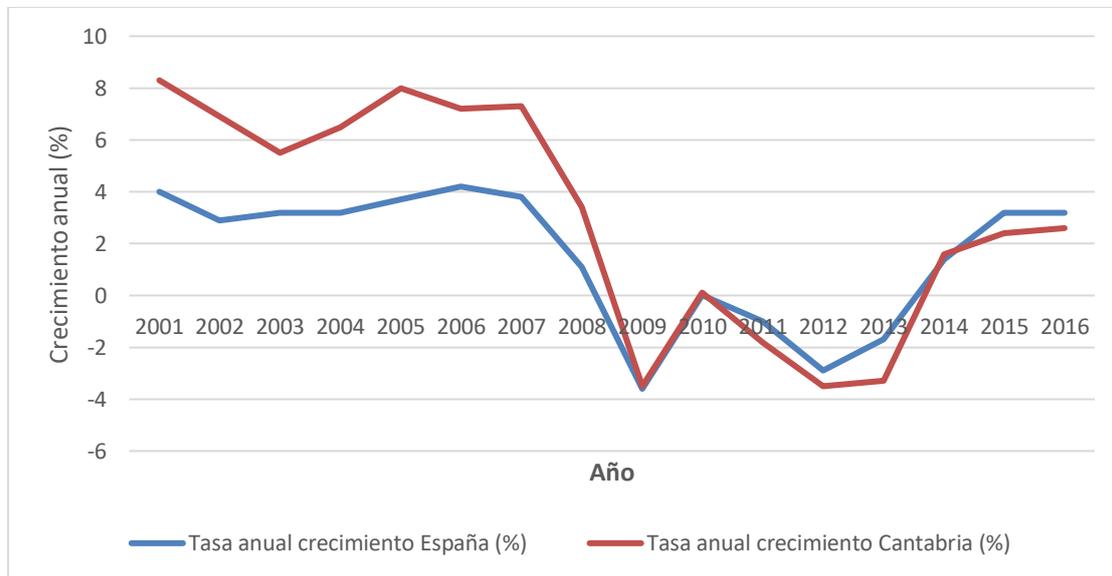
En general, podemos ver un envejecimiento de la población (bastante más acusado en la ciudad de Torrelavega con más del doble de aumento de mayores de 65 años frente a la suma total de municipios limítrofes)

Esta franja de población dispondrá de un pequeño descuento en las entradas del cine.

Entorno económico

En este bloque hablaremos de los factores que influyen en el poder adquisitivo y el gasto de las familias. Para ello comenzaremos con grandes variables macro (PIB, IPC, niveles de empleo...) para terminar con variables más concretas y afectas al negocio.

Gráfico 2.1.5. Evolución del crecimiento del PIB (% anual). Base 2010

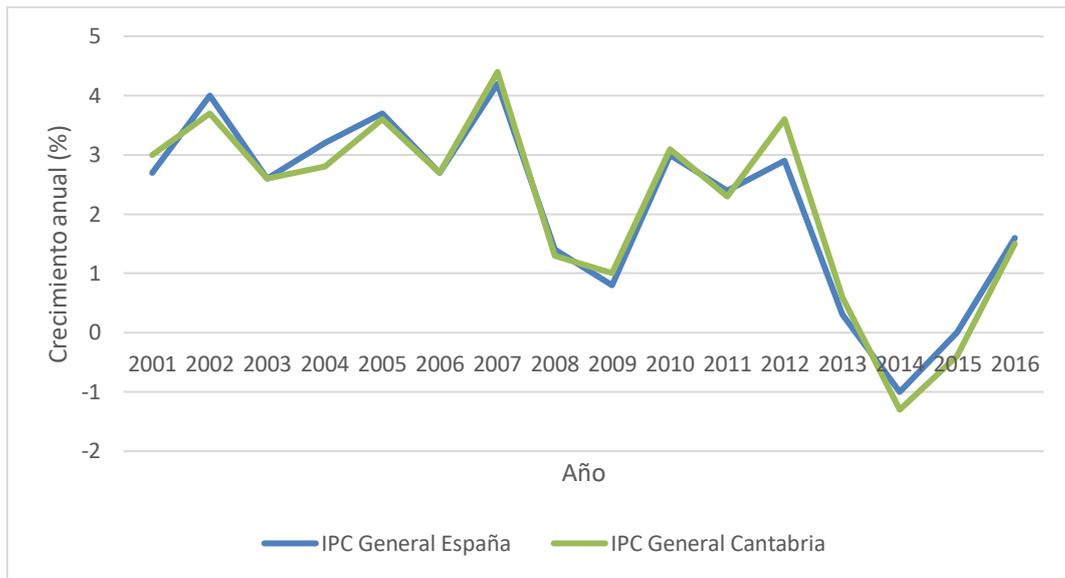


Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) y del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El gráfico se puede dividir en dos partes muy diferenciadas. Hasta 2009, ambos crecimientos eran positivos y Cantabria se situaba por encima (en algunos años en más de dos puntos porcentuales) del crecimiento de España. 2009 fue el primer año de recesión con crecimientos negativos similares. Desde ese año Cantabria se ha situado por debajo (o en crecimientos similares) con respecto a España. Los años 2011, 2012 y 2013 fueron los años más duros de la crisis con tres años consecutivos de recesión. A partir de 2014 vuelven los crecimientos positivos.

Un mayor crecimiento del PIB, es indicativo de una mejor situación económica general y dado que el cine no es un bien de primera necesidad, una mejor situación económica suele incrementar la asistencia a este tipo de locales.

Gráfico 2.1.6. Evolución del crecimiento del IPC General (% anual)



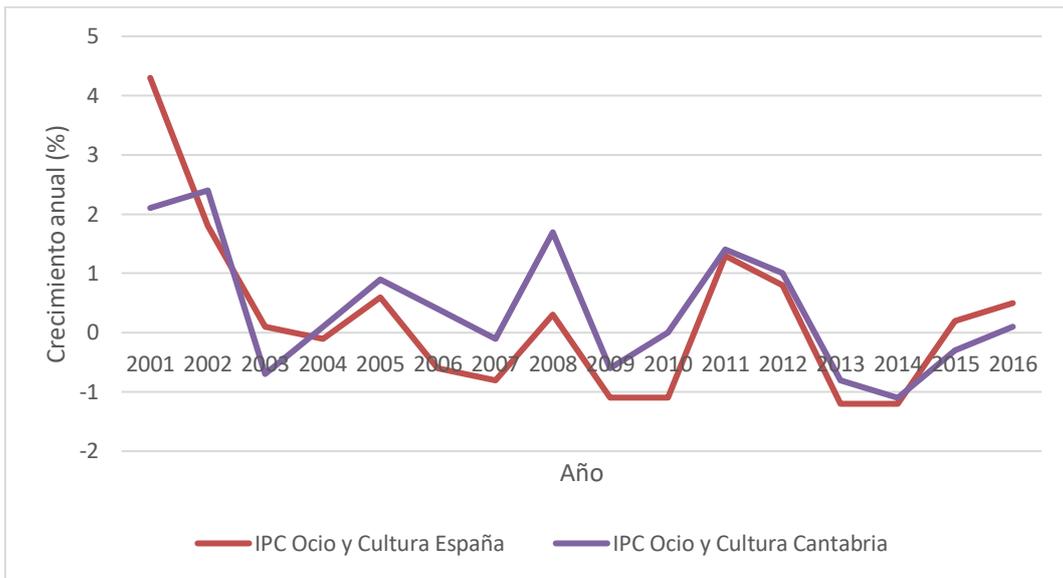
Elaboración propia. Datos extraídos de Datosmacro.com

El IPC nos permite hacernos una idea del “coste de la vida”. Este indicador recoge una serie de productos y servicios y como varía el precio de esta “cesta familiar” a lo largo del tiempo. Un aumento del IPC es indicativo de la inflación y estima un coste de la vida más alto.

Dado que la cultura es de lo primero en lo que una familia recorta, un aumento del IPC puede provocar una disminución de la asistencia al cine (si esto no va acompañado de un aumento de los sueldos en igual proporción).

En la gráfica vemos como, en general, el IPC muestra una subida entre el 2001 y el 2007 entrono al 3 y 4 %. En 2008 y 2009, estas subidas descienden sobre el 1 % para, posteriormente volver a subir. Destaca el año 2014 y 2015 con IPC negativos, es decir, bajadas de los precios. En 2016, el IPC sube alrededor del 1,5 %.

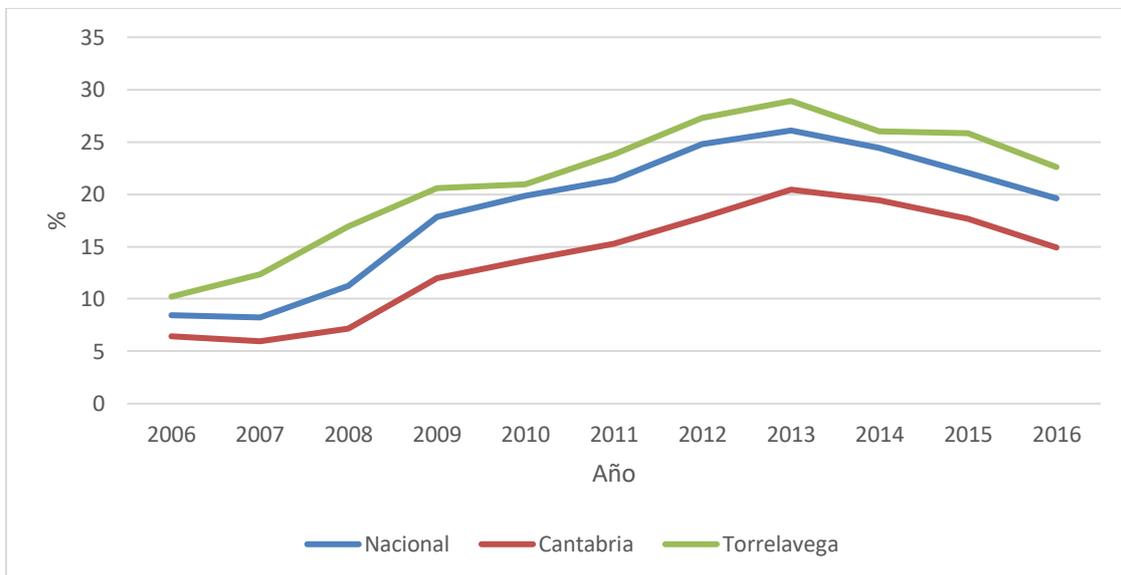
Gráfico 2.1.7. Evolución del crecimiento del IPC Ocio y Cultura (% anual)



Elaboración propia. Datos extraídos de Datosmacro.com

Si nos centramos en el IPC del sector concreto que nos afecta, este ha tenido una fluctuación mucho mayor que el IPC General con continuas subidas y bajadas y con valores tanto positivos como negativos.

