

GRADO EN MARKETING

Curso 2013/2014

PLAN DE MARKETING EN ENTIDADES DEPORTIVAS

Autor/a: FERNÁNDEZ MARTÍN, LUCÍA

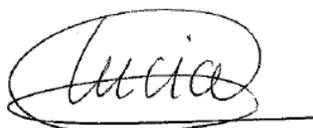
Director/a: MAQUEDA LAFUENTE, FRANCISCO JAVIER

Fecha y firma: En Bilbao, a 9 de junio 2014

VºBº DIRECTOR/A



VºBº AUTOR/A



TRABAJO DE FIN DE GRADO

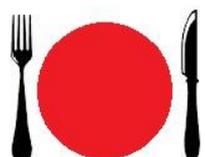
Tutor: Maqueda Lafuente, Francisco Javier

GRADO EN MARKETING 4º curso

Año académico: 2013-2014

PLAN DE MARKETING EN ENTIDADES DEPORTIVAS:

El caso de

 **EATING POINT**



Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

Autora: LUCIA FERNÁNDEZ MARTÍN

DNI: 16090516-S

ÍNDICE GENERAL

	<u>Página</u>
Resumen	6
Introducción	7
Metodología	9
1. Eating Point	10
1.1. Presentación de la promotora	11
1.2. El papel de los ayuntamientos	12
1.3. El recinto	13
1.4. El servicio ofrecido	20
1.5. El mercado	23
1.6. La competencia	41
1.7. El logotipo	44
1.8. Plan económico-financiero	46
1.9. La oficina	60
1.10. Internacionalización	62
2. Plan de marketing	65
2.1. Plan de marketing en entidades deportivas	66
2.1.1. Concepto de marketing deportivo	66
2.1.2. Evolución del marketing deportivo	67
2.1.3. Política estratégica deportiva	68
2.1.4. Análisis de gestión	69
2.1.5. El marketing mix	70
2.1.5.1. El producto	70
2.1.5.2. El precio	71
2.1.5.3. La distribución	72
2.1.5.4. La promoción	72
2.2. Plan de marketing para <i>Eating Point</i>	73
Conclusiones	80
Bibliografía	81
Anexos	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Nº</u>	<u>Descripción</u>	<u>Página</u>
1.1.	Distribución de los encuestados por sexo	37
1.2.	Distribución de los encuestados por edad	37
1.3.	Distribución de los encuestados por ocupación	38
1.4.	Distribución de los encuestados por el tipo de comida que comen	38
1.5.	Distribución de los encuestados por el lugar en donde comen	39
1.6.	Distribución de los encuestados por su disposición a pagar	39

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Nº</u>	<u>Descripción</u>	<u>Página</u>
1.1.	Aforo del recinto <i>Eating Point</i>	16
1.2.	Distribución de los encuestados por sexo	37
1.3.	Distribución de los encuestados por edad	37
1.4.	Distribución de los encuestados por ocupación	38
1.5.	Distribución de los encuestados por el tipo de comida que comen	38
1.6.	Distribución de los encuestados por el lugar en donde comen	39
1.7.	Distribución de los encuestados por su disposición a pagar	39
1.8.	Conceptos de los gastos e ingresos para los 3 primeros años	46
1.9.	Importes de los gastos e ingresos para los 3 primeros años	46
1.10.	Gastos imputables al montaje del recinto <i>Eating Point</i>	47
1.11.	Gastos imputables a la seguridad del primer año	47
1.12.	Gastos imputables a la limpieza del primer año	47
1.13.	Gastos imputables a la gestión del primer año	48
1.14.	Resumen de los gastos del primer año	48
1.15.	Ingresos derivados de los clientes del primer año	48
1.16.	Ingresos derivados de las maquinas <i>vending</i> del primer año	49
1.17.	Resumen de los ingresos del primer año	49
1.18.	Resultado económico del primer año	49
1.19.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X1	50
1.20.	Balance de situación a 31/12/X1	51
1.21.	Gastos imputables a la seguridad del segundo año	52
1.22.	Gastos imputables a la limpieza del segundo año	52
1.23.	Gastos imputables a la gestión del segundo año	52
1.24.	Resumen de los gastos del segundo año	52
1.25.	Ingresos derivados de los clientes del segundo año	53
1.26.	Ingresos derivados de las maquinas <i>vending</i> del segundo año	53
1.27.	Resumen de los ingresos del segundo año	53
1.28.	Resultado económico del segundo año	53
1.29.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X2	54
1.30.	Balance de situación a 31/12/X2	55
1.31.	Gastos imputables a la seguridad del tercer año	56
1.32.	Gastos imputables a la limpieza del tercer año	56
1.33.	Gastos imputables a la gestión del tercer año	56
1.34.	Resumen de los gastos del tercer año	56

1.35.	Ingresos derivados de los clientes del tercer año	57
1.36.	Ingresos derivados de las maquinas <i>vending</i> del tercer año	57
1.37.	Resumen de los ingresos del tercer año	57
1.38.	Resultado económico del tercer año	57
1.39.	Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X3	58
1.40.	Balance de situación a 31/12/X3	59
2.1.	Puntos fuertes y débiles de la organización deportiva	69
2.2.	Objetivos cuantitativos en términos de clientes e ingresos para los 3 primeros años.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Nº</u>	<u>Descripción</u>	<u>Página</u>
1.1.	Logotipo genérico de <i>Eating Point</i>	12
1.2.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Bilbao	12
1.3.	Panorámica del recinto <i>Eating Point</i>	13
1.4.	Vista superior del recinto <i>Eating Point</i>	13
1.5.	Vista de los ventanales	14
1.6.	Vista superior del interior del recinto <i>Eating Point</i>	14
1.7.	Vista de las mesas	14
1.8.	Vista de las maquinas <i>vending</i> , microondas, grifos, etc.	14
1.9.	Vista de un sillón	15
1.10.	Vista de las máquinas de café	15
1.11.	Vista de una de las áreas de trabajo	16
1.12.	Vista de una de las TV	16
1.13.	Vista superior de los aseos	16
1.14.	Vista superior del recinto <i>Eating Point</i> y los aseos	16
1.15.	Vista de los alrededores de <i>Eating Point</i> en Bilbao	18
1.16.	Vista del entorno más próximo de <i>Eating Point</i>	19
1.17.	Vista de varios clientes disfrutando de los diferentes servicios	21
1.18.	Carnet de socio de <i>Eating Point</i>	22
1.19.	Ticket ocasional de <i>Eating Point</i>	22
1.20.	Logotipo genérico de <i>Eating Point</i>	44
1.21.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Bilbao	44
1.22.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Madrid	44
1.23.	Proceso de creación del símbolo de <i>Eating Point</i>	45
1.24.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Madrid	62
1.25.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Barcelona	63
1.26.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Londres	64
1.27.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Nueva York	64
1.28.	Logotipo de <i>Eating Point</i> para Shanghai	64
2.1.	Fases del plan de marketing	75

RESUMEN

A diario, mucha gente se ve obligada a comer lejos de su casa ya que, los apretados horarios, el trabajo, los estudios, la distancia u otros motivos no le permiten acudir a su hogar a almorzar tranquilamente. Además, los recortes sufridos por la crisis en los presupuestos de la mayoría de los hogares y empresas, han llevado a que muchas de esas personas no puedan acudir a comer a restaurantes y tengan que llevarse la comida preparada de su casa para comerla en la calle.

Para dar solución a este problema, cada vez más presente en nuestra sociedad, en este Trabajo de Fin de Grado se ha ideado el recinto **EATING POINT**. Enmarcado dentro del servicio de deportes de los ayuntamientos, permite a sus usuarios comer su propia comida en un lugar agradable y en el centro de su ciudad.

A lo largo del trabajo, se expone un plan de negocio para esta entidad deportiva, haciendo hincapié sobretodo, en lo referente a su plan de marketing, el cual se ha desarrollado siguiendo los criterios del marketing para el ámbito de los deportes. Además, se analiza la evolución del marketing deportivo, la política estratégica deportiva, el análisis de gestión y el marketing mix en los servicios deportivos.

INTRODUCCIÓN



- “En las empresas, negocios, oficinas etc. se suele dar más importancia a la recepción y despachos y menos a los comedores y cocinas. La verdad es que los comedores de las empresas precisan, de forma prioritaria, ser espacios agradables y armónicos.”
- “Los cambios en el estilo de vida, la prisa y las modas llegan también a la mesa. El 23 % de los españoles hace, al menos, una comida fuera de casa los días laborables.”
- “Se prevé que, en los próximos años, la cantidad de gente que realice la comida principal fuera del hogar sea mucho mayor, sobre todo en el ámbito urbano.”
- “La forma frecuente en que efectúan sus comidas los trabajadores, sentados en las aceras de las calles o alrededores de fábricas o talleres, expuestos a las inclemencias del tiempo y sin que los presida el decoro y sentido de orden que todos los actos de la vida han de tener.”
- “Las oficinas están repletas de ordenadores, papeles, bolígrafos... y tupper. La crisis económica está cambiando los hábitos de aquellas personas que trabajan fuera de casa y son muchos los que deciden llevarse la comida preparada. El ahorro es considerable y si ponemos un poco de interés, la comida puede ser más saludable y sabrosa.”

En los tiempos que corren, cada vez es más habitual ver en los medios de comunicación titulares como estos. Debido a la crisis, numerosas empresas se han visto obligadas a eliminar los *Ticket Restaurant*, *Cheque Gourmet*, *Diners Club International* y demás vales que les daban a sus trabajadores para que estos pudiesen comer en diferentes restaurantes. Además, la gente que no tenía la suerte de que su empresa le abonase la comida y tenía que hacerlo de su propio bolsillo, ve como cada vez es más difícil llegar a fin de mes ya que, los menús del día se han encarecido.



El ministro De Guindos llegando con el tupper a una reunión del Eurogrupo

Sea por una razón o por otra, hoy en día, es muy común ver a la gente llevándose su propia comida al trabajo en tuppers, mochilas o bolsas.

Es por ello, que ha surgido el proyecto **EATING POINT**. Se trata de una empresa que junto con los servicios de deportes de los ayuntamientos de las ciudades ofrece un establecimiento modular, que ubicado en el centro de las ciudades, sirva de comedor para aquellos trabajadores, estudiantes, turistas,...que decidan comer su propia comida en un lugar agradable, al amparo de miradas indiscretas y a salvo de las inclemencias del tiempo. Todo ello a cambio de una pequeña cuota mensual.

Este proyecto se enmarca dentro de la cada vez más conocida tendencia **BYOF**, “*Bring Your Own Food*”, o lo que es lo mismo “*Tráete tu propia comida*”. Se trata de locales en los que los clientes pueden llevar sus propios alimentos, calentarlos, comerlos y después limpiar sus recipientes, además de descansar, relajarse, cambiar de ambiente, olvidarse del estrés del trabajo o de la universidad y desconectar durante el rato que tienen para almorzar, merendar o incluso cenar.

El objetivo de esta iniciativa es que los ciudadanos puedan comer comida saludable sin que económicamente esto les suponga un gran sacrificio y una alteración en su rutina. Este tipo de comida es más compatible que la de un restaurante, con las prácticas deportivas que los ciudadanos realizan a diario. Además, se evita agravar el problema de la obesidad que, actualmente, afecta a gran parte de la población. La mayoría de la gente en su día a día, anda corriendo de un lado a otro y a menudo, recurre a comida basura para no perder mucho más tiempo. Por todo ello, y teniendo en cuenta el carácter saludable del proyecto, se ha decidido englobarlo dentro de las diferentes iniciativas desarrolladas por el servicio de deportes de los ayuntamientos. Por tanto, se puede hablar del **EATING POINT** como un valor añadido a las entidades deportivas municipales.

Una de las características fundamentales de **EATING POINT** es la innovación ya que, se trata de una actividad empresarial que ofrece un servicio novedoso, eficaz, eficiente y sostenible como solución a un problema o necesidad social. Además, el valor ofrecido beneficia principalmente a la sociedad en su conjunto. En nuestro entorno más próximo hoy en día, no hay antecedentes semejantes, por lo que esta idea sería aún más novedosa e innovadora si cabe.

La principal motivación que le ha llevado a Lucía, autora de este Trabajo de Fin de Grado, a crear este proyecto ha sido la notable necesidad que ha apreciado en la gente de su alrededor a cerca de la falta de un establecimiento de estas características para comer en Bilbao. Muchos de sus conocidos tienen apenas una hora al día para comer, por lo que no les da tiempo a venir a Getxo (municipio situado a unos 15 km de Bilbao) para comer en sus casas. Es por ello, que en numerosas ocasiones ha podido escuchar a estas personas quejarse por la falta de un sitio en la capital vizcaína en el que poder comer tu propia comida, lo cual te permita además, seguir una dieta saludable.

Por otro lado, las ganas de emprender y crear algo diferente que ayude a la sociedad también han sido fundamentales para ella a la hora de hacer realidad esta idea.

METODOLOGÍA

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, se han utilizado diversas metodologías, cada una de ellas siendo la más apropiada para el capítulo es el que se ha empleado. Con la combinación de todas ellas se ha logrado sacar el máximo partido de manera conjunta, con el objetivo de lograr un Trabajo de Fin de Grado lo más completo y objetivo posible.

Todos los capítulos se han desarrollado basándose en la teoría encontrada en las diferentes fuentes bibliográficas utilizadas. Además, dependiendo del apartado dicha teoría se ha combinado con otras metodologías que complementasen a lo estrictamente teórico.

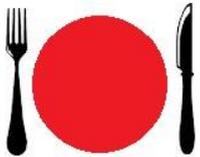
Por una parte, para la realización del plan de negocio de **EATING POINT** se ha seguido el guion básico de cualquier plan de este tipo. Se ha tratado de abarcar todos los puntos importantes que hay que desarrollar para explicar cualquier negocio nuevo. Entre otros se han desarrollado los siguientes aspectos: descripción del servicio y valor distintivo, el entorno en el que se realizará la actividad de la empresa, el mercado potencial, la competencia, el plan financiero, los recursos humanos, las estrategias de marketing y ventas, etc.

En lo que al estudio del mercado realizado se refiere, hay que destacar que para llevarlo a cabo se ha realizado una encuesta de cinco preguntas de múltiple elección entre un segmento representativo de la población. Con este estudio se ha intentado analizar a los potenciales clientes del servicio ofrecido por **EATING POINT**. Los datos recogidos se han analizado de manera gráfica para posteriormente, sacar las conclusiones más relevantes de los mismos.

Por último, para desarrollar el capítulo del plan de marketing se ha seguido el siguiente orden:

- En primer lugar, se ha desarrollado la parte teórica de este apartado.
- Después, utilizando los conceptos del apartado anterior, se ha elaborado el plan de marketing específico para **EATING POINT**. Para ello, se han aplicado los conceptos teóricos de la mejor manera posible para el caso de esta entidad deportiva.

CAPÍTULO 1:

 **EATING POINT**



PRESENTACIÓN DE LA PROMOTORA

LUCÍA FERNÁNDEZ MARTÍN es la promotora de la empresa **EATING POINT**. Nacida en Bilbao el 1 de enero de 1990, es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, Línea Curricular de Dirección Comercial, por la *Universidad del País Vasco* (UPV-EHU) desde septiembre de 2013. Además, desde el año 2012 está cursando Grado en Marketing en la misma universidad.



A sus 24 años cuenta con cierta experiencia laboral al haber realizado prácticas laborales universitarias en diferentes instituciones, como la *Cámara de Comercio de Bilbao*, donde formo parte de la red europea de apoyo empresarial *Enterprise Europe Network*, y *Kutxabank* donde en la actualidad, desempeña sus tareas en el área de Formación perteneciente al departamento de Recursos Humanos.



Además ha trabajado como profesora de euskera en el *euskaltegi* municipal *Jose Antonio Aguirre* de Algorta y hoy en día, imparte clases particulares de euskera y matemáticas en primaria, secundaria y bachillerato.

Habla castellano, euskera (nivel de aptitud C1 del departamento de Cultura del Gobierno Vasco) e inglés (nivel de aptitud B2 del *First Certificate in English (FCE)* ⁽¹⁾).

En principio, y dado que en sus primeros años de vida se espera que la empresa tenga un ámbito local, únicamente será Lucía la encargada de su administración.

Si con el paso del tiempo, este proyecto abarcará una mayor escala, es posible que se incorporen más miembros al equipo directivo de la misma.

⁽¹⁾ *First Certificate in English (FCE)* es uno de los exámenes *English for Speakers of Other Languages (ESOL)* de nivel de inglés, ofrecido por la Universidad de Cambridge, que equivale al nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas. Su aprobación prueba la capacidad de hablar el idioma inglés de manera eficiente en sociedad.

Fuente: página web de la Universidad de Cambridge:

<http://www.cambridgeenglish.org/es/exams-and-qualifications/first/>

EL PAPEL DE LOS AYUNTAMIENTOS

En el proyecto **EATING POINT** el papel de los ayuntamientos de las ciudades en las que se va a instalar el módulo es fundamental. La idea es que el ofrecer una estancia agradable donde la gente pueda comer su propia comida sea una oferta enmarcada dentro del servicio de deportes de estas instituciones.

Por ello, es importante diferenciar bien a las dos partes involucradas en este proyecto, así como las funciones que van a realizar cada una de ellas:

- Por un lado, está la propia empresa **EATING POINT** quien se encargará de la gestión diaria del propio recinto.
- Por el otro están los ayuntamientos quienes a cambio de una cuota determinada pondrán su nombre, junto con el de la empresa, en el logotipo del recinto. De esta forma, los ciudadanos verán este servicio como parte de la labor realizada por los consistorios en el ámbito deportivo.

Por tanto, el nombre del recinto variará ligeramente de un lugar a otro, al añadirle al nombre de la empresa, el de la ciudad donde se instalará el recinto.

En el siguiente ejemplo se puede observar ese ligero cambio.



Figura 1.1.: Logotipo genérico de *Eating Point*

El de arriba es el nombre genérico de la empresa, y el de abajo es el nombre de la empresa para la ciudad de Bilbao. Como se observa se ha añadido la marca que el ayuntamiento de Bilbao utiliza para sus acciones, proyectos y demás funciones.



Figura 1.2.: Logotipo de *Eating Point* para Bilbao

En principio, se ha pensado que sean los ayuntamientos las instituciones que participen en el **EATING POINT**. Aun así, no se cierran las puertas a que en el futuro otros organismos, tanto públicos como privados, que estén dispuestos a formar parte de este proyecto puedan participar en él. Este es el caso de las diputaciones, los gobiernos autonómicos, las cajas de ahorros, los bancos, los clubes deportivos, etc.

EL RECINTO

El recinto **EATING POINT** está formado por un módulo de 10x15 metros en el que se diferencia una parte exterior y otra interior.



