



**FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD**

**VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UN CENTRO DE FORMACIÓN.**

Trabajo Fin de Grado presentado por Elisabet Rojas Ramos, siendo la tutora del mismo la profesora Manuela Vega Pascual.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumna:

Dª. Manuela Vega Pascual

Dª. Elisabet Rojas Ramos

Sevilla. Mayo de 2016





**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2015-2016]**

TÍTULO:

**VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UN CENTRO DE FORMACIÓN**

AUTORA:

**ELISABET ROJAS RAMOS**

TUTORA:

**D<sup>a</sup>. MANUELA VEGA PASCUAL**

DEPARTAMENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

RESUMEN:

En el presente trabajo se realiza un plan de negocio y se determina la viabilidad económica y financiera de un centro de formación ubicado en la localidad sevillana de Arahál. Se trata de un centro de formación que se dedica a impartir, por un lado, cursos de formación destinados a trabajadores y desempleados y, por otro lado, impartir clases de apoyo a estudiantes universitarios y no universitarios de diversas materias dentro del área de economía financiera. Se ha utilizado la Teoría de Rentas Anuales pos-pagables para determinar los flujos financieros derivados del proyecto y se han aplicado los criterios de evaluación económica: Valor actual neto (VAN), Tasa Interna de rendimiento (TIR) y Plazo de recuperación o Pay-Back. Finalmente, se demuestra que el proyecto es factible económicamente y financieramente durante el horizonte proyectado de 3 años.

PALABRAS CLAVE:

Criterios de evaluación económica; viabilidad; formación; plan de negocio; autónomo.



## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2.	OBJETIVO DEL TRABAJO .....	1
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA .....	2
1.4.	METODOLOGÍA.....	3
1.5.	LOCALIZACIÓN .....	3
1.6.	ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	4
2.	PLAN LEGAL: CONSTITUCIÓN Y TRÁMITES.....	5
2.1.	SOCIEDAD SELECCIONADA Y CARACTERÍSTICAS .....	5
2.2.	PROCESO DE CONSTITUCIÓN .....	6
2.3.	PROCEDIMIENTO TELEMÁTICO PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	7
3.	PLAN ESTRATÉGICO.....	9
3.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO: LA COMPETENCIA .....	9
3.1.1.	Macroentorno .....	9
3.1.1.1	Factores políticos-legales.....	9
3.1.1.2	Factores económicos.....	10
3.1.1.3	Factores sociales .....	12
3.1.1.4	Factores tecnológicos .....	13
3.1.2.	Microentorno.....	13
3.1.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores: competidores potenciales.....	14
3.1.2.2	Amenaza de entrada de servicios sustitutos: servicios sustitutos.....	14
3.1.2.3	La rivalidad directa entre los competidores: competidores actuales ...	15
3.1.2.4	Poder de negociación de los clientes: clientes .....	15
3.1.2.5	Poder de negociación de los proveedores: proveedores.....	15
3.2.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	15
3.3.	ANÁLISIS DAFO.....	16
4.	PLAN DE MARKETING .....	17
4.1.	ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	17
4.1.1.	La segmentación .....	17
4.1.2.	El posicionamiento.....	17
4.1.3.	Marketing-mix de la empresa.....	17
4.1.3.1	El producto(o servicio) .....	17
4.1.3.2	La variable precio.....	18
4.1.3.3	Canal de distribución.....	19
4.1.3.4	La comunicación .....	19
4.2.	CONTROL: PREVISIÓN DE VENTAS .....	22
5.	PLAN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PROCESOS.....	23
5.1.	MAPA DE PROCESOS.....	23
5.2.	PROCEDIMIENTOS .....	24
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	25
6.1.	ORGANIGRAMA .....	25

6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO.....	25
6.3. RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL .....	26
7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO: PLAN DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO .....	29
7.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	29
7.1.2. El cash flow de explotación y valor residual .....	32
7.1.3. Dimensiones financieras.....	33
7.2. ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....	34
7.2.1. Factibilidad económica .....	34
7.2.2. Factibilidad financiera .....	35
7.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO A LA VIABILIDAD.....	36
7.3.1. Análisis de fijación de precios y sensibilidad.....	36
7.3.2. Análisis de escenarios .....	38
8. CONCLUSIONES .....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. INTRODUCCIÓN

“Allí donde hay una empresa de éxito alguien tomó alguna vez una decisión valiente” (Peter Drucker).

"En la actualidad, crear una empresa es el primer motor que genera riqueza en una economía, y aunque la baraja de opciones a la que te puedes enfrentar como emprendedor es bastante amplia, no todos logran este objetivo” (Edwin Palacio, 2010).

Ser empresario no es una profesión, es un proyecto de vida. Y que mejor proyecto de vida que mantener a las personas formadas.

La formación es como un viaje en tren, nos introducimos en un vagón y empezamos un recorrido en el que vamos conociendo personas, lugares, experiencias, anécdotas e infinidad de realidades humanas.

En tal recorrido encontraremos diferentes tipos de personas y cada una de ellas con una experiencia distinta de su viaje. La labor principal sería que dicho tren se conduzca con bastantes personas en su interior que necesitan y esperan respuestas, motivación, herramientas y posibilidades para lograr lo que sueñan o para construir sueños que nadie antes les ha invitado a soñar.

Ojalá en nuestro tren nunca falten los sueños, la ilusión, las ganas, la creatividad, la innovación, la escucha, el diálogo y la comprensión, así como muchos otros elementos que se hacen presentes y caracterizan a cada integrante del vagón.

El presente trabajo fin de grado consiste en determinar la viabilidad económica y financiera a corto y medio plazo de un centro de formación que desarrollará su actividad de forma presencial, a distancia (e-Learning) o mixta (blended-Learning). La formación va dirigida a estudiantes, desempleados, trabajadores y empresas-autónomos, cuyo resultado para el alumno-cliente es adquisición o afianzamiento de conocimientos, así como ampliación y mejora de la formación. Y concretamente para los estudiantes se le ofrecerá la posibilidad de realizar un seguimiento personalizado mediante clases semipresenciales y online para profundizar en algún tema, aclarar dudas, etc. El centro estará ubicado en la localidad sevillana de Arahal.

### 1.2. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo principal del presente trabajo es determinar la viabilidad económica y financiera a corto y medio plazo de un centro de formación.

Por consiguiente, los objetivos específicos que se persiguen para la consecución del objetivo principal son:

- Por un lado, para determinar la viabilidad económica:
  - Realizar un análisis del entorno tanto general como sectorial.
  - Realizar un análisis interno donde se describa la empresa, su forma jurídica, ubicación, los servicios que presta y estructura organizativa, entre otros.
  - Realizar un análisis DAFO, y con ello, determinar la ventaja competitiva.

- Determinar la inversión inicial para la puesta en funcionamiento del centro de formación. En este apartado se realizan estimaciones sobre la vida útil de dichas inversiones.
- Identificar los recursos financieros, tanto ajenos como propios, que son necesarios para poder hacer frente a toda la inversión. De modo que se incluye los costes financieros de la deuda y los plazos de amortización.
- Estimar la previsión de ventas para el horizonte proyectado. Asimismo la previsión de los costes necesarios.
- Elaborar la cuenta previsional de resultados o de pérdidas y ganancias.
- Determinar los cash flows de explotación antes y después de impuestos y el valor residual después de impuestos.
- Determinar el VAN, el TIR y el plazo de recuperación.
- Por otro lado, para determinar la viabilidad financiera:
  - Determinar las tesorerías para los próximos tres años.

Un proyecto es factible económicamente, cuando la rentabilidad que proporcionan los activos es superior al coste de su financiación y es factible financieramente, cuando presenta un saldo acumulado de tesorería positiva o nula durante el horizonte proyectado (Durbán, 2011).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL TEMA**

Como consecuencia de la crisis económica surge la importancia de la formación como inversión en la empresa, considerándose la formación como valor añadido para la empresa y para el empleado.

En España, el 99'88% del tejido empresarial está constituido por pymes ([http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_DIRCE\\_1\\_enero\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_DIRCE_1_enero_2015.pdf))

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2015 hay en España 3.182.321 empresas, de las cuales 3.178.408 (99,88%) son PYME (entre 0 y 249 asalariados).

Y, concretamente gran parte de las empresas de las localidades cercanas a la capital como Arahal, son empresas familiares que tienen carencias en materias de organización de ventas, productividad, reducción de costes, y gestión de crisis. Si se quiere maximizar la productividad y conseguir que los empleados sean los más eficaces posibles, la formación es el camino. Por ello, responder a las necesidades de estas empresas es uno de los principales motivos de este trabajo.

Es preciso tener en cuenta que nos encontramos ante un sector maduro y complicado con mucha competencia donde abundan las acciones gratuitas de calidad a través de EOI, Fundación Incyde, además de numerosas escuelas de negocio. La mayoría están situadas en capitales de provincias. Por esta razón el centro se ubica en la localidad (Arahal) y no en la provincia (Sevilla).

Como ya se mencionó anteriormente en la introducción, en lo que respecta a los alumnos que desean formarse, resulta de gran importancia ofrecer un seguimiento personalizado mediante clases semipresenciales y online para profundizar en algún tema, aclarar dudas, etc.



## 1.4. METODOLOGÍA

En el presente trabajo se emplea la metodología cuantitativa y la metodología descriptiva para alcanzar el objetivo principal y los objetivos específicos del mismo.

Para alcanzar el objetivo principal, determinar la viabilidad económica y financiera de la puesta en marcha de un centro de formación, se emplea una metodología cuantitativa. Utilizaremos la Teoría de Rentas Anuales pos-pagables para determinar los flujos financieros derivados del proyecto y aplicaremos los criterios de evaluación económica: Valor actual neto (VAN), Tasa Interna de rendimiento (TIR) y Plazo de recuperación o Pay-Back. En base a los resultados se tomarán decisiones respecto a la viabilidad.

Para el desarrollo del mismo me he basado en el material de la asignatura “Introducción a las Finanzas” y he seguido, principalmente, el manual de Salvador Durbán: Finanzas corporativas.

Para la consecución de los objetivos específicos, puesta en marcha del negocio y análisis sectorial, siguiendo una metodología descriptiva, he aplicado los conocimientos adquiridos en la asignatura “Creación de Empresas” y he utilizado el manual de Ignacio Castro y José Ignacio Rufino: Creación de empresas para emprendedores. Guía para la elaboración de un plan de negocios.

Complementariamente he utilizado información localizada a través de buscadores y páginas webs. Entre todas las consultadas, por la relevancia de la información consultada, destaco: el Instituto Nacional de Estadística, Boletín Oficial del Estado, Dirección General de Empleo, infoautónomos, portal de CIRCE para la creación telemática de empresas a través de los P.A.E. (Puntos de Atención al Emprendedor).

Para ampliar la información recopilada he acudido a centro Define y a 2G consultores, ambos de la localidad de Arahál. Ellos me explicaron el funcionamiento de sus negocios y además, me orientaron sobre personas que podrían ayudarme. 2G Consultores me indicó que en Arahál había un Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) con el que me puse en contacto y finalmente me citó. Gracias a Rafael Brenes Cortés, técnico responsable del CADE de Arahál, por todo lo que me facilitó, poniéndome a mi disposición todo lo que necesitaba.

Para obtener información sobre la publicidad en la radio de la localidad de Arahál, contacté con la persona encargada de ello, Claudio, el cual me facilitó las tarifas, horario y el resto de información de mi interés.