Gráfico 2.1.8. Evolución de la Tasa de paro en %



Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y Datosmacro.com

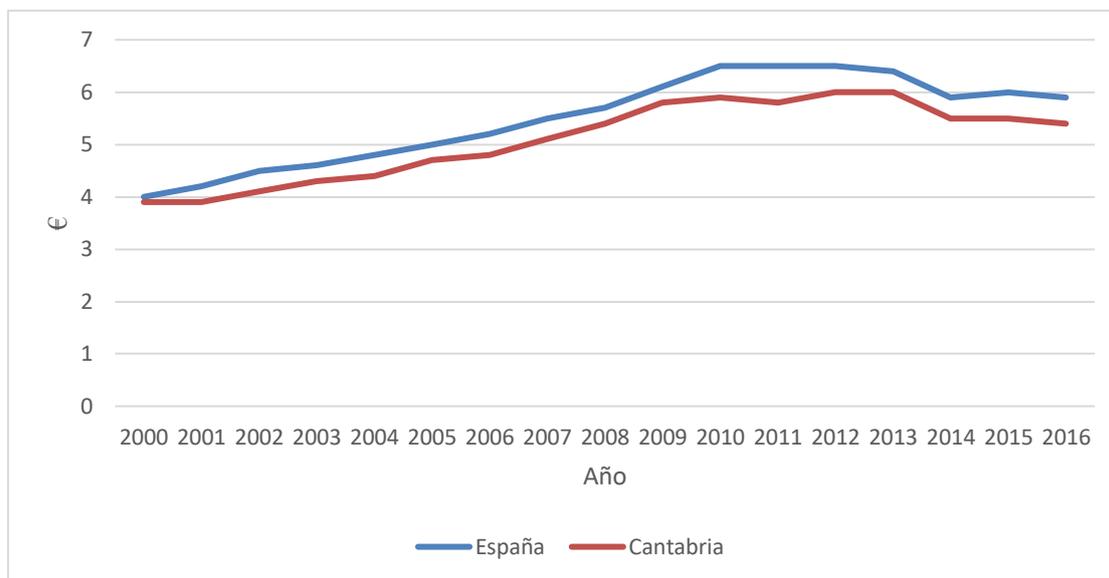
En cuanto al paro, un mayor porcentaje de paro implica menores ingresos familiares y, puede provocar un descenso en el gasto en cultura.

En general vemos como las tres líneas sufren aumentos con el inicio de la crisis en 2008 hasta 2013 donde se encuentran los picos máximos con descensos desde entonces.

Es importante destacar que la tasa de paro en Torrelavega es mayor que la tasa de España o de Cantabria.

Esto nos puede afectar negativamente en una ciudad que, como hemos comentado, ha sufrido especialmente las consecuencias de la crisis económica.

Gráfico 2.1.9. Gasto medio por espectador en cines en España y Cantabria



Elaboración propia. Datos extraídos de CULTURABase

Ya centrados en algo que nos afecta más directamente vemos un incremento del gasto medio por espectador para acudir al cine hasta 2010 con un posterior estancamiento hasta 2013 y una breve reducción desde entonces. Es innegable que, a lo largo de los años, el cine ha subido, al igual que otras opciones culturales, y por el efecto de la inflación en cualquier producto o servicio (además del incremento del IVA cultural). La pequeña reducción en los últimos años puede estar influenciada por el aumento de las promociones y descuentos y por la vuelta del día del espectador los miércoles o las denominadas “fiestas del cine” que han permitido a los espectadores disfrutar del cine a precios muy bajos.

Entorno político-legal

Dentro de este apartado serán relevantes todas las leyes que afecten directamente a este tipo de negocios.

Algunas de las más generales son:

- Código de Comercio
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 3/2017, de 5 de abril, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas de Cantabria.

Sobre el IVA, comentar que, actualmente, el IVA del cine se encuentra en el tipo general del 21 %, sin embargo, otras actividades culturales como el teatro o los conciertos han visto reducido recientemente el IVA del tipo general al tipo reducido del 10 %. Se espera que, en un futuro no muy lejano (puede que en los próximos Presupuestos Generales del Estado) se reduzca también el IVA del cine al tipo reducido, cosa que, debería de producir una reducción del precio de las entradas.

Sobre la Ley de Protección de Datos, es lógico que, de cara a aquellas personas que se hagan socios del cine, deberemos de respetar el adecuado tratamiento de esta información de acuerdo a la Ley y facilitar la aplicación de los derechos que esta Ley permita a los consumidores.

Otras leyes más concretas del negocio son:

- Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.
- Real Decreto 1084/2015, de 4 de diciembre, por el que se desarrolla la Ley 55/2007, de 28 de diciembre, del Cine.
- Leyes autonómicas y Ordenanzas municipales de aplicación.

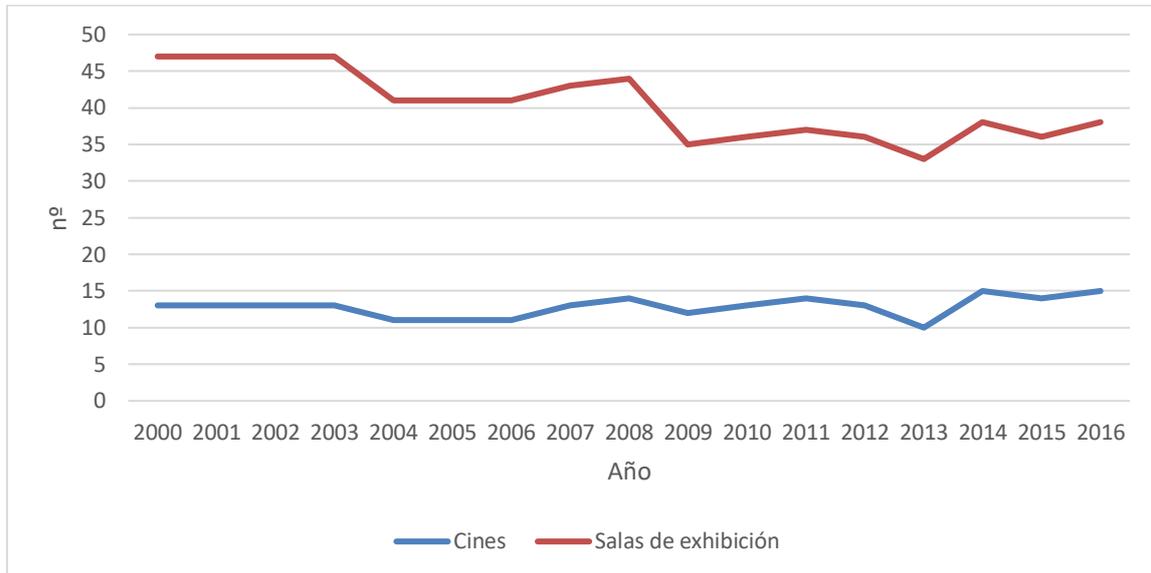
Entorno medioambiental

Nada específico salvo, lógicamente, el adecuado tratamiento de los residuos que se genere por el habitual funcionamiento del negocio, así como facilitar e incitar a los clientes a contribuir en la adecuada segregación de los residuos (bolsas, vasos, entradas...)

Entorno socio-cultural

En este apartado vamos a centrarnos en el comportamiento que sigue la población de cara a acudir a los cines, así como algunos datos básicos del sector en Cantabria.

Gráfico 2.1.10. Cines y Salas de exhibición en Cantabria



Elaboración propia. Datos extraídos de CULTURABase

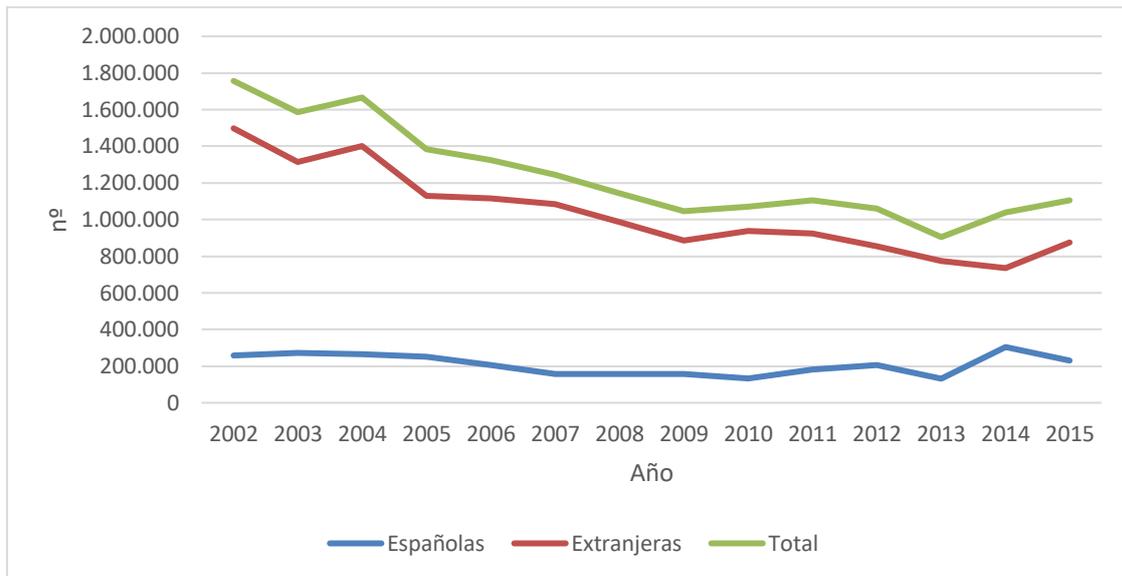
A lo largo de los años vemos como el número de salas de exhibición ha disminuido desde las 47 de 2002 hasta las 38 de 2016 con un mínimo de 33 en 2013. Sin embargo, el número de cines ha permanecido más o menos estable. Esto puede indicar el cierre de cines multisala, (como el de Valle Real), vemos como el número de salas de cine desciende bastante de 2003 a 2004 y de 2008 a 2009 con una pequeña reducción de cines.

Esto también nos puede indicar que los cines que se abren ahora tienen menos salas (de hecho, de 2013 a 2014 el número de salas de exhibición aumenta en cinco, al igual que los cines).

El número de cines actualmente marca su máximo en 15, aunque con menos salas de exhibición.

Podemos intuir que el modelo de grandes cines con muchas salas permanece solo en algunos grandes centros comerciales y se ha apostado por cines más pequeños para poder atraer población que no dispongan de un cine cercano (que es justo lo que queremos hacer nosotros)

Actualmente existen 38 salas de exhibición lo que hace un total de 6,52 salas de exhibición por cada 100.000 habitantes en Cantabria (según CULTURABase, la media nacional se encuentra en 7,7)

Gráfico 2.1.11. Espectadores por nacionalidad de la película en Cantabria

Elaboración propia. Datos extraídos del Instituto Cántabro de Estadística (ICANE)

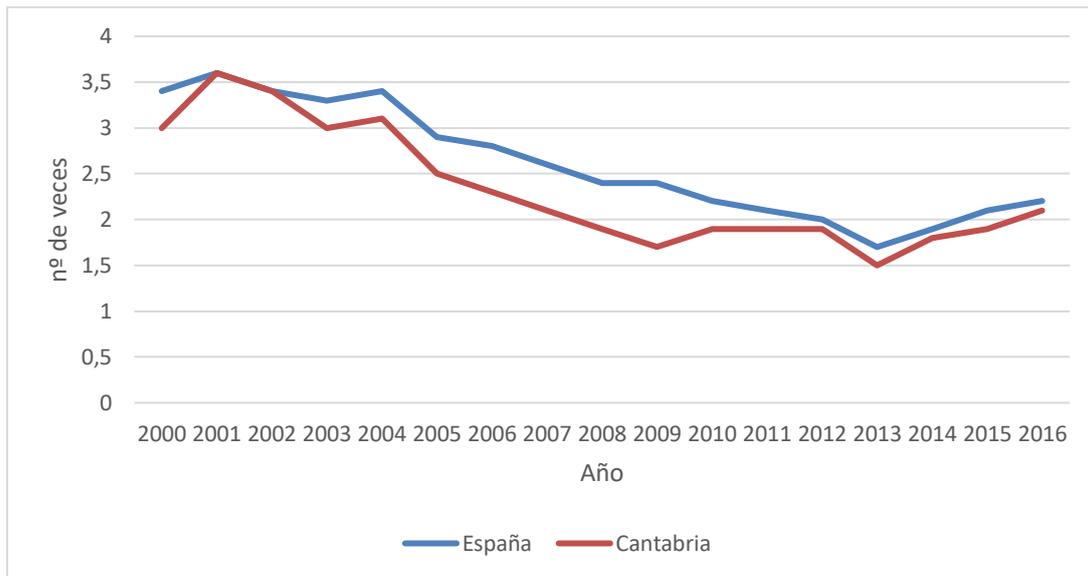
El número de espectadores en Cantabria ha disminuido desde los 1,75 millones de espectadores hasta los 1,1 millones actuales (un descenso del 37,08 %). La misma fuente nos informa que este descenso en el total de España fue del 27,65 % (casi 10 puntos menos).