Figura 1.3.: Panorámica del recinto *Eating Point*

➤ **EXTERIOR DEL EATING POINT:**

Es el primer lugar al que accede el cliente nada más cruzar los tornos de control de entrada y salida al recinto. Se trata de un espacio cubierto por el tejado del módulo pero, sin paredes para que las personas que así lo deseen puedan fumar mientras descansan o tomar el aire fresco de la calle en los dos bancos habilitados contra la pared.

Además, es la zona de tránsito, en donde se cruzan los clientes que entren a comer su comida y los que ya lo hayan hecho y se dirijan a abandonar el recinto.

Una puerta de cristal conecta esta estancia con el interior del módulo **EATING POINT**.



Figura 1.4.: Vista superior del recinto *Eating Point* diferenciando la zona exterior y la interior

➤ **INTERIOR DEL EATING POINT:**

Es la parte principal y más importante del recinto ya que, es donde los clientes van a disfrutar del servicio ofrecido en él.

Está cubierta tanto por el tejado como por las paredes pero, cuenta con unos grandes ventanales a través de los que entra la luz de la calle. Éstos están colocados a una altura considerable de la pared, de forma que los clientes puedan comer tranquilos en el **EATING POINT** sin que les molesten las miradas de los viandantes del exterior.



Figura 1.5.: Vista de los ventanales

En el interior del recinto se pueden diferenciar varios ambientes o estancias diferentes:



Figura 1.6.: Vista superior del interior del recinto *Eating Point* diferenciando el comedor, el área de descanso y el área de trabajo

- **El comedor:** es la zona que se encuentra el cliente según entra a su derecha. Es el espacio más grande de todos y está formado por 16 mesas para dos personas agrupadas a pares, con sus correspondientes sillas.



Figura 1.7.: Vista de las mesas



Figura 1.8.: Vista de las máquinas *vending*, microondas, grifos,...

Además, cuenta con una zona en donde el comensal puede encontrar los siguientes servicios:

- Maquinas vending⁽²⁾: hay dos máquinas *vending* en las que los clientes pueden comprar una gran variedad de productos: refrescos, ensaladas, sándwiches, snacks, chocolatinas,..
Además, si no desean traer de casa o se les olvidan algún día los cubiertos, en estas máquinas podrán adquirir por unos céntimos cubiertos, platos, servilletas y vasos.
- Microondas: en total hay seis para que los clientes puedan calentar sus alimentos sin esperar largas colas.
- Nevera: debajo de cada una de las estanterías de los microondas hay una nevera, que permite conservar los alimentos frescos mientras el dueño está en el recinto **EATING POINT**.
- Grifos: hay dos grifos en los que una vez acabada su comida, los comensales pueden lavar sus utensilios.
- Bandejas: los comensales pueden utilizar las bandejas habilitadas para poner sus platos, de forma que coman de una manera más higiénica. Una vez finalizada su comida, sólo tienen que depositar las mismas encima de las papeleras donde han tirado sus residuos.

- **El área de descanso:** es el espacio situado a la izquierda del cliente cuando cruza la puerta de entrada. Es una zona compuesta por un total de seis sillones y cuatro mesillas en los que las personas que así lo deseen pueden descansar.

Es una estancia muy agradable y tranquila. Para ello, se ha separado de la zona de comedor mediante una mampara, de forma que los clientes de una zona y otra no se molesten entre ellos.



Figura 1.9.: Vista de un sillón



Figura 1.10.: Vista de las máquinas de café

Además, en esta zona están

situadas las dos máquinas de café del recinto **EATING POINT**, de tal forma que los clientes puedan servirse uno a lo largo de la mañana, después de comer, por la tarde o cuando así lo deseen.

⁽²⁾ El *vending* es un neologismo en inglés del sistema de ventas de productos de consumo por medio de máquinas auto-expendedoras accionadas de forma mecánica previo pago del consumidor. Las máquinas de *vending* dispensan prácticamente cualquier producto o servicio. Fuente: página web de *Consumoteca*.

<http://www.consumoteca.com/comercio/vending-y-maquinas-expendedoras/vending/>

- **El área de trabajo:** lo forman las dos mesas altas situadas según entra el cliente en la pared del fondo y en la pared de la izquierda del recinto. Cada una de ellas tiene capacidad para seis personas, quienes sentadas en los taburetes que tienen a su disposición pueden trabajar con su ordenador o *tablet* mientras comen ya que, todo el recinto **EATING POINT** cuenta con zona *WiFi*.



Figura 1.11.: Vista de una de las áreas de trabajo

Por tanto, teniendo en cuenta los tres ambientes que hay en el interior del módulo, el aforo máximo del **EATING POINT** es la siguiente:

<u>ESTANCIA</u>	<u>AFORO MÁXIMO</u>	<u>% DEL AFORO</u>
Comedor	32 personas	64%
Área de descanso	6 personas	12%
Área de trabajo	12 personas	24%
TOTAL:	50 personas	100%

Tabla 1.1.: Aforo del recinto *Eating Point*

Todos estos clientes podrán disfrutar de ciertos servicios extra, como por ejemplo: dos televisiones en las que se emitirán noticias sin interrupción, hilo musical, WiFi gratuito, calefacción, aire acondicionado y aseos.



Figura 1.12.: Vista de una de las TV



Icono WiFi

Los aseos están situados a la izquierda de la puerta de cristal según sales del interior al exterior del módulo **EATING POINT**. Hay uno para señoras y otro para caballeros, y ambos están preparados para personas minusválidas.



Figuras 1.13. Vista superior de los aseos



Figura 1.14.: Vista superior del recinto *Eating Point* y los aseos

Por último, al hablar del recinto cabe destacar que para su correcto funcionamiento es fundamental la labor realizada por su personal:

- Por un lado, está el personal de seguridad, quien se encarga de que no ocurran incidentes dentro del módulo **EATING POINT** y de que no se supere nunca su aforo máximo.

En principio, una única persona velará por la seguridad aunque, si en un futuro se ve que es poco, no se descarta la posibilidad de contratar a más personal para esta función.

- Por el otro, está el personal de limpieza, que se encargará de que el recinto este siempre impoluto y agradable.

Ambas personas, estarán siempre que el **EATING POINT** esté abierto y formarán uno de los factores más importantes que repercutirá en la imagen de las instalaciones. La presencia de personal irrespetuoso influye directamente en la satisfacción del consumidor, porque las únicas personas con las que entra en contacto el consumidor son estos empleados.⁽³⁾



Hoy en día, Bilbao es una ciudad en auge, la cual se encuentra en constante crecimiento y sumergida en un cambio de imagen que comenzó hace ya más de una década, en gran parte debido al efecto *Guggenheim*. Además, cada vez más empresas establecen alguna de sus sedes en Bilbao y sus universidades cuentan con más titulaciones y por tanto, con más alumnos.

Sea por una razón o por otra, a Bilbao acuden a diario miles de trabajadores y estudiantes desde los pueblos de alrededor y aunque los medios de transporte son modernos, el poco tiempo que disponen para comer hace que les sea imposible acudir a sus casas a almorzar. Por este motivo, un gran número de los mismos se ve obligado a comer a diario en la capital vizcaína.

Todo ello hace que Bilbao sea hoy en día una de las ciudades más apropiadas para instalar el recinto **EATING POINT**.

⁽³⁾ Fuente: ARAGÓN CANSINO, Pedro: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Unisport, Málaga, 1991. Página 122.

Los alrededores de las instalaciones deportivas son muy importantes a la hora de marcar la asiduidad de los asistentes. La ubicación en una zona “insegura” donde los consumidores sientan miedo puede repercutir negativamente en la clientela. Además, el entorno también puede marcar el perfil del asistente.

Teniendo en cuenta esto, existen varias posibles zonas a lo largo de toda la ciudad en las que se podría situar el módulo **EATING POINT**.

Una de las más adecuadas, por estar en el centro es la zona de *Abandoibarra*. El recinto se ubicaría en una de sus amplias zonas verdes cerca de la ría y a él podrían acudir estudiantes de la *Universidad de Deusto*, trabajadores de la *Torre Iberdrola* y de las oficinas situadas en las zonas de *Indautxu* y *Moyua*, visitantes de las diferentes jornadas y encuentros que se organizan en los paraninfos de la UPV-EHU y de *Deusto*, turistas que visitan el *Guggenheim*, o gente que va de compras a *Zubiarte*.



Diferentes lugares de Bilbao



Figura 1.15.: Vista de los alrededores de *Eating Point* en Bilbao

Además, hay que tener en cuenta que la primera impresión que saca el consumidor de su experiencia deportiva y su satisfacción y deseo de repetir esta experiencia es su desplazamiento hasta las instalaciones.⁽⁴⁾ Por lo tanto, al recinto **EATING POINT** se debería acceder fácilmente desde los transportes públicos y desde las calles más transitadas de la ciudad.

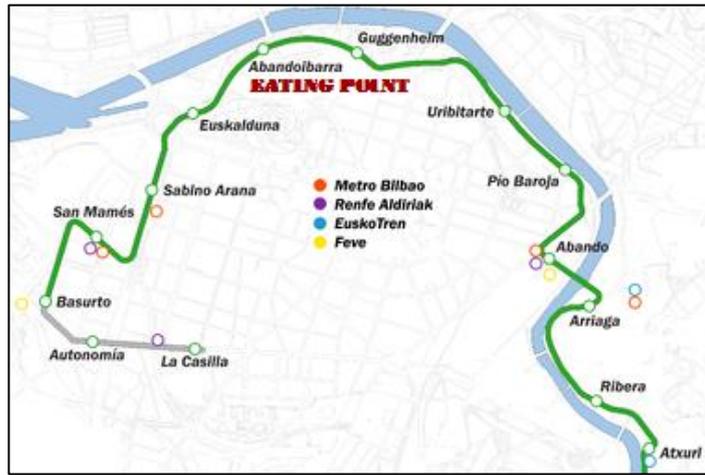
⁽⁴⁾ Fuente: SÁNCHEZ BUJÁN, Pablo: *Técnicas de marketing deportivo: el marketing, herramienta imprescindible para la calidad*. Gymnos, Madrid, 2004. Página 117.

Gracias a la parada del tranvía situada en las inmediaciones y a todos los autobuses, tanto de *Bilbobus* como de *Bizkaibus*, que paran en la *Plaza de Euskadi*, otros muchos puntos de la ciudad, como los diferentes gimnasios, polideportivos, u otras instalaciones deportivas municipales, estarían conectados en poco tiempo con el **EATING POINT**.

Para una mejor comunicación del recinto, el servicio de deportes del ayuntamiento de Bilbao podría colocar en las inmediaciones una terminal de alquiler de bicicletas, como las que se ofrecen en la actualidad por diferentes puntos de la ciudad. De esta forma, ambas iniciativas deportivas estarían vinculadas.



Punto de alquiler de bicis de la Plaza de Euskadi, Bilbao



Mapa de la red del tranvía de Bilbao

Por tanto, se puede decir que la instalación por parte del ayuntamiento de Bilbao del recinto **EATING POINT** sería un gran acierto ya que, se lograría que mucha gente que hoy en día no sabe dónde tomar la comida que se prepara a diario en casa, pudiese degustarla en un lugar céntrico, agradable y a pocos minutos de su lugar de trabajo o estudio. Esto les supondría un mayor tiempo de descanso y desconexión, junto con la posibilidad de mantener una dieta más saludable.



Figura: 1.16.: Vista del entorno más próximo de Eating Point

EL SERVICIO OFRECIDO

Se considera servicio a todo bien intangible que supone una transacción entre el centro deportivo y el cliente en la que hay un beneficio económico o social para la empresa y un disfrute o satisfacción para el cliente.⁽⁵⁾

La empresa determina primero cuáles son las necesidades y deseos del cliente y después busca cómo crear un servicio, que satisfaga esos deseos.⁽⁶⁾

Con carácter general, los servicios poseen cuatro características particulares:

1. Intangibilidad: por su propia naturaleza los servicios son intangibles, es decir, no pueden percibirse a través de los sentidos.

Para que un servicio pueda ser percibido al menos por alguno de los sentidos, los responsables de marketing deben intentar materializar lo intangible. Dado que esto es prácticamente imposible, la única alternativa que les queda es desarrollar una expresión tangible del servicio, con el objetivo de que el usuario pueda apreciar la existencia y la calidad de dicho servicio por medio de un soporte físico.

2. Heterogeneidad: los servicios se consideran como bienes heterogéneos o variables, debido a que el mismo servicio no es exactamente igual si lo presta una persona u otra, o si lo recibes a una hora u otra.
3. Indivisibilidad: la mayoría de las veces los servicios no se pueden separar de las personas que los adquieren.
4. Caducidad: los servicios no se pueden fabricar y almacenarse, por lo que presentan una caducidad.⁽⁷⁾

Los clientes acuden al recinto **EATING POINT** para poder degustar la comida que ellos mismos se traen de su casa. Esto les posibilita seguir una dieta más saludable que la que llevarían a cabo comiendo todos los días en un restaurante. Además, en el recinto pueden descansar o desconectar un poco de sus obligaciones. Por tanto, acuden al mismo con la finalidad de recibir el servicio de comer en un lugar limpio, agradable, cubierto y moderno cercano al lugar donde desempeñan su función diaria.

⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾ ⁽⁷⁾ Fuente: SÁNCHEZ BUJÁN, Pablo: *Marketing deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico-deportivo*. Comunidad de Madrid-Dirección General de Deportes, Madrid, 2000. Páginas 72, 21, 75.

Es por ello, que esperan que tanto el propio modulo como los elementos de su interior (mesas, sillones, microondas, nevera,...) estén siempre en las mejores condiciones posibles. Conseguir esto es el principal objetivo de la gestión del **EATING POINT**.

Cabe resaltar que, además de los servicios de comer y descansar citados en el párrafo anterior, el recinto también ofrece otras funciones, como son la posibilidad de conectarse a Internet, ver la televisión o tomarse un refresco.

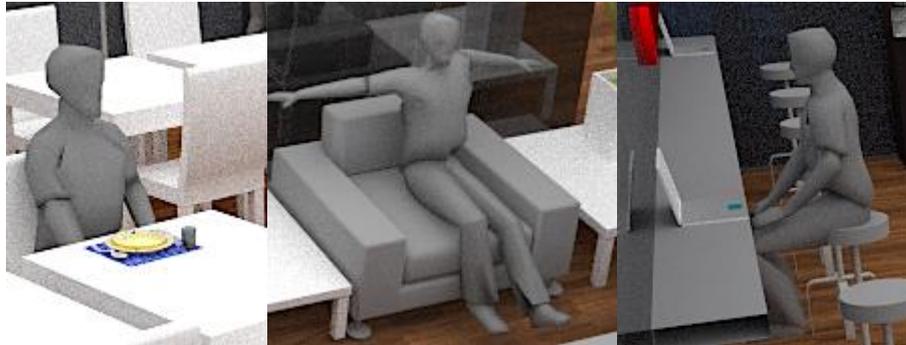


Figura 1.17.: Vista de varios clientes disfrutando de los diferentes servicios

El horario establecido para el recinto es de 8:30h de la mañana a 22:00h todos los días de la semana, con el objetivo de que se pueda dar respuesta a la gran variedad de horarios que tiene hoy en día la gente. Así, sea cual sea la rutina de cada uno, el cliente puede acudir a él, para desayunar, tomarse el café de media mañana, para comer, merendar o incluso cenar.

El uso de una actividad deportiva viene precedida por el pago. Uso y pago deben de ir siempre unidos. Por tanto, a cambio de recibir dicho servicio los clientes tienen que pagar una cuota. Esta cuota no es excesiva ya que, hay que recordar que el recinto **EATING POINT** se enmarca dentro del servicio de deportes que ofrecen los ayuntamientos en sus ciudades. Existen dos diferentes cuotas a las que cada cliente, atendiendo a sus necesidades puede acogerse. En base a éstas se diferencian dos tipos de clientes:

- Por un lado, está el cliente socio: este cliente está sujeto a abonar la cuota mensual para poder entrar al recinto, la cual es de 10€ al mes. Cuando abone por primera vez dicha cuota, se le entrega un carnet, con el que accede a los tornos directamente para entrar al recinto tantas veces como deseé a lo largo de dicho mes.

Su carnet es personal e intransferible y está vinculado a su número de cuenta, de tal forma que todos los gastos que realice en el recinto, se cargan automáticamente en él.



Figura 1.18.: Carnet de socio de *Eating Point*

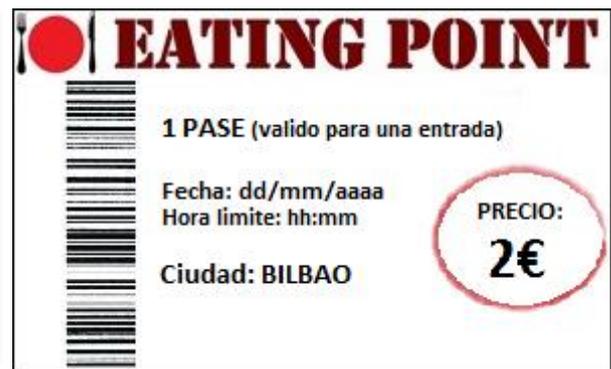


Figura 1.19.: Ticket ocasional de *Eating Point*

- Por el otro, está el denominado cliente visitante: es aquel que no acude al **EATING POINT** de forma constante, sino que lo hace de forma esporádica, por lo que prefiere comprar un ticket cada vez que acude al mismo. Dicho ticket tiene un precio de 2€ y es válido para entrar a comer una sola vez.

Tanto para que el cliente socio pueda adquirir y recargar su carnet, como para que el cliente visitante pueda comprar su ticket de un día, existe una máquina expendedora de los mismos en las inmediaciones del recinto.

Además, para garantizar que el módulo estará libre la mayoría de las veces que uno de los clientes acude al mismo, existe un tiempo máximo de una hora de estancia en él. Pasada esa hora, el cliente debe abandonar el recinto y no puede volver a él hasta que haya pasado por lo menos otra hora.

Dado que la mayoría de la gente tiene horarios de comida parecidos, de esta forma se pretende garantizar que en las horas puntas del día, el aforo del **EATING POINT** no esté completo y que si puntualmente lo está, haya rotación de clientes en un espacio breve de tiempo.

Sí un cliente supera esa hora de estancia en el recinto sufre una penalización. Por cada minuto que se pase tiene que abonar diez céntimos. Este abono se hará de forma inmediata al pasar por el torno de salida si se trata de un cliente visitante, o de forma automática a su número de cuenta si se trata de un cliente socio.

Un marcador colocado enfrente de los tornos indica las plazas vacantes en cada momento y el tiempo que faltaría para que pudiese entrar un cliente nuevo en caso de estar completo.