## 1.5. LOCALIZACIÓN

El centro de formación se ubica en la calle Avenida de las Flores de la localidad sevillana de Arahál, en un local (26A-28A) de 120 metros cuadrados que será alquilado al no disponer de ninguno en propiedad.



**Figura 1: Localización del centro de formación.**

*Fuente: Google maps*

La calle "Avenida de las Flores" se encuentra en el norte de Arahal y tiene aproximadamente 202 metros de largo

Es el lugar idóneo porque es una avenida de mucho tránsito y cercana al centro de la localidad. Además, el local reúne los requisitos deseados (zona, superficie, etc).

En la localidad hay dos centros de formación de este tipo, denominados Centro Define y 2G Consultores pero ambos se sitúan en el otro extremo de Arahal.



**Figura 2: Centro Define y 2G Consultores de Arahal**  
*Fuente: Google*

Actualmente, Arahal tiene alrededor de 20.000 habitantes que se dedican de forma equilibrada a los tres sectores básicos de la producción. Basa su economía en la agricultura, la construcción, una incipiente industria metalúrgica y en la nueva pujanza del sector servicios

Importante destacar que se encuentra situado en un lugar estratégico dentro de la provincia de Sevilla ya que en él confluyen numerosas carreteras nacionales y, sobre todo, la autovía A92, que es la columna vertebral de comunicación en Andalucía.



**Figura 3: Imagen de Arahal**  
*Fuente: Google*

## 1.6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo consta de ocho capítulos presentando la siguiente estructura. En el primer capítulo se realiza una introducción al tema objeto de estudio y además, comento la justificación del trabajo, los objetivos planteados, la metodología empleada y la estructura del mismo.

En el segundo capítulo se describe la legislación y los trámites que se derivan de la forma jurídica voluntariamente elegida.

En el tercer capítulo se analiza el entorno general (macroentorno) y el entorno específico (microentorno o sectorial), se identifican los factores claves de éxito para la supervivencia y éxito del negocio en el sector analizado y se realiza el análisis DAFO.

En el cuarto capítulo se definen las estrategias de marketing, como es la segmentación, posicionamiento y el marketing mix, el cual incluye el producto, el precio, el canal de distribución y la comunicación y se realiza la previsión de ventas para un horizonte temporal de tres años.

En el quinto capítulo se elabora el mapa de procesos en el que se identifican los procesos, la secuenciación, clasificación y relación entre dichos procesos y, además, se realiza una descripción de dichos los procesos

En el sexto capítulo se diseña el organigrama del centro de formación, se describen las tareas, funciones y responsabilidades de cada puesto y se establece la política salarial que se va a seguir.

En el séptimo se demuestra la viabilidad económica y financiera del negocio a corto y medio plazo.

En el octavo se presentan las conclusiones a las que hemos llegado tras el desarrollo de este trabajo.

Por último, el trabajo finaliza con las referencias bibliográficas utilizadas siguiendo para ello el formato indicado en la plantilla para el Trabajo Fin de Grado.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. PLAN LEGAL: CONSTITUCIÓN Y TRÁMITES**

#### **2.1. SOCIEDAD SELECCIONADA Y CARACTERÍSTICAS**

Una de las primeras decisiones que se deben tomar será la determinación de la forma jurídica que se adapte mejor al proyecto a desarrollar, teniendo en cuenta sus características y las metas que se pretenden alcanzar.

La forma jurídica que se adapta mejor es la de empresario individual, denominado autónomo.

Las principales ventajas de esta forma jurídica residen en que el promotor o promotores van a ostentar el control total del negocio; los trámites se simplifican y agilizan de manera considerable; los gastos de constitución que se asumen son los que se derivan de darse de alta en la Seguridad Social, aunque si se hace de forma telemática a través de un CADE que trabajan como PAE, no se tendrían gastos de constitución; no se exige capital mínimo; la tributación se realiza mediante el IRPF, de forma que, en las primeras etapas de funcionamiento de la empresa, cuando la facturación no sea elevada, puede suponer un tipo inferior al del Impuesto sobre Sociedad (25% para pymes).

El principal conveniente es que el promotor responderá de manera ilimitada y personal frente a todas las obligaciones que adquiera la empresa.

A modo de resumen, la siguiente tabla recoge las características del trabajador autónomo planteándolas en forma de ventajas e inconvenientes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es la forma jurídica mas económica y fácil en su constitución	Responde con todo su patrimonio ante las deudas(responsabilidad ilimitada)
Es la forma jurídica más sencilla en su gestión y funcionamiento	Afronta en solitario todos los gastos e inversiones del negocio
Es la forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño que no requieren grandes inversiones	Si su volumen de facturación es elevado, puede someterse a tipos impositivos elevados en el IRPF

**Tabla 2.1: Ventajas y desventajas del autónomo**

*Fuente: Elaboración propia*

La normativa reguladora es la siguiente:

- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajador Autónomo
- Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.
- Decreto-Ley 2/2015, de 3 de marzo; especialmente, Título IV, *Programa de Fomento y Consolidación del Trabajo Autónomo*, art. 63 en adelante (págs. 454 a 459).

## 2.2. PROCESO DE CONSTITUCIÓN

Los trámites generales para la constitución de nuestra sociedad se describen a continuación:

- Registro Mercantil
  - Inscripción de la Sociedad (Voluntario)
- Hacienda:
  - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas
  - Declaración censal
- Tesorería Territorial de la Seguridad Social:
  - Solicitud y alta de trabajadores por cuenta propia (régimen especial de trabajadores autónomos, RETA)
  - Afiliación y alta de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social (si se contratan trabajadores)
  - Comunicación de apertura del centro de trabajo
  - Obtención y legalización del libro de visitas
  - Obtención del calendario laboral
- Ayuntamiento:
  - Obtención de la licencia de obras
  - Obtención de la licencia de apertura

### 2.3. PROCEDIMIENTO TELEMÁTICO PARA LA PUESTA EN MARCHA

El proceso de constitución se convierte en una tarea ardua y compleja. Por esta razón y para facilitar todo este proceso, dicho proceso se realizará a través del Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE). Concretamente, los trámites se realizarán desde el Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) situado en Arahal, el cual forma parte de la Red PAE (Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación).

A continuación se explica los pasos a seguir para crear un empresario individual de forma telemática:

- Pasos obligatorios que forman el procedimiento telemático
  - Cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE)
  - Trámites en la Seguridad Social
  - Comunicación del inicio de actividad a la Agencia Tributaria
- Pasos complementarios
  - Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos
  - Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas
  - Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento
- Pasos no incluidos en el procedimiento telemático

Existen una serie de trámites necesarios para constituir un Empresario Individual que todavía no están cubiertos por CIRCE. Entre ellos:

- La comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal
- La comunicación de la apertura del Centro de Trabajo
- La obtención y legalización de los libros
- Documentación necesaria
  - DNI del titular de la actividad empresarial.
  - Fecha del estado civil
  - Documento que acredite el nº de afiliación a la Seguridad Social
  - Epígrafes de IAE y CNAE en los que se dará de alta
  - Deberá señalarse:
    - Sistema de Tributación elegido en IRPF: Estimación directa simplificada o Estimación Objetiva (Módulos) y si está obligado a realizar retenciones por rendimientos del trabajo, de actividades profesionales o de alquileres.
    - Opciones de IVA.( en nuestro caso está exento)
    - Nº cuenta bancaria para el cargo del recibo de autónomo

- Domicilio fiscal, domicilio de la actividad y superficie del local
- Si se van a contratar trabajadores, debe aportar de cada trabajador:
  - DNI
  - Documento que acredite el nº de afiliación a la Seguridad Social
  - Comunicación de que la persona trabajadora quiere trabajar para esa empresa
  - Régimen de encuadramiento en Seguridad Social, tipo de contrato, grupo de cotización y si tuviera bonificación aportar justificación oportuna de la misma.
  - Indicar si el trabajador está inscrito como demandante de empleo antes de la realización del contrato
- Coste económico

El proceso de constitución como autónomo, en principio, no tiene ningún coste.

Los únicos costes a los que tendrá que hacer frente el empresario son los derivados de la cotización de las Seguridad Social.

## CAPÍTULO 3

### 3. PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO: LA COMPETENCIA

Definimos el entorno como el conjunto de todos los factores externos que inciden en los resultados y actuaciones del negocio.

A continuación clasificaremos el entorno en dos niveles; macroentorno y microentorno.

Para analizar cada uno de estos niveles se emplearán distintas herramientas; análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

##### 3.1.1. Macroentorno

El macroentorno o entorno general comprende todos aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan de igual manera a todos los sectores y a todas aquellas empresas que desarrollen su actividad dentro del mismo espacio. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima.

Para analizar el macroentorno se va a utilizar el análisis PEST. Con dicho análisis, se puede identificar todos aquellos factores que suponen una oportunidad o amenaza para nuestro negocio.

##### 3.1.1.1 Factores políticos-legales

En los últimos años y debido a la pérdida de numerosas empresas, las instituciones públicas tanto a nivel estatal, autonómicas y locales fomentan y apoyan el emprendimiento mediante un entorno normativo favorable y políticas de apoyo que intentan paliar los grandes problemas del emprendedor en nuestro país, con el fin de favorecer el incremento de las pequeñas y medianas empresas que suponen el 99.88% de nuestro tejido industrial según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2015 Estadística .

Dicho apoyo se traduce por parte del Estado en la “Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización” en la que se destaca los siguientes elementos favorecedores para nuestro negocio:

- Iniciativas públicas que ofrecen servicios de asistencia, información, asesoramiento al emprendedor
- Impulsando canales de financiación
- Nueva forma jurídica “El Emprendedor de Responsabilidad Limitada» más beneficiosa
- Apoyos fiscales y en materia de Seguridad Social a los emprendedores
- Instrumentos y Organismos de apoyo para facilitar la internacionalización a las pymes.

Por otra parte también podemos encontrar asesoramiento específico a mujeres, como es nuestro caso, en el programa “Servicios de asesoramiento a emprendedoras y empresarias” desarrollado por el Instituto Andaluz de la Mujer, cuya finalidad general es *“incentivar la creación y consolidación de empresas de mujeres andaluzas para posibilitar y fomentar su participación en el desarrollo económico”*.

## 3.1.1.2 Factores económicos

El factor económico afecta a todas las empresas de igual forma, pues si la economía va bien en un país, influirá positivamente en ellas y viceversa. A continuación, exponemos algunos datos sobre la economía en España y Andalucía, ya que es la Comunidad en la que se enmarca nuestro negocio.

Pues bien, el entorno económico, después de años de crisis (2008-2014), puede decirse que es favorable, debido al crecimiento positivo (3%) de la economía. ([www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es))

Según el INE, el Producto Interior Bruto PIB (conjunto de bienes y servicios producidos en un país en un año) en España en 2015 subió un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,4%.

Evolución anual PIB España		
Año	PIB Mill. €	Var. Anual
2015	1.081.190€	3,2%
2014	1.041.160€	1,4%

**Tabla 3.1: Evolución anual PIB España**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

El PIB Per cápita de España en 2015 fue de 23.300€, 520€ mayor que el de 2014, que fue de 22.780€. Si lo comparamos con los datos del año 2005, el PIB per cápita en España era de 21.300.