Estos descensos se empezaron a producir incluso antes de la crisis de 2008. Los factores para acudir o no al cine son múltiples y pueden abarcar desde el precio de la entrada hasta los propios gustos de los consumidores.

El cine extranjero sufre un mayor descenso, aunque es el más visto (lógico dado que al año hay muchas más películas extranjeras que españolas). El cine español desciende también, pero se mantiene más estable con una importante subida en 2014 (sobre esto tiene mucho que decir la película "8 apellidos vascos" que marcó un record de taquilla para una película española).

El próximo gráfico nos ayudará a conocer con más concreción si los cántabros van más o menos al cine que los españoles en su conjunto.

Gráfico 2.1.12. Asistencia media por habitante al cine en España y Cantabria



Elaboración propia. Datos extraídos de CULTURABase

Por lo general, vemos que los cántabros van menos al cine que los españoles (aunque esta distancia se ha ido acortando hasta llegar casi a la paridad en 2016)

Si realizamos un análisis conjunto de los dos últimos gráficos vemos que en Cantabria se ha reducido más el número de espectadores que en España, aunque prácticamente asisten al cine el mismo número de veces con menos salas de exhibición.

Sería lógico pensar que, en el futuro (especialmente si se produce una disminución del IVA), el número de espectadores tienda a aumentar.

Entorno tecnológico

El sector cinematográfico debe estar pendiente de las posibles mejoras en imagen y sonido que puedan aparecer con el paso del tiempo. En los últimos años la revolución de la imagen digital y el 3D obligaron a las salas a adaptar sus sistemas de proyección para adaptarse a la demanda de sus clientes y equiparse a sus competidores.

Este tipo de situaciones puede repetirse en el futuro, por ejemplo, en la búsqueda de experiencias más inversivas.

2.2. MICROENTORNO

El análisis del microentorno rodea a todos aquellos factores que, aun siendo externos a la empresa, estos afectan de manera más directa al negocio.

Este apartado se dividirá en un análisis de cuatro epígrafes.

Competidores actuales y potenciales

Es imprescindible un análisis completo de la competencia actual que tendría nuestra empresa. Para ello no solo nos fijamos en los competidores directos, sino también en los productos sustitutivos que pueden satisfacer la misma necesidad que nuestra empresa.

El código CNAE de una sala de cine es el CNAE 5914, Actividades de Exhibición Cinematográfica. En el Instituto Nacional de Estadística (INE), el máximo filtrado que permite es el código CNAE 591 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión donde, en Cantabria, se indica que hay 30 empresas en 2017.

Sin embargo, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte nos muestra en su último boletín informativo el censo concreto de cines y salas de proyección:

Tabla 2.2.1. Censo de cines con actividad en el año 2016 en Cantabria

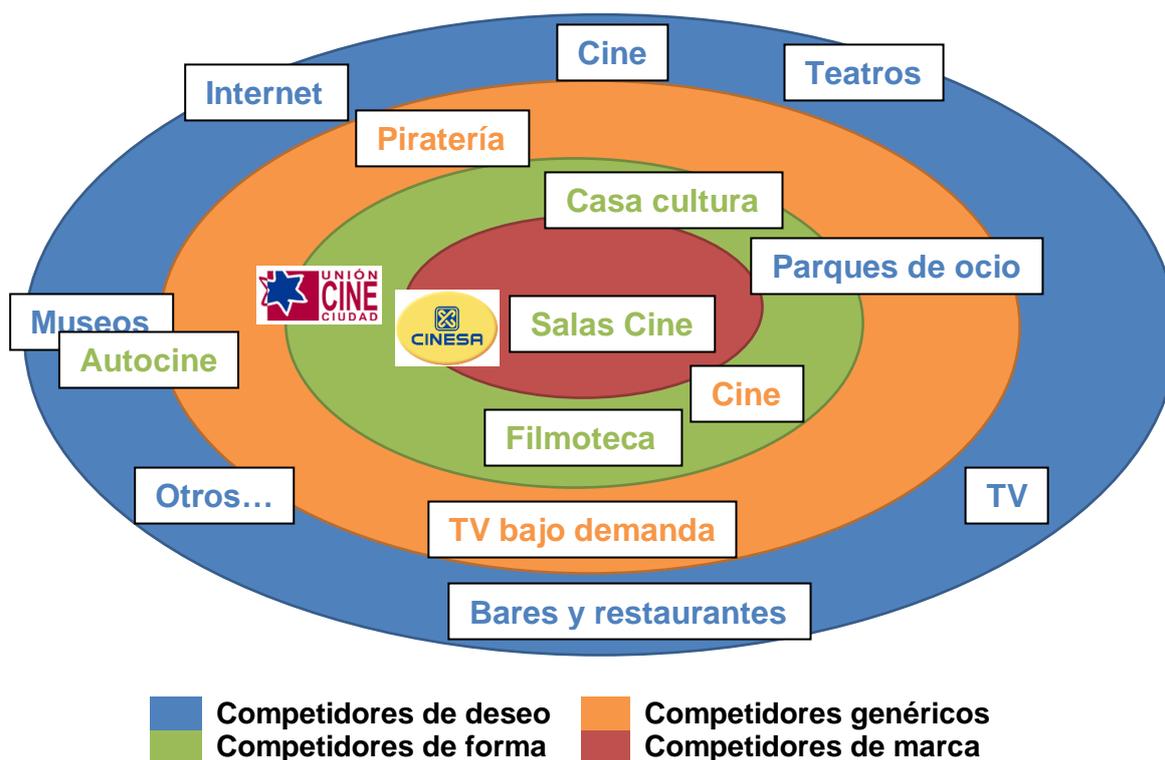
Cantabria	Astillero (El)	SALA BRETON	1
	Camargo	CASA DE CULTURA LA VIDRIERA	1
	Corrales de Buelna (Los)	TEATRO LOS CORRALES DE BUELNA	1
	Laredo	CASA CULTURAL	1
	Medio Cudeyo	CENTRO CULTURAL RAMON PELAYO	1
	Noja	NOJA PLAYA DORADA	1
	Reinosa	TEATRO PRINCIPAL DE REINOSA	1
		CINE DE VERANO JARDINES DE PEREDA	1
	Santander	CINESA BAHIA DE SANTANDER	12
		FILMOTECA DE CANTABRIA -SALA BONIFAZ-	1
		GROUCHO	2
		LOS ANGELES	1
		PEÑA CASTILLO CINEMAS	12
	Santoña	TEATRO CASINO LICEO	1
	Torrelavega	CASA DE CULTURA DE TORRELAVEGA	1

Fuente: Boletín Informativo sobre películas, recaudaciones y espectadores del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Para entender de un vistazo la situación de la competencia, hemos creado este gráfico que permite dividir a los competidores en cuatro grandes grupos:

- **Competidores de deseo:** Aquellos que satisfacen una misma necesidad básica (en nuestro caso, entretenimiento)
- **Competidores genéricos:** Aquellos que satisfacen el mismo deseo del consumidor.
- **Competidores de forma:** Productos con atributos similares, pero con diferente grado de presencia.
- **Competidores de marca:** Agrupa todas las marcas dotadas de los mismos atributos y con niveles similares entre ellos.

Gráfico 2.2.1. Situación de la competencia



Elaboración propia.

Actualmente existen dos competidores en la ciudad de Torrelavega que son competidores de forma.

En primer lugar, estaría la Casa de Cultura de Torrelavega que, durante los fines de semana, emite películas comerciales. Aunque el precio es bajo, la sala no tiene un sistema de sonido tan completo como el que tendría un cine, solo emite los fines de semana y durante el verano la casa permanece cerrada por vacaciones, existiendo un vacío importante durante la época estival.

En segundo lugar, tenemos el Autocine Cantabria, situado a las afueras de la ciudad, desde el cual ves la película desde tu propio automóvil proyectándose esta en una valla pintada de blanco y escuchando la película desde el sistema de radio de tu coche. Suele abrir todos los días emitiendo a la semana entre dos y cuatro películas diferentes. El precio es de 5 € por persona y además cada coche pagará 1 € en concepto de parking. El autocine también dispone de un pequeño bar.

Por último, ya en Santander, tenemos a las grandes salas de cine. Aunque estas cuentan con pantallas más grandes y salas más espaciales, tenemos que poner en valor la existencia de un cine en Torrelavega que evitará desplazamientos (y sus costes derivados) así como animar a la gente a descubrir nuevas películas gracias a la cercanía que el cine aporta.

Aunque se cubre la misma necesidad, la manera de hacerlo varía enormemente de un negocio a otro. Mientras que en el autocine verás la película desde tu coche en la radio,

en una sala de cine disfrutas de una butaca mejor y de una calidad de sonido superior. Además, si llueve, pueden disminuir las ganas de asistir a un cine de esta clase.

En cuanto a la competencia potencial, no existe actualmente ninguna base que nos permita creer que puede abrirse próximamente un competidor en esta clase de negocio.

Productos sustitutivos

- **Televisión bajo demanda o a la carta:** Actualmente empresas como Netflix, Movistar + o HBO ofrecen películas en sus catálogos bajo una suscripción mensual que reduce drásticamente el precio marginal por película. A nuestro favor está que en estas plataformas no se emiten estrenos, sino que tardan varios meses en aparecer (si finalmente aparecen).

- **Piratería:** Es indudable que la piratería y la descarga ilegal de películas afecta gravemente a la industria del cine pues en algunos casos la película está disponible en estas páginas unas horas más tarde de su estreno en cartelera y, evidentemente, a coste cero. Ante esta amenaza, tenemos que poner en valor la importancia de la industria cinematográfica, así como la experiencia de calidad que ofrece el cine en contraste con ver una película con muy mala calidad de audio y video descargada a través de estas webs.

- **Otras opciones de ocio:** Teatro, discotecas, bares... son otras opciones de ocio alternativas al cine (competidores de deseo). Sin embargo, no tienen por qué ser opciones sustitutivas absolutas, sino complementarias.

Poder de negociación con proveedores y clientes

Los proveedores principales que tenemos son las distribuidoras cinematográficas y los encargados de los productos del bar.