EL MERCADO

La palabra mercado (oferta y demanda) debe estar presente continuamente en la mente de todo directivo ya que, una de sus principales funciones es conocerlo: conocer quiénes son o pueden ser sus clientes y dónde están o se pueden encontrar; conocer qué necesitan, que desean y cómo se les puede ofrecer lo que demandan. Desde el punto de vista del marketing deportivo, el mercado hace referencia a un conjunto de participantes o clientes potenciales, que tienen entre sí características comunes, pudiendo dirigirles a una oferta determinada. ⁽⁸⁾

El recinto **EATING POINT** está pensado para servir a toda la sociedad en su conjunto y poder así dar respuesta a un problema, que debido a la crisis, cada vez afecta a más ciudadanos: el no poder comer su propia comida y seguir así una dieta saludable, en un lugar público habilitado para ello. Por ello, todo aquel que quiera puede ser cliente de **EATING POINT** tanto de forma esporádica como continuada.

Aun así, aunque es un servicio que puede ser utilizado por todo el mundo, hay que destacar que existen ciertos tipos de clientes potenciales en los que se ha pensado a la hora de diseñar el módulo **EATING POINT** y las posibles funcionalidades que ofrece. En el caso del **EATING POINT** de Bilbao estos clientes potenciales son los siguientes:

- Estudiantes universitarios: muchos estudiantes de la *Universidad de Deusto*, de *Sarriko*, de la *Cámara de Comercio*, de diferentes másteres, cursos, academias o ciclos formativos impartidos en toda la ciudad se ven obligados a quedarse a comer en ella debido a que tienen clase por la mañana y por la tarde y su horario no les permite acudir a sus hogares a comer. Por ello, se preparan un tupper y se llevan la comida hecha para comerla fuera de su casa.

El problema está que la mayoría de estos centros educativos no cuentan con un aula para que sus alumnos puedan quedarse a comer. En el caso de posibilitarles algún servicio que cubra estas necesidades, les ofrecen un comedor con servicio de menú, al que no se puede introducir comida del exterior.

⁽⁸⁾ Fuente: SÁNCHEZ BUJÁN, Pablo: *Marketing deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico-deportivo*. Comunidad de Madrid-Dirección General de Deportes, Madrid, 2000. Página 41.

Por tanto, este es un target muy importante para el recinto **EATING POINT** al que le conviene adquirir el carnet de socio.

- Trabajadores de oficinas: un gran número de personas tiene horario de mañana y tarde en el trabajo por lo que tienen que comer en Bilbao ya que, el tiempo del que disponen para ello es reducido. Por lo tanto, para todo este colectivo es de gran utilidad el módulo **EATING POINT**, en el cual además de comer podrán desconectar de sus obligaciones.

Para este tipo de clientes potenciales, al igual que para el anterior, lo más económico es hacerse socio del recinto ya que, si acuden más de cinco veces a lo largo de todo un mes, ya tendrán amortizada la cuota que han pagado por ello.

- Turistas: a menudo mucha gente que viene de turismo a Bilbao decide prepararse su propio almuerzo o comida para no incurrir en más gastos en su viaje, o para poder destinar ese dinero que se ahorran a otro fin. Para estos turistas lo recomendable es adquirir el ticket de un día para acceder al recinto, en donde puede comer tranquilamente y descansar un rato antes de seguir descubriendo todos los rincones de la ciudad.

Además, la posible localización del recinto **EATING POINT** cerca del *Guggenheim* facilita la captación de este tipo de clientes.

Todos estos potenciales clientes no conocen el producto ya que, a día de hoy por lo menos en Bilbao, una oferta parecida. Aun así, sí que son conscientes de que necesitan que alguien les facilite un servicio semejante al **EATING POINT** ya que, día a día no cuentan con un lugar agradable en el que poder comer sus productos.

Ahora bien, entre todos los colectivos que pueden ser clientes del recinto **EATING POINT** hay que analizar quienes tienen la necesidad del mismo y quienes, a la hora de la verdad, estarían dispuestos a pagar por ello.

Es decir, hay otros factores que debe tener en cuenta un buen especialista en marketing deportivo y que, muchas veces en este sector, van más allá de conocer simplemente al consumidor. Para ello, se utiliza la investigación de mercados con el objetivo de reducir el riesgo en la toma de decisiones y, a su vez, el riesgo empresarial.

En este caso, se ha realizado una pequeña encuesta de seis preguntas de múltiple elección entre bilbaínos que comen a diario fuera de sus hogares. Se ha utilizado una muestra de diez personas elegidas al azar, a quienes se les ha preguntado acerca de qué y dónde suelen comer. Con ello se ha tratado de conocer qué porcentaje de gente no tiene un sitio fijo donde comer a diario y por lo tanto, podría acudir al recinto **EATING POINT** en caso de estar dispuesto a pagar por ello. Con dicho muestreo, conocemos un número de elementos seleccionados al azar entre una cantidad más elevada, el cual tenderá, en gran medida, a mostrar las mismas cualidades que ese conjunto total. Para no dar oportunidad al error, cada elemento del volumen total debe tener oportunidad igual y completa de estar entre los elegidos.⁽⁹⁾

Este cuestionario se ha diseñado teniendo en cuenta los tres componentes del mercado que se deben analizar para conocer la oportunidad que ofrece dicho mercado: las personas u organizaciones, su poder adquisitivo y el deseo de gastar dinero.⁽¹⁰⁾

Además, cumple las características de un buen cuestionario:

1. El tema central de la investigación debe ser claro.
2. No ha de abusarse de la memoria de los entrevistados.
3. Toda pregunta debe estar expresada sin ambigüedad.
4. Se evitarán los factores psicológicos.
5. Han de evitarse las preguntas que sugieran respuesta.
6. Las preguntas deben seguir una secuencia lógica.
7. Se usará el lenguaje del informante.
8. Las preguntas no deben limitar al entrevistado.
9. Deben evitarse las preguntas capciosas.
10. Los cuestionarios han de ser cortos y sencillos.
11. Las preguntas deben limitarse a la experiencia personal de los informantes.
12. Se introducirán preguntas de control.⁽¹¹⁾

⁽⁹⁾ ⁽¹⁰⁾ ⁽¹¹⁾ Fuente: ARAGÓN CANSINO, Pedro: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Unisport, Málaga, 1991. Página 251, 44, 252

El cuestionario empleado para este sondeo ha sido el siguiente:

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida. Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

<input type="checkbox"/>	Mujer
<input type="checkbox"/>	Hombre

2. Edad

<input type="checkbox"/>	18-40
<input type="checkbox"/>	40-60
<input type="checkbox"/>	60-80
<input type="checkbox"/>	>80

3. Indique su ocupación

<input type="checkbox"/>	Estudiante
<input type="checkbox"/>	Trabajador
<input type="checkbox"/>	En paro
<input type="checkbox"/>	Otros

4. ¿Qué come?

<input type="checkbox"/>	Su propia comida
<input type="checkbox"/>	Comida rápida
<input type="checkbox"/>	Menú del día
<input type="checkbox"/>	Otros

5. ¿Dónde come?

<input type="checkbox"/>	En la calle
<input type="checkbox"/>	En un restaurante
<input type="checkbox"/>	En el trabajo
<input type="checkbox"/>	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

A continuación se adjuntan las respuestas recogidas.

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

X	Mujer
	Hombre

2. Edad

X	18-40
	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
	Trabajador
X	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

X	Su propia comida
	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

	En la calle
X	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

	Mujer
X	Hombre

2. Edad

	18-40
X	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
X	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

	Su propia comida
	Comida rápida
X	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

X	En la calle
	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

X	Mujer
	Hombre

2. Edad

X	18-40
	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

X	Estudiante
	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

X	Su propia comida
	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

	En la calle
X	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

<input checked="" type="checkbox"/>	Mujer
<input type="checkbox"/>	Hombre

2. Edad

<input type="checkbox"/>	18-40
<input type="checkbox"/>	40-60
<input checked="" type="checkbox"/>	60-80
<input type="checkbox"/>	>80

3. Indique su ocupación

<input type="checkbox"/>	Estudiante
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajador
<input type="checkbox"/>	En paro
<input type="checkbox"/>	Otros

4. ¿Qué come?

<input checked="" type="checkbox"/>	Su propia comida
<input type="checkbox"/>	Comida rápida
<input type="checkbox"/>	Menú del día
<input type="checkbox"/>	Otros

5. ¿Dónde come?

<input checked="" type="checkbox"/>	En la calle
<input type="checkbox"/>	En un restaurante
<input type="checkbox"/>	En el trabajo
<input type="checkbox"/>	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

<input checked="" type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

X	Mujer
	Hombre

2. Edad

	18-40
X	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
X	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

X	Su propia comida
	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

	En la calle
	En un restaurante
X	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

	Mujer
X	Hombre

2. Edad

X	18-40
	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

X	Estudiante
	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

X	Su propia comida
	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

	En la calle
	En un restaurante
	En el trabajo
X	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

	Sí
X	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

	Mujer
X	Hombre

2. Edad

X	18-40
	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
X	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

	Su propia comida
	Comida rápida
X	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

	En la calle
	En un restaurante
X	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

X	Mujer
	Hombre

2. Edad

	18-40
X	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

X	Estudiante
	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

	Su propia comida
X	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

X	En la calle
	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

X	Mujer
	Hombre

2. Edad

	18-40
X	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
X	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

	Su propia comida
	Comida rápida
X	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

X	En la calle
	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

**CUESTIONARIO SOBRE LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS QUE COMEN A
DIARIO FUERA DE CASA**

Por favor, responda a este breve cuestionario. Las 2 primeras preguntas son personales y las demás son acerca de sus hábitos de comida.
Indique con una X la opción elegida en cada pregunta.

Muchas gracias por su colaboración.

1. Sexo

	Mujer
X	Hombre

2. Edad

X	18-40
	40-60
	60-80
	>80

3. Indique su ocupación

	Estudiante
X	Trabajador
	En paro
	Otros

4. ¿Qué come?

X	Su propia comida
	Comida rápida
	Menú del día
	Otros

5. ¿Dónde come?

X	En la calle
	En un restaurante
	En el trabajo
	Otros

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

X	Sí
	No

Sí analizamos todas las respuestas recogidas podemos obtener los siguientes datos:

1. Sexo

Respuesta	Número de respuestas	%
Mujer	6	60%
Hombre	4	40%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.2.: Distribución de los encuestados por sexo



Gráfico 1.1.: Distribución de los encuestados por sexo

Comentario: se ha encuestado a seis mujeres y a cuatro hombres, lo que equivale al 60% y al 40% del total, respectivamente.

2. Edad

Respuesta	Número de respuestas	%
18-40	5	50%
40-60	4	40%
60-80	1	10%
>80	0	0%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.3.: Distribución de los encuestados por edad

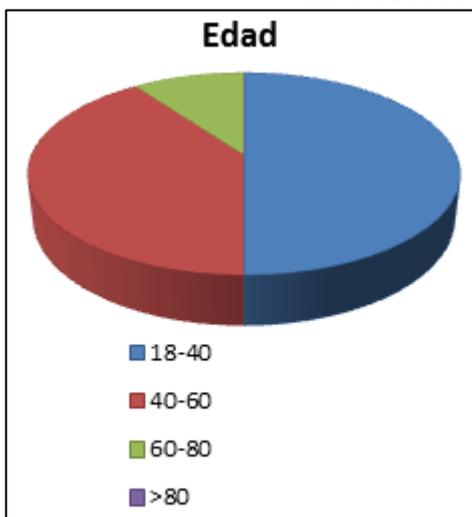


Gráfico 1.2.: Distribución de los encuestados por edad

Comentario: de los diez encuestados el 50%, es decir cinco, tienen una edad comprendida entre los 18 y los 40 años. Un 40% tiene entre 40 y 60 años y tan sólo una persona se encuentra en la franja entre los 60 y 80 años. Ningún encuestado tiene más de 80 años.

3. Indique su ocupación

Respuesta	Número de respuestas	%
Estudiante	3	30%
Trabajador	6	60%
En paro	1	10%
Otro	0	0%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.4.: Distribución de los encuestados por ocupación



Gráfico 1.3.: Distribución de los encuestados por ocupación

Comentario: se ha encuestado a tres estudiantes, lo que equivale al 30% del total, a seis trabajadores, que representan el 60% del total, y a un parado que supone un 10% del total.

4. ¿Qué come?

Respuesta	Número de respuestas	%
Su propia comida	6	60%
Comida rápida	1	10%
Menú del día	3	30%
Otro	0	0%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.5.: Distribución de los encuestados por el tipo de comida que comen



Gráfico 1.4.: Distribución de los encuestados por el tipo de comida que comen

Comentario: un 60% de los encuestados, concretamente seis personas, comen a diario su propia comida, seguido por un 30% que se decanta por el menú del día. Tan sólo un 10%, es decir una persona, suele comer comida rápida.

5. ¿Dónde come?

Respuesta	Número de respuestas	%
En la calle	5	50%
En un restaurante	2	20%
En el trabajo	2	20%
Otro	1	10%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.6.: Distribución de los encuestados por el lugar en donde comen



Gráfico 1.5.: Distribución de los encuestados por el lugar en donde comen

Comentario: la mitad de los encuestados come a diario fuera de casa. Un 20%, es decir dos personas, acuden a diario a un restaurante, y otro 20% se quedan a comer en el trabajo. Tan solo un 10% come en otros lugares, concretamente en la universidad.

6. ¿Estaría dispuesto a pagar por poder comer su propia comida en un lugar acomodado para ello?

Respuesta	Número de respuestas	%
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL:	10	100%

Tabla 1.7.: Distribución de los encuestados por su disposición a pagar

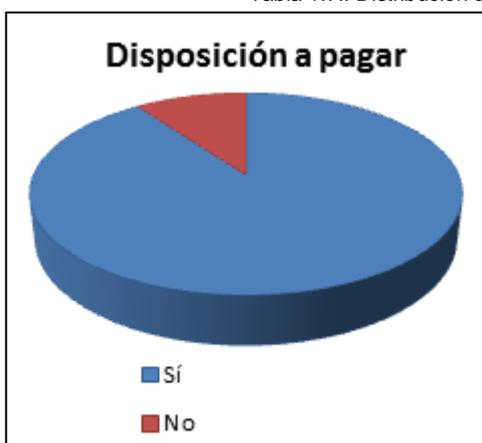


Gráfico 1.6.: Distribución de los encuestados por su disposición a pagar

Comentario: un 90% de los encuestados está dispuesto a pagar por un servicio como el del **EATING POINT**, mientras que tan sólo un 10% está reacio a ello.

Por lo tanto, podemos concluir que existe un importante mercado para el recinto **EATING POINT**. Entre un 50% y un 80% de los ciudadanos (sí tenemos también en cuenta al 20% de ciudadanos que comen en el trabajo y que querrían desconectar un poco y el 10% de los ciudadanos que comen en la universidad) podrían acudir al **EATING POINT**.

Además, un 90% de ellos está dispuesto a pagar por poder acceder a un lugar de las características del recinto **EATING POINT**. Este porcentaje se podría ver incrementado al dar a conocer la pequeña cuota mensual que tendrían que pagar por ello.

LA COMPETENCIA

EATING POINT compite en el mercado con otras empresas de forma directa e indirecta:

- Competencia directa de **EATING POINT**: son todos aquellos restaurantes, locales o empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio, es decir, le posibilitan al cliente un lugar al que poder acudir a comer su propia comida.

Cabe destacar que a día de hoy, no existe en Bilbao algún restaurante de este tipo. En cambio en otras ciudades, tanto a nivel nacional como internacional, **EATING POINT** sí que podría encontrarse con algún competidor si se estableciese en ellas. Algunos ejemplos son los siguientes:

❖ **Tiko teko**: se trata de un establecimiento muy parecido al **EATING POINT** ubicado en Zaragoza, en el cual los clientes pueden calentarse su propio tupper de casa con la condición de realizar una consumición mínima. Tiene un comedor con una sala con microondas, en donde también se pueden fregar los recipientes. También hay un servicio de alquiler de menaje para la gente que no le gusta comer en plástico o para aquellos que hayan olvidado sus cubiertos.

La diferencia entre *Tiko Teko* y el **EATING POINT** es que el segundo es de carácter público ya que, se trata de un servicio en el que participan los ayuntamientos, a través de su área de deportes.



Comedor de *Tiko Teko*



Logotipo de *Tiko Teko*

Fuente: <http://www.tikoteko.com/>



Zona de los microondas de *Tiko Teko*

Mientras que *Tiko Teko* es el único ejemplo nacional encontrado que podría ser competencia de **EATING POINT**, a nivel internacional hay más, sobre todo en Nueva York, donde la moda BYOF está a la orden del día. Entre otros muchos, cabe destacar los siguientes establecimientos:

- ❖ **East River Bar 97** *South Sixth St. Brooklyn*: en su parte trasera hay un espacio agradable al aire libre con mesas de picnic, macetas y un mural gigante del sur de Williamsburg. Dichas mesas pueden ser usadas por los clientes para comer su propia comida.



East River Bar 97



Eight Mile Creek

- ❖ **Eight Mile Creek** *240 Mulberry St*: este lugar de reunión es en realidad un restaurante que sirve una gran variedad de platos, como costillar de cordero y pastel de carne con puré de patatas. Pero, el jardín trasero se hizo famoso por sí mismo cuando los propietarios comenzaron a permitir a los clientes llevar su propia carne e incluso proporcionarles guarniciones para acompañarla.

- **Competencia indirecta de EATING POINT**: hay otros competidores que van a influir en la empresa de forma indirecta ya que, su objetivo principal no es el ofrecer el mismo servicio que **EATING POINT**. Se trata de empresas, compañías, centros educativos y demás organismos que cuentan en sus instalaciones con un comedor u *office* para que sus trabajadores o alumnos puedan almorzar ahí.

En el caso de las empresas, cabe destacar que, en ciertas ocasiones, es la propia ley quien les exige ofrecer un comedor a sus trabajadores. Este factor se puede observar en la noticia recogida en la siguiente página.

Por tanto, sea de manera voluntaria u obligatoria, el hecho de que en ciertas entidades exista un comedor a disposición de su plantilla afecta negativamente a **EATING POINT** ya que, esta gente no tendrá la necesidad de acudir al recinto. Aun así, puede que lo hagan con el objetivo de desconectar un poco del lugar donde al cabo del día pasan tantas horas.



El comedor de una empresa

La empresa facilitará un comedor si las 2 horas de almuerzo no son efectivas ⁽¹²⁾

8:00 - 14/02/2012



La empresa está obligada a **habilitar un local**-comedor si los trabajadores, a pesar de contar con una interrupción de la jornada de dos horas, no disponen efectivamente de ellas para el almuerzo o comida, resultando a tal fin un tiempo sustancialmente inferior.