Evolución anual PIB Per cápita España		
Año	PIB Per C.	Var. Anual
2015	23.300€	2,2%
2014	22.780€	1,2%

**Tabla 3.2: Evolución anual PIB Per cápita España**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

El PIB en Andalucía en 2015 ha crecido un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 22 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,0%

Evolución anual PIB Andalucía		
Año	PIB Mill. €	Var. Anual
2015	144.989€	3,2%
2014	139.099€	1,0%

**Tabla 3.3: Evolución anual PIB Andalucía**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/andalucia>



El PIB per cápita de Andalucía en 2015 fue de 17.263€, 686€ mayor que el de 2014 que fue de 16.577€. Si lo comparamos con los datos del año 2005, el PIB per cápita en Andalucía era de 16.529

Evolución anual PIB Per cápita Andalucía		
Año	PIB Per C.	Var. Anual
2015	17.263€	4,1%
2014	16.577€	1,3%

**Tabla 3.4: Evolución anual PIB Per cápita Andalucía**

Fuente: Elaboración propia a partir <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/andalucia>

En cuanto a los tipos de interés legales del mercado financiero y del mercado monetario, tipos de interés legales aplicados por las entidades de crédito y tipos de interés de la Banca y Cajas de ahorro a residentes de la UEM podemos decir que tienen una tendencia a la baja con respecto a años anteriores, siendo de un 4% en los años de 2011-2014, disminuyendo en 2015 al 3,5% y actualmente se encuentran en el 3%.

El artículo 1.108 del Código Civil establece que el interés legal es el que se aplica como indemnización de daños y perjuicios cuando el deudor incurriese en mora y no se haya pactado uno determinado.



**4: Tipo de interés legal**

Fuente: Elaboración propia a través de <http://www.ine.es/>

Según los datos publicados el Ministerio de Empleo el 8/01/2016, España cerró el año con una tasa de desempleo del 20,90%, con 658.000 personas menos desempleadas, siendo el total de desempleados de 4.779.000 en 2015.

En la siguiente imagen se observa la evolución de la tasa de paro de 2011- 2015 según la EPA que elabora el INE:



**5: Evolución tasa desempleo España**

Fuente: <http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/2644013-evolucion-tasa-paro-2015-espana-cierra-ano-20-90-desempleo>

### 3.1.1.3 Factores sociales

Los factores socioculturales como la evolución demográfica, los cambios de estilo de vida, el nivel educativo también es un factor importante a analizar, pues éstos supondrán una amenaza u oportunidad para el negocio.

Si analizamos la evolución demográfica, vemos que la población en España desciende en los últimos años, acabando en 2014 con una población de 46.449.565 personas, lo que supone un descenso de 62.634 personas (11.719 mujeres, 50.915 hombres) respecto a 2013, en el que la población fue de 46.512.199 personas.

Evolución demográfica España			
Año	Hombres	Mujeres	Población
2014	22.826.546	23.623.019	46.449.565
2013	22.87.461	23.634.738	46.512.199

**Tabla 3.5: Evolución demográfica España**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>

Sin embargo en Andalucía aumenta la población, cerrando en 2014 con una población de 8.399.618 personas, lo que supone un incremento de 10.743 habitantes respecto a 2013, en el que la población fue de 8.388.875 personas.

Evolución demográfica Andalucía			
Año	Hombres	Mujeres	Población
2014	4.153.659	4.245.958	8.399.618
2013	4.150.474	4.238.401	8.388.875

**Tabla 3.6: Evolución demográfica Andalucía**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/andalucia>

Según indicadores de Calidad de Vida referidos a la Educación, ésta no tiene sólo un valor intrínseco en sí misma, como una de las aspiraciones más básicas de las personas, la necesidad de aprender, sino que indirectamente influye en aumentar su bienestar y calidad de vida. Las personas se ven beneficiadas a medida que alcanzan mayores niveles de educación: se incrementan los salarios y el nivel de empleo, su estado de salud es mejor al seguir estilos de vida más saludables, la participación política y cívica es más alta y proporciona las habilidades necesarias para una mayor integración en la sociedad.

Refiriéndonos a la formación continua, el participar en actividades de formación formal o no formal de manera continua por parte de la población adulta (de 25 a 64 años) aporta importantes valores de capacitación a estos individuos y aumenta su nivel de conocimientos y sus cualificaciones. Estas actividades suponen un importante desarrollo a nivel personal, proporcionan la adquisición y actualización de conocimientos que permiten obtener un título oficial, así como la preparación y formación continua para la vida laboral.

Estas actividades incluyen:

- Aprendizaje formal, referido a la adquisición de capacidades y conocimientos en un contexto organizado, con un reconocimiento y certificación oficial.

- Aprendizaje no formal, actividades en las que se adquieren conocimientos en un contexto menos organizado, complementario a las actividades del aprendizaje formal y sin certificación oficial. Este es el tipo de aprendizaje al que nos vamos a centrar en este trabajo.
- Aprendizaje informal, adquisición de conocimientos y capacidades en un contexto de aprendizaje en la vida diaria, sin organización expresa, por medio de diversos medios y sin certificación oficial.

#### 3.1.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología es un elemento muy importante en cualquier tipo de negocio, todos ellos se ven afectados por los cambios tecnológicos. Hoy día es necesario que todos los negocios se adapten a estos cambios y evalúen la posibilidad de adaptarlos a sus negocios.

Las innovaciones tecnológicas se refieren también a la forma de administrar el negocio y no sólo a los productos y servicios.

Es importante señalar que los cambios en la tecnología obligan a empresarios a desarrollar nuevos conocimientos, de no ser así, sus negocios, probablemente, no podrán competir con eficacia. Por lo que las empresas que se incorporen al cambio tecnológico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán.

No obstante las tecnologías están mucho más presentes en las grandes empresas que en las medianas y pequeñas (PYME); esto se debe principalmente a la dimensión de la empresa y, como consecuencia, al ámbito de actuación de la misma y a su capacidad de inversión y gestión, aunque poco a poco esta diferencia se va acortando, ya que muchas PYME están empezando a ser conscientes de que el uso de las TIC es una cuestión clave para su expansión y supervivencia.

David Mills, Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones de Ricoh Europa, ha afirmado: "Las empresas de éxito en 2020 serán las que pongan un mayor énfasis en la innovación de los procesos. La clave para crear un negocio más ágil y preparado para adaptarse a los cambios es disponer de la infraestructura apropiada en el lugar adecuado para poder gestionarla con éxito.

#### 3.1.2. Microentorno

El microentorno o entorno específico o sectorial hace referencia al conjunto de empresas que operan en un mismo sector. Está formado por aquellos factores del sector que inciden o afectan directamente a las empresas. Se trata de factores más cercanos, por lo que la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

Para analizar el microentorno se va a utilizar el modelo de Michael E. Porter, el cual considera que existen fundamentalmente cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector.

Pues de la competencia del sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

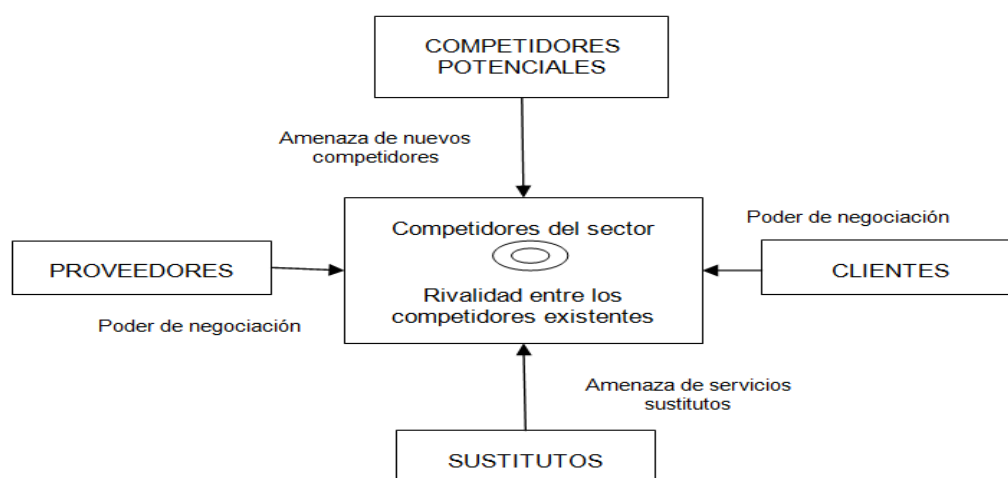
Cinco Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre competidores existentes	Medio-Bajo	Media-Alta
Poder de negociación con los proveedores	Alto	Alta

Poder de negociación con los clientes	Medio-Alto	Media-Alta
Barrera de entrada (Amenaza competidores potenciales)	Alta	Alta
Barrera de salida (Amenaza de servicios sustitutos)	Media-Alta	Media-Baja

**Tabla 3.7: Modelo de Michael E. Porter**

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se muestra de forma gráfica sus elementos y relaciones (libro entorno funcional de la empresa en Sevilla):



**Tabla 3.8: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Fuente: Elaboración propia a partir de *Creación de empresas para emprendedores* (2015, pp. 8)

### 3.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores: competidores potenciales

Tras realizar un análisis del sector en la localidad en la que se enmarca el negocio, se puede decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores en dicho sector es alta, debido a las bajas barreras de entrada.

No son necesarias grandes inversiones para su puesta en marcha, el capital mínimo a aportar no es muy elevado y las represalias por parte de las empresas existentes no pueden ser muy fuerte, pues no son muy numerosas y llevan poco tiempo en el sector.

### 3.1.2.2 Amenaza de entrada de servicios sustitutos: servicios sustitutos

Si es cierto que abundan las acciones gratuitas de calidad a través de EOI, Fundación Incyde, etc., además de numerosas escuelas de negocio que pueden llegar a prestar servicios similares pero a nivel provincial. A nivel local existen empresas que prestan servicios similares pero no exactamente los mismos, pues este negocio está enfocado a materias relacionadas con las finanzas, contabilidad, gestión de empresas, entre otras.

Si se tiene en cuenta que la prestación de este servicio de formación tiende a aumentar con respecto a años anteriores, el nivel de amenaza de entrada de servicios sustitutos se considera medio.

### 3.1.2.3 La rivalidad directa entre los competidores: competidores actuales

Como ya se ha mencionado anteriormente, la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector. En nuestro caso, nuestra competencia más directa son dos empresas privadas que se dedican a la formación en la localidad de Arahal aunque sin olvidar una tercera que consiste en una fundación perteneciente al Excmo. Ayuntamiento de Arahal, a la Excmo. Diputación Provincial de Sevilla y la Federación de Industria y Trabajadores Agrarios de UGT, siendo un centro homologado.

Es importante destacar que las empresas competidores suelen dedicarse más a dar formación referente al sector agrario, de la construcción, a la hostelería y, fundamentalmente, al área socio-sanitaria, además de dedicarse a dar apoyo a la formación reglada a estudiantes de cualquier edad.

Lo que nos diferencia de la competencia es que se impartirán cursos relacionados con la gestión de empresas y se impartirán clases de apoyo de asignaturas relacionadas con la administración, finanzas y contabilidad, entre otras.

Otros aspectos a considerar tales como; los costes fijos y el número de empresas de la competencia, podemos decir: los costes fijos no son muy elevados y el número de empresas es reducido. Además una de ellas se creó hace poco más de un año.

Debido a todo ello, el grado de rivalidad entre las empresas existentes se considera medio-bajo.