Las distribuidoras cinematográficas cuentan con un poder de negociación muy alto, ya que son ellas las que marcan el porcentaje de beneficios que recibirán por entrada y las películas que ceden al cine para su emisión. Es fundamental tener contactos adecuados y continuos y llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes pues, sin la aceptación de estas para poder emitir las películas, el cine no puede abrir.

En cuanto a los proveedores del catering, su poder de negociaciones bajo al existir gran variedad de empresas dedicadas a esta actividad.

Sobre el poder de negociación de los clientes, creemos que tienen un poder medio. Existen, tal y como hemos comentado, varias opciones para disfrutar del cine en Torrelavega y aún más si tenemos en cuenta a Santander. Sin embargo, una sala de cine tradicional en las cercanías de Torrelavega es algo que solo nuestra empresa puede ofrecer.

Otros grupos de interés

Administración pública, entidades bancarias o la sociedad en general son ejemplos de otros grupos de interés de los que hay que conocer sus intereses y opiniones para realizar una estrategia de comunicación y relaciones públicas adecuada y efectiva.

3. PLAN DE MARKETING

La elaboración de un plan de marketing nos permite tener una idea inicial de cómo debemos de actuar ante las variables de marketing tradicionales, aunque debemos de tener en cuenta la flexibilidad necesaria en negocios recién nacidos y la adaptación continua a las circunstancias del entorno y de los clientes.

Además, debemos saber que una sala de cine no es un producto “puro”, pero tampoco un servicio “puro”. Aunque nos basamos en algo básico (ir a ver una película), el espacio, el trato con los clientes, las confortabilidades de la sala entre otros aspectos influyen directamente en la experiencia y, por tanto, en la valoración final del cliente.

Por ello, debemos de tener en cuenta estos aspectos que afectarán a nuestra estrategia de marketing, así como las posibles soluciones a ellos:

- **Intangibilidad del servicio:** Puede provocar problemas en la comunicación del servicio y una mayor dificultad para justificar el precio. Las posibles soluciones engloban en cuidar la parte tangible del servicio (instalaciones, empleados formados y motivados, etc...), y transmitir las ventajas de nuestro negocio para justificar el precio (cine cercano, evitas desplazamientos...)
- **Inseparabilidad entre producción y consumo del servicio:** Esto significa que ambas cosas suceden al mismo tiempo, lo que deriva en posibles problemas de mala experiencia con el personal o con las instalaciones. Para ello es muy importante formar y motivar al personal para un adecuado trato con el público que puede ser un punto diferencial clave frente a negocios similares, así como cuidar la atmosfera y el local y crear un sistema de reserva que evite colas innecesarias y molestas (de hecho, nos centraremos en la venta online).
- **Heterogeneidad del servicio:** Lo que hace difícil asegurar una calidad del 100 % siempre, desde que se compra la entrada hasta que finaliza la película. Ante eso deberán existir unos protocolos básicos de actuación (especialmente en la atención al público) para saber qué hacer y cómo hacerlo, personalizar el servicio en la medida de lo posible (ofreciendo ofertas exclusivas para cada cliente según su historial de películas o su situación familiar, por ejemplo) y obtener un feedback que nos permita mejorar y adaptarnos (con encuestas donde existan premios o descuentos para las personas que las contesten como agradecimiento a su participación)
- **Caducidad del servicio:** Que deriva en la necesidad de adaptarnos a la demanda. Quiere decir que pueden existir momentos de baja demanda y mucha oferta o viceversa. Para ello debemos de predecir escenarios de demanda para actuar en consecuencia o establecer una política de precios dinámicos y ofertas personalizadas que, en casos de baja demanda, permita “rellenar” las butacas vacías. El sistema de venta online permitirá a los potenciales clientes conocer en todo momento la disponibilidad de la sala para evitar así desplazamientos o colas.

Teniendo todas estas características en cuenta, pasamos a especificar las estrategias competitivas en cada variable de marketing.

3.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

El producto/servicio base es, lógicamente la proyección de películas. Nuestro objetivo es ofrecer entre 2 y 4 películas a la semana, las cuales se irán modificando y rotando dependiendo de la cartelera, la demanda y los próximos estrenos.

El cine abrirá de miércoles a domingo con la siguiente tabla de emisiones:

Tabla 3.1.1. Distribución de las sesiones en el cine.

	Sesiones matutinas	Sesiones vespertinas	Sesiones nocturnas
Lunes y martes	Cerrado		
De miércoles a viernes (no festivos)	Ninguna	2 sesiones	Ninguna
Sábados y domingos	1 sesión	1 sesión	1 sesión
Festivos	1 sesión	2 sesiones	Ninguna

Elaboración propia.

Este calendario de sesiones puede alterarse para adaptar la oferta a la demanda.

En cuanto a las películas, se emitirá cine comercial (como en la gran mayoría de los cines) según el calendario de estrenos. A medida que se tengan datos de nuestros clientes, se podrán ofertar otro tipo de cosas como cine de autor, películas antiguas o emisión de eventos en directo (operas, teatros, ballets...)

Además, nuestra oferta puede verse alterada en determinados momentos del año con el objetivo de adaptarnos a festividades o a otras circunstancias (películas de terror en festividades como Halloween o más películas infantiles durante Navidad u otros periodos vacacionales escolares)

Como servicio periférico tenemos el bar del cine que permitirá la compra de palomitas, refrescos y otro tipo de alimentación clásica en este tipo de negocios. Existirán menús y descuentos de los que hablaremos más adelante. Además, no descartamos adaptar, en la medida de lo posible, ligeramente la carta para adaptarla a la película que se va a proyectar con el objetivo de amplificar la experiencia.

En último lugar, existe la posibilidad de alquilar la sala para eventos privados los días de cierre o las horas donde no se utilice para otros asuntos. Nuestra idea es ofrecerlo a un precio competitivo para ser atractivos frente a otras opciones con la posibilidad de adaptar el espacio siempre que el tiempo y el lugar así lo permita.

3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Vamos a hablar ahora de la política de precios que existirá en el cine.

Optaremos por precios base ligeramente inferiores a la competencia, aunque, dado el tipo de negocio, tendremos una importante estrategia de precios discriminados (descuentos aleatorios, periódicos, por recomendación, por volumen de compra o personales) que permitirán adaptar oferta y demanda, darnos a conocer a potenciales clientes o incrementar la frecuencia de uso del servicio.

Tablas 3.2.1. y 3.2.2. Tablas de listas de precios del cine

La tabla de precios inicial (IVA del 21 % incluido) es la siguiente:

	Adultos	Niños (- 11 años)	Senior (+ 65 años)
Entrada general	5,9 €	5,2 €	5,2 €
Entrada reducida	4,7 €	4,5 €	4,5 €
Tarjeta mensual	22,5 €	20 €	22,5 €

En caso de reducirse el IVA del 21 % al 10 %, la tabla de precios quedaría así:

	Adultos	Niños (- 11 años)	Senior (+ 65 años)
Entrada general	4,9 €	4,5 €	4,5 €
Entrada reducida	4 €	3,9 €	3,9 €
Tarjeta mensual	20 €	18 €	20 €

Elaboración propia.

El precio “entrada reducida” será aplicable, en principio, en las sesiones del miércoles (no festivos)

La “tarjeta mensual” permitirá el acceso al cine tantas veces como se quiera durante un periodo de 1 mes. El funcionamiento de la tarjeta será el siguiente:

- El coste de emisión de la tarjeta será pagado por el cliente. Una vez emitida, podrá usar la misma tarjeta en posteriores renovaciones.
- Las tarjetas serán nominativas y se deberá presentar el DNI cada vez que se quiera acceder al cine con ella.
- No garantiza el acceso a la sala, sino que dependerá de la disponibilidad de asientos.
- La tarjeta no tiene permanencia.
- La tarjeta se podrá usar todas las veces que se quiera durante su periodo de validez, siempre que no se repitan películas. Las sucesivas recargas no dan derecho a ver la misma película varias veces. Esta restricción puede eliminarse en caso de quedar butacas vacías 10 minutos antes de la sesión.
- Los usuarios deberán reservar su asiento, como cualquier otro cliente, a través de internet o del TPV situado en la entrada del cine. En el momento de realizar dicha reserva, deberán de pagar la cantidad de 2 €, que les será devuelta una vez accedan a la sala en el bar del cine. Esta combinación tiene la intención de asegurar que las butacas no queden vacías.

- Los propietarios disfrutarán además de un descuento permanente en productos del bar del 10 % (no acumulable a otras ofertas).

Gratuitamente, todas las personas que lo deseen podrán hacerse socios del cine con lo que podrán acumular con cada visita puntos que podrán canjear por descuentos en productos del bar o en entradas. Además, recibirán en sus correos ofertas personalizadas y noticias sobre próximos estrenos.

Esto nos permitirá tener información de nuestros clientes (como por ejemplo la frecuencia con la que acude o las películas que ve), fidelizarlos y aumentar la frecuencia de visita.

Nuestra intención es promocionar mucho la opción de hacerse socio, creando múltiples promociones para ellos.

En cuanto a los precios del bar, nuestra idea es ofrecer precios competitivos que animen a la gente a comprar un menú en el bar. La lista de precios sería:

Tabla 3.2.3. Tabla de listas de precios del bar del cine

	Precio
Bebida (0,5 litros)	1,8 €
Bebida (1 litro)	2,5 €
Palomitas medianas	3 €
Palomitas grandes	4,5 €
Menú mediano (bebida 0,5 litros + palomitas medianas)	4 €
Menú grande (bebida 1 litro + palomitas grandes)	6 €

Elaboración propia.

Con estos precios en el bar nuestra intención es aumentar el consumo de este tipo de productos que dejan un mayor margen a la empresa que la entrada del cine.

Apostamos, en relación con otros cines, por una estrategia de menor margen en este tipo de productos, a cambio de una mayor rotación.

3.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La promoción y la comunicación de la empresa se basará en los siguientes principios:

- **Proximidad:** Tenemos que poner en valor lo que implica tener un cine en la ciudad. Desde el punto de vista del cliente, un cine en Torrelavega permite un importante ahorro de tiempo y dinero, ya que en estos momentos los principales cines se encuentran en Santander. El tener un cine en tu ciudad aumenta además la oferta cultural de la misma y, el hecho de tenerlo tan cerca, puede aumentar la frecuencia de visita.
- **Tarjeta mensual:** Vender esta opción como novedad en el ámbito de la comunidad autónoma como la opción perfecta para los más cinéfilos. Con esta tarjeta, cuantas más veces acudas al cine, más barato te saldrá.
- **Hacerse socio:** Crear una cartera de clientes asiduos. Vender las ventajas de hacerte socio, de manera completamente gratuita, nos permitirá conocer más sobre nuestra clientela y para ellos les supone recibir en su correo información sobre las películas que más le interesan, ofertas exclusivas y personalizadas y la obtención de puntos que podrán canjear por descuentos y entradas gratis.

Los medios que usaremos para darnos a conocer serán:

- **Periódicos:** locales y regionales, especialmente al principio de la vida de la empresa haciendo hincapié en los principios indicados anteriormente.
- **Folleto y carteles:** También al principio distribuyéndose estos en la ciudad de Torrelavega y barrios adyacentes.
- **Web:** Medio fundamental pues a través de ella se podrán comprar las entradas para acceder al cine. Además, se publicarán las películas y sesiones, precios y promociones, próximos estrenos...
- **Redes sociales:** Facebook y Twitter donde también se publicarán horarios y cartelera de la semana. Las RRSS son un canal de comunicación donde, actualmente, hay que estar. Su uso adecuado, permite el contacto directo con los clientes y son un medio de obtención de información muy importante. También se animará a la interacción, con sorteos y concursos que servirán de paso para promocionar más el cine.