A esta conclusión llega el Supremo, en **sentencia de 26 de diciembre de 2011**, cuando en el centro de trabajo concurren determinadas circunstancias (aislamiento del centro, etc.) que impiden que los empleados, **a pesar de contar la interrupción de jornada, puedan disfrutarla de forma efectiva**.

Obligatoriedad de tener un comedor en la empresa

El Tribunal Supremo ha dejado claro que las empresas con trabajadores que tienen la jornada partida por dos horas de descanso tienen el **deber de poseer un comedor** para los trabajadores.

⁽¹²⁾ Fuente: página web de *El Economista*
<http://www.eleconomista.es>

EL LOGOTIPO

El logotipo creado para representar a la empresa **EATING POINT** es el siguiente:



Figura 1.20.: Logotipo genérico de *Eating Point*

Este es un logotipo genérico para la empresa ya que, como ya se ha citado en el apartado “*El papel de los ayuntamientos*”, éste variará de acorde a la ciudad en la que se instale el recinto. Es decir, a este logotipo se le añadirá en la esquina inferior derecha el nombre de dicha ciudad utilizando la tipografía que representa al servicio de deportes de su consistorio. Por ejemplo, los logotipos para las ciudades de Bilbao y Madrid son respectivamente:



Figura 1.21.: Logotipo de *Eating Point* para Bilbao



Figura 1.22.: Logotipo de *Eating Point* para Madrid

Dicho logo está compuesto por dos tipos de elementos: los símbolos y las letras:

- Dado que a largo plazo se pretende que **EATING POINT** sea una empresa internacional, a la hora de crear un símbolo que la represente se ha tomado como referencia la señal mundialmente conocida de “*Meeting point*”.

Por tanto, se ha querido mantener el elemento del *point*, y con el objetivo de adaptarlo al ámbito de la comida se le ha añadido un tenedor y un cuchillo a los lados.

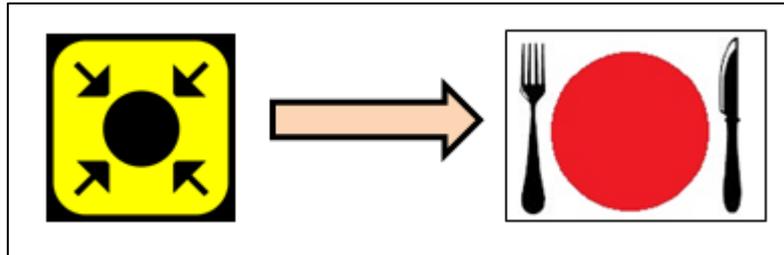


Figura 1.23.: Proceso de creación del símbolo de *Eating Point*

- En cuanto al nombre elegido (**EATING POINT**) hay que destacar que al ponerlo en inglés se ha pretendido lograr una denominación que no limitase el área geográfica de la empresa, como pudiera haber sucedido de haberlo hecho en euskera o castellano. Además, es un nombre bastante atractivo, el cual la gente nada más escucharlo lo identificará con el recinto.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, hay que señalar que el logo diseñado cumple las características de un buen logo:

- Visibilidad: el logotipo puede ser visto cuando y donde así deba serlo.
- Simplicidad: se trata de un logotipo simple en su concepto y fácil de entender.
- Competencia: es diferente al logo de sus competidores y al de otro tipo de empresas, con el objetivo de parecer una marca y motivar así al cliente.
- Poder de retención: su forma es interesante y implica un pequeño análisis para comprenderlo.
- Descripción: describe o sugiere la naturaleza de la empresa **EATING POINT**, aún si alguien no está familiarizado con la marca.
- Perdurable: aunque este logotipo varié en un horizonte muy largo de tiempo, no es un logotipo efímero.
- Aplicación: este logotipo se puede usar en todas las aplicaciones y formatos deseados.
- Reproducción: a pesar de tener color, también puede ser reconocido a blanco y negro.

La idea es que con el paso del tiempo y si la empresa aumenta su popularidad de manera considerable, los clientes sean capaces de identificarla únicamente con la parte simbólica de su logotipo actual.

PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

A la hora de proyectar el plan económico-financiero para la empresa **EATING POINT**, primero se han estimado los posibles gastos e ingresos que se puedan originar posteriormente, realizar los documentos contables del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Antes de nada y con el objetivo de tener una imagen global de lo que va a ser este plan con un horizonte temporal de tres años, es recomendable observar las siguientes tablas. En ellas aparecen los diferentes conceptos que se van a registrar año a año en forma de gastos e ingresos, así como los beneficios esperados para esos años.

	GASTOS	INGRESOS
1er año	<ul style="list-style-type: none"> • Montaje recinto • Seguridad • Limpieza • Sueldo por la gestión • Publicidad • Campaña lanzamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Maquinas Vending • Subvención Ayuntamiento (montaje + todos gastos)
2do año	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Seguridad • Limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Maquinas Vending • Subvención Ayuntamiento (todos los gastos)
3er año	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo por la gestión • Publicidad 	

Tabla 1.8.: Conceptos de los gastos e ingresos para los 3 primeros años

	GASTOS	INGRESOS	BENEFICIO
1er año	95.326,74 €	212.926,74 €	117.600,00 €
2do año	66.378,18 €	208.698,18 €	142.320,00 €
3er año	67.562,47 €	247.322,47 €	179.760,00 €

Tabla 1.9.: Importes de los gastos e ingresos para los 3 primeros años

A continuación, se muestra de forma detallada el desarrollo de toda esta información para los tres primeros años de vida de **EATING POINT**:

❖ **AÑO 1:**

➤ Gastos previstos:

- Montaje del recinto: en la siguiente tabla aparecen todos los gastos en los que se va a tener que incurrir para montar el recinto **EATING POINT**:

MONTAJE DEL RECINTO				
Concepto:	Cantidad:	Precio unidad:	Importe total:	Link/foto
· Módulo de 10x15 metros	1	12.690,00 €	12.690,00 €	1)
· Mesa comedor	16	39,99 €	639,84 €	2)
· Mesilla descanso	4	6,99 €	27,96 €	3)
· Mesa alta trabajo	2	179,94 €	359,88 €	4)
· Sillas comedor	32	54,99 €	1.759,68 €	5)
· Taburetes altos trabajo	12	37,89 €	454,68 €	6)
· Butacas descanso	6	204,00 €	1.224,00 €	7)
· Estantería	2	140,00 €	280,00 €	8)
· Fregadero	2	333,45 €	666,90 €	9)
· Microondas	6	199,00 €	1.194,00 €	10)
· Televisión	2	285,00 €	570,00 €	11)
· Nevera	2	99,00 €	198,00 €	12)
· Papelera	4	75,00 €	300,00 €	13)
· Bandeja	40	3,58 €	143,20 €	14)
· Banco exterior	2	65,00 €	130,00 €	15)
· Aseo	2	1.150,00 €	2.300,00 €	16)
· Torno	2	373,78 €	747,56 €	17)
TOTAL			23.685,70 €	

Tabla 1.10.: Gastos imputables al montaje del recinto *Eating Point* (ver el Anexo 1)

- Seguridad: la contratación de un vigilante de seguridad supone el siguiente gasto en base al convenio de esta profesión:

SEGURIDAD:		
Salario mensual		Salario anual
1.070,90 €	X 12 meses	12.850,80 €

Tabla 1.11.: Gastos imputables a la seguridad del primer año

	Salario Base € 2.012	Plus Peligrosidad € 2.012	Plus Actividad € 2.012	Plus Transporte € 2.012	Plus Vestuario € 2.012	Total € 2.012
Personal Operativo						
A) Habilitado						
Vigilante de Seguridad de Transporte-Conductor	994,28	139,02	162,46	77,75	77,76	1.451,27
Vigilante de Seguridad de Transporte	948,81	139,02	162,46	77,75	77,76	1.405,80
Vigilante de Seguridad de Transporte Explosivos - Conductor	994,28	148,05	117,81	77,75	77,76	1.415,65
Vigilante de Seguridad de Transporte Explosivos	948,81	148,05	117,81	77,75	77,76	1.370,18
Vigilante de Explosivos	897,44	162,72	31,04	77,75	77,09	1.246,04
Vigilante de Seguridad	897,44	18,62		77,75	77,09	1.070,90
Guarda Particular de Campo (Pesca Marítima, Caza, etc)	897,44	157,88		77,75	77,09	1.210,16
Escolta	897,44	139,02		77,75	77,09	1.191,30

Regulación del salario de los vigilantes de seguridad (13)

- Limpeza: según el convenio de esta profesión, la contratación de una persona para la limpieza supone el siguiente gasto:

LIMPIEZA:		
Salario mensual		Salario anual
1.232,52 €	X 12 meses	14.790,24 €

Tabla 1.12.: Gastos imputables a la limpieza del primer año

(13) Fuente: página web de *La Ronda del Vigilante*

<http://www.larondadelvigilante.com/viewimage.forum?u=http://img834.imageshack.us/img834/2958/tablassalariales2012.jpg>

PERSONAL OBRERO/OFIICIOS VARIOS								
Especialista/Limpiador Oficial/Conductor	1015,17	27,02	27,02	2,61	1,37	1071,82	16077,30	
Peón Especialista/Ayudante	945,63	27,02	27,02	2,61	1,27	1002,28	15034,20	
Limpiadora/Limpiador, Peón	929,37	27,02	27,02	2,61	1,24	986,02	14790,30	

Regulación del salario del personal de limpieza (14)

- Sueldo por la gestión: para Lucía se ha estimado un gasto de 2.000€ mensuales:

SUELDO POR LA GESTIÓN		
Salario mensual		Salario anual
2.000,00 €	X 12 meses	24.000,00 €

Tabla 1.13.: Gastos imputables a la gestión del primer año

- Publicidad: los gastos estimados para cada año en concepto de publicidad ascienden a **10.000€** anuales.
- Campaña de lanzamiento: para la campaña de lanzamiento que se desarrollará el primer año se han destinado **10.000€**.

Por tanto, los gastos totales para este primer año ascienden a:

Gastos primer año	
Montaje	23.685,70 €
Seguridad	12.850,80 €
Limpieza	14.790,24 €
Salario	24.000,00 €
Publicidad	10.000,00 €
Campaña lanzamiento	10.000,00 €
TOTAL:	95.326,74 €

Tabla 1.14.: Resumen de los gastos del primer año

➤ **Ingresos previstos:**

- Clientes: para este primer año se prevé tener 500 clientes socios anuales y 5 clientes visitantes por día. Esto proporcionará los siguientes ingresos:

Socios	Visitantes	Total
500pax x 10€/mes x 12 meses = 60.000,00 €	5pax/día x 360 días x 2€/día = 3.600,00 €	63.600,00 €

Tabla 1.15.: Ingresos derivados de los clientes del primer año

- Maquinas vending: por dichas maquinas obtendremos los siguientes ingresos:

(14) Fuente: página web de *Convenios Juridicos*

<http://convenios.juridicas.com/convenios/limpieza-edificios-locales-alava-rs-2007.html>

Maquina	Calculo	Total
Maq. Comida	3€ x 50pax x 360dias x 50%	27.000 €
Maq. Bebida y Cubiertos	2€ x 50pax x 360dias x 50%	18.000 €
2 Maq. Café	2 x (0,5€ x 50pax x 360dias x 50%)	9.000 €
TOTAL:		54.000 €

Tabla 1.16.: Ingresos derivados de las maquinas vending del primer año

- Subvención del ayuntamiento: el ayuntamiento va a tener que cubrir todos los gastos originados en el año, por lo que este primer año la cuantía de la subvención que otorgará a la empresa **EATING POINT** por la gestión de dicho recinto será de **95.326,74 €**.

Por tanto, los ingresos totales para este primer año ascienden a:

<u>Ingresos primer año</u>	
Cuota socios	63.600,000 €
Máquinas vending	54.000,00 €
Ayuntamiento	95.326,74 €
TOTAL:	212.926,74 €

Tabla 1.17.: Resumen de los ingresos del primer año

En base a esto, este primer año el beneficio logrado será el siguiente:

	GASTOS	INGRESOS	BENEFICIO
1er año	95.326,74 €	212.926,74 €	117.600,00 €

Tabla 1.18.: Resultado económico del primer año

Este beneficio económico no debe ser el único objetivo de la empresa ya que, se deben tener en cuenta otros elementos dirigidos a atender necesidades más específicas. Además, el obtener un beneficio no es sinónimo de buena gestión, pudiendo ser consecuencia de:

- Una determinada situación coyuntural
- Del disfrute de un monopolio
- De una temporada de buena climatología, etc.

A pesar de estas observaciones hay que citar que cualquier empresa, como **EATING POINT**, debe tender a obtener un máximo beneficio, durante un período de tiempo determinado, teniendo un cierto control del mercado y evitando riesgos innecesario.⁽¹⁵⁾

⁽¹⁵⁾ Adaptado de SEGOVIA SAN JUAN, Ana Isabel: *Contabilidad básica: adaptado al nuevo plan general de contabilidad (RD 1514/2007 de 16 de Noviembre)*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid, 2008.

➤ Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X1:

Conceptos	en u.m.
Ventas Netas (Ingresos)	63.600,00 €
- Coste de Ventas (Costes Variables)	
= Margen Bruto sobre Ventas	63.600,00 €
- Gastos de Estructura o Fijos	
(Sueldos y Salarios)	51.641,04 €
(Cargas Sociales)	
(Tributos y Tasas)	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	
(Gestoría, Asesoría,.. (Servicio Profesionales Indep.))	
(Material de Oficina)	
(Publicidad y Propaganda)	20.000,00 €
(Primas de Seguros)	
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)	
(Mantenimiento y Reparación)	
(Arendamientos)	
(Otros Servicios)	
= Resultado de Explotación	-8.041,04 €
+ Ingresos Financieros	
- Gastos Financieros	
+ / - Resultado Financiero	
= Resultado Antes de Impuestos y Result. Excepcional	-8.041,04 €
+ / - Ingresos y Gastos Excepcionales	45.000,00 €
= Resultado Antes de Impuestos	23.685,70 €
	13.273,26 €
- Provision Impuesto s/ Beneficios	3.716,51 €
= Resultado Neto	9.556,75 €

Tabla 1.19.: Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X1

➤ Balance de Situación a 31/12/X1:

ACTIVO		PASIVO	
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
Construcciones	26.685,70	Capital Social	3.012,00
		Subvenciones	95.326,74
		PyG años anteriores	
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Deudores a C/P ⁽¹⁶⁾	95.326,74	Deudas a L/P ⁽¹⁷⁾	26.685,70
Clientes	1456,23		
		Pasivo No Corriente	
Caja	1555,77		
TOTAL	125.024,44	TOTAL	125.024,44

Tabla 1.20.: Balance de situación a 31/12/X1

⁽¹⁶⁾ El ayuntamiento siempre paga la subvención el 1 de enero del siguiente año

⁽¹⁷⁾ La deuda a L/P corresponde al edificio

❖ **AÑO 2:**

➤ **Gastos previstos:**

- Mantenimiento del recinto: en este segundo año el mantenimiento del recinto **EATING POINT**, se ha estimado en un 20% sobre su coste, o lo que es lo mismo: $23.685,70\text{€} \times 20\% = 4.737,14 \text{€}$
- Seguridad: al igual que en el primer año, la contratación de un vigilante de seguridad supone el siguiente gasto en base al convenio de esta profesión:

SEGURIDAD:		
Salario mensual		Salario anual
1.070,90 €	X 12 meses	12.850,80 €

Tabla 1.21.: Gastos imputables a la seguridad del segundo año

- Limpieza: al igual que en el primer año y según el convenio de esta profesión, la contratación de una persona para la limpieza supone el siguiente gasto:

LIMPIEZA:		
Salario mensual		Salario anual
1.232,52 €	X 12 meses	14.790,24 €

Tabla 1.22.: Gastos imputables a la limpieza del segundo año

- Sueldo por la gestión: para Lucía se ha estimado un gasto de 2.000€ mensuales:

SUELDO POR LA GESTIÓN		
Salario mensual		Salario anual
2.000,00 €	X 12 meses	24.000,00 €

Tabla 1.23.: Gastos imputables a la gestión del segundo año

- Publicidad: los gastos estimados para cada año en concepto de publicidad ascienden a **10.000€** anuales.

Por tanto, los gastos totales para este segundo año ascienden a:

Gastos segundo año	
Mantenimiento	4.737,14 €
Seguridad	12.850,80 €
Limpieza	14.790,24 €
Salario	24.000,00 €
Publicidad	10.000,00 €
TOTAL:	66.378,18 €

Tabla 1.24.: Resumen de los gastos del segundo año

➤ Ingresos previstos:

- Clientes: para este segundo año se prevé tener 700 clientes socios anuales y seis clientes visitantes por día quienes proporcionarán los siguientes ingresos:

Socios	Visitantes	Total
700pax x 10€/mes x 12 meses = 84.000,00 €	6pax/día x 360 días x 2€/día = 4.320,00 €	88.320,00 €

Tabla 1.25.: Ingresos derivados de los clientes del segundo año

- Maquinas vending: por dichas maquinas obtendremos los siguientes ingresos:

Maquina	Calculo	Total
Maq. Comida	3€ x 50pax x 360días x 50%	27.000 €
Maq. Bebida y Cubiertos	2€ x 50pax x 360días x 50%	18.000 €
2 Maq. Café	2 x (0,5€ x 50pax x 360días x 50%)	9.000 €
TOTAL:		54.000 €

Tabla 1.26.: Ingresos derivados de las maquinas vending del segundo año

- Subvención del ayuntamiento: el ayuntamiento va a tener que cubrir todos los gastos originados en el año, por lo que este segundo año la cuantía de la subvención que otorgará a la empresa **EATING POINT** por la gestión de dicho recinto será de **66.378,18 €**.