### 3.1.2.4 Poder de negociación de los clientes: clientes

La diferenciación de nuestros servicios, como se ha mencionado anteriormente, hace que el poder de negociación de los clientes sea bajo, pues no se podrán permitir rechazar nuestro servicio e irse a otra empresa que le preste el mismo. A mayor diferenciación de los servicios, menor será la presión que ejercerá el cliente.

Clientes que sean empresas-trabajadores-autónomos, les dará mayor importancia al servicio y, por tanto, serán menos sensibles a las variaciones de los precios.

### 3.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores: proveedores

Al ser un centro de formación, los únicos proveedores serán de materiales (mobiliarios, ordenadores, carpetas, folios, etc.) y suministros (agua, luz, internet, etc.)

La empresa seleccionará al proveedor que mejor relación-precio ofrezca, pues hay numerosos proveedores. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## 3.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

El análisis de macroentorno y microentorno nos permite determinar si el sector al que pertenecemos es atractivo.

Sin embargo, no es la única finalidad del análisis del entorno, si que también será crucial identificar cuáles son los factores claves de éxito para la supervivencia y éxito de nuestro negocio en el sector analizado.

Por tanto identificamos los siguientes factores clave de éxito:

- Diferenciación del tipo de cursos a impartir
- Impartición de cursos semipresenciales y online.
- Aprovechamiento de las instalaciones
- Garantizar no sólo aspectos tecnológicos sin pedagógicos

- Calidad del servicio, con personal cualificado.

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia de la situación económica y la renta disponible de las personas.</li> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Crecimiento lento del mercado</li> <li>• Preferencia de cursos gratuitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanciamiento de la competencia</li> <li>• Crecimiento de clientes potenciales por la gran importancia que tiene la formación para la vida profesional y personal.</li> <li>• Ayudas al emprendimiento femenino.</li> <li>• Ubicación del centro en la localidad sin necesidad de desplazarse a otras localidades y provincia.</li> </ul>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad de los clientes</li> <li>• Espíritu emprendedor</li> <li>• Adaptabilidad a las necesidades del cliente</li> <li>• Diferenciación por ofrecer servicios similares a la competencia, especializándonos en otra área.</li> <li>• Conocimientos en materia de finanzas, contabilidad, entre otras.</li> <li>• Proximidad al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desventaja frente a los centros ya existentes</li> <li>• Existencia de cursos gratuitos y autoformación.</li> <li>• Bajas barreras de entrada en el sector</li> <li>• Poca experiencia</li> </ul>

**Tabla 3.9: Análisis DAFO**

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPÍTULO 4**

### **4. PLAN DE MARKETING**

#### **4.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias de marketing son fundamentalmente tres: la segmentación, el posicionamiento y el marketing mix (Castro y Rufino, 2015).

##### **4.1.1. La segmentación**

Una decisión crítica para todo emprendedor será determinar el mercado objetivo, es decir, aquel segmento o grupo de clientes hacia los que la empresa dirige sus acciones de marketing.

Nuestro mercado objetivo será el siguiente:

- Estudiantes universitarios y de formación profesional, especialmente de grados como Finanzas y Contabilidad, Administración y Dirección de Empresas, así como grados medio y superior de Administración y Finanzas; cuyo fin es aumentar los conocimientos en estas áreas.
- Adultos trabajadores/autónomos; siendo su objetivo afianzar conocimientos, estar en continuo aprendizaje, y así mejorar en su trabajo, ser más productivo.
- Adultos desempleados; para los cuales es muy importante estar formados, reciclarse, de manera que les será más fácil encontrar un empleo.
- Empresas; cuyo objetivo es suministrar formación a sus empleados a través de cursos.

##### **4.1.2. El posicionamiento**

Nuestro negocio busca un posicionamiento en el mercado a través de la diferenciación. Se pretende ser reconocidos y valorados en el mercado por la calidad de nuestro servicio. Pues se cuenta, además de equipos tecnológicos e instalaciones, con profesores de calidad y con los materiales necesarios que garantizan el valor pedagógico de la formación.

##### **4.1.3. Marketing-mix de la empresa**

###### **4.1.3.1 El producto(o servicio)**

El producto o servicio es el primero y más importante de los elementos de marketing-mix. El principal servicio que presta nuestra empresa es impartir cursos y clases de apoyo a estudiantes, trabajadores y desempleados de diversas materias dentro del área de las finanzas y contabilidad en diversas modalidades. Todo ello se explicará posteriormente con más detalle.

Atendiendo a la función que este servicio les reporta a los clientes, clasificamos dicho servicio como (1) competidor; puesto que ya existe en el mercado servicios similares, y (2) diferenciado; pues nos dirigimos a un segmento de la población que se deseen formar en un área específica.

CURSOS	MODALIDAD	Nº HORAS
Finanzas y Fiscalidad para Emprendedores	Presencial	30
Gestión Fiscal de la Empresa	Online	40
Emprendimiento	Presencial	60
Contabilidad Financiera	Presencial	120
Experto en Toma de Decisiones de Financiación e Inversión en la Empresa	Online	120
Fiscalidad de Productos Financieros	Online	40
Gestión Fiscal y Financiera	Semipresencial	270
Gestión de Costes	Presencial	40
Gestión Empresarial	Presencial	70
Administrativo Polivalente para Pymes	Presencial	50
Ofimática	Presencial	150

**Tabla 4.1: Listado de cursos de formación**

*Fuente: Elaboración propia*

CLASES DE APOYO A ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS (FICO,ADE)	CLASES DE APOYO A ESTUDIANTES DE GRADO SUPERIOR (Administración y Finanzas)	CLASES DE APOYO A ESTUDIANTES DE GRADO MEDIO (Gestión Administrativa)
Fundamentos de Contabilidad	Contabilidad y Fiscalidad	Empresa y Administración
Contabilidad Financiera I	Gestión de Recursos Humanos	Tratamiento de la Documentación Contable
Contabilidad Financiera II		
Contabilidad de Costes		
Consolidación de Estados Contables		
Introducción a las Finanzas		
Planificación Financiera		
Finanzas de la empresa a corto plazo		

**Tabla 4.2: Asignaturas a impartir en las clases de apoyo**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.3.2 La variable precio

Los precios relativos a las clases de apoyo se han estimado según la competencia, principalmente nos hemos centrado en los precios de particulares que prestan apoyo de este tipo. En lo que respecta a los universitarios el precio es menor que los de la competencia, pues será nuestra estrategia de diferenciación para poder captar a nuestros clientes.

Los precios de clases de apoyo son los que se muestran a continuación:

SEGÚN NIVEL	PRECIO
Estudiantes universitarios	9€/hora
Estudiantes no universitarios	5€/hora

**Tabla 4.3: Precios según el nivel de estudio**

*Fuente: Elaboración propia*



Los precios de los cursos a impartir son precios de mercado oficiales. Excepto para aquellos cursos destinados exclusivamente a desempleados que se le hace un 30% de descuento a su precio oficial.

Los precios de los diferentes cursos a impartir son los siguientes:

CURSOS	MODALIDAD	Nº HORAS	PRECIO
Finanzas y Fiscalidad para Emprendedores	Presencial	30	90 €
Gestión Fiscal de la Empresa	Online	40	80 €
Emprendimiento	Presencial	60	126 €
Contabilidad Financiera	Presencial	120	360 €
Experto en Toma de Decisiones de Financiación e Inversión en la Empresa	Online	120	360 €
Fiscalidad de Productos Financieros	Online	40	120 €
Gestión Fiscal y Financiera	Semipresencial	270	810 €
Gestión de Costes	Presencial	40	120 €
Gestión Empresarial	Presencial	70	210 €
Administrativo Polivalente para Pymes	Presencial	50	105 €
Ofimática	Presencial	150	450 €

**Tabla 4.4: Precio de cursos de formación**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.3.3 Canal de distribución

En este caso, no es un producto sino un servicio que se presta y consume presencialmente en el mismo centro, o a distancia a través de Internet

#### 4.1.3.4 La comunicación

Para la captación de nuevos clientes es recomendable la realización de un plan de comunicación dirigido a los distintos públicos objetivos: estudiantes, desempleados, trabajadores y empresas. Unos de los objetivos principales de la comunicación es crear conocimiento acerca de la existencia de nuestra empresa y aportar información al cliente sobre nuestro servicio.

La estrategia fundamental de comunicación que se seguirá es la estrategia “pull o tirar” que consiste en tratar de incidir en el consumidor final a través de los instrumentos de comunicación para que lo demande y adquiera el servicio (Castro y Rufino, 2015).

Los principales instrumentos de comunicación serán los siguientes:

- Publicidad:

Engloba a aquellas acciones de comunicación con las que se quiere dar a conocer el servicio, incrementar su consumo y crear una imagen de la empresa. Ya que la empresa no es nueva en el mercado, el objetivo principal será que los consumidores conozcan aquellos servicios y características que nos diferencian del resto de competidores, como por ejemplo, la impartición de cursos y clases cuya materia se centra en el área de finanzas y contabilidad.

Para conseguir estos objetivos, se va a realizar una campaña publicitaria. Dicha campaña se efectúa a través de anuncios en cuña de radio, folleto informativo, página web y red social. La publicidad que tendrá lugar antes de la apertura del centro se hará mediante las redes sociales, pues no nos supone coste alguno.

- Radio: es un medio que ofrece una amplia cobertura y cuenta con oyentes de todas las edades. Nos daremos a conocer a través de la Cadena Dial-Sevilla-Arahal. Se contratarán 7 pases diarios de 20 segundos de lunes a viernes, de los cuales 5 pases serán por la mañana por ser la franja horaria de más audiencia, principalmente desde las 7:00 hasta las 10:00 habrá 2 pases, de 10:00 a 14.00 otros 3 pases, y por la tarde tendrán lugar 2 pases desde las 14:00 hasta las 20:00.

A modo de resumen:

CADENA	PROGRAMA	HORARIO	Nº PASES	DURACIÓN	PRECIO	TOTAL
Cadena Dial(99.0FM)	Apertura del centro	Lunes a Viernes 7:00-10:00 h.	3 pases diarios	2 meses posteriores a la apertura	19,93€	1.793,70€
Cadena Dial(99.0FM)	Apertura del centro	Lunes a Viernes 10:00-14:00 h.	2 pases diarios	2 meses posteriores a la apertura	18,83€	1.129,80€
Cadena Dial(99.0FM)	Apertura del centro	Lunes a Viernes 14:00-20:00 h.	2 pases diarios	2 meses posteriores a la apertura	17,74€	1.064,40€
TOTAL DOS MESES						7.975,8

**Tabla 4.5: Publicidad a través de la radio (Cadena Dial-Sevilla-Arahal)**

*Fuente: Elaboración propia*

El periodo de tiempo contratado será de dos meses.

- Folletos informativos: se distribuirán tanto por las zonas de la localidad de Arahal como las localidades más cercanas (Paradas, Marchena). Éstos se harán con el objetivo de fomentar el posicionamiento del centro de formación y con la idea de trabajar sobre un soporte que puede mantenerse vivo durante un determinado periodo.

Esta acción tendrá lugar durante los 15 días anteriores a la apertura y los 15 días posteriores a ella. Se repetirá una vez más al año si fuera necesario, en el primer año de actividad.

En cada campaña de buzoneo se repartirá 10.000 folletos en Arahal y 5.000 folletos tanto en Paradas como en Marchena, pueblos limítrofes. El precio del buzoneo masivo es de 10€/1.000 folletos, por lo que el coste será de 200€.