3.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Por todo lo expuesto en este plan de marketing, nuestra estrategia de posicionamiento es tanto geográfica como de oferta.

En el aspecto geográfico la falta de competencia que ofrezca exactamente lo mismo que nosotros (una sala de cine tradicional) es un factor diferencial y clave de nuestro posicionamiento.

En el caso de la oferta, la posibilidad de adquirir el bono mensual, abarata el coste del cine, permitirá aumentar la frecuencia de uso del servicio y esto, a su vez, la frecuencia de productos periféricos (como el bar). Basándonos en las ofertas y promociones para clientes, promocionaremos que nuestros clientes se inscriban como tales creando así una base de clientes que elija nuestro cine frente a otros destacando la cercanía y proximidad del mismo.

4. ANÁLISIS DAFO

Una vez que hemos explicado nuestro negocio, hemos realizado un análisis del macroentorno y microentorno y hemos explicado nuestro plan de marketing, nos encontramos en disposición de realizar un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que exponga y resuma todo lo indicado anteriormente.

Las amenazas y las oportunidades hacen referencia al análisis externo. Conocer las amenazas del entorno permite actuar en consecuencia para paliarlas en la medida de lo posible e identificar las oportunidades nos permite explotarla en nuestro beneficio.

Las debilidades y las fortalezas se refieren al ámbito interno. Nuestras debilidades representan los puntos en los que tenemos que centrarnos de cara a mejorar en el futuro siendo nuestras fortalezas el factor diferencial de nuestra propuesta frente a otras.

Tabla 4.1. Tabla DAFO

		Aspectos negativos	Aspectos positivos
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
Origen Interno		<ul style="list-style-type: none"> - En principio, solo disponemos de una sala. - La sala, comparada con grandes cines, es más pequeña y con pantalla de dimensiones reducidas. - Importante inversión inicial. - Poco margen de beneficio en el producto base (entradas). - Necesidad inicial de convencer a la gente de la compra online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Única sala de cine tradicional en la ciudad y alrededores. - Oferta de “tarifa plana” pionera en Cantabria. - Posibilidad de hacerse socio y aumentar la fidelidad. - Localización geográfica (centro de Cantabria) - Precios más competitivos en los productos periféricos (bar) que permitan aumentar la rotación.
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Origen Externo		<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia absoluta de los deseos de las distribuidoras. - Problemas para ajustar oferta y demanda (especialmente al principio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con características diferentes a la nuestra. - Competencia similar a nuestra oferta localizada fuera del municipio. - Mercado con potencial creciente. - Expectativas de bajada del IVA a corto/medio plazo.

Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. NECESIDADES DE PERSONAL

Para un cine como el nuestro será necesario realizar las siguientes tareas:

- **Administración y gerencia:** Relativo a la llevanza del día a día del negocio en el ámbito administrativo, así como el contacto con proveedores y distribuidoras.
- **Recibir y ayudar a los visitantes:** Comprobar entradas, ayudar en la compra de las mismas a través del TPV o informar de las tipologías de entrada o de la posibilidad de hacerse socios serán tareas de relaciones públicas indispensables que deberán de realizarse correctamente para ofrecer una buena imagen.
- **Atender el bar:** Desde que se abra el cine, el bar estará abierto para cualquier persona que quiera adquirir bebida y comida para entrar en la sala.
- **Limpieza:** Después de cada proyección, se elaborarán las tareas de limpieza de la sala para prepararlas para la siguiente sesión.
- **Proyectar la película:** Manejar el equipo de proyección y sonido para emitir la película en cada sesión.

Creemos que, de cara a la contratación de personal, bastará con que tres personas se encarguen del cine.

Cuando se abra el cine, uno de ellos atenderá el bar mientras el otro recibirá y ayudará a los clientes. Una vez llegue la hora de la sesión, el operador de cabina preparará el proyector y el sistema de sonido para la emisión mientras el resto de empleados limpian el hall de entrada, los baños o se encarga de otras labores en el bar (como la gestión de la caja).

Al finalizar la emisión, los empleados despedirán a los trabajadores y limpiarán la sala de cara a la siguiente sesión.

Los empleados deberán de tener las suficientes habilidades comunicativas y empatía para relacionarse con el público, así como el conocimiento de las herramientas y maquinas que van a usar en el trabajo. Se valorará positivamente si los empleados son amantes del cine.

5.2. FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO

La cadena se inicia desde que el cliente adquiere la entrada desde la página web o desde el TPV situado en la entrada del cine. Podrá pagar, en ambos lugares, con su tarjeta de crédito o débito y desde el TPV, además, con dinero en metálico.

El sistema será simple y mostrará el patio de butacas indicando las que estén libres o no. Además, contará con las medidas de seguridad necesarias para preservar la información. Las entradas saldrán a la venta el lunes para toda la semana entrante indicando días y horas de cada sesión. Si son socios, podrán incluir el número de socio para acumular puntos en el momento de la compra. Si tienen la tarjeta mensual deberán de introducir el número de identificación y pagar la cantidad de 2 € en concepto de reserva de la butaca que le será devuelto cuando entre al cine.

Tras la compra recibirán un email con la entrada que deberán descargar e imprimir o mostrar desde el móvil en el acceso al cine.

Una vez dentro, podrán comprar artículos en el bar. Antes de cada sesión puede haber un breve periodo de anuncios (que serán otra fuente de ingresos).

Una vez termine la película, los clientes abandonarán las instalaciones para que los empleados puedan adecentar la sala para la próxima sesión.

6. PREVISIÓN DE DEMANDA E INGRESOS

Tras realizar todo el análisis del entorno y de la idea de negocio es el momento de poner números a lo anteriormente descrito, siendo esta la tarea más complicada dada la dificultad de estimar una demanda en un nuevo negocio.

Para ello nos basaremos en estadísticas oficiales (algunas de ellas incluso las tomaremos a la baja para ser más prudentes de cara a las estimaciones) para prever la demanda y, por ende, los ingresos.

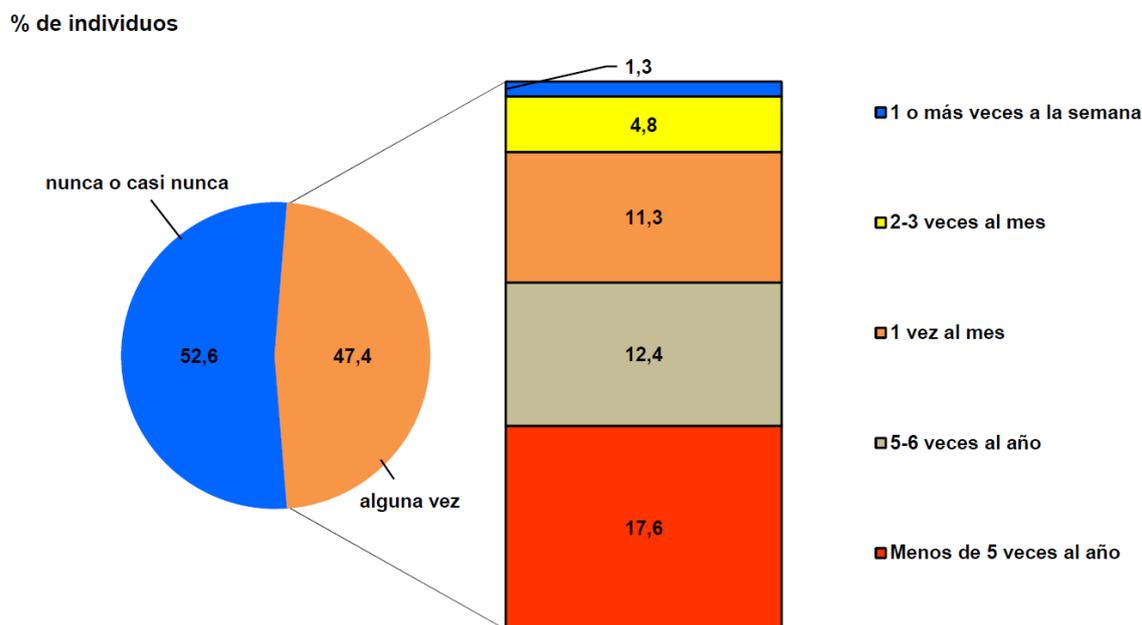
En nuestro caso, las principales vías de ingresos serán las entradas (para lo cual cogeremos un valor medio) y la venta de menús medianos y grandes en el bar.

No incluiremos ni publicidad ni los posibles ingresos por alquiler de instalaciones. En el primer caso porque, especialmente al principio, pocas empresas estarán interesadas en anunciarse en el cine y en el segundo caso por razones similares además de ser una vía muy difícil de prever.

Para tomar los datos de espectadores nos basaremos en la población de Torrelavega, que, según el último dato disponible en el ICANE, ascendía a 52.819 personas.

Para calcular el número de personas sobre esa población que acudirán al cine, nos basamos en el último resumen general del Estudio General de Medios (EGM) la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) del que extraemos el siguiente gráfico:

Gráfico 6.1. Hábito de asistencia al cine



Fuente: EGM (AIMC)

De aquí sacamos que el 47,4 % de la población de Torrelavega (25.036 personas), acudirán al cine en el año.

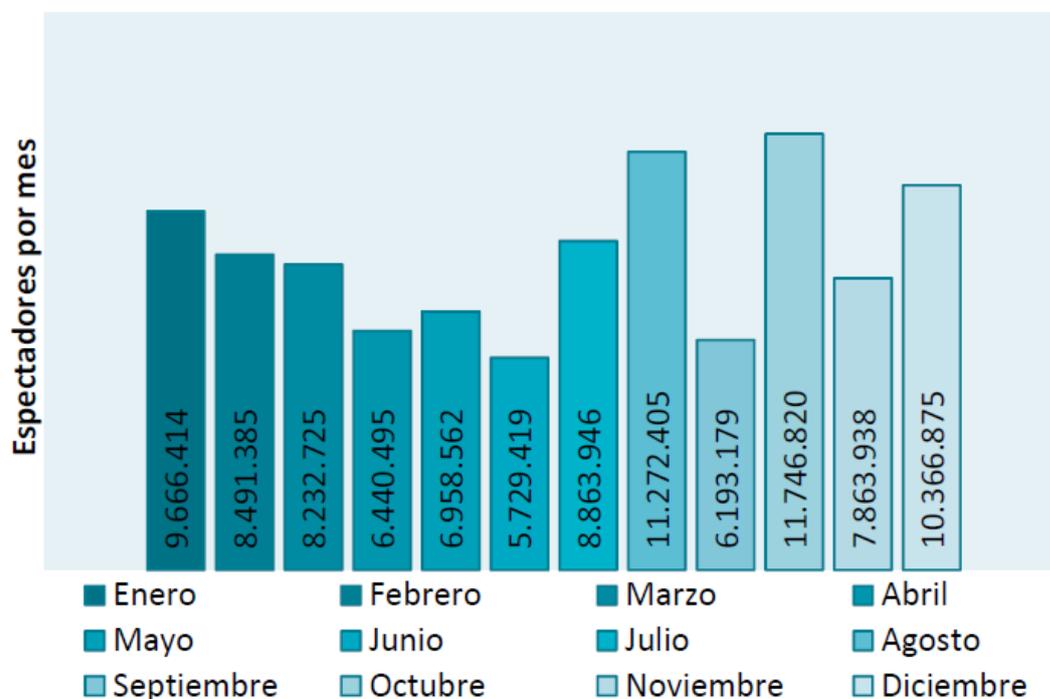
Una vez tenemos este dato tenemos que saber cuántas veces van a acudir esas personas al cine.