Por tanto, los ingresos totales para este segundo año ascienden a:

<u>Ingresos segundo año</u>	
Cuota socios	88.320,00 €
Máquinas vending	54.000,00 €
Ayuntamiento	66.378,18 €
TOTAL:	208.698,18 €

Tabla 1.27.: Resumen de los ingresos del segundo año

En cambio, este segundo año el beneficio logrado será el siguiente:

	GASTOS	INGRESOS	BENEFICIO
2do año	66.378,18 €	208.698,18 €	142.320,00 €

Tabla 1.28.: Resultado económico del segundo año

➤ Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X2:

Conceptos	en u.m.
Ventas Netas (Ingresos)	88.320,00 €
- Coste de Ventas (Costes Variables)	
= Margen Bruto sobre Ventas	88.320,00 €
- Gastos de Estructura o Fijos	
(Sueldos y Salarios)	51.641,04 €
(Cargas Sociales)	
(Tributos y Tasas)	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	
(Gestoría, Asesoría,.. (Servicio Profesionales Indep.))	
(Material de Oficina)	
(Publicidad y Propaganda)	10.000,00 €
(Primas de Seguros)	
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)	
(Mantenimiento y Reparación)	4.737,14 €
(Arendamientos)	
(Otros Servicios)	
= Resultado de Explotación	21.941,82 €
+ Ingresos Financieros	
- Gastos Financieros	
+ / - Resultado Financiero	
= Resultado Antes de Impuestos y Result. Excepcional	21.941,82 €
+ / - Ingresos y Gastos Excepcionales	45.000,00 €
= Resultado Antes de Impuestos	66.941,82 €
- Provisión Impuesto s/ Beneficios 28%	18.743,70 €
= Resultado Neto	48.198,12 €

Tabla 1.29.: Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X2

➤ Balance de Situación a 31/12/X2:

ACTIVO		PASIVO	
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
Construcciones	26.685,70	Capital Social	3.012,00
		Subvenciones	66.378,18
		PyG años anteriores	9.556,75
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Deudores a C/P ⁽¹⁸⁾	66.378,18	Deudas a L/P ⁽¹⁹⁾	26.685,70
Clientes	2.616,18		
		Pasivo No Corriente	
Caja	9.952,57		
TOTAL	105.632,63	TOTAL	105.632,63

Tabla 1.30.: Balance de situación a 31/12/X2

⁽¹⁸⁾ El ayuntamiento siempre paga la subvención el 1 de enero del siguiente año

⁽¹⁹⁾ La deuda a L/P corresponde al edificio

❖ **AÑO 3:**

➤ **Gastos previstos:**

- Mantenimiento del recinto: en este tercer año el mantenimiento del recinto **EATING POINT**, se ha estimado en un 25% sobre su coste, o lo que es lo mismo: $23.685,70€ \times 25\% = 5.921,43 €$
- Seguridad: al igual que en los años anteriores, la contratación de un vigilante de seguridad supone el siguiente gasto:

SEGURIDAD:		
Salario mensual		Salario anual
1.070,90 €	X 12 meses	12.850,80 €

Tabla 1.31.: Gastos imputables a la seguridad del tercer año

- Limpieza: al igual que en los años anteriores la contratación de una persona para la limpieza supone el siguiente gasto:

LIMPIEZA:		
Salario mensual		Salario anual
1.232,52 €	X 12 meses	14.790,24 €

Tabla 1.32.: Gastos imputables a la limpieza del tercer año

- Sueldo por la gestión: para Lucía se ha estimado un gasto de 2.000€ mensuales:

SUELDO POR LA GESTIÓN		
Salario mensual		Salario anual
2.000,00 €	X 12 meses	24.000,00 €

Tabla 1.33.: Gastos imputables a la gestión del tercer año

- Publicidad: los gastos estimados para cada año en concepto de publicidad ascienden a **10.000€** anuales.

Por tanto, los gastos totales para este tercer año ascienden a:

Gastos tercer año	
Mantenimiento	5.921,43 €
Seguridad	12.850,80 €
Limpieza	14.790,24 €
Salario	24.000,00 €
Publicidad	10.000,00 €
TOTAL:	67.562,47 €

Tabla 1.34.: Resumen de los gastos del tercer año

➤ Ingresos previstos:

- Clientes: para este tercer año se prevé tener 1000 clientes socios anuales y 8 clientes visitantes por día quienes proporcionarán los siguientes ingresos:

Socios	Visitantes	Total
1.000pax x 10€/mes x 12 meses = 120.000,0 €	8pax/día x 360 días x 2€/día = 5.760,00 €	125.760,00 €

Tabla 1.35.: Ingresos derivados de los clientes del tercer año

- Maquinas vending: por dichas maquinas obtendremos los siguientes ingresos:

Maquina	Calculo	Total
Maq. Comida	3€ x 50pax x 360días x 50%	27.000 €
Maq. Bebida y Cubiertos	2€ x 50pax x 360días x 50%	18.000 €
2 Maq. Café	2 x (0,5€ x 50pax x 360días x 50%)	9.000 €
TOTAL:		54.000 €

Tabla 1.36.: Ingresos derivados de las maquinas vending del tercer año

- Subvención del ayuntamiento: el ayuntamiento va a tener que cubrir todos los gastos originados en el año, por lo que este tercer año la cuantía de la subvención que otorgará a la empresa **EATING POINT** por la gestión de dicho recinto será de **67.562,47€**.

Por tanto, los ingresos totales para este tercer año ascienden a:

<u>Ingresos tercer año</u>	
Cuota socios	125.760,00 €
Máquinas vending	54.000,00 €
Ayuntamiento	67.562,47 €
TOTAL:	247.322,47 €

Tabla 1.37.: Resumen de los ingresos del tercer año

En base a esto, este tercer año el beneficio logrado será el siguiente:

	GASTOS	INGRESOS	BENEFICIO
2do año	67.562,47 €	247.322,47 €	179.760,00 €

Tabla 1.38.: Resultado económico del tercer año

➤ Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X3:

Conceptos	en u.m.
Ventas Netas (Ingresos)	125.760,00 €
- Coste de Ventas (Costes Variables)	
= Margen Bruto sobre Ventas	125.760,00 €
- Gastos de Estructura o Fijos	
(Sueldos y Salarios)	51.641,04 €
(Cargas Sociales)	
(Tributos y Tasas)	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	
(Gestoría, Asesoría,.. (Servicio Profesionales Indep.))	
(Material de Oficina)	
(Publicidad y Propaganda)	10.000,00 €
(Primas de Seguros)	
(Trabajos Realizados por Otras Empresas)	
(Mantenimiento y Reparación)	5.921,43 €
(Arendamientos)	
(Otros Servicios)	
= Resultado de Explotación	58.197,53 €
+ Ingresos Financieros	
- Gastos Financieros	
+ / - Resultado Financiero	
= Resultado Antes de Impuestos y Result. Excepcional	58.197,53 €
+ / - Ingresos y Gastos Excepcionales	45.000,00 €
= Resultado Antes de Impuestos	103.197,53 €
- Provisión Impuesto s/Beneficios 28%	28.895,31 €
= Resultado Neto	74.302,22 €

Tabla 1.39.: Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31/12/X3

➤ **Balance de Situación a 31/12/X3:**

ACTIVO		PASIVO	
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
Construcciones	26.685,70	Capital Social	3.012,00
Inversiones a L/P ⁽²²⁾	45.000,00	Subvenciones	67.562,47
		PyG años anteriores	48.198,12
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Deudores a C/P ⁽²⁰⁾	67.562,47		
Clientes	1957,01	Pasivo No Corriente	
		Deudas a C/P ⁽²¹⁾	26.685,70
Caja	4253,11		
TOTAL	145.458,29	TOTAL	145.458,29

Tabla 1.40.: Balance de situación a 31/12/X3

⁽²⁰⁾ El ayuntamiento siempre paga la subvención el 1 de enero del siguiente año

⁽²¹⁾ La deuda a C/P corresponde al edificio

⁽²²⁾ La inversión corresponde a un proyecto nuevo que se va a desarrollar en el tercer año

LA OFICINA

La idea que hay respecto a las oficinas del proyecto **EATING POINT** es la siguiente: se pretende que en cada ciudad donde se establezca un recinto **EATING POINT** haya una oficina **EATING POINT**, de forma que la gestión de dicho punto se haga de una forma eficaz y directa. Así, se logra que cada vez que surja un problema o contratiempo en el módulo **EATING POINT**, personal de la empresa esté cerca de dicho incidente y se pueda solventar en el menor tiempo posible, para que el mínimo número de clientes se vean afectados.

Se pretende negociar con cada ayuntamiento interesado en instalar un recinto **EATING POINT** en su ciudad la puesta a punto de dicha oficina. Es decir, el ayuntamiento debe ceder un local o en su defecto, un habitáculo en alguna de sus oficinas, para que la empresa **EATING POINT** se establezca ahí y pueda gestionar todo lo referente al recinto de dicha ciudad de una forma cercana.



Una oficina

Además, dado que el **EATING POINT** forma parte del servicio de deportes de los consistorios, con esto se pretende lograr que su gestión esté unida a los demás servicios ofertados por el ayuntamiento. Así, si un ciudadano llama a algún teléfono del ayuntamiento preguntando por el servicio **EATING POINT**, la centralita que le atiende puede pasar la llamada de manera instantánea al responsable de la empresa.

Por lo tanto, esto favorece a que no se pierda la unión constante que debe existir entre la empresa **EATING POINT** y el ayuntamiento de cada ciudad.

Los costes asociados a cada oficina (como luz, material, ordenador, teléfono,...) son a cargo del ayuntamiento ya que, la gestión se va a llevar a cabo desde sus propias instalaciones. Por lo tanto, como se ha visto en el Plan Económico-Financiero no aparece ningún gasto por estos conceptos ya que, la empresa no los va a asumir.

En un principio y dado que el primer **EATING POINT** que se espera instalar es en Bilbao, sólo se va a contar con una oficina en dicha ciudad. La encargada de la

misma será la propia Lucía. Si se observase que para una mejor gestión, por ejemplo un mayor horario de atención al público, haría falta más personal, se llevará a cabo la contratación de más personal.

El horario que se establecerá para atender al público será de lunes a viernes de 10 a 16 horas, de forma que se abarque el almuerzo, que es la franja horaria en la que más gente acudirá al recinto **EATING POINT**.

Poco a poco y si la cosa va a más, además de la mencionada oficina **EATING POINT** que se establecerá en cada ciudad, habrá que plantearse la posibilidad de establecer una sede central para la empresa, donde se lleve a cabo una gestión global de todos los recintos abiertos a lo largo de un país o un continente.

INTERNACIONALIZACIÓN

Al hablar de la posible internacionalización de **EATING POINT** cabe destacar que no es uno de los objetivos prioritarios en la etapa inicial del proyecto. Dado que se trata de una nueva empresa, en sus inicios lo más importante es darse a conocer e intentar captar la mayor cuota de mercado posible, en vez de ampliar las fronteras de nuestro servicio.

Por tanto, el proceso de internacionalización de **EATING POINT** se dará de manera pausada. El primer recinto se establecerá en Bilbao. Si se ve que tiene éxito y buena acogida entre los ciudadanos, se planteará la posibilidad de abrir el mercado a otras ciudades de ámbito nacional para por último, abrir recintos **EATING POINT** en otros países a nivel mundial.

Entre muchas ciudades, las que a priori son más interesantes para ofrecer el servicio **EATING POINT** porque ofrecen un mercado de gran tamaño, son las siguientes:

➤ A NIVEL NACIONAL:

- **Madrid:** en esta ciudad hay muchas zonas apropiadas para ubicar un posible recinto **EATING POINT**, entre las que destacan: el parque del *Retiro*, la zona de los intercambiadores de *Moncloa* o *Avenida de América*, *Cuzco*, la zona de las *4 Torres Business Área* ubicada en el *Paseo de la Castellana*, o alguna zona del *paseo Madrid Río*.



Madrid Río



4 Torres Business Área

El logo para esta ciudad sería el siguiente:



Figura 1.24.: Logotipo de *Eating Point* para Madrid

- **Barcelona:** en la ciudad condal el recinto **EATING POINT** se podría ubicar en *Las Ramblas* o en la *Plaça Catalunya*.



Las ramblas



Plaça Catalunya

El logo en el caso de Barcelona sería este:



Figura 1.25.: Logotipo de *Eating Point* para Barcelona

➤ A NIVEL MUNDIAL:

- **Londres:** la capital del Reino Unido es otra ciudad candidata a albergar uno o varios módulos **EATING POINT**. Éstos podrían localizarse en *Hyde Park* (atractivo lugar turístico que con sus amplias zonas verdes y deportivas cuenta con un espacio más que suficiente para el recinto), o en el centro financiero más importante de todo Inglaterra denominado *La City* de Londres, donde en un área de 2,5 km² tienen su sede londinense las empresas más importantes de todo el mundo



Mapa de Hyde Park



La City de Londres

El logo para esta ciudad sería:



Figura 1.26.: Logotipo de *Eating Point* para Londres

- **Nueva York:** en la ciudad de los rascacielos el lugar más apropiado para un **EATING POINT** es *Central Park* ya que, se considera el pulmón de Manhattan y por lo tanto, representaría aún más si cabe al área de descanso, desconexión y relax que es el recinto **EATING POINT**. Además, se trata de un gran atractivo turístico de los muchos que tiene esta ciudad y un lugar muy utilizado para practicar deporte.

Otro entorno adecuado también es *Wall Street*, donde se ubican las empresas más importantes a nivel mundial.



Central Park



Wall Street

El logo en este caso sería:



Figura 1.27.: Logotipo de *Eating Point* para Nueva York

- **Shanghái:** en esta ciudad china el **EATING POINT** se localizaría en la zona del malecón. Su logo sería:



Figura 1.28.: Logotipo de *Eating Point* para Shanghai

CAPÍTULO 2:
PLAN DE MARKETING

PLAN DE MARKETING

2.1. PLAN DE MARKETING EN ENTIDADES DEPORTIVAS

Es necesario un Plan de Marketing bien definido, estudiado y ordenado para conseguir el desarrollo y mejora de las actividades deportivas, potenciar los servicios ya existentes, crear nuevos servicios deportivos, conseguir nuevos clientes y nuevos mercados, etc. En definitiva, hay que tratar de satisfacer las necesidades del cliente, por lo que a la hora de realizar el Plan de Marketing se debe tener siempre en cuenta al cliente ya que, sin él no existen beneficios, productividad, ni rentabilidad,

Para comenzar el Plan de Marketing hay que plantearse preguntas como: ¿Quién necesita nuestros servicios deportivos?, ¿Qué población siente la necesidad de las actividades que ofrecemos?, ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes?, etc.

Además, es importante que durante todo el proceso de realización del plan, se mantenga una línea directa con nuestros clientes, con el objetivo de conocer la situación que presentan frente a nosotros, sus pensamientos acerca de nuestros servicios e instalaciones,... Este es uno de los objetivos principales del marketing: nutrir la relación esencial entre la empresa y los usuarios. ⁽²³⁾

2.1.1. Concepto de marketing deportivo:

El marketing deportivo es el concepto utilizado para hacer referencia a las actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio.

Además, responde a los problemas a los que se tienen que enfrentar a diario las empresas que ofrecen bienes y servicios deportivos frente a una demanda en rápida evolución.

El consumo deportivo presenta suficientes especificidades económicas para justificar que la oferta desarrolle un marketing adaptado a las culturas deportivas.

Es un concepto que tiene ciertos aspectos singulares, que lo diferencian de otros tipos de marketing. Entre dichos aspectos, destacan los siguientes:

- Muchas organizaciones deportivas compiten y cooperan simultáneamente.

⁽²³⁾ Fuente: MULLIN Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A.; revisado y adaptado por CAMPS POVILL, Andreu: *Marketing deportivo*. Paidotribo, Barcelona, 1995.

- Los consumidores de deporte a menudo se consideran expertos.
- El producto del deporte es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo.
- El producto deportivo es perecedero.
- Dado que es un producto de consumo público, la satisfacción en el consumo está ligada al entorno social.
- El producto deportivo es inconsistente e imprevisible. No es posible ofrecer exactamente el mismo producto.
- Los responsables del marketing deportivo tiene muy poco control o ningún control sobre los componentes del producto. Los resultados deportivos priman sobre el marketing.
- El deporte es tanto un producto de consumo como industrial.
- El deporte tiene un atractivo universal y preserva casi todos los elementos de la vida.
- Dificil valoración del precio del producto deportivo.
- Además, dicho precio es más pequeño que el coste asumido para su disfrute.
- La difusión que los medios de comunicación han hecho del deporte, ha dado como resultado una disminución del énfasis en el marketing deportivo.
- Muchas marcas desean verse asociadas al mundo del deporte, por su difusión.

2.1.2. La evolución del marketing deportivo:

La evolución del marketing en el ámbito deportivo no es un fenómeno fácil de analizar ya que, éste se compone de segmentos o sectores muy diferenciados y de distintos procesos o etapas en las organizaciones deportivas a lo largo de este siglo.

En el caso de España, debido a la poca competencia a la que tenían que hacer frente las entidades y a la falta de cualificación empresarial de los directivos, la gestión comercial no se empieza a notar hasta mediados de la década de los 80. Hoy en día, desde las empresas hay cierta preocupación por el marketing, por lo que deciden formar a los responsables en esta materia. Aun así, todavía son muchos los que gestionan su negocio guiados por la intuición.

Por tanto, se puede afirmar que el marketing es una ciencia poco formalizada dentro de las entidades deportivas y más concretamente en lo servicios deportivos. Para conocer cuál sería la realidad del marketing en el ámbito del mundo comercial de las empresas generadoras de los servicios deportivos, hay que analizar sus características actuales:

- El marketing en los servicios deportivos es una actividad cambiante que cuenta, por un lado, con unas técnicas concretas a aplicar y por otro lado, con una actividad estratégica.
- Para cumplir con el máximo rigor de la mentalidad del marketing, hay que actuar siempre bajo el punto de vista del mercado y hacia el mercado, entendiendo esto como un binomio formado por la empresa deportiva y los consumidores.
- Dicho mercado determina el precio de los servicios.
- El objetivo básico del marketing de los servicios deportivos es influir en el mercado de manera favorable para la entidad deportiva.

2.1.3. Política estratégica deportiva:

1. **LA ENTIDAD:** un aspecto importante para definir la instalación deportiva que vamos a gestionar, es el tipo de entidad que queremos mostrar frente a la sociedad que la demanda. Esta definición tiene que quedar centrada bajo dos aspectos diferentes:
 - **El estudio de la realidad:** en primer lugar, hay que estudiar la población donde queda ubicada la instalación deportiva, los equipamientos y servicios y la demanda no satisfecha que existe en esos momentos.
 - **La demarcación de objetivos:** hay que analizar a qué sectores va a ir dirigida la actividad de la instalación, qué intereses y demandas necesitamos cubrir con la gestión de la instalación, qué tipo de centro deportivo vamos a desarrollar, qué fórmula de gestión se va a llevar a cabo, etc.
2. **EL TIPO DE GESTIÓN:** a continuación hay que definir el tipo de gestión que vamos a llevar adelante. Se puede escoger entre la gestión directa del municipio, la gestión indirecta, la gestión mixta, etc.
En cuanto al tipo de servicios a escoger, hay que definir si van a ser servicios temporales o servicios permanentes, servicios para adultos o para jóvenes o para escolares, para grupos organizados o para empresas, etc.
3. **EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING:** por último, hay que señalar la dimensión del proyecto que se va a llevar a cabo, es decir, marcar unos objetivos claros en cuanto al número máximo y mínimo de personas a las que debemos

atraer a la instalación, establecer una serie de convenios mínimos con los organismos públicos.