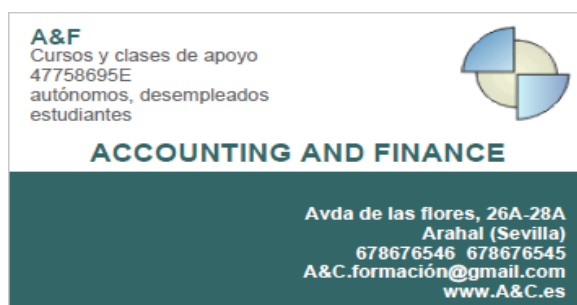
- Página web: en la actualidad las páginas Web constituyen un mecanismo fundamental para hacer llegar nuestro negocio a todos. La ventaja de este soporte es que es muy flexible a cualquier cambio en la información, de tal forma que será un sistema ideal para publicar las acciones formativas. Será un medio en el que, además de mostrar las instalaciones, se mostrará un acceso a la plataforma de teleformación. Por tanto, en este soporte existirá una doble vertiente: promocionar el centro de formación y proporcionar información actualizada.

El coste de la creación de la página web será de 750€ y el alojamiento de la web (hosting) que incluirá el dominio, espacio web de 500 Mb, entre otros, será de 10€/mes.

- Redes sociales: es un medio muy actual y que nos permite llegar a un amplio público con un coste muy reducido. La mayoría de las personas, y también empresas, están registradas en alguna de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram. Especialmente, Facebook es una de las redes que abarca más diversidad de público, por lo que se trata de una herramienta publicitaria perfecta para llegar al público de esta época. Además, no tiene coste alguno.
- La promoción de ventas

Las acciones de promoción de ventas se realizarán a través de:

- Tarjetas de visitas: se repartirán a aquellos que acudan al centro para recibir información.



**Figura 6: Tarjeta de visita del centro de formación**

*Fuente: Elaboración propia*

- Bolígrafos y carpetas: Se les repartirá a todos nuestros clientes.

Todo ello con el logotipo y nombre del centro, domicilio, teléfono, etc. que serán suministrados en el propio local.

El coste de impresión de 100 tarjetas de visita será de 15€. El coste de 100 bolígrafos de 10€ y el de 100 carpetas 30€.

- Marketing directo

Es una herramienta con un gran potencial para las relaciones de la empresa y sus servicios directamente con los clientes. Permite crear una comunicación personal con cada uno de ellos y mantenerla en el tiempo gracias a la gestión de información que realiza a través de las bases de datos y listas.

Las acciones de marketing directo se realizarán a través de:

- E-mail: el centro de formación realizará envíos personalizados al correo electrónico de nuestros clientes, con descuentos y promociones especiales para ellos. Además de informarle de nuevos cursos que se llevarán a cabo por si les interesara.

Una vez descritos los instrumentos de comunicación, es importante destacar, que la mejor forma de captación de clientes es el “boca a boca”. Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

## 4.2. CONTROL: PREVISIÓN DE VENTAS

La realización de esta previsión de ventas se ha efectuado mediante el método de explotación, el cual implica la previsión de ventas basándonos en la capacidad operativa.

Dicha realización de ventas se verá reflejada mediante la forma de Mix de ventas (Castro y Rufino, 2015) que consiste en presentar las ventas para cada categoría de servicio con el objetivo de identificar cuáles están funcionando de manera correcta en el mercado con cuáles no se están alcanzando los objetivos establecidos. De esta manera, al mostrar la facturación de manera desagregada, tenemos una valiosa información.

En primer lugar, la superficie del local será de 120m<sup>2</sup> distribuida de modo que se consiga el máximo aprovechamiento en las instalaciones. Por tanto, debido a las dimensiones del local, tenemos una capacidad de prestación del servicio limitada.

El local estará distribuido en dos aulas de 15 metros cuadrados para las clases de apoyo, dos aulas de 30 metros cuadrados para impartir los cursos, la recepción de 15 metros cuadrados y el resto son los baños y el pasillo.

La actividad se desarrolla 6 horas diarias de lunes a viernes, siendo las 2 horas restantes hasta completar las 8 horas necesarias para la preparación de clases, reuniones, etc.

Tras obtener información sobre las distintas empresas de la localidad que se dedican a la misma actividad, se ha decidido realizar las distintas estimaciones. Para los cursos de formación, el máximo de alumnos por cada aula será de 20 alumnos y el mínimo de 8 alumnos, a excepción de los cursos de modalidad online, que se ha estimado de 50 alumnos como máximo y de 15 como mínimo, debido a que el número de alumnos que puede acceder a este tipo de formación es más elevado, pues no necesita un lugar físico limitado. Para las clases de apoyo, el máximo y mínimo de alumnos por cada aula será de 5 y 2 alumnos, respectivamente.

Por un lado, para determinar la capacidad anual máxima y mínima se han hecho los siguientes cálculos:

- Cursos: serán impartidos por dos profesores, uno se dedicará a los cursos de modalidad presencial y otro a aquellos de modalidad semipresencial y online. Para calcular la previsión de ventas relativas a los cursos de formación, se ha multiplicado el precio de cada curso por el máximo y mínimo de alumnos comentado anteriormente.
- Clases de apoyo: por un lado, están las clases de apoyo a universitarios y, por otro, las clases de apoyo a estudiantes de grado medio y superior, que serán impartidas, al igual que los cursos de formación, por dos profesores. Cada asignatura se impartirá tres veces a la semana, siendo la duración de éstas de una hora. En este caso, se ha diferenciado entre jornada lectiva y no lectiva:
  - Jornada lectiva. Para estimar el número máximo y mínimo de alumnos por año, se ha multiplicado dicho número por las horas que se imparten las asignaturas a la semana, y a su vez, por el número de semanas lectivas que tiene el año.
  - Jornada no lectiva. Es similar a la anterior, a excepción del número de semanas, en este caso sería de 8 semanas, correspondiente a los meses de julio y agosto. Para la estimación del número de alumnos se ha tenido en cuenta las vacaciones del profesorado, siendo de un mes de verano para cada profesor, sin modificar la jornada de trabajo, pues se impartirán las clases las mismas horas

que en la jornada lectiva pero, en este caso, sólo de turno de mañana.

- Para calcular la previsión de ventas relativas a las clases de apoyo, se ha multiplicado el precio de cada modalidad por el máximo y mínimo de alumnos comentado anteriormente.

Por último, se muestran los resultados obtenidos para varios escenarios:

- Escenario pesimista: se refiere a la previsión de ventas para el mínimo de alumnos por año.
- Escenario realista: se ha estimado que será más próximo al escenario optimista, concretamente el 70% del mismo.
- Escenario optimista: se refiere a la previsión de ventas para el máximo de alumnos por año.

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>	<b>63.660€</b>	<b>64.615€</b>	<b>66.553€</b>
Cursos de formación	31.188 €	31.656 €	32.605 €
Clases de apoyo	32.472 €	32.959 €	33.948 €
<b>ESCENARIO REALISTA</b>			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>	<b>122.080 €</b>	<b>123.911 €</b>	<b>127.629 €</b>
Cursos de formación	65.254 €	66.233 €	68.220 €
Clases de apoyo	56.826 €	57.678 €	59.409 €
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>	<b>174.400 €</b>	<b>177.016 €</b>	<b>182.326 €</b>
Cursos de formación	93.220 €	94.618 €	97.457 €
Clases de apoyo	81.180 €	82.398 €	84.870 €

**Tabla 4.6: Previsión de ventas para los tres primeros años**  
Fuente: Elaboración propia

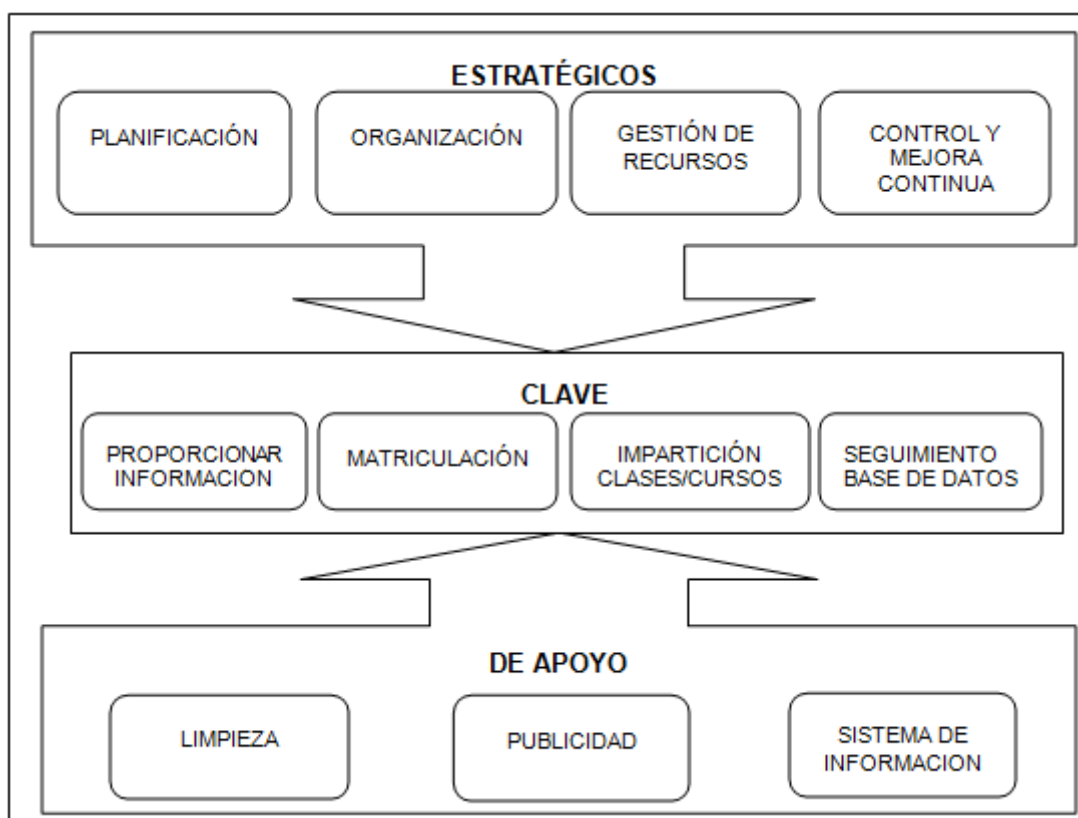
## CAPÍTULO 5

### 5. PLAN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PROCESOS

#### 5.1. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos sintetiza y clasifica ordenadamente en una representación gráfica las distintas agrupaciones coherentes de actividades que ejecutan los miembros de una organización, ofreciendo una panorámica global de su trabajo (Rufino, 2015).

Se le denomina proceso a una secuencia de actividades que transforman elementos de entrada (inputs) en elementos de salida (outputs), aportando con ello un valor añadido.



**Figura 7: Mapa de procesos**  
Fuente: Elaboración propia

## 5.2. PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una normalización de un proceso, es decir, la descripción de un proceso detalladamente de manera formal. (Guía para la elaboración de un plan de negocios, 2014).