La base de datos CULTURABase (dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) nos informa en su estadística “*Espectadores por nacionalidad de la película y comunidad autónoma*” que la asistencia media por habitante es de 2,1 veces al año por lo tanto acudirán al cine unas 52.576 personas.

Para hallar los ingresos en el bar hemos supuesto que el 70 % de los espectadores harán uso del bar apostando un 65 % de estos por el menú mediano de 4 € y el 35 % restante por el menú grande de 6 €.

Por último, hemos estimado una cierta estacionalidad en la asistencia tomando los datos del número de espectadores al mes en el último año (hay que tener en cuenta que esto es aproximado y que cada año variará dependiendo de la cartelera de estrenos)

Gráfico 6.2. Espectadores de largometrajes de 2016 en España



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales

Por lo tanto, la estacionalidad queda de la siguiente forma, así como el reparto de espectadores.

Tabla 6.1. Distribución de la demanda

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Estacionalidad	9,49 %	8,34 %	8,09 %	6,32 %	6,83 %	5,63 %
Espectadores	4.991	4.384	4.251	3.325	3.593	2.958
Menú mediano	2.271	1.995	1.934	1.513	1.635	1.346
Menú grande	1.223	1.074	1.041	815	880	725

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Estacionalidad	8,70 %	11,07 %	6,08 %	11,54 %	7,72 %	10,18 %
Espectadores	4.577	5.820	3.198	6.065	4.060	5.353
Menú mediano	2.083	2.648	1.455	2.760	1.847	2.436
Menú grande	1.121	1.426	784	1.486	995	1.311

Elaboración propia.

Teniendo una distribución de la demanda, necesitamos los precios. Sobre el precio de las entradas, cogeremos como dato un gasto medio (en lugar de individualizar por tipo de entrada dada la imposibilidad de conocer qué tipo de entrada cogerá cada persona). Para ello, nos basaremos en el gasto medio por espectador que nos da CULTURABase en su estudio “Recaudación por nacionalidad de la película y comunidad autónoma” y que en 2016 ascendía a 5,4 €.

Nosotros pondremos un precio medio de 5 € en lugar de 5,4 € ya que tenemos pensado ofrecer promociones y descuentos y, además, aquellos que opten por la tarjeta o bono mensual reducirán el precio marginal por cada visita al cine.

Aquí indicamos la lista de precios (con y sin IVA)

Tabla 6.2. Precios para el cálculo de los ingresos

	€	IVA (21%)	IVA (10%)
Gasto medio entrada	4,13 €	5 €	
Menú mediano	3,64 €		4 €
Menú grande	5,45 €		6 €

Elaboración propia.

Con todos estos datos podemos hallar una estimación de ingresos que es la siguiente:

Tabla 6.3. Estimación de ingresos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Entradas	20.623,97 €	18.115,70 €	17.566,12 €	13.739,67 €	14.847,11 €	12.223,14 €
Menú mediano	8.258,18 €	7.254,55 €	7.032,73 €	5.501,82 €	5.945,45 €	4.894,55 €
Menú grande	6.670,91 €	5.858,18 €	5.678,18 €	4.445,45 €	4.800,00 €	3.954,55 €
TOTAL	35.553,06 €	31.228,43 €	30.277,02 €	23.686,94 €	25.592,56 €	21.072,23 €

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Entradas	18.913,22 €	24.049,59 €	13.214,88 €	25.061,98 €	16.776,86 €	22.119,83 €
Menú mediano	7.574,55 €	9.629,09 €	5.290,91 €	10.036,36 €	6.716,36 €	8.858,18 €
Menú grande	6.114,55 €	7.778,18 €	4.276,36 €	8.105,45 €	5.427,27 €	7.150,91 €
TOTAL	32.602,31 €	41.456,86 €	22.782,15 €	43.203,80 €	28.920,50 €	38.128,93 €

	€	%
Entradas	217.252,07 €	58,01 %
Menú mediano	86.992,73 €	23,23 %
Menú grande	70.260,00 €	18,76 %
TOTAL INGRESOS	374.504,79 €	100 %

Elaboración propia.

Por lo tanto, obtendríamos unos ingresos totales anuales de 374.504 € de los cuales el 58,01 % serían de la venta de entradas y el resto por la venta de menús en el bar.

7. PREVISIÓN DE COSTES Y GASTOS

Una vez tenemos los ingresos es la hora de calcular los costes que tendremos que realizar como parte de la inversión inicial y, posteriormente, los gastos propios de la actividad.

Para estimar tanto la inversión inicial como los gastos operativos nos hemos basado en un documento de la Diputación de Granada donde se describe un plan de negocio muy parecido al nuestro. Como los datos en este informe son de 2007 hemos procedido a actualizar las cantidades con la subida del IPC hasta este año.

7.1. INVERSIÓN INICIAL

Comenzaremos con todas aquellas inversiones que tendremos que realizar para preparar el local y comprar la maquinaria y herramientas necesarias para empezar.

Adecuación del local

Necesitaremos un local de unos 350 m² para la actividad. Apostaremos por la fórmula del alquiler en lugar de la compra (para evitar una inversión inicial muy alta).

Aun así, será necesario adaptar el local, dividir las distintas salas (hall, sala de proyecciones, sala del proyector, aseos...), establecer medidas de insonorización, medidas contra incendios, espacio para empleados...

Equipamiento y mobiliario

Aquí incluimos los equipos de proyección y de sonido, sistemas de aire acondicionado y calefacción, neveras, palomiteros, pantalla, butacas y el resto de mobiliario básico.

En cuanto a la decoración y el mobiliario, será de línea moderna, sencillo pero atractivo donde destacarán posters de las películas más taquilleras e importantes de la historia del cine. En algunos casos apostaremos por el ladrillo visto y elementos reciclados con el uso de materiales como la madera y el metal.

Equipamiento informático

Principalmente el TPV de la entrada del cine que, junto con la página web, serán los dos medios para la compra de entradas. El TPV permitirá comprar las entradas tanto con dinero en metálico como con tarjeta.

Aquí también incluiremos un ordenador para los empleados y otro TPV para la venta en el bar.

Mercaderías

En este apartado se incluyen los elementos del bar como palomitas, bebidas, otra comida, servilletas, cartones, vasos, papel para los tickets, así como cualquier otro elemento que se vaya a consumir durante el desarrollo de la actividad.

Este elemento debe de controlarse continuamente y mantener una buena relación de suministro con los proveedores para evitar roturas de stock que puedan dificultar la venta de algunos productos. Una buena planificación será vital para evitar estos problemas.

Gastos de constitución

Incluimos conceptos como tasas municipales, contrataciones de agua, gas, luz e internet, gestoría y notaría...

Fianza

Habitualmente, unos dos meses de alquiler se deposita como fianza.

Tesorería

En concepto de fondo de maniobra, tendremos una tesorería suficiente para hacer frente a los primeros tres meses del negocio.

En resumen, la inversión inicial quedaría de la siguiente forma:

Tabla 7.1.1. Inversión inicial

	Total (sin IVA)	IVA	Total (con IVA)
Adecuación del local	80.000,00 €	16.800,00 €	96.800,00 €
Equipamiento y mobiliario	95.000,00 €	19.950,00 €	114.950,00 €
Equipamiento informático	5.500,00 €	1.155,00 €	6.655,00 €
Mercaderías	2.880,00 €	604,80 €	3.484,80 €
Gastos de constitución	5.800,00 €	1.218,00 €	7.018,00 €
Fianza	10.000,00 €	0,00 €	10.000,00 €
Tesorería	30.000,00 €	0,00 €	30.000,00 €
TOTAL	229.180,00 €	39.727,80 €	268.907,80 €

Elaboración propia.

7.2. GASTOS OPERACIONALES

Aquí hablaremos de la estructura de costes derivada del funcionamiento del negocio.

Costes de la Sociedad de Autores y de Productores y Distribuidores

Estos costes se derivan directamente de la venta de entradas. Un porcentaje de la venta de cada entrada se destina a los dos costes indicados anteriormente.

Estos costes pueden variar dependiendo de los acuerdos a los que se llegue entre exhibidor y distribuidora o productora.

Según el BBVA, en un artículo publicado en su web, a pesar de no existir datos oficiales, si existe unas cifras aproximadas que nosotros usaremos como base. Eso sí, el porcentaje que nos hemos asignado como exhibidor es algo menor ya que intuimos que, al ser una nueva sala, las productoras y distribuidores nos van a exigir como compensación un mayor porcentaje.

Tabla 7.2.1. Distribución del coste de la entrada (según PVP)

Sociedad de Autores	3 %
Estado (IVA)	21 %
Distribuidora/Productora	46 %
Exhibidora	30 %
TOTAL	100 %

Elaboración propia. Basado en los datos de la web del BBVA

Costes del bar

Hemos estimado un coste medio de 1,2 € por cada menú vendido en el bar (tanto el mediano como el grande). Este coste se multiplicará por el total de espectadores que compran un menú.

Alquiler

Para un local de unos 350 m² el alquiler asciende aproximadamente a unos 5.000 € al mes.

Suministros

Aquí están incluidos gastos como el agua, la electricidad, las telecomunicaciones... Hemos estimado unos 500 € al mes en estos conceptos.

Publicidad

Necesaria especialmente al principio. Será a través de carteles que se pondrán en la ciudad y determinadas acciones en RRSS. Hemos estimado unos 500 € al mes.

Servicios externos

Como, por ejemplo, los gastos de asesoría. Estimamos unos 250 € al mes.

Gastos de personal

Vamos a tratar los gastos de personal sobre un máximo de tres empleados. No se incluye un sueldo para el empresario (dando por hecho que se verá retribuido por los posibles beneficios del negocio).

Al no existir un convenio colectivo nacional que regule los salarios de este sector, nos basaremos en el convenio colectivo de la Comunidad de Madrid.

Los sueldos quedan de la siguiente forma:

Tabla 7.2.2. Sueldos mensuales de los empleados

	Sueldo	S.S a cargo de la empresa (aprox. 31,9 %)	Coste mensual
Dependiente	1.006,38 €	321,03 €	1.327,41 €
Portero / Acomodador	928,85 €	296,3 €	1.225,15 €
Operador de cabina / Encargado	1.475,52 €	470,69 €	1.946,21 €
TOTAL	3.410,75 €	1.088,02 €	4.498,77 €

Elaboración propia.

Otros gastos

Este epígrafe incluirá cualquier otro gasto no incluido en los epígrafes anteriores como reparaciones y mantenimiento, seguros, tributos... Estimamos unos costes mensuales de 350 €.

Amortizaciones

A continuación, indicamos en una tabla la amortización anual del inmovilizado material que hemos indicado anteriormente en el apartado de inversión inicial.