Con lo analizado hasta ahora, quedaría perfectamente definida la entidad y la cultura de nuestra instalación deportiva que, sin duda alguna, tendría un carácter y una imagen con personalizada. Se trata de aspectos importantísimos que debemos cuidar para que el usuario vea en ésta una organización centrada y una seriedad continua, con el objetivo de dar un servicio de calidad a los usuarios.

2.1.4. Análisis de gestión:

Los responsables de las instalaciones tienen que plantearse, de forma constante, una serie de interrogantes que les hagan estar en continuo estado de cambio y movimiento, con el objetivo de no caer nunca en el inmovilismo. Por ello, se han de plantear cuestiones como: ¿Doy buena calidad en mis servicios?, ¿Tengo control del crecimiento de usuarios?, ¿Qué usuarios potenciales se prevén a corto plazo?, ¿Dan las instalaciones la imagen que se desea?, ¿Qué actividades se prevén para el futuro?, ¿Controlo el aumento del presupuesto anual?, ¿Controlo el peligro de la competencia?, etc.

Para ello, y dentro de un sistema estratégico, se utiliza el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Este análisis permite realizar un estudio de la situación dada en un momento real dentro del Plan Estratégico de la empresa. En cualquier complejo deportivo existirán siempre puntos débiles (D) y unos puntos fuertes (F) con sus correspondientes amenazas (A) y oportunidades (O). Con este análisis, los responsables de la empresa tendrán un gran número de características positivas y negativas, que estudiarán con detenimiento, según su importancia, y tomarán las medidas convenientes para paliar los problemas y/o potenciar sus oportunidades.

<u>PUNTOS FUERTES (organización deportiva)</u>	
Directivos	Técnicos superiores, personas del ámbito deportivo
Personal de mantenimiento	Personal con formación, conocedores de la organización deportiva, multifuncionales, programa de formación continua
Producto / Actividad	Buena calidad, servicio definido, alta cualificación técnica, programas continuos.
Organización	Buen organigrama, relaciones fluidas, equipo de trabajo, definición de responsabilidades

Economía	Control de costes/gastos, fluidez de cobros y pagos, control presupuestario
Estudios	Conocimiento de la realidad, estudios técnicos, competencia
<u>PUNTOS DEBILES (amenazas)</u>	
Demandas	Creciente, decreciente, nuevas demandas, modas, nuevas actividades motivadoras
Economía	Inversiones, presupuestos, cuenta de pérdidas y/o ganancias
Tecnología	Nuevos productos, recambio de máquinas, sustitución de equipamientos, nuevos materiales
Imagen social	Política de precios, contrataciones, legislación municipal, imagen

Tabla 2.1.: Puntos fuertes y débiles de la organización deportiva (24)

2.1.5. El marketing mix de los servicios deportivos:

El concepto del marketing mix hace referencia al conjunto de factores que utilizan los responsables de marketing de la empresa. Tradicionalmente se consideran cuatro factores básicos que se les suele denominar las *4p* del marketing por tratarse de términos ingleses cuya letra inicial común es la *p* (productos, *prize*, *place* y *promotion*).

Cuando se inicia un proceso de marketing es necesario determinar en qué medida y de qué manera se van a utilizar cada uno de estos factores:

2.1.5.1. El producto:

Se define producto como cualquier bien que proporciona una satisfacción deseable por los consumidores. Es importante esa “satisfacción deseable” para entender que el producto no es aquello que se vende, sino aquello que se desea adquirir o comprar.

A la hora de proyectar la estrategia empresarial, el producto es aquella actividad de marketing que llevará más tiempo precisar y estudiar. En el caso del marketing deportivo, será una reflexión completa sobre los servicios deportivos, tanto primarios como secundarios. En las entidades deportivas es la pormenorización de estos servicios la que hace de ellas una verdadera y consolidada entidad. Con ello se consigue, una vez introducido el producto en

⁽²⁴⁾ Fuente: MOLINA, Gerardo: *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, 2012. Página 242.

los diferentes segmentos del mercado, la credibilidad necesaria para que estos servicios deportivos se mantengan en alza durante un largo periodo de tiempo.

Por último, a la hora de establecer la estrategia del producto hay que concretar:

1. Qué necesidades pretendemos satisfacer.
2. A qué segmento del mercado nos pretendemos dirigir.
3. Qué características debemos darle al producto para que pueda satisfacer las necesidades de ese segmento.
4. Definir el punto de partida de ese producto.
5. Precisar la posición ideal de acuerdo con el estudio de mercado realizado.
6. Especificar el “control de desarrollo” del producto
7. Analizar los resultados obtenidos

2.1.5.2. El precio:

El precio es el montante económico que los usuarios están dispuestos a pagar para conseguir el uso de los servicios deportivos. Con estos fondos, la entidad deportiva debe alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos con anterioridad en el Plan de Marketing.

El precio no se debe establecer únicamente en función de los costes, sino que hay que tener en cuenta otros factores del marketing, como pueden ser: la rentabilidad (económica, social o deportiva) a obtener, la participación de los usuarios en el servicio, la competencia, los objetivos tácticos, etc.

Además, a la hora de establecer el precio, hay que estudiar en que momento de su ciclo de vida está nuestro servicio (introducción, crecimiento, madurez, o declive), la importancia del mismo dentro del contexto general de la entidad deportiva la rentabilidad del mercado, etc.

Con el precio, se puede marcar una estrategia concreta con el objetivo de jugar con la competencia, concretar nuevos precios a fin de que estén más acordes con el volumen de ventas, aumentar éste a fin de buscar mayor rentabilidad, utilizar éste como medio de segmentación de nuestro mercado, etc.

Con esto se pretende establecer descuentos por pagos adelantados, establecer descuentos por la continuidad mínima (3-6 meses en las

actividades), buscar un mejor servicio (selectivo) aumentando su precio, vender paquetes de servicios completos a precios más asequibles, ofrecer promociones especiales en fechas concretas, etc.

2.1.5.3. La distribución:

Aunque se trata de una distribución de un servicio, no se va a contar con el factor transporte como si se tratara de un producto de consumo. A pesar de ello, no hay que quitarle importancia a este importante factor.

En el ámbito de los servicios deportivos, con la distribución se trata de hacer llegar desde el lugar donde se producen los servicios, el “uso” de los mismos. Por ello, cuantos más puntos de producción tenga la empresa dentro de un área o zona geográfica de influencia, más fácil es la distribución. En base a esto, la situación perfecta consiste en disponer de un punto de producción de servicios por cada barrio o distrito, algo bastante complicado teniendo en cuenta la actual situación económica y los recortes sufridos como consecuencia de la misma, en la mayoría de los consistorios.

Dependiendo de las estructuras deportivas, existen dos tipos de canales de distribución para los servicios deportivos:

- Canal directo de distribución: consisten en consumir el producto directamente en el lugar de producción.
- Canal corto de distribución: se trata del consumo de los servicios en otras instalaciones ajenas a la entidad organizadora o responsable de la producción de los mismos.

2.1.5.4. La promoción:

El objetivo de una adecuada estrategia de marketing de cualquier entidad deportiva debe ser el uso de forma ordenada y equilibrada de los cuatro elementos que integran la promoción deportiva:

1. La publicidad: es un elemento de gran importancia en el Plan General de Dirección Deportiva. Para que su uso sea lo más eficiente posible, hay que abarcar todas las formas de comunicación y determinar perfectamente los objetivos a lograr.

La auténtica finalidad de la publicidad es el vender los servicios pero, para ello, no debe ser meramente un medio de información, sino

también un medio para convencer a los usuarios de que participen en la actividad anunciada.

2. La promoción de ventas: trata de impulsar un servicio deportivo en un momento dado ya que, sus acciones no suelen ser continuadas en el tiempo. Es decir, las empresas suelen realizar promociones de ventas de forma periódica.

A través de esta herramienta de comunicación, se pretende favorecer la compra o el uso de los servicios deportivos ofertados por la empresa.

3. El patrocinio: se trata de uno de los elementos más utilizados, hoy en día, en la gestión deportiva ya que, se puede utilizar a todos los niveles de gestión y de actividad.

En función de su volumen de actividad, las empresas pueden gestionar sus acciones de patrocinio directa o indirectamente.

4. Las relaciones públicas: gracias a esta herramienta la empresa fomenta el conocimiento y la relación mutua con sus clientes, al tiempo que impulsa su imagen corporativa.

Para lograr un uso eficiente de las mismas, es importante su planificación previa. Además, es importante que las acciones enmarcadas dentro de esta herramienta comunicativa se desarrollen de manera constante y no de manera puntual como respuesta a un problema concreto. ⁽²⁵⁾

2.2. PLAN DE MARKETING PARA EL CASO DE **EATING POINT**

Dado que **EATING POINT** es una empresa nueva que además, ofrece un servicio muy demandado pero poco conocido por los ciudadanos hasta la fecha, el primer objetivo del Plan de Marketing es el darse a conocer. Para ello, el primer año es recomendable realizar una campaña publicitaria de lanzamiento, que como se puede observar en el Plan Económico-Financiero previsto asciende a 10.000€. Dicha campaña debe ser lo suficientemente agresiva como para lograr captar al mayor número posible de potenciales clientes.

⁽²⁵⁾ Basado en el Capítulo 3 de ARAGÓN CANSINO, Pedro: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Unisport, Málaga, 1991.

Dado que se trata de un servicio social ofrecido por los ayuntamientos a través de su servicio de deportes, para dicho lanzamiento hay que utilizar todos los medios que estén al alcance por parte de los consistorios, entre los cuales destacan: revistas o periódicos municipales, la propia página web del ayuntamiento, información sobre el recinto **EATING POINT** en las diferentes oficinas de atención al público que tiene la institución, las oficinas de turismo, centros educativos, etc.

Además, para fomentar aún más si cabe ese primer impacto del público con el **EATING POINT**, es recomendable que el primer mes que el recinto se establece en una ciudad, se organicen ciertas jornadas de puertas abiertas. Con esto se logrará que la gente aprecie en persona los beneficios que les puede otorgar este servicio ya que, nunca antes han tenido la oportunidad de disfrutar de un recinto similar.

Fuera aparte de dicha campaña de lanzamiento, todos los años que el módulo **EATING POINT** este establecido en una ciudad es recomendable realizar alguna campaña publicitaria. El objetivo de la misma es darse a conocer entre los posibles ciudadanos que aún no hayan oído hablar de este servicio, o para informar a los ya clientes de posibles novedades que se puedan incorporar.

Para estas campañas se ha presupuestado en el Plan Económico-Financiero una cantidad de 10.000€ anuales en concepto de publicidad, que se pueden utilizar para diferentes acciones:

- Medios de comunicación: como por ejemplo televisión, radio, periódicos o revistas,... en los que se pueden incluir anuncios o cuñas.
- Redes sociales: fomentando la captación de nuestros posibles clientes mediante las mismas e informarles de posibles promociones. Además, se puede abrir una página oficial del recinto en Twitter o Facebook donde se ofrezcan descuentos o invitaciones a los usuarios que la sigan. También, es importante anunciarse y tener un espacio en las webs de los ayuntamientos.
- E-mailings: enviar correos electrónicos a las direcciones registradas en las bases de datos de los ayuntamientos, sobre todo en la campaña de lanzamiento, con el objetivo de llegar a un mayor número de ciudadanos.
- Anuncios en medios de transporte: como el tranvía, las marquesinas de los autobuses o las estaciones del metro.
- Buzonear la zona: a través de revistas o periódicos municipales.

Para lograr todo esto es conveniente haber realizado previamente un correcto Plan de Marketing.

El Plan de Marketing ha de servir de punto de referencia para comparar el servicio ofrecido por **EATING POINT** con otros similares que se encuentran actualmente en el mercado con el objetivo de poder destacar los aspectos innovadores y competitivos del mismo. Para ello, es recomendable seguir las pautas que aparecen en el esquema contiguo e ir analizando a la empresa punto por punto, lo cual viene siendo una especie de resumen de lo visto hasta ahora:



Figura 2.1.: Fases del plan de marketing

1. Delimitación previa del negocio:

EATING POINT ofrece a sus clientes un establecimiento adecuado para que coman su propia comida. Por lo tanto, ofrece un servicio que se caracteriza por su intangibilidad, por ser perecedero y por no poderse almacenar.

El mercado al que va dirigido es un mercado muy grande compuesto por una gran variedad de personas: estudiantes, trabajadores, turistas,... y la necesidad que tienen de un comedor al que poder llevar su comida no está cubierta, por lo menos en Bilbao.

2. Información y análisis de la situación:

Para completar el conocimiento y descripción de **EATING POINT** se necesita información tanto del sector al que pertenece (información externa), como del propio proyecto o empresa (información interna). De esta forma, se pueden analizar las

oportunidades y amenazas del entorno, fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias del marketing mix.

- **INFORMACIÓN EXTERNA:** dentro del ámbito externo nos interesa conocer los siguientes aspectos:
 - **Demanda:** cuando el deseo se acompaña de la posibilidad económica mediante el pago de un servicio que satisfaga la necesidad, el deseo se traduce en demanda potencial.

Con el **EATING POINT** se pretende cubrir la necesidad de tener un lugar en el que comer que cada vez sufren un mayor número de ciudadanos y que en contadas ocasiones y bajo ciertas condiciones, como por ejemplo quedarse la hora que tienen para almorzar en el trabajo, se ve satisfecha. Como referencia para estimar el mercado, podemos tener en cuenta dichos comedores de empresa, los cuales suelen estar repletos de trabajadores, a quienes no les queda más remedio que comer ahí su comida sino quieren hacerlo a la intemperie. Dicho mercado se encuentra en fase de crecimiento ya que, debido a la crisis cada vez más gente necesita un servicio como el de **EATING POINT**. Además, geográficamente está distribuido de forma uniforme, ya que, en todas las ciudades se da esta demanda.
 - **Clientes:** es importante conocer a los que van a ser los clientes de **EATING POINT**. Como se ha citado en apartado “El mercado”, estos clientes se pueden diferenciar en diferentes grupos atendiendo a sus características: trabajadores, estudiantes, turistas,... A todos ellos la necesidad de comer a cubierto y descansar les va a llevar al recinto.
 - **Competencia:** en este apartado hay que centrarse más en la competencia directa que en la indirecta citada anteriormente. El hecho de que no exista tal cual competencia directa en Bilbao puede ser arriesgado ya que, no se tiene referencia de cómo otras empresas se han ido abriendo poco a poco el camino en este sector.
- **INFORMACIÓN INTERNA:** para empresas de nueva creación como **EATING POINT** el análisis interno se limita a analizar los siguientes puntos:
 - **Vocación o misión:** con este proyecto se trata de dar respuesta a una necesidad cada vez más palpable en la sociedad.

- Objetivos generales: en un principio el objetivo es que se instale el recinto **EATING POINT** en Bilbao. Con el tiempo y teniendo en cuenta los resultados que se obtengan en esta ciudad ya se podrá ir abriendo mercado tanto a nivel nacional, como internacional.
- Ética de la empresa: la empresa pretende en todo momento servir a la sociedad por medio del servicio de deportes de los ayuntamientos.

3. Diagnóstico de la situación:

En este punto, y teniendo en cuenta la información recopilada en el paso anterior, es importante realizar un análisis DAFO:

- Debilidades: la debilidad más importante es que se trata de una empresa nueva y que por lo tanto, tiene que hacer un gran esfuerzo para darse a conocer e intentar captar clientes.
- Amenazas: los ayuntamientos actualmente tienen presupuestos más reducidos que hace años, por lo que es difícil que quieran emprender nuevos proyectos, por muy interesantes y buenos que sean.
- Fortalezas: la principal fortaleza de **EATING POINT** es que todas las otras empresas que compiten en su mismo sector no están establecidas en Bilbao.
- Oportunidades: la empresa tiene que aprovechar la situación social actual, en la cual cada vez se estila más el llevarse el tupper de casa.

4. Objetivos:

En términos globales, los objetivos generales que se pretenden alcanzar con este Plan de Marketing son:

- Objetivos cualitativos: el primer año darse a conocer y los posteriores informar de los servicios ofrecidos a través de diferentes campañas y medios.
- Objetivos cuantitativos: alcanzar las siguientes cifras de clientes (socios y visitantes) e ingresos para un horizonte temporal de tres años:

	CLIENTES	INGRESOS
1er año	2300	203.926,74 €
2do año	2860	199.698,18 €
3er año	3880	238.322,47 €

Tabla 2.2.: Objetivos cuantitativos en términos de clientes e ingresos para los 3 primeros años

5. Estrategias:

EATING POINT va a seguir las siguientes dos estrategias con el propósito de lograr dichos objetivos:

- Estrategia de liderazgo en costes: consiste en prestar los servicios a un precio lo más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva. El precio de 10€ al mes a cambio de recibir un servicio ilimitado es un precio muy asequible y económico.
Ello servirá para atraer nuevos compradores o usuarios y potenciar las ventas de la empresa, la cual tenderá a ocupar una posición dominante en el mercado.
- Estrategia de diferenciación: la empresa está especializada en un servicio que le convierte en única y que es valorado por la totalidad del mercado: liderazgo, calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

6. Plan de acción:

El público objetivo de **EATING POINT** son los clientes, turistas, trabajadores,... Para llegar a ellos, hay que desarrollar ciertas acciones enmarcadas dentro de las cuatro variables del marketing-mix:

- El servicio: es el elemento más importante de dicho mix. En el caso de **EATING POINT** el servicio ofrecido es un servicio personal ya que, sus clientes son personas a las que hay que ofrecerles un servicio de calidad orientado a satisfacer todas las demandas de los clientes.
Además, dicho servicio cuenta con elementos innovadores que lo diferencian de los ofrecidos por la competencia (en el caso de Bilbao la competencia indirecta). También hay que tener en cuenta que si el servicio de **EATING POINT** tiene éxito, habrá otras empresas que traten de imitarlo, por lo que habrá que mantenerlo diferenciado de los otros proyectos que puedan surgir, por ejemplo a través de la característica de que forma parte de la labor deportiva realizada por los ayuntamientos.
- Precio: el precio fijado para entrar al recinto **EATING POINT** es un precio bastante asequible para la mayoría de los bolsillos, a pesar de los tiempos que corren.
Los sistemas de cobro que se van a utilizar van a ser metálico y tarjeta bancaria.
- Distribución: en el caso de **EATING POINT** no se da una distribución del servicio ya que, el recinto va a estar siempre en el mismo punto concreto de la ciudad. Aun así, sí que hay que intentar que los clientes puedan disfrutar de dicho

servicio siempre que lo deseen, por lo que es importante que el recinto no tenga durante mucho tiempo el aforo completo o esté colapsado.

- Promoción: tanto para dar a conocer el recinto **EATING POINT**, como para promocionarlo se van a emplear diferentes medios de comunicación, redes sociales, buzoneo,...