A continuación se van a describir los procesos claves del centro:

- **Proporcionar información:** es la primera toma de contacto del cliente con el centro de formación, bien sea por teléfono, correo electrónico o acudiendo directamente a las instalaciones con el fin de informarse sobre los cursos que ya se han programados, horarios, precios, etc. En el caso de que acudan directamente, se le dará una tarjeta de visita con los datos del centro.
- **Matriculación:** una vez que se le ha proporcionado información, si nuestro 'futuro cliente' decide asistir a algún curso o alguna clase de apoyo, se procederá a la matriculación. Momento en el que se le tomarán todos los datos, así como su correo electrónico o teléfono de contacto para poder contactar cuando sea oportuno, bien sea para mandarle materia, informarle sobre nuevos horarios, nuevos cursos, etc. Todo ello con el cumplimiento de la ley de protección de datos. Además, el cliente deberá abonar la cantidad correspondiente del curso que va a impartir.
- **Impartición de cursos/clases de apoyo:** una vez matriculado correctamente, se procederá a impartir dichos cursos o clases de apoyo, que tendrán lugar bien en las mismas instalaciones, o de forma online. Tendrán a su disposición las instalaciones adecuadas, profesorado cualificado y todo el material necesario para realizar dichas actividades.
- **Seguimiento de la base de datos:** en último lugar, el personal encargado de planificar, programar y matricular se encargará de llevar un seguimiento de

la base de datos de nuestros clientes. Con ello, se pretende conocer quiénes son los clientes que más acuden al centro para hacer uso de nuestro servicio y así, estaremos en contacto con aquellos clientes que constan en la base de datos para proporcionarles información sobre nuevos cursos a impartir, horarios, ofertas, etc. El objetivo será la fidelización con los clientes.

## CAPÍTULO 6

### 6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

#### 6.1. ORGANIGRAMA

En este apartado se muestra el organigrama del centro de formación. Al tratarse de una empresa de nueva creación el diseño estructural es bastante simple, como se puede ver a continuación:



**Figura 8: Organigrama del centro de formación**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 6.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES, TAREAS Y RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO.

- Gerencia y administración/ atención al público y asesoramiento: Como se puede observar en el organigrama del centro mostrado anteriormente, la persona dedicada a todo ello será la misma persona, así como la propietaria del centro de formación. La cual posee la titulación exigida para realizar dichas actividades, de esta forma no será necesario contratar a ningún/a recepcionista, ni tener que acudir a una gestoría.

Se encargará de los procesos estratégicos (planificación, gestión de recursos, etc) que se comentó en el mapa de procesos dentro del plan de gestión por procesos, con el objetivo de garantizar el correcto funcionamiento del centro de formación.

Realizará tareas de planificación y organización, dedicándose también a la gestión de los recursos, donde se encargará de los contratos, salarios, tesorería, cobros y pagos, contabilidad, fiscalidad, así como la administración general.

Además, se encargará de las tareas relativas a atención al público y asesoramiento, donde recibirá al cliente, le proporcionará información necesaria, llevará a cabo la matriculación de los alumnos, atenderá al teléfono y correo del centro, etc.

- **Profesorado:** será crucial en cuanto a la prestación del servicio, pues trataremos de prestar un servicio de máxima calidad. Para ello contaremos con el personal adecuado, con la titulación exigida, experiencia y con las características personales deseadas con el fin de lograr un buen clima de trabajo tanto con compañeros de trabajo como con alumnos. La tarea principal del profesorado consistirá en impartir tanto cursos de formación, como clases de apoyo. En un principio se contará con tres profesores titulares y un profesor auxiliar online.
- **Servicio de limpieza:** se contará con una persona encargada de la limpieza de las instalaciones, la cual tendrá que mantener limpio a diario aulas, baños y recepción.

Es importante resaltar que quedará la posibilidad de contratar a más personal a tiempo parcial en momentos de alto volumen de clientes.

### 6.3. RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL

Haciendo referencia a los sistemas de retribución, vamos a establecer la política salarial que se va a seguir, lo que determinará una partida crítica, como son los gastos de personal.

Estos gastos son imprescindibles para elaborar el plan financiero y, generalmente, van a jugar un papel importante en la viabilidad del proyecto.

Para el cálculo de los gastos salariales se consideran dos partidas de gasto fundamentales para la empresa:

- Sueldos y salarios (sueldo bruto)
- Seguridad Social a cargo de la empresa y cuota de autónomo

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO BASE MENSUAL	S.S A CARGO DE LA EMPRESA (23,60%)	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Gerente(autónomo)/ Recepcionista/Administrativa	2.083,50€	(*)	2.575,21€	36.052,88€
Profesor Titular	1.140,75€	269,22€	1.409,97€	19.739,54€
Profesor Auxiliar "online"	1.013,69€	239,23€	1.252,92€	17.540,89€
Limpiadora	786€	185,50€	971,50€	13.600,94€
<b>TOTAL</b>	<b>5.023,94€</b>	<b>1.185,65€</b>	<b>6.209,59€</b>	<b>86.934,26€</b>

**Tabla 6.1: Gastos de personal**

*Fuente: Elaboración propia*



(\*)La cuota de autónomo a la seguridad social se detalla a continuación.

El salario de los profesores tanto titular como auxiliar “online” se establecen de acuerdo con el VII convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada (Resolución de 19 de diciembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acta del acuerdo sobre las tablas salariales para el año 2013 del VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada) publicado en el BOE con fecha viernes 3 de enero de 2014, sección III. Pág.435.

De la misma manera se establece el salario del personal de limpieza, según convenio colectivo del sector de limpieza de edificios y locales publicado en el Boletín Oficial de la provincia de Sevilla, a viernes 25 de octubre de 2013, número 248, referido a la categoría de grupo IV, nivel III (anexo IV 2015).

El salario establecido para el gerente será un poco peculiar debido a que hará la función de gerente, administrativo y recepcionista. Por tanto tendrá un salario basado tanto en el convenio referente al personal administrativo, como al de recepcionista. Además de ser quien perciba los beneficios obtenidos por el centro de formación.

En relación a la Seguridad Social, el coste general para la empresa es del 23,60% de la base de cotización (en el que se incluyen las pagas extras prorrateadas que corresponden al sector).

Y por último, en cuanto a la cuota de autónomos se refiere, la gerente se acogerá a la tarifa plana para autónomos (mujer menor de treinta y cinco años), la cual consiste en una reducción temporal de la cuota de Seguridad Social, de modo que en lugar de 259,13 euros, comenzará pagando tan solo 50 euros los primeros seis meses y luego se irá incrementando esta cantidad progresivamente hasta llegar a la tarifa normal.

La cuantía de la tarifa plana varía a lo largo de los primeros meses de actividad

- Primeros 6 meses: 50 euros justos.
- Meses 7 al 12: 50% de reducción durante el segundo semestre, que se quedaría en 2016 en 133 euros.
- Meses 13 al 18: 30% de reducción durante el siguiente semestre, que se quedaría con las bases y tipos de cotización de 2016 en 187 euros.
- Meses 19 al 30: 30% de reducción durante doce meses siguientes. Esta reducción adicional solo es aplicable a los trabajadores menores de 30 años y las trabajadoras menores de 35 años que no hayan sido autónomos en los 5 años anteriores.

PERIODO	CUOTA AUTÓNOMO	CANTIDAD TOTAL
0-6 meses	50€	300€
6-12 meses	133€	798€
12-18 meses	187€	1.122€
18-30 meses	187€	2.244€
Meses siguientes	259,13€	1.554,78€
<b>TOTAL A PAGAR EN TRES AÑOS</b>		<b>6.018,78€</b>

**Tabla 6.2: Tarifa plana para autónomos**

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://infoautonomos.eleconomista.es/blog/resumen-novedades-para-autonomos-pymes-2016/>

A modo de resumen, el coste salarial para los tres primeros años previstos será de:

<b>COSTE SALARIAL</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Coste sueldos y SS a cargo de la empresa</b>	86.934,26€	86.934,26€	86.934,26€	260.802,78€
<b>Coste cuota autónomo</b>	1.098€	2.244€	2.676,78€	6.018,78€
<b>TOTAL</b>	88.032,26€	89.178,26€	89.611,04€	<b>266.821,56€</b>

**Tabla 6.3: Coste salarial previsto para los próximos tres años**

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO 7

### 7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO: PLAN DE VIABILIDAD DEL NEGOCIO

El plan económico financiero es una de las partes más importantes del plan de negocio, pues en él (1) se recoge toda la información desarrollada en los planes anteriores, cuantificada en unidades monetarias, y (2) se demuestra la viabilidad económica y financiera de la empresa a corto y medio plazo (Castro y Rufino, 2015).

Los principales objetivos que se persiguen en un plan económico financiero son:

- Determinar toda la inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio.
- Identificar los recursos financieros que se van a utilizar para hacer frente a la inversión.
- Demostrar la viabilidad económica y financiera del negocio.

#### 7.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

En dicho plan se recogen todos los bienes y derechos que son necesarios para que la empresa pueda iniciar su actividad económica.

PLAN INVERSIÓN INICIAL			
MOBILIARIO Y OTROS	PRECIO/UD.	Nº UDS.	PRECIO TOTAL
Escritorio	179,00 €	1	179,00 €
Estante para escritorio	34,99 €	1	34,99 €
Silla giratoria	34,99 €	1	34,99 €
Silla recepción	5,99 €	2	11,98 €
Cajonera para carpetas	170,00 €	1	170,00 €
Estantería	150,00 €	1	150,00 €
Escritorio profesor	179,00 €	4	716,00 €
Silla profesor	14,99 €	4	59,96 €
Silla alumnos	5,99 €	42	251,58 €
Mesas estudio alumnos	47,99 €	21	1.007,79 €
Pizarra	44,00 €	4	176,00 €
Otros (archivadores, folios, bolígrafos, papeleras...)	120,00 €	1	120,00 €
			<b>2.912,29 €</b>
EQUIPO INFORMÁTICO Y SOFTWARE	PRECIO/UD.	Nº UDS.	PRECIO TOTAL
PC sobremesa	978,00 €	1	978,00 €
Impresora	119,00 €	1	119,00 €

Portátil	549,00 €	4	2.196,00 €
Proyector	340,00 €	4	1.360,00 €
Pantalla proyector	104,90 €	4	419,60 €
Altavoces inalámbricos	71,99 €	4	287,96 €
Licencias de Software y programas informáticos			1.850,70 €
			<b>7.211,26 €</b>
<b>FIANZA DEPOSITADA</b>	1.200,00 €	2	<b>2.400,00 €</b>
<b>ACONDICIONAMIENTO LOCAL</b> (aire acondicionado, baños, etc)			<b>12.640,00€</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			<b>25.163,55 €</b>

**Tabla 7.1: Plan inversión inicial**

*Fuente: Elaboración propia*

Toda inversión inicial de la empresa va a generar una serie de necesidades financieras para la empresa que se desea crear.

A lo que respecta a las fuentes de financiación, se acudirá principalmente a financiación ajena, debido a que el negocio no cuenta con socios, ya que la forma jurídica es de empresario individual, autónomo.

Según Rafael Brenes Cortés, técnico responsable del Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial de Arahal, la mejor opción para los autónomos para conseguir financiación es acceder a la línea ICO (líneas de financiación pública del Instituto de Crédito Oficial), concretamente, Línea ICO Empresas y Emprendedores 2016. La sucursal bancaria donde se solicita el préstamo bancario es en BBVA de Arahal.