Tabla 7.2.3. Amortización anual

	Inversión	% Amortización	Cuota Anual
Adecuación del local	80.000 €	10 %*	8.000 €
Equipamiento y mobiliario	95.000 €	10 %	9.500 €
Equipos informáticos	5.500 €	25 %	1.375 €
TOTAL			18.875 €

*: Hemos estimado su amortización en 10 años.

Elaboración propia.

Gastos financieros y comisiones bancarias

Tal y como mostraremos en el balance, y dado que la inversión inicial es importante, hemos optado por pedir un préstamo bancario que cubra el 70 % de la inversión siendo el 30 % restante cubierto por fondos propios.

El préstamo, que ascenderá a 160.426 € será pagado en 15 años.

Para tener un dato fiable que nos sirva como tipo de interés de cara a calcular los gastos financieros de la operación, hemos consultado con una entidad bancaria otorgándole los datos ingresos y gastos previstos para que nos calculase una simulación de cómo sería este préstamo.

Tras el análisis de la operación, nos informaron de que el tipo de interés sería variable (EURIBOR + 2%) lo que, actualmente, sería un tipo del 1,85 % aproximadamente y que usaremos para calcular el primer año de vida del préstamo.

También se nos comentó que la operación estaría sujeta a unas garantías personales mínimas y a un aseguramiento de la operación.

El primer año del préstamo tendría la siguiente tabla de amortización:

Tabla 7.2.4. Amortización del préstamo bancario

Cuota	Reembolso	Amortización	Intereses	Acumulado	Capital Pdte.	Tipo
0				0,00 €	160.426,00 €	1,85%
1	1.021,31 €	773,99 €	247,32 €	773,99 €	159.652,01 €	1,85%
2	1.021,31 €	775,18 €	246,13 €	1.549,17 €	158.876,83 €	1,85%
3	1.021,31 €	776,37 €	244,94 €	2.325,54 €	158.100,46 €	1,85%
4	1.021,31 €	777,57 €	243,74 €	3.103,11 €	157.322,89 €	1,85%
5	1.021,31 €	778,77 €	242,54 €	3.881,88 €	156.544,12 €	1,85%
6	1.021,31 €	779,97 €	241,34 €	4.661,85 €	155.764,15 €	1,85%
7	1.021,31 €	781,17 €	240,14 €	5.443,03 €	154.982,97 €	1,85%
8	1.021,31 €	782,38 €	238,93 €	6.225,41 €	154.200,59 €	1,85%
9	1.021,31 €	783,58 €	237,73 €	7.008,99 €	153.417,01 €	1,85%
10	1.021,31 €	784,79 €	236,52 €	7.793,78 €	152.632,22 €	1,85%
11	1.021,31 €	786,00 €	235,31 €	8.579,78 €	151.846,22 €	1,85%
12	1.021,31 €	787,21 €	234,10 €	9.367,00 €	151.059,00 €	1,85%
AÑO 1	12.255,72 €	9.367,00 €	2.888,72 €	9.367,00 €	151.059,00 €	

Elaboración propia. Datos extraídos de la simulación de préstamo.

Por tanto, los gastos anuales estarán repartidos de la siguiente forma:

Tabla 7.2.5. Estimación de gastos

	€	%
Coste medio menú del bar	44.164,80 €	13,11 %
Suministros	6.000,00 €	1,78 %
Alquiler	60.000,00 €	17,81 %
Publicidad	6.000,00 €	1,78 %
Servicios externos	3.000,00 €	0,89 %
Gastos de personal	62.982,78 €	18,69 %
Otros gastos	4.200,00 €	1,25 %
Amortizaciones	18.875,00 €	5,60 %
Sociedad de autores	7.886,00 €	2,34 %
Productores y distribuidores	120.923,00 €	35,89 %
Gastos financieros y comisiones bancarias	2.888,72 €	0,86 %
TOTAL GASTOS	336.920,30 €	100 %

Elaboración propia.

8. ESTADOS PREVISIONALES

8.1. BALANCE

A continuación, se expone como sería el balance del negocio en el comienzo de su actividad:

Tabla 8.1.1. Balance previsional inicial

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	190.500,00 €	A) PATRIMONIO NETO	68.754,00 €
II. Inmovilizado material	180.500,00 €	A-1) Fondos propios	68.754,00 €
Obras de adecuación del local	80.000,00 €	I. Capital escriturado	68.754,00 €
Equipamiento y mobiliario	95.000,00 €		
Equipamiento informático	5.500,00 €	B) PASIVO NO CORRIENTE	151.059,00 €
V. Inversiones finan. a L/P	10.000,00 €	II. Deudas a largo plazo	151.059,00 €
Fianza	10.000,00 €	Deudas con entidades de crédito	151.059,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	38.680,00 €	C) PASIVO CORRIENTE	9.367,00 €
I. Existencias	2.880,00 €	II. Deudas a corto plazo	9.367,00 €
Comerciales	2.880,00 €	Deudas con entidades de crédito	9.367,00 €
VI. Efectivo y equivalentes	35.800,00 €		
Tesorería	35.800,00 €		
TOTAL ACTIVO (A+B)	229.180,00 €	TOTAL P.N. Y PASIVO (A+B+C)	229.180,00 €

Elaboración propia.

En el balance podemos ver cómo sería la distribución del activo y como financiaríamos ese activo que, tal y como hemos comentado, sería un 30 % a través de fondos propios y un 70 % a través de deudas con entidades de crédito para evitar un desembolso inicial demasiado alto.

El préstamo ya se encuentra dividido en “Deudas a corto plazo” donde esta sumado el total de la amortización del capital del primer año del préstamo, y en “Deudas a largo plazo” donde se encuentra el resto.

Recordamos que, al ser un préstamo con amortización francés, la cuota será siempre la misma, pero, al principio, la cuota de intereses será más alta, la cual irá disminuyendo a medida que se devuelva el préstamo.

8.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Exponemos ahora como sería la primera cuenta de pérdidas y ganancias tras el primer ejercicio de la empresa:

Tabla 8.2.1. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional del primer ejercicio

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	374.504,79 €
4. Aprovisionamientos	44.164,80 €
6. Gastos de personal	62.982,78 €
7. Otros gastos de explotación	208.009,00 €
8. Amortización del inmovilizado	18.875,00 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	40.473,21 €
13. Gastos financieros	2.888,72 €
B) RESULTADO FINANCIERO	2.888,72 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	37.584,49 €
17. Impuesto sobre beneficios	9.396,12 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	28.188,37 €

Elaboración propia.

Obtenemos un resultado después de impuestos positivo de 28.188,37 € tras el análisis de ingresos y gastos realizado anteriormente.

Recordamos que en el apartado de “Importe neto de la cifra de negocios” se incluyen los ingresos por entradas y productos del bar (así como, en caso de haberle, por publicidad y alquiler de instalaciones).

Además de los aprovisionamientos, gastos de personal y amortización del inmovilizado, en el apartado de “otros gastos de explotación” se incluyen conceptos como el alquiler, publicidad, suministros, otros gastos y la parte proporcional de las entradas que se otorga a la Sociedad de Autores (3 % del valor de la entrada) y a la productora y/o distribuidora (46 % del valor de la entrada)

9. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Tras el análisis económico, llega la hora de conocer si el proyecto, con los datos expuestos anteriormente, es o no viable. Para ello realizaremos el cálculo del punto muerto y del VAN y el TIR.

9.1. PUNTO MUERTO

Con el cálculo del umbral de rentabilidad o punto muerto, el objetivo es conocer que mínimo de clientes necesitaremos para, con la actual estructura de costes, obtener un beneficio 0. Para ello, y gracias a lo hoja Excel, con la opción de Solver, hemos solicitado al programa que nos variara el número de espectadores mensuales para obtener un resultado del ejercicio después de impuestos de 0.

Los resultados son los siguientes:

Tabla 9.1.1. Distribución de la demanda aplicando el umbral de rentabilidad

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Estacionalidad	9,49 %	8,34 %	8,09 %	6,32 %	6,83 %	5,63 %
Espectadores totales	3.981	3.605	3.519	2.877	3.070	2.603
Menú mediano	1.812	1.640	1.601	1.309	1.397	1.185
Menú grande	975	883	862	705	752	638

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Estacionalidad	8,70 %	11,07 %	6,08 %	11,54 %	7,72 %	10,18 %
Espectadores totales	3.728	4.447	2.784	4.574	3.392	4.192
Menú mediano	1.696	2.023	1.266	2.081	1.543	1.907
Menú grande	913	1.090	682	1.121	831	1.027

Elaboración propia.

Esto implicaría que, como mínimo, deberían de acudir al cine 42.772 espectadores lo que representa un 18,65 % menos de espectadores de los estimados en el análisis inicial.

Tabla 9.1.2. Estimación de ingresos aplicando el umbral de rentabilidad

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Entradas	16.452,19 €	14.896,95 €	14.539,70 €	11.888,15 €	12.685,08 €	10.757,79 €
Menú mediano	6.589,09 €	5.963,64 €	5.821,82 €	4.760,00 €	5.080,00 €	4.309,09 €
Menú grande	5.318,18 €	4.816,36 €	4.701,82 €	3.845,45 €	4.101,82 €	3.480,00 €
TOTAL VENTAS	28.359,46 €	25.676,95 €	25.063,34 €	20.493,60 €	21.866,90 €	18.546,88 €

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Entradas	15.404,83 €	18.376,86 €	11.502,09 €	18.901,60 €	14.016,29 €	17.320,95 €
Menú mediano	6.167,27 €	7.356,36 €	4.603,64 €	7.567,27 €	5.610,91 €	6.934,55 €
Menú grande	4.980,00 €	5.945,45 €	3.720,00 €	6.114,55 €	4.532,73 €	5.601,82 €
TOTAL VENTAS	26.552,11 €	31.678,68 €	19.825,73 €	32.583,42 €	24.159,93 €	29.857,31 €

	€	%
Entradas	176.742,48 €	58,01 %
Menú mediano	70.763,64 €	23,23 %
Menú grande	57.158,18 €	18,76 %
TOTAL INGRESOS	304.664,30 €	100 %

Elaboración propia.

Tabla 9.1.3. Estimación de gastos aplicando el umbral de rentabilidad

	€	%
Coste medio menús del bar	35.926,80 €	11,79 %
Electricidad y agua	6.000,00 €	1,97 %
Alquiler	60.000,00 €	19,69 %
Publicidad	6.000,00 €	1,97 %
Servicios externos	3.000,00 €	0,98 %
Gastos de personal	62.982,78 €	20,67 %
Otros gastos	4.200,00 €	1,38 %
Amortizaciones	18.875,00 €	6,20 %
Sociedad de autores	6.416,00 €	2,11 %
Productores y distribuidores	98.375,00 €	32,29 %
Gastos financieros y comisiones bancarias	2.888,72 €	0,95 %
TOTAL GASTOS	304.664,30 €	100 %

Elaboración propia.

9.2. VAN Y TIR

Aquí calcularemos el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. Es quizás una de las herramientas más conocidas para el cálculo y análisis de viabilidades de cualquier proyecto de inversión.

La fórmula del VAN es la siguiente:

$$VAN = -DI + \frac{CF1}{1 + WACC} + \frac{CF2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \frac{CF5}{(1 + WACC)^5} + \frac{VR}{(1 + WACC)^6}$$

Donde:

- DI: Desembolso Inicial
- CF: Cash flow o flujo de caja
- WACC: Coste medio ponderado de capital
- N: Año
- $VR (Valor Residual) = \frac{CF6}{(WACC - g)}$
- g: crecimiento esperado

Si el resultado del VAN es mayor que 0, nos indica que el proyecto de inversión es viable.