7. Presupuesto:

El presupuesto destinado al Plan de Marketing va a depender de los ayuntamientos ya que, ellos son quienes asumen los gastos. Aun así, desde la propia empresa **EATING POINT** sí que se pueden estimar a cuánto van a ascender más o menos los gastos referentes al área del marketing. Concretamente se ha establecido un presupuesto de 20.000€ para el primer año, y de 10.000€ para los siguientes.

CONCLUSIONES

Se trata de un proyecto ante todo, creado para satisfacer una necesidad que a diario cada vez tienen más ciudadanos. Es necesario que en las ciudades de hoy en día, se pueda encontrar un recinto similar al **EATING POINT**. En numerosas ocasiones, los consistorios invierten en acciones mucho menos provechosas para el conjunto de la sociedad y teniendo en cuenta que este proyecto no supone un gran gasto respecto a los altos presupuestos que se suelen manejar, el instalar el módulo **EATING POINT** en su ciudad supondría una gran ayuda para muchos de sus habitantes y un pequeño gasto adicional en los presupuestos.

Además, teniendo en cuenta que las ciudades de hoy en día tratan de ser más modernas y cosmopolitas, este servicio es necesario en dicho proceso hacia el futuro. Cabe destacar, que el establecimiento está construido y compuesto por elementos modernos y futuristas lo cual, se compenetraría adecuadamente con los entornos renovados de las ciudades.

Por otro lado, cabe resaltar que los objetivos planteados a lo largo de esta presentación son objetivos bastante alcanzables ya que, si tenemos en cuenta las encuestas realizadas, un 90% de la población estaría dispuesta a pagar por disfrutar de los servicios ofrecidos en el **EATING POINT**. Por lo tanto, los datos previstos acerca del número de clientes que se espera tener son bastante cautos y es muy probable que sean superiores. Por consiguiente, los ingresos de la empresa se verían aumentados, y también sus beneficios.

Además, si con el paso del tiempo se observa que en las ciudades que hay ubicado un recinto **EATING POINT** la demanda es muy superior a la oferta del recinto, se podrían instalar más recintos en otros lugares estratégicos de dichas ciudades.

Por tanto, teniendo en cuenta todo lo anterior, los ayuntamientos deberían reflexionar acerca de este proyecto y analizar los beneficios que acarrearía para sus ciudadanos. La instalación del recinto **EATING POINT** en sus ciudades sería, sin lugar a duda, un elemento positivo en su día a día.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO SACRISTÁN, Carmen; HERNANDO JEREZ, Víctor; FERNÁNDEZ AJENJO, José Antonio: *Gestión y dirección de empresas deportivas: teoría y práctica*. Gymnos, Madrid, 1996.
- ARAGÓN CANSINO, Pedro: *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. Unisport, Málaga, 1991
- BLÁZQUEZ, Alberto: *Marketing deportivo en 13 historias*. INDE, Barcelona, 2012.
- CAMPOS LÓPEZ, Carlos: *Marketing y patrocinio deportivo*. Gestió i Promoció Editorial, Barcelona, 1997
- COHEN, William A.: *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Deusto, Bilbao, 2001.
- CUBEIRO, Juan Carlos: *Liderazgo, empresa y deporte*. LID, Madrid, 2008
- CUTROPIA FERNÁNDEZ, Carlo: *Plan de marketing paso a paso*. ESIC, Madrid, 2005.
- GONZÁLEZ, Francisco José: *Creación de empresas: guía del emprendedor*. Pirámide, Madrid, 2012.
- HATTON, Angela: *La guía definitiva del plan de marketing: la vía rápida e inteligente para elaborar un plan de marketing*. Prentice Hall, Madrid, 2000
- HATTON, Angela; traducción de JOCKL, Alejandro: *La guía definitiva del plan de marketing: la vía rápida e inteligente para elaborar un plan de marketing*. Prentice Hall, Madrid, 2000.
- JONES, Gary: *Las decisiones de marketing: guía práctica para la redacción de un plan de marketing*. Deusto, Madrid, 1993
- MAKENS, James C.; supervisión y adaptación MONTAÑA, Jordi: *El plan de marketing: como realizarlo en la empresa*. Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- MAQUEDA LAFUENTE, Francisco Javier: *Marketing, innovación y nuevos negocios*. ESIC Editorial, Madrid, 2010.
- MEDIAVILLA NIETO, Gerardo: *La comunicación corporativa en el deporte: cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo*. Gymnos, Madrid, 2001
- MOLINA, Gerardo: *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, 2012
- MULLIN Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, William A.; revisado y adaptado por CAMPS POVILL, Andreu: *Marketing deportivo*. Paidotribo, Barcelona, 1995.
- MULLIN, Bernard J.: *Marketing deportivo*. Paidotribo, Barcelona, 1999.
- OLAMENDI, Gabriel: *Plan de marketing en plan sencillo*. Bilbao, 1997.
- PARMERLEE, David: *La preparación del plan de marketing*. Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- PUIG, Toni: *Manual para la producción de servicios municipales: la construcción de los servicios para la calidad de vida desde las necesidades de los ciudadanos o cómo usar el marketing en los municipios*. Instituto Vasco de Administración Pública = Herri-Arduralaritzaren Euskal Erakundea, Oñati, 1998.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María: *El plan de marketing en la práctica*. ESIC, Madrid, 2013.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María: *El plan de marketing en la PYME*. ESIC Editorial, Madrid, 2009

SÁNCHEZ BUJÁN, Pablo: *Marketing deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico-deportivo*. Comunidad de Madrid-Dirección General de Deportes, Madrid, 2000.

SÁNCHEZ BUJÁN, Pablo: *Técnicas de marketing deportivo: el marketing, herramienta imprescindible para la calidad*. Gymnos, Madrid, 2004.

SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín: *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*. Pirámide, Madrid, 2007.

SEGOVIA SAN JUAN, Ana Isabel: *Contabilidad básica: adaptado al nuevo plan general de contabilidad (RD 1514/2007 de 16 de Noviembre)*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid, 2008.

VITRAC, Jean-Pierre; GATÉ, Jean-Charles: *La estrategia de producto y diseño en el plan de marketing*. Gestión 2000, Barcelona, 1994.

WOOD, Marian Burk: *El plan de marketing: guía de referencia*. Pearson Educación, Madrid, 2003.

<http://nypost.com/2010/05/07/the-byof-boom/#1>

<http://www.tikoteko.com/>

<http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=105508&secid=9>

<http://masarcoirisgris.blogspot.com.es/2013/01/tiko-teko-trae-tu-comida-o-elige-de-la.html>

<http://consejos.ahorro.net/2012/10/20/el-tupper-esta-de-moda/>

<http://www.economista.es/interstitial/volver/sgros/legislacion/noticias/3744828/02/12/4/La-empresa-facilitara-un-comedor-si-las-2-horas-de-almuerzo-no-son-efectivas-.html>

<http://aplanapaluzie.blogspot.com.es/2012/10/obligatoriedad-de-tener-un-comedor-en.html>

<http://nutricion.doctissimo.es/comida-sana/comer-fuera-de-casa/comer-fuera-comer-bien.html>

<http://nutricion.doctissimo.es/comida-sana/comer-fuera-de-casa/>

<http://www.elmundo.es/blogs/elmundo/asimplevista/2013/10/15/el-tupper.html>

<http://www.siluetaalcompleto.es/nutricion/consejos-para-comer-de-tupper-en-el-trabajo#.Un99POKSb5M>

<http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1861>

<http://www.lavanguardia.com/vida/20120312/54266829488/la-crisis-obliga-a-los-madrilenos-a-recuperar-el-tupper.html>

http://beaz.bizkaia.net/index.php?option=com_content&task=view&id=5543&Itemid=963

<http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO8/Temas/Decretos2012/Emprender/Fichas/4%20Innovaci%C3%B3n%20Social.pdf?idioma=CA&bnetmobile=0>

<http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO8/Temas/FichaAcreeador2.pdf?idioma=CA&bnetmobile=0>

<http://www.bizkaia.net/home2/archivos/DPTO8/Temas/2013/Emprerder/Declaraci%C3%B3nJurada%20Innovaci%C3%B3nSocial.pdf?idioma=CA&bnetmobile=0>

<http://www.musicacoral.net/conciertos-corales-de-octubre-urriko-abesbatzen-kontzertuak-bilbao/>

<http://www.laytonlaboratorio.com/>

<http://colectiupasoapaso.wordpress.com/page/2/>

<http://www.cps.org.uk/events/g/date/2013/05/16/keith-joseph-memorial-lecture-michael-gove-mp/>

<http://www.svkapalua.com/2011/09/23/new-york-new-york/>

<http://weblogs.clarin.com/cultura-de-marcas/2013/08/29/las-marcas-que-pueden-construir-los-gobiernos/>

<http://shanghaimansion.wordpress.com/author/shanghaimansion/>

<http://www.rewardsnetwork.com/blog/bring-your-own-food-restaurant-trend-2013/>

<http://www.ideografico.com/nuestro-blog/cualidades-logotipo/>

<http://www.expansion.com/2012/09/10/empleo/emprendedores/1347285113.html>

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=11>

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=7>

<http://www.marketingguerrilla.es/precios-y-tarifas-de-publicidad-en-internet-2012-cuanto-cuesta-realmente-hacer-una-campana-de-anuncios-online/>

http://es.wikipedia.org/wiki/Impuesto_de_sociedades_%28Espa%C3%B1a%29#Imputaci%C3%B3n_temporal

<http://www.pymesyautonomos.com/estructura-societaria/que-es-una-sociedad-limitada-nueva-empresa>

http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_limitada_nueva_empresa

http://www.ugr.es/~jalberto/Archivos%20docencia/Mercadotecnia3/Transp_6.pdf

<http://www.cambridgeenglish.org/es/exams-and-qualifications/first/>

<http://www.consumoteca.com/comercio/vending-y-maquinas-expendedoras/vending/>

ANEXOS

ANEXO 1: Montaje del recinto

Fotos:



1)



2)



3)



4)



5)



6)



7)



8)



9)



10)



11)



12)



13)



14)



15)



16)



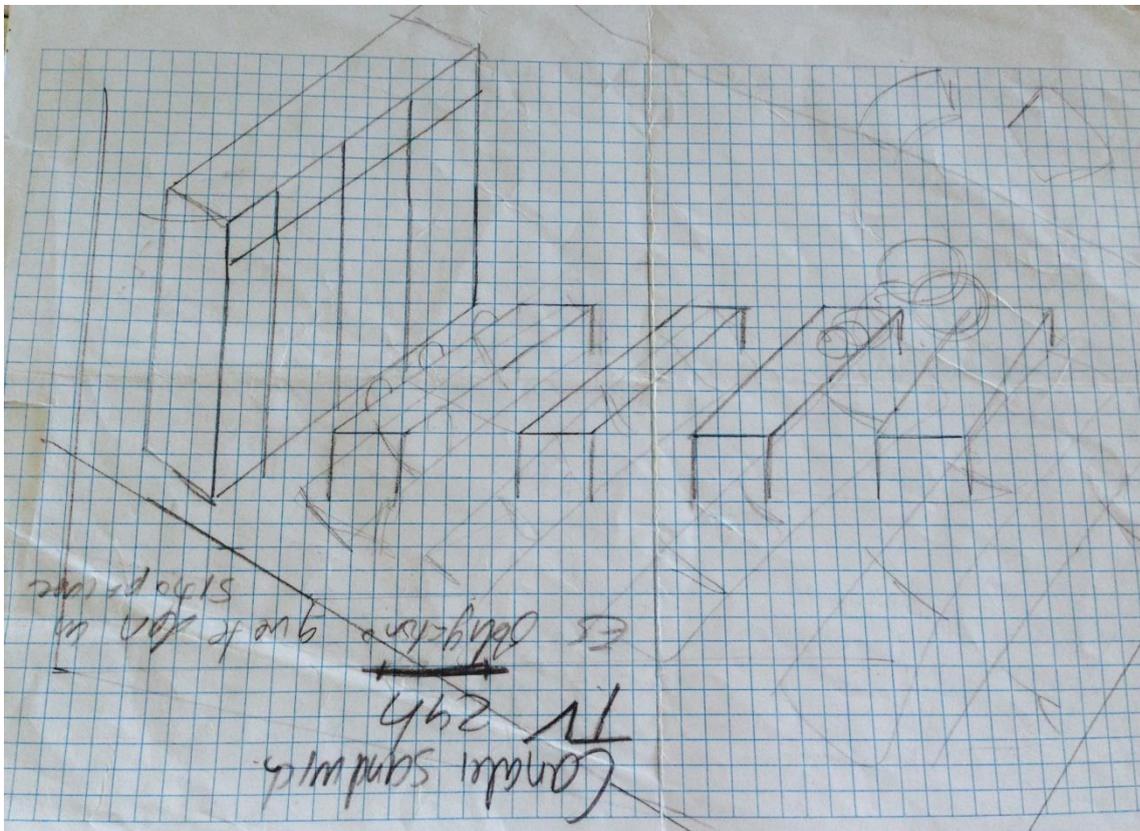
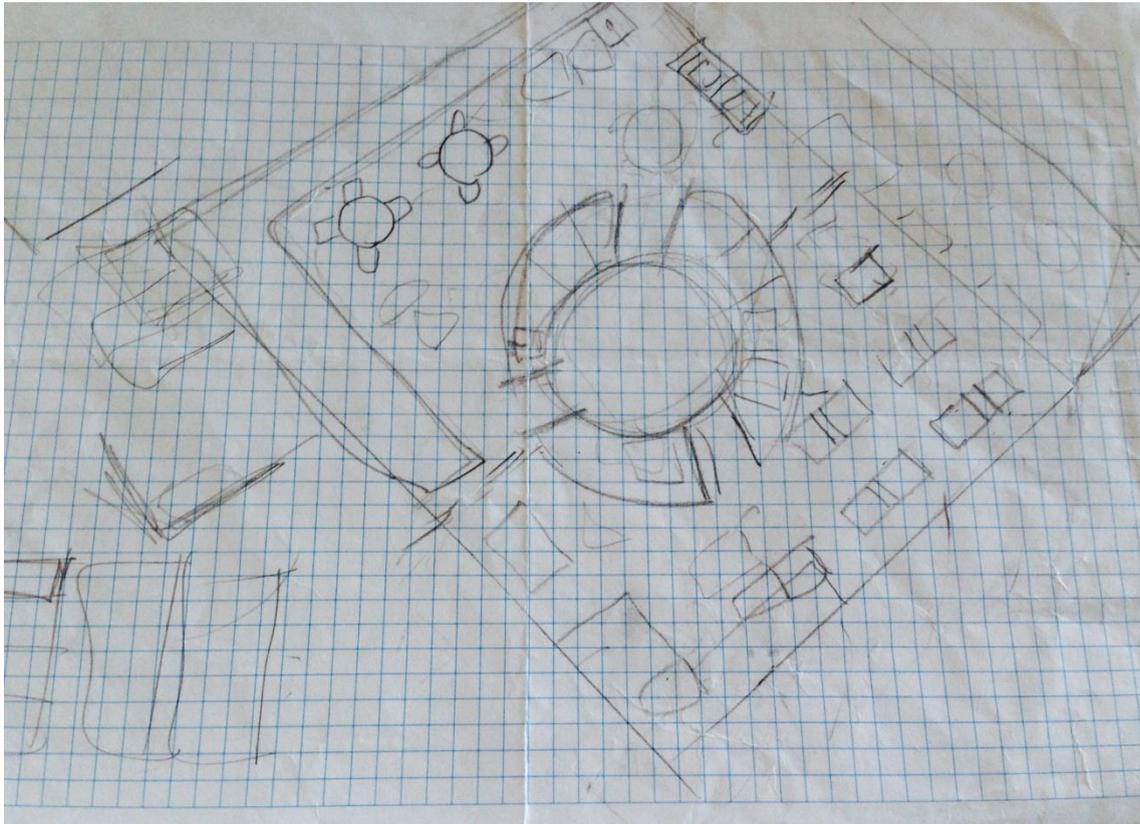
17)

Links:

- 1) <http://www.agroterra.com/p/carpa-para-eventos-profesional-10x15-m-3083418/3083418>
- 2) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S99849975/>
- 3) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/20011413/>
- 4) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/30180504/>
- 5) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/60155857/>
- 6) <http://www.deskandsit.com/es/taburetes/83-taburete-de-diseno-base-cromada-sta1040001-.html>
- 7) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S79894997/>

- 8) <http://www.ikea.com/es/es/catalog/products/S79897986/>
- 9) <http://www.solohosteleria.com/b2c/producto/1768/1/fregadero-industrial-ancho-700>
- 10) <http://tiendas.mediamarkt.es/p/microondas-whirpool-gt286sl-25-litros-grill-control-electronico-1171560>
- 11) http://catalogues.metro-group.com/makro-espana-ofertas/general-peninsula_1/page/12-13
- 12) http://catalogues.metro-group.com/makro-espana-ofertas/general-peninsula_1/page/18-19
- 13) <http://www.solostocks.com/venta-productos/complementos-oficina/papeleras/papelera-basculante-de-acero-inoxidable-inox-de-35-litros-1607341>
- 14) http://www.magasa.es/web.asp?grupo=Articulos_plastico_horeco&fam=Complementos_mobiliario&subf=Bandejas_comedor&cod_art=BANDEJA_FAST-FOOD_35x27_NEGRA
- 15) <http://www.latiendasueca.com/4-de-terrazas-de-verano-con-estilo-de-ikea/>
- 16) <http://www.consmetal.es/smonoblock.html>
- 17) <http://spanish.alibaba.com/product-gs/hot-sell-door-access-rap-st213-tripod-turnstile-gate-840831904.html>

ANEXO 2: Bocetos del recinto



ANEXO 3: Máquinas vending

Que Rentabilidad obtendré con una tienda 24 horas?

Existen infinidad de factores que pueden incidir directamente en el resultado y que se escapan al control de olevending, pero gracias a nuestra experiencia y con la intención de ayudar a nuestro futuro cliente en la decisión de instalar su tienda 24 horas, podemos informar sobre márgenes y recaudaciones medias obtenidas en mas de 3000 instalaciones realizadas en 24 años y que cada uno saque sus propios análisis que con toda seguridad serán mas acertados que los aportados por cualquier empresa de vending

 • **OLE 50**, venta de aperitivos, bocadillos y sandwich recaudación media mensual 600€, esta cantidad mensual se obtiene con solo 10 clientes al día con un gasto medio de 2€, el margen de explotación medio 50% beneficio bruto mensual 300€.

 • **Expendedora exclusiva de bebidas frías** recaudación media mensual 300€, esta cantidad se obtiene con 5 clientes al día con un gasto medio de 2€, el margen de explotación medio 50% beneficio bruto mensual es de 150€.