El plazo elegido para la devolución del préstamo es de cinco años sin carencia, y el tipo de interés elegido es interés fijo. El tipo de interés máximo que se aplica para un plazo de cinco años sin carencia es 4'982%(Nominal), 5'044%(TAE).

<b>Cuadro de amortización financiera del préstamo LINEA ICO</b>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	26.083,90 €	20.867,12 €	15.650,34 €	10.433,56 €	5.216,78 €
CAF	5.216,78 €	5.216,78 €	5.216,78 €	5.216,78 €	5.216,78 €
Saldo final	20.867,12 €	15.650,34 €	10.433,56 €	5.216,78 €	- €
CF(1-t)	1.052,59 €	842,08 €	592,57 €	395,05 €	210,52 €

**Tabla 7.2: Cuadro de amortización financiera del préstamo**

*Fuente: elaboración propia*

Tras la delimitación de la inversión y financiación, el balance inicial queda como se muestra a continuación:

ACTIVO		RECURSOS	
Aplicaciones Informáticas	1.851,00 €	Préstamo a largo plazo línea ICO	26.083,90 €
Mobiliario	2.912,29 €	Créditos de provisión	9.200,47 €
Equipos	5.360,56 €		
Reformas	12.640,00 €		
Fianza Depositada	2.400,00 €		
NAC (tesorería)	10.120,51 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>35.284,36 €</b>	<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>35.284,36 €</b>

**Tabla 7.3: Balance inicial**

*Fuente: elaboración propia*

En este caso, al ser una empresa que se dedica a la prestación de servicios y cobra al contado, no tiene clientes y un nivel mínimo de existencias. La Necesidad de Activo Corriente (NAC) se compone sólo de tesorería. Dicha tesorería se ha estimado teniendo en cuenta los gastos de explotación (salarios, alquiler, suministros, publicidad, etc) más un margen del 10%.

Otro aspecto a destacar del balance es el capital social, al ser la forma jurídica de autónomo, no es obligatorio realizar una aportación de capital.

Finalmente, la estructura financiera a largo plazo quedaría de la siguiente manera:

ACTIVO		RECURSOS	
Aplicaciones Informáticas	1.851,00 €	Préstamo a largo plazo línea ICO	26.083,90 €
Mobiliario	2.912,29 €		
Equipos	5.360,56 €		
Reformas	12.640,00 €		
Fianza Depositada	2.400,00 €		
CC(tesorería)	920,05 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26.083,90 €</b>	<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>26.083,90 €</b>

**Tabla 7.4: Estructura permanente del balance**

*Fuente: elaboración propia*

El capital circulante es el resultado del activo circulante, que en este caso sólo es tesorería, menos el crédito de provisión.

A continuación se muestran las cuentas de explotación.

<b>CUENTAS DE EXPLOTACIÓN</b>			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	122.080,00 €	123.911,20 €	127.628,54 €
Coste de las ventas	110.405,59 €	110.405,59 €	110.405,59 €
<b>Cash Flow de explotación</b>	<b>11.674,41 €</b>	<b>13.505,61 €</b>	<b>17.222,95 €</b>
Amortización contable	3.408,99 €	3.408,99 €	3.408,99 €
<b>Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT)</b>	<b>8.265,42 €</b>	<b>10.096,62 €</b>	<b>13.813,96 €</b>
Costes financieros	1.299,50 €	1.039,60 €	779,70 €
<b>Beneficio Bruto (BAT) = Base liquidable</b>	<b>6.965,92 €</b>	<b>9.057,02 €</b>	<b>13.034,26 €</b>
Impuestos	1.323,52 €	1.720,83 €	3.128,22 €
<b>Beneficio Neto (BN)</b>	<b>5.642,40 €</b>	<b>7.336,19 €</b>	<b>9.906,03 €</b>
Dividendo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas	5.642,40 €	7.336,19 €	9.906,03 €
Reservas acumuladas	5.642,40 €	12.978,58 €	22.884,62 €

**Tabla 7.5: Cuentas de explotación**

*Elaboración propia*

El régimen de fiscalidad al que me acojo como autónomo, es el de estimación directa simplificada. Es la modalidad que he considerado más apropiada ya que los impuestos a pagar se calculan en base al beneficio de la empresa.

Siguiendo dicho régimen, la base imponible o base liquidable y el beneficio neto se calculan conforme a las normas del Impuesto de Sociedades (ingresos menos gastos). La amortización contable es admitida fiscalmente, es decir, deducible de impuestos, al igual que para el impuesto de sociedades. La amortización del inmovilizado es lineal, en función de la tabla de amortización simplificada, especial para esta modalidad ([www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)). Y así se ha hecho en el presente trabajo.

Es preciso indicar que en el tercer año de nuestro horizonte de estudio, se produce un salto de tramo fiscal, para los dos primeros años la tributación es del 19% y para el tercer año del 24%, lo cual afectará a los cálculos.

#### 7.1.2. El cash flow de explotación y valor residual

<b>CASH- FLOWS ANTES Y DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	122.080,00 €	123.911,20 €	127.628,54 €
Coste de las ventas	110.405,59 €	110.405,59 €	110.405,59 €
Cash flow de explotación	11.674,41 €	13.505,61 €	17.222,95 €
<b>Cash Flow de explotación a.i.</b>	<b>11.674,41 €</b>	<b>13.505,61 €</b>	<b>17.222,95 €</b>
Amortización contable	3.408,99 €	3.408,99 €	3.408,99 €
<b>Cash Flow de explotación d.i.</b>	<b>10.103,98 €</b>	<b>11.587,25 €</b>	<b>13.907,60 €</b>

**Tabla 7.6: Cash-flows de explotación antes y después de impuestos**

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, se muestra el valor residual del proyecto de inversión, el cual es el valor de todos los activos en los que se materializó la inversión una vez finalizado el proyecto. En este caso, el horizonte temporal para la valoración del proyecto es para tres años (Durbán, 2011).

VALOR RESIDUAL DESPUÉS DE IMPUESTOS							
Activos	VC <sub>0</sub>	Am. Acum.	VCN <sub>3</sub>	VR <sub>3)ai</sub>	ΔP <sub>3</sub>	ΔP <sub>3</sub> *(1-t)	VR <sub>3)di</sub> = VCN <sub>3</sub> + ΔP <sub>3</sub> *(1-t)
Aplic.Inf.	1.851,00€	1.851,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliario	2.912,29 €	873,69 €	2.038,60 €	1.800,00 €	-238,60 €	-238,60 €	1.800,00 €
Equipos	5.360,56 €	3.710,28 €	1.650,28 €	2.300,00 €	649,72 €	649,72 €	2.300,00 €
CC	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	10.123,85 €	6.434,97 €	3.688,88 €	4.100,00 €	411,12 €	411,12 €	<b>4.100,00 €</b>

Tabla 7.7: Valor Residual después de impuestos

Fuente: elaboración propia

7.1.3. Dimensiones financieras

Una dimensión financiera es un eje temporal en el que se representan las entradas y salidas de tesorería derivadas de un proyecto de inversión, dimensión financiera de la inversión, o financiación, dimensión financiera de la financiación. Para elaborarla hemos seguido la teoría de rentas anuales pos-pagables.

- Dimensión financiera de la inversión

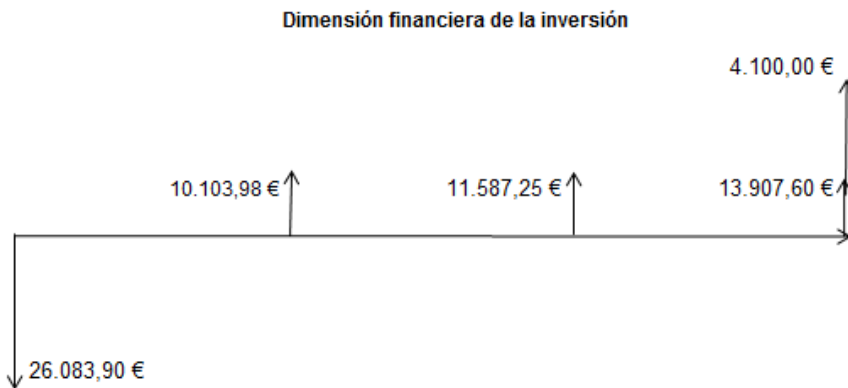


Figura 9: Dimensión financiera de la inversión

Fuente: elaboración propia

- Dimensión financiera de la financiación agregada

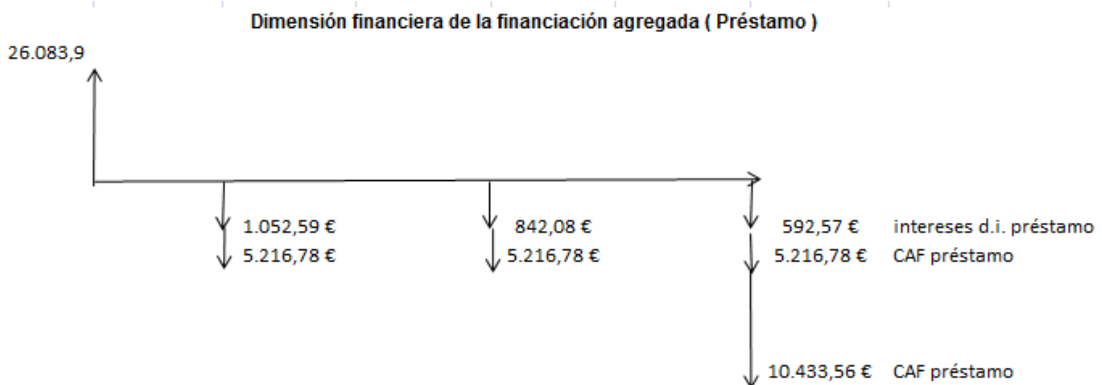


Figura 10: Dimensión financiera de la financiación agregada

Fuente: elaboración propia

## 7.2. ANÁLISIS DE VIABILIDAD

El análisis de viabilidad ha sido realizado después de impuestos y en términos de valor para respetar los axiomas de finanzas (Durbán, 2011).

### 7.2.1. Factibilidad económica

La factibilidad económica de un proyecto de inversión-financiación se produce cuando la rentabilidad proporcionada por los activos es superior al coste explícito de su financiación (Durbán, 2011).

Vamos a determinar la factibilidad económica del proyecto en base a dos criterios de evaluación económica: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

Siguiendo a Durbán (2011), podemos decir que el criterio Valor Actual neto o Valor Capital compara el coste de la inversión con la ganancia actualizada de los flujos financieros que genera la misma. Por lo que el resultado del VAN es ganancia neta actualizada y su significado económico depende de la tasa de actualización que utilicemos.

Para determinar la factibilidad económica de un proyecto en base al criterio VAN debemos de utilizar como tasa de actualización el coste de capital, ya que es la rentabilidad mínima a exigir a toda inversión, y si éste es positivo podemos afirmar que el proyecto es factible económicamente.

FLUJOS DE LA INVERSIÓN	K= CMPC <sub>di</sub> =	4,04%
Año 0		-26.083,90 €
Año 1		10.103,98 €
Año 2		11.587,25 €
Año 3		18.007,60 €
TIR inv		21,77%
VAN(K=CMPC <sub>di</sub> )		10.326,28 €
VAN(K=TIR <sub>FIN</sub> =3,98%)		10.371,54 €

**Tabla 7.8: Flujos de la inversión**

*Fuente: elaboración propia*

Conocemos dos formas de calcular el coste de capital: (1) como una media ponderada, CMPC<sub>di</sub>, siendo éste un coste válido solo para un ejercicio económico, y (2) aplicando el TIR a la dimensión financiera de la financiación agregada, TIR<sub>FIN</sub>. Con esta segunda opción, calculamos un coste válido para todo el horizonte de valoración.