El horizonte temporal que hemos decidido son 5 años (ya que suele ser un horizonte base para todo tipo de inversiones). Luego para decidir el coste de capital (ke) nos hemos basado en el ROE (Rentabilidad Financiera) de empresas similares a la nuestra. Para ello hemos accedido a la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y hemos obtenido el ROE de varias empresas que expresamos a continuación:

Tabla 9.2.1. ROE de empresas del sector

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Cines Coria	1,56 %	3,42 %	4,53 %	-0,78 %	3,90 %	4,86 %	7,25 %
Cinesa	5,21 %	27,55 %	-83,61 %	-86,49 %	-14,31 %	-9,41 %	0,11 %
Cines Kinopolis		8,46 %	-37,68 %	105,15 %	15 %	14,22 %	10,40 %
Yelmo Cines	4,95 %	20,88 %	-3,44 %	-24,26 %	-23,47 %	-8,56 %	1,65 %
Cines Groucho	141,52 %	-223,71 %					

Elaboración propia. Datos extraídos de SABI

Dada las volatilidades y las características de cada empresa nos hemos basado en los datos de Cines Coria que dispone de unos balance y resultados, además de unas características del negocio similares al nuestro. Para ello hemos usado el promedio de los datos expuestos de Cines Coria que supone un 3,17 % y que usaremos como ke.

Con el ke, y teniendo en cuenta nuestra estructura financiera, calcularemos el WACC de la siguiente manera:

Tabla 9.2.2. Cálculo del WACC

Ke	3,17%
Cálculo del coste de la deuda (Kd)	
Gastos financieros	2.888,72 €
Deuda financiera	160.426 €
Kd	1,80 %
Tasa Impositiva	25 %
Kd'	1,35 %
Estructura financiera	
Fondos propios	68.754 €
Deuda financiera	160.426 €
% Equity	30,00 %
% Deuda	70,00 %
WACC	1,90 %

$$Kd' = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda financiera}} * (1 - \text{tasa impositiva})$$

$$WACC = Ke * \frac{\text{Equity}}{\text{Equity} + \text{Deuda}} + Kd(1 - \text{tasa impositiva}) * \frac{\text{Deuda}}{\text{Equity} + \text{Deuda}}$$

Elaboración propia.

Por lo tanto, el WACC que usaremos para el cálculo del VAN será del 1,9 %.

Para hallar la g (crecimiento esperado), nos hemos basado en los datos de recaudación en Cantabria por los cines desde el 2000 hasta el 2016 indicados en CULTURABase y viendo la evolución de la misma. De aquí obtenemos lo siguiente:

Tabla 9.2.3. Recaudación de cines en Cantabria y crecimiento

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Recaudación	7,3	7,1	6,8	7,4	6,5	6,4	6,4	6,2
Crecimiento	14,06 %	-2,74 %	-4,23 %	8,82 %	-12,16 %	-1,54 %	0,00 %	-3,13 %
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Recaudación	6	6,4	6,4	6,3	5,4	5,7	6,1	6,6
Crecimiento	-3,23 %	6,67 %	0,00 %	-1,56 %	-14,29 %	5,56 %	7,02 %	8,20 %

Elaboración propia. Datos extraídos de CULTURABase

El promedio de todos los datos expuestos en la tabla anterior sería del 0,47 % que usaremos como g.

Con todo lo indicado anteriormente el VAN y el TIR resultante es:

Tabla 9.2.4. VAN y TIR del proyecto

	Desembolso Inicial	BAIT	Impuestos	Amortización	Flujo de Caja	Flujo de Caja actualizado	VAN Acumulado
Año 0	-229.180,00 €				-229.180,00 €	-229.180,00 €	-229.180,00 €
Año 1		40.473,21 €	10.118,30€	18.875,00 €	49.229,91 €	48.313,72 €	-180.866,28 €
Año 2		40.473,21 €	10.118,30€	18.875,00 €	49.229,91 €	47.414,57 €	-133.451,71 €
Año 3		40.473,21 €	10.118,30€	18.875,00 €	49.229,91 €	46.532,16 €	-86.919,55 €
Año 4		40.473,21 €	10.118,30€	18.875,00 €	49.229,91 €	45.666,17 €	-41.253,38 €
Año 5		40.473,21 €	10.118,30€	18.875,00 €	49.229,91 €	44.816,30 €	3.562,92 €
Valor Residual					3.451.473,20 €	3.083.563,33 €	3.087.126,25 €

WACC	1,90 %
g	0,47 %
TIR	63,56 %
VAN	3.087.126,25 €

Elaboración propia.

Con los resultados expuestos, podemos ver que el VAN es mayor que 0 y, por tanto, el proyecto es viable con la estructura que hemos estimado desde el año 5 de actividad.

10. CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo nos planteábamos si era o no viable la instalación de una sala de cine en Torrelavega (Cantabria), con la idea de volver al concepto de las salas de cine de proximidad e introduciendo como novedad una tarjeta mensual con tarifa plana. Nuestro proyecto permitiría la instalación de un cine cercano, que evitaría desplazamientos, lo que aumentaría la oferta cultural de la ciudad.

El análisis del entorno nos desvela que el sector del cine ha pasado por un periodo de bajada de espectadores provocado por la crisis y la subida de las entradas del cine (entre otras razones, por el IVA del 21 %) aunque esa situación está mejorando poco a poco por la mejora de la economía y la existencia de ofertas y promociones que promueven la vuelta al cine. En cuanto a la competencia, en la ciudad, contamos con dos competidores que, a pesar de ofrecer el mismo servicio, no lo ofrece como lo hace una sala de cine tradicional lo que nos ofrece una oportunidad de situarnos en el mercado.

Sin embargo, nos encontramos con una sala que puede ser menos atractiva para la gente que busca salas con pantallas más grandes y amplias. Además, el alto poder de negociación de las productoras y distribuidoras nos obligará a reducir los márgenes que obtendremos de las entradas.

Desde el punto de vista económico-financiero tenemos que destacar otro de los grandes inconvenientes que es el alto desembolso inicial que deberá de ser realizado con la ayuda de un préstamo bancario que supondrá el 70 % del desembolso total. Basándonos en encuestas y estudios hemos podido estimar una demanda potencial de clientes que, junto con la estructura de gastos indicada, nos dejaría unos beneficios de 28.188 € que nos permitiría contar con un negocio viable, aunque eso sí, a largo plazo debido al alto desembolso y a los beneficios indicados, lo que nos obligaría a contar con un contrato de alquiler del local a largo plazo para justificar la inversión.

En definitiva, el negocio es viable con la estructura de ingresos y gastos indicada, pero deberíamos de tener en cuenta si el beneficio es suficiente para embarcarnos en la apertura de un negocio así. Además, y dado lo ajustado del mismo, cualquier variación en las estimaciones podría suponer pasar de beneficios a pérdidas y poner en peligro la viabilidad del mismo. Por lo tanto, hay que plantearse seriamente si merecería la pena embarcarse en una aventura empresarial de estas características.

11. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC) [sitio web]. 2017. Estudio General de Medios (EGM), *Resumen general de resultados EGM (octubre 2016 a mayo 2017)*. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

BBVA [sitio web]. 2017. ¿Cómo se distribuye el coste de las entradas de cine? [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/la-percepcion-de-que-el-cine-es-caro-como-se-distribuye-el-coste-de-la-entrada/>

BOLETIN OFICIAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID (BOCM) [sitio web]. 2017. Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, *Resolución de 1 de marzo de 2017, de la Dirección General De Trabajo de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda, sobre registro, depósito y publicación del convenio colectivo del Sector de Exhibición Cinematográfica, suscrito por la Federación de Cines de España (FECE), CC OO, UGT y CSIF (código número 28000585011981)*. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2017/04/15/BOCM-20170415-3.PDF

DATOSMACRO [sitio web]. 2017. Datosmacro, *Índice de Precios al Consumo* [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc>

DATOSMACRO [sitio web]. 2017. Datosmacro, *Tasa de paro por municipios (Torrelavega)* [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/cantabria/cantabria/torrelavega>

GRANADA EMPRESAS [sitio web]. 2017. Planes de Negocio, *Plan de Negocio, Sala de Cine. Sector de Ocio, Cultura y Deporte*. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.granadaempresas.es/wp-content/uploads/2016/12/sala-de-cine-0.pdf>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE) [sitio web]. 2017. Cinematografía, *Cines y salas de exhibición*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/cinematography-exhibition-halls-cinemas#timeseries>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE) [sitio web]. 2017. Cinematografía, *Espectadores*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/cinematography-spectators#timeseries>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE) [sitio web]. 2017. Cinematografía, *Gasto medio por espectador y habitante*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/cinematography-expenditure-average-viewer-inhabitant#timeseries>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE) [sitio web]. 2017. Contabilidad Regional de España, *Producto interior bruto a precio de mercado y valor añadido bruto por ramas de actividad. Precios corrientes. Base 2010* [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/sra-base-2010-nace09-gdp-mp-gva-sector-activity-current-price#content>

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA (ICANE) [sitio web]. 2017. Padrón municipal de Habitantes, *Población por grandes grupos de edad y sexo*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.icane.es/data/municipal-register-large-age-group-gender#timeseries>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) [sitio web]. 2017. Contabilidad Nacional de España, *Producto Interior Bruto (PIB). Crecimiento en volumen. Base 2010*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) [sitio web]. 2017. Encuesta de Población Activa, *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4966&L=0>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. INSTITUTO DE CINEMATOGRAFÍA Y DE LAS ARTES AUDIOVISUALES. [sitio web]. 2017. Anuario de cine. Año 2016, *Boletín Informativo 2016; Películas, Recaudaciones y espectadores*. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/cine/mc/anuario-cine/ano-2016/Boletin-2016/Boletin%202016.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. INSTITUTO DE CINEMATOGRAFÍA Y DE LAS ARTES AUDIOVISUALES. [sitio web]. 2017. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento, *Espectadores por nacionalidad de la película y comunidad autónoma*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi?AXIS_PATH=/culturabase/temas/t20/p20/a2005/10/&FILE_AXIS=T2002004.px&CGI_DEFAULT=/culturabase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI_URL=/culturabase/cgi/

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. INSTITUTO DE CINEMATOGRAFÍA Y DE LAS ARTES AUDIOVISUALES. [sitio web]. 2017. Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y Fomento, *Recaudación por nacionalidad de la película y comunidad autónoma*. [Consulta: 27 agosto 2017]. Disponible en: http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi?AXIS_PATH=/culturabase/temas/t20/p20/a2005/10/&FILE_AXIS=T2002005.px&CGI_DEFAULT=/culturabase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI_URL=/culturabase/cgi/

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS, SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA [sitio web]. 2017. Anuario de estadísticas culturales 2016. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/naec/2016/Anuario_de_Estadisticas_Culturales_2016.pdf

SISTEMA DE ANÁLISIS DE BALANCES IBÉRICOS (SABI) [sitio web]. 2017. Informes de empresas, *Cuentas Anuales y ratios de las empresas Cines Coria, Cinesa, Kinapolis, Yelmo Cines y Cines Groucho*. [Consulta: 10 septiembre 2017]. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/>