 • **Máquina olesex**, recaudación media mensual 1.500€, esta cantidad mensual se obtiene con 5 clientes al día con un gasto medio de 10€, el margen de explotación medio 75% beneficio bruto mensual 1.125€.

 • **Ole informatica/telefonía**, recaudación media mensual (sin tarjetas de recarga de teléfono) 900€, esta cantidad mensual se obtiene con 6 clientes al día con un gasto medio de 5€, el margen de explotación medio 50% beneficio bruto mensual 450€.

 • **Hotfood**, recaudación media mensual 1.200€, esta cantidad mensual se obtiene con 10 clientes al día con un gasto medio de 4€, el margen de explotación medio 50% beneficio bruto mensual 600€

 • **Olevending-ice**, recaudación media mensual 1.200€, esta cantidad mensual se obtiene con 20 clientes al día con un gasto medio de 2€ cada uno, el margen de explotación 95% beneficio bruto mensual 1.140€.

Programa de Emprendimiento e Innovación Social

Objeto (art. 3 y 9)	En el área de DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES INNOVADORES Facilitar la puesta en marcha de nuevos proyectos de empresas o entidades sociales innovadoras y en el área de NUEVAS EMPRESAS O ENTIDADES SOCIALES INNOVADORAS , promocionar la creación de nuevas empresas o entidades sociales innovadoras en
Entidades Beneficiarias (art. 2)	DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES INNOVADORES <ul style="list-style-type: none"> • Cualquier entidad que promueva una nueva empresa o entidad social innovadora. • Nuevas empresas o entidades sociales innovadoras, que no hayan iniciado su actividad con anterioridad al 1 de enero de 2012, constituidas como sociedad mercantil, cooperativa o entidad sin ánimo de lucro. NUEVAS EMPRESAS O ENTIDADES SOCIALES INNOVADORAS Nuevas empresas o entidades sociales innovadoras que cumplan los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none"> • Estar legalmente constituidas a fecha de presentación de la solicitud como sociedad mercantil, cooperativa o entidad sin ánimo de lucro. • Haber iniciado su actividad con posterioridad al 01/01/2012. • Tener creados 3 puestos de trabajo a jornada completa a fecha de presentación de la solicitud y mantenerlos un año desde el pago de la subvención. No se considerarán en ningún caso las nuevas empresas o entidades cuyo objeto social sea proporcionar servicios de consultoría, asesoría, gestión, auditoría o similares.
Empresas sociales innovadoras (art. 2, apart. 1.3)	Se consideran nuevas empresas o entidades sociales innovadoras aquellas que desarrollan una actividad empresarial continua de producción de bienes y/o servicios, ofreciendo una solución novedosa a un problema o necesidad social que resulta más eficaz, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes, y en la cual el valor creado beneficia principalmente a la sociedad en su conjunto. En concreto se consideran como tales aquellas empresas o entidades
Hecho Subvencionable (art.4 y 10) y plazos de ejecución (art. 5 y 11)	DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES INNOVADORES. Desarrollo y definición del plan de empresa, a realizar entre el 1/01/2012 y el 30/09/2014. NUEVAS EMPRESAS O ENTIDADES SOCIALES INNOVADORAS. Se subvencionará la constitución, puesta en marcha y lanzamiento de la nueva empresa, el arrendamiento de un local de negocio, la protección de la propiedad intelectual y/o industrial de la nueva empresa, la realización de un plan de marketing y la contratación de una persona desarrolladora del negocio. Dichas actividades deberán realizarse entre el 1/01/2012 y el 30/09/2013.
Gastos subvencionables y cuantía de la subvención (art. 6 y art. 12)	DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES INNOVADORES Estudios de viabilidad y de mercado, prototipos, informes y estudios técnicos específicos, viajes y asistencia a ferias y asesoramiento personalizado en el desarrollo del nuevo proyecto empresarial. Hasta el 70% de los gastos de desarrollo con un límite máximo de 50.000 €. NUEVAS EMPRESAS O ENTIDADES SOCIALES INNOVADORAS <ul style="list-style-type: none"> • Hasta el 30% del capital social o patrimonio fundacional desembolsado en metálico, con un importe máximo de 20.000 euros por empresa. • Hasta el 60% y con un importe máximo de 10.000 euros, la elaboración de un plan de marketing. • Hasta el 60% de los gastos de puesta en marcha y campaña de lanzamiento, de asesoramiento de protección de propiedad intelectual y de arrendamiento de local de negocio, con un importe máximo de 25.000 € o 15.000 € si únicamente se realiza uno de los gastos subvencionables. • Hasta el 60% de los gastos de contratación de una persona desarrolladora del negocio, con un límite máximo de 25.000 euros. El importe máximo de subvención ascenderá a 50.000 €.
Normativa y régimen de concesión (art. 26)	Decreto Foral 80/2013, de 4 de junio. El procedimiento de concesión será el de concurrencia competitiva.
Plazos presentación de solicitudes (art. 25)	Desde el 24 de junio hasta el 30 de septiembre de 2013. Presentación a través de la Oficina Virtual del Departamento de Promoción Económica mediante firma electrónica o tarjeta

ANEXO 5

Programa de Emprendimiento e Innovación Social. Área 2: Nuevas empresas o entidades sociales innovadoras.

Anexo 1: Memoria de proyecto

Solicitante:

Proyecto:

MEMORIA DE PROYECTO.

1. BIEN/SERVICIO QUE SE VA A OFRECER

- Descripción de la necesidad social que se pretende resolver

- Descripción del bien o servicio que va a ofrecer la nueva empresa social innovadora

- Descripción de las novedades, mejoras y ventajas que presenta su bien/servicio frente a lo que ya existe en el mercado, indicando si se resuelve una necesidad de forma más eficaz, eficiente, sostenible o justa.

2. EQUIPO PROMOTOR

- Composición del equipo promotor

- Papel de cada persona en el nuevo proyecto empresarial

<i>Persona</i>	<i>Función (gerencia, dirección técnica, etc.)</i>

Aclaraciones

- Experiencia previa del equipo promotor en gestión empresarial, Marketing/comercial y finanzas

<i>Persona</i>	<i>Gestión empresarial</i>	<i>Marketing y comercial</i>	<i>Finanzas</i>

Descripción

- Experiencia previa del equipo promotor en emprendimiento social y/o desarrollo de bienes/productos sociales
- Experiencia previa del equipo promotor en el sector de actividad económica donde se desarrollará el proyecto.
- Dedicación del equipo promotor al nuevo proyecto empresarial

<i>Tipo Personal</i>	<i>Identificación</i>	<i>% dedicación al proyecto</i>
Personal directivo		
Mandos intermedios		
Personal técnico		

Aclaraciones

3. IMPACTO ECONÓMICO

- Descripción del segmento de mercado al que va a dirigir su bien o servicio:
- Distribución geográfica del mercado potencial, indicando qué porcentaje de mercado se pretende obtener

	<i>Tamaño Mercado</i>	<i>% Mercado a conseguir</i>
Mercado Local		
Mercado autonómico		
Mercado nacional		

Mercado europeo

- Clientela actual y contactos y acuerdos establecidos con la clientela actual y potencial.

<i>Clientela actual</i>	<i>Clientela potencial</i>	<i>Contactos y Acuerdos</i>

Aclaraciones

- Barreras o dificultades de acceso al mercado

- Relacione la competencia actual y futura que pueda tener la nueva entidad o empresa social innovadora.

<i>Competencia actual</i>	<i>Competencia futura</i>

Aclaraciones

- Descripción de los canales de distribución o medios de comercialización del bien/servicio

- Horizonte temporal de puesta en el mercado del nuevo bien/servicio para salir al mercado

Aclaraciones

➤ Previsión de ingresos a 3 años

	<i>Previsión de Ingresos Totales</i>	<i>Previsión de ingresos generados por actividad ordinaria (facturación)</i>	<i>Previsión de ingresos procedentes de ayudas públicas y privadas</i>
Primer año			
Segundo año			
Tercer año			

Aclaraciones

➤ Tasa de crecimiento esperada durante los 3 primeros años

	<i>Tasa de crecimiento esperado</i>		
	<i>>2%</i>	<i>>5%</i>	<i>>10%</i>
Primer año			
Segundo año			
Tercer año			

Aclaraciones

➤ Previsión de creación de empleo

	<i>Personal a incorporar</i>
Primer año:	
Segundo año:	
Tercer año:	

Aclaraciones

4. GRADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

- Planificación del proyecto de creación de la nueva entidad o empresa social innovadora (descripción de las diferentes fases y plazos de ejecución), indicando la fase actual en la que se encuentra el mismo.

- Necesidades financieras del proyecto y esfuerzo de inversión del equipo promotor

<i>Fases del proyecto</i>	<i>Plazo de ejecución</i>	<i>Inversiones</i>	<i>Gastos</i>	<i>Aportación del equipo</i>

Aclaraciones

5. IMPACTO SOCIAL

- Descripción del impacto social esperado, en el aspecto cualitativo y cuantitativo.
- Descripción del impacto ambiental esperado del bien o servicio
- Contribución a la incorporación laboral de colectivos excluidos, en riesgo de exclusión o con dificultades de inserción laboral (si procede)
- Alianzas, participaciones y colaboraciones con agentes económicos y sociales

<i>Contactos/Apoyos</i>	<i>Identificación</i>	<i>Tipo de apoyo o colaboración</i>
Agentes sociales		
Proveedores/as		
Clientes/as		
Inversores/as		
Redes de empresa		

Asociaciones/Agrupaciones		
Fundaciones		
Otros (indicar):		

Descripción

- Grado de escalabilidad o reproducibilidad del proyecto, indicando si el bien o servicio es susceptible de reproducción en otros sectores, regiones o países.
- Descripción del modelo organizativo de la nueva empresa o entidad social innovadora, especificando aquellos procedimientos participativos en el capital social, en la toma de decisiones, etc.



ANEXO 6

Hartzekodunak bete beharreko datuak / Datos a cumplimentar por el acreedor

Izena eta deitura bi edo Sozietatearen izena / Nombre y dos apellidos o Razón Social

Helbidea / Domicilio

Herria / Población

Probintzia / Provincia

PK / CP

NAN - IFK / DNI - CIF

Telefonoa / Teléfono

Fax

E-mail (bete ezazu letra larriz / rellenar en mayúsculas)

(lugar)

(año)

(mes)

(día)

n, 20

(e)ko

k

Hartzekodun edo ahalduaren sinadura, / Firma del acreedor o apoderado,

Banka helbideratzeak / Domiciliaciones bancarias

- 1 Jarraian aipatuko den kontua badagoela **ziurtatzen dugu**, eta titularra goian adierazitakoa dela.
Certificamos la existencia de la cuenta a continuación referenciada, cuyo titular es el arriba indicado.

Bankua / Banco

Sukurtsala / Sucursal

KD / DC

Kontu zenbakia / N° de cuenta

Herria / Población

(lugar)

(año)

(mes)

(día)

n, 20

(e)ko

k

Sinadura eta banketxearen zigilua, / Firma y sello de la entidad bancaria,

- 2 Jarraian aipatuko den kontua badagoela **ziurtatzen dugu**, eta titularra goian adierazitakoa dela.
Certificamos la existencia de la cuenta a continuación referenciada, cuyo titular es el arriba indicado.

Bankua / Banco

Sukurtsala / Sucursal

KD / DC

Kontu zenbakia / N° de cuenta

Herria / Población

(lugar)

(año)

(mes)

(día)

n, 20

(e)ko

k

Sinadura eta banketxearen zigilua, / Firma y sello de la entidad bancaria,

ANEXO 7

DECLARACIÓN JURADA

Por el presente escrito yo, (nombre y apellidos) con DNI (DNI), en representación de la entidad (razón social de la empresa/entidad) con CIF (CIF), declaro que la empresa o entidad social innovadora de nueva creación cumplirá los siguientes requisitos:

- a)** su objeto social responderá al menos alguna de las siguientes características:
 - a.1 proporcionará empleo a colectivos excluidos, en riesgo de exclusión o con dificultades de inserción laboral.
 - a.2 pondrá en el mercado bienes y/o servicios que respondan a problemas o necesidades sociales no resueltas y creen valor social o ambiental.
 - a.3 facilitará el acceso a bienes o servicios a personas con escasos recursos económicos.

- b)** incorporará en su funcionamiento valores de equidad y transparencia mediante las siguientes prácticas:
 - b.1 Arco salarial máximo 1:5
 - b.2 Destinará al menos el 51% del beneficio a alimentar las reservas de la entidad

- c)** su modelo de negocio en situación estable no exigirá ingresos por ayudas públicas superiores el 30% de su volumen de negocio anual.

En a de de 2013

Fdo.



ANEXO 8

Plazo de ejecución de gastos subvencionables: del 01/01/2012 al 30/09/2013.

En el caso de los siguientes gastos del 01/01/2012 al 31/12/2013:

- arrendamiento de local de negocio,
- desarrollo del plan de marketing,
- contratación de una persona desarrolladora del negocio

CRITERIOS DE JUSTIFICACIÓN 2013

ÁREA 2: NUEVAS EMPRESAS O ENTIDADES SOCIALES INNOVADORAS

1. Gastos de puesta en marcha de la empresa

Gastos de notaría y registro mercantil; impresión de memorias, boletines y títulos; tasas; publicidad; comisiones y otros gastos de colocación de títulos, etc., ocasionados con motivo de la constitución o ampliación de capital.

2. Plan de marketing

Se acompañará a las facturas una copia del trabajo realizado.

En caso de que dicho gasto supere los 18.000 € (sin IVA), deberá presentar 3 ofertas/presupuestos y un informe justificativo de la oferta seleccionada.

3. Campañas de lanzamiento

Se incluyen los gastos externos derivados de campañas de lanzamiento de la nueva actividad.

3.1 Conceptos subvencionables:

- a) Imagen Corporativa: diseño de la Imagen Corporativa de la nueva empresa, realizados por consultores y consultoras profesionales o entidades especializadas en el área correspondiente.
- b) Presencia en ferias: alquiler de stands, alquiler de salas para presentaciones de la nueva actividad y, en su caso, alquiler de vehículos necesarios para el transporte de prototipos y materiales necesarios.
- c) Catálogos, dípticos, trípticos, presentaciones, etc.: diseño e impresión de los mismos en diferentes soportes (papel, digital, vídeo). Sólo se considerará subvencionable el gasto de la primera edición (estudiándose para cada caso el nº de ejemplares necesarios).
- d) Mailing, telemarketing.
- e) Publicidad: inserción de anuncios publicitarios en prensa, revistas especializadas, radio, televisión e Internet.
- f) Internet: diseño de páginas WEB y alojamiento en un servidor durante el primer año. Registro de dominio.
- g) Viajes

g.1) Desplazamiento de largo recorrido:

En transporte público, tren, autobús y avión. Se excluyen expresamente gastos de alquiler de vehículos, taxi y vehículo propio.

Se admitirán como justificantes los billetes correspondientes a los transportes públicos.

g.2) Alojamiento:

En hotel, en régimen de alojamiento y desayuno. Se excluyen expresamente gastos de comidas, teléfono y extras de hotel.

g.3) Se subvencionarán los gastos realizados por las personas incluidas en el grupo promotor, tanto en el caso de personas físicas como jurídicas, entendiéndose en ambos casos que son las que figuran en el informe de solicitud.

g.4) Se podrán aceptar los gastos correspondientes a otras personas de la empresa, debiendo acreditarse ante BEAZ, S.A. el vínculo con la misma (contrato mercantil, alta en la seguridad social, nuevo socio).

3.2 Justificantes:

- Para los gastos de la letra a) a la letra f): se acompañará a las facturas una copia del trabajo realizado.
- Para los gastos de la letra g), se acompañará a las facturas un informe por cada viaje realizado con la siguiente información:
 - Nombre de las personas del grupo promotor que han viajado.
 - Objetivo del viaje.
 - Interlocutores.
 - Conclusiones.

4. Renta por arrendamiento de local de negocio

4.1 Concepto subvencionable:

Se subvencionará la renta que abone la empresa beneficiaria, en concepto de arrendamiento de local de negocio, siempre que dicho gasto no esté subvencionado o bonificado por entidades de derecho público o privado.

4.2 Justificantes:

La empresa deberá aportar en el momento de la solicitud:

- Contrato de arrendamiento debidamente formalizado.
- Facturas de arrendamiento correspondientes a los pagos realizados hasta la fecha de solicitud.

Posteriormente, deberá presentar el resto de facturas antes del 31 de enero de 2014.

5. Gastos de asesoramiento y registro de propiedad intelectual y/o industrial

5.1 Concepto subvencionable:

a) Tendrán la consideración de gastos de asesoramiento, los prestados en concepto de búsqueda de antecedentes y el análisis del estado de la protección de la técnica.

b) Se podrán subvencionar los gastos y honorarios tendentes a la obtención de la propiedad intelectual y/o industrial y sus correspondientes informes sobre el estado de la técnica, en las siguientes modalidades:

- Patente de invención (nacional, europea o PCT)
- Modelo de utilidad.
- Diseño industrial.
- Marca nacional o comunitaria.

5.2 Justificantes:

- Facturas emitidas, en concepto de asesoramiento junto al informe emitido por el especialista correspondiente.
- Factura emitida para el registro de la propiedad intelectual y/o industrial junto al registro intelectual y/o industrial correspondiente.

6. Gastos de contratación de una persona desarrolladora del negocio

6.1 Concepto subvencionable:

La contratación de una persona desarrolladora del negocio, cuya misión será impulsar la puesta en marcha del plan de negocio de la empresa y/o articular una red de ventas y de comercialización.

La persona deberá acreditar:

- 5 años de experiencia en el desarrollo de negocios y/o en dirección comercial de empresas con presencia internacional y en sectores similares al de la empresa solicitante.
- Titulación superior adecuada a la labor a desarrollar en la empresa
- Formación en áreas específicas relacionadas con el desarrollo del negocio (financiera, marketing, comercial, internacionalización....)
- Conocimiento de inglés hablado y escrito y/o del idioma de los principales mercados internacionales que abordará la empresa.

6.2 Justificantes:

La empresa deberá aportar en el momento de la solicitud:

- Contrato del alta en el Régimen General de la Seguridad Social y de los TC1 y TC2.
- Vida laboral
- Curriculum vitae y en su caso, copia del título de licenciatura
- Breve descripción de las funciones a realizar en la nueva empresa
- Acreditación de la formación en áreas específicas relacionadas con el desarrollo del negocio
- Acreditación de conocimiento de inglés o del idioma de los principales mercados internacionales que abordará la empresa
- Gastos de contratación hasta la fecha de solicitud.

Posteriormente, deberá presentar el resto de gastos de contratación antes del 31 de enero de 2014.