Como vemos en la tabla 7.8, se ha calculado el VAN para estas dos tasas y en ambos casos es positivo, por lo que, podemos afirmar que el proyecto es factible económicamente.

Para determinar la factibilidad económica de un proyecto en base al criterio TIR, utilizamos la siguiente fórmula:

$$R_{NETA} = R_A - \text{Coste de capital} = TIR_{INV} - TIR_{FIN}$$

FLUJOS DE LA FINANCIACIÓN A TRAVÉS DE PRÉSTAMO (ICO)	
Año 0	26.083,90 €
Año 1	-6.269,37 €
Año 2	-6.058,86 €
Año 3	-16.242,91 €
TIR (K <sub>ca</sub> <sub>di</sub> )	3,98%

**Tabla 7.9: Flujos de la financiación**

*Fuente: elaboración propia*



Al contar sólo con la financiación del préstamo ICO, los flujos de financiación agregada son exactamente igual a la tabla 7.9 de los flujos de financiación.

La rentabilidad neta (%) es la rentabilidad del activo menos el coste, o dicho de otra forma, rentabilidad neta es la diferencia entre  $TIR_{inv}$  y  $TIR_{fin}$  y en éste caso sale una rentabilidad neta del 17,79%. Por lo tanto, el proyecto es viable económicamente en base al criterio TIR.

Otro criterio de evaluación económica es el plazo de recuperación. Éste es un criterio de liquidez, a diferencia de los anteriores que son de rentabilidad, que nos dice el tiempo que tarda el inversor en recuperar su inversión.

Años	Pazo de Recuperación aproximado		Pazo de Recuperación NO aproximado	
	Flujos de Caja	Flujos de Caja Acumulados	Flujos de Caja Actualizados (K=TIR <sub>FIN</sub> )	Flujos de Caja Actualizados Acumulados
0	-26.083,90 €		-26.083,90 €	
1	10.103,98 €	10.103,98 €	9.717,61 €	9.717,61 €
2	11.587,25 €	21.691,23 €	10.718,02 €	20.435,64 €
3	13.907,60 €	35.598,83 €	12.372,39 €	32.808,02 €

**Tabla 7.10: Plazo de recuperación**

*Fuente: elaboración propia*

En base a los datos de la tabla anterior, vemos que el plazo de recuperación aproximado y no aproximado es inferior a tres años. Realizando unos sencillos cálculos, podemos concretar que:

Plazo de Recuperación aproximado = 2 años, 3 meses y 18 días

Plazo de recuperación no aproximado = 2 años, 5 meses y 12 días.

Pensamos que el proyecto tiene un plazo de recuperación muy atractivo.

### 7.2.2. Factibilidad financiera

Un proyecto es factible financieramente si las tesorerías acumuladas de todos los periodos son positivas o nulas (Durbán, 2011).

Para calcular las tesorerías vamos a restar los movimientos de tesorería atribuibles a la inversión menos los movimientos de tesorería derivados de la financiación:

- Variables de inversión: cash flow de explotación después de impuestos ( $Q_{i,di}$ ) y valor residual después de impuestos ( $VR_{3,di}$ ).
- Variables de financiación: retribución de intereses después de impuestos ( $Cf_{di}$ ) y devolución de pasivo ( $CAF_{CA}$ )

TESORERÍA PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS			
	Año 1	Año 2	Año 3 (Liquidación)
$Q_{i,di}$	10.103,98 €	11.587,25 €	13.907,60 €
$VR_{3,di}$			4.100,00 €
Tesorería Inversión	10.103,98 €	11.587,25 €	18.007,60 €
$Cf_{di}$	1.052,59 €	842,08 €	592,57 €
$CAF_{CA}$	5.216,78 €	5.216,78 €	15.650,34 €
Tesorería Financiación	- 6.269,37 €	- 6.058,86 €	- 16.242,91 €
Tesorerías Ejercicio	3.834,61 €	5.528,40 €	1.764,69 €
Tesorerías Definitivas	3.834,61 €	9.363,00 €	<b>11.127,69 €</b>

**Tabla 7.11: Cuadro de tesorería**

*Elaboración propia*

Como se puede comprobar en la tabla anterior, el proyecto no presenta problemas de tesorerías, es decir, el proyecto es factible financieramente.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el proyecto es viable económicamente y financieramente.

Antes de cerrar el presente capítulo, es preciso decir que en el caso de que el préstamo línea ICO, no llegase o llegase tarde, se ha tenido en cuenta otra alternativa de financiación para salvar este inconveniente. Con esto quiero decir que si se diera este caso, se ha negociado en la entidad financiera Caixa Bank (Arahal) un préstamo estrella joven por la misma cantidad. Esto conllevaría un aumento del coste de la financiación, del 4,982% al 11%.

Consecuentemente, los cálculos del VAN, TIR y tesorerías se ven afectados. Se han hecho los cálculos oportunos, y en este escenario, el proyecto seguiría siendo viable tanto económicamente, como financieramente.

### 7.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO A LA VIABILIDAD

#### 7.3.1. Análisis de fijación de precios y sensibilidad

Se ha realizado un análisis de precios para justificar la elección del precio de las clases de apoyo a universitarios y no universitarios. Los precios de los cursos de formación son precios de mercado oficiales, es decir, no están fijados por la empresa, y por ello, no se han considerado en el presente análisis.

El centro ofrece sus servicios de clases de apoyo a un precio de 9€/hora para estudiantes universitarios, y de 5€/hora para estudiantes de grados superiores (no universitarios). Previamente a la elección de estos precios se hizo un análisis, utilizando la función “Análisis Y si / tabla de datos” del programa Excel, sobre los cambios en la rentabilidad neta anual del negocio en función del precio establecido.

La realización de este análisis se hizo en base a las siguientes premisas:

- Se busca la diferenciación por precios respecto a la competencia, por tanto, nuestro centro ofrecerá precios más económicos. Las empresas competidoras ofrecen precios de 6€ para no universitarios y 10€ para universitarios
- La exigencia de rentabilidad mínima neta anual para el primer año que establezco como inversora del proyecto es del 20%.

A continuación se muestran dos tablas, una en términos relativos (%) y otra en términos absolutos (€), que muestran los resultados del análisis:

Rentabilidad neta anual 21,63%		Precio clase de apoyo a universitarios					
		7,50 €	8,00 €	8,50 €	9,00 €	9,50 €	10,00 €
Precio clase de apoyo a no universitarios	3,50 €	-10,65%	-2,04%	6,57%	15,18%	23,78%	32,39%
	4,00 €	-8,50%	0,11%	8,72%	17,33%	25,94%	34,54%
	4,50 €	-6,34%	2,26%	10,87%	19,48%	28,09%	36,70%
	5,00 €	-4,19%	4,42%	13,02%	21,63%	30,24%	36,45%
	5,50 €	-2,04%	6,57%	15,18%	23,78%	32,39%	38,47%
	6,00 €	0,11%	8,72%	17,33%	25,94%	34,54%	40,49%

**Tabla 7.12: Variabilidad de la rentabilidad neta anual en función del precio establecido**

*Fuente: elaboración propia*

En la tabla 7.12, observamos cómo varía la cifra de rentabilidad neta anual en base al precio seleccionado. Para el cálculo de la rentabilidad neta anual hemos utilizado la fórmula:

$$R_{neta} = \frac{Reservas}{Inversión\ permanente} \times 100$$

Respetando las premisas del análisis el precio finalmente fijado es: 9€/hora para estudiantes universitarios y 5€/hora para estudiantes de grados superiores (no universitarios).

$$R_{neta} = \frac{Reservas}{Inversión\ permanente} \times 100 = \frac{5.642,40}{26.083,9} \times 100 = 21,63\%$$

Beneficio Neto 5.642,40€		Precio clase de apoyo a universitarios					
		7,50	8,00	8,50	9,00	9,50	10,00
Precio clase de apoyo a no universitarios	3,50	-2.777,55	-532,23	1.713,09	3.958,41	6.203,73	8.449,05
	4,00	-2.216,22	29,10	2.274,42	4.519,74	6.765,06	9.010,38
	4,50	-1.654,89	590,43	2.835,75	5.081,07	7.326,39	9.571,71
	5,00	-1.093,56	1.151,76	3.397,08	5.642,40	7.887,72	9.507,54
	5,50	-532,23	1.713,09	3.958,41	6.203,73	8.449,05	10.034,22
	6,00	29,10	2.274,42	4.519,74	6.765,06	9.010,38	10.560,90

**Tabla 7.13: Variabilidad de la cifra de beneficio neto en función del precio establecido.**

**Datos en €.**

*Fuente: elaboración propia*

En la tabla 7.13, observamos cómo varía la cifra de beneficio neto en base al precio seleccionado. Aparecen resaltadas en rojo las situaciones de pérdidas netas y sombreadas en azul las cifras del escenario previsto para el presente trabajo. El cálculo del beneficio neto se realizó en la cuenta de explotación (ver tabla 7.5).

Con este análisis conseguimos información de interés, como es:

- Respetar las premisas básicas del análisis.
- Conocer los precios que no podría soportar el negocio.
- Establecer un margen de precios en el que pueda moverme, conociendo las rentabilidades. Lo cual resulta interesante para el momento que se decida lanzar alguna oferta o promoción durante el año.

Además, se ha realizado un análisis de sensibilidad que trata de identificar la variable más sensible, entre los dos precios anteriores, en cuanto a rentabilidad. Hemos seguido utilizando la función “Análisis Y si / tabla de datos” del programa Excel.

Reservas	5.642,40	Precio clase de apoyo a universitarios (▲ ▼ 10%)		
		8,10	9,00	9,90
Rentabilidad neta anual	21,63%	8,10	9,00	9,90
Precio clase de apoyo a no universitarios (▲ ▼ 10%)	4,50	3,99%	19,48%	34,97%
	5,00	6,14%	21,63%	37,13%
	5,50	8,29%	23,78%	36,85%

**Tabla 7.14: Análisis de sensibilidad precios vs rentabilidad neta anual**

*Fuente: elaboración propia*

Esta tabla 7.14 nos muestra cómo la respuesta de la rentabilidad neta anual difiere ante cambios equivalentes en el precio (variaciones del 10%) según se trate del precio a universitarios y no universitarios. Concretamente, la variación en la rentabilidad neta anual es mayor para cambios en el precio de las clases de apoyo a universitarios, por lo que concluimos que: la cifra de rentabilidad del negocio es más sensible a variaciones de precio en las clases de apoyo a universitarios

¿Cómo cambia la rentabilidad neta anual ante una variación del 10% en el precio de las clases de apoyo a no universitarios?	Tiene una variación de 2,15%	La cifra de rentabilidad del negocio es más sensible a variaciones de precio en las clases de apoyo a universitarios.
¿Cómo cambia la rentabilidad neta anual ante una variación del 10% en el precio de las clases de apoyo a universitarios?	Tiene una variación de 15,49%	

**Tabla 7.15: Resumen análisis de sensibilidad**

*Fuente: elaboración propia*

### 7.3.2. Análisis de escenarios

Por último se ha realizado un análisis de escenarios en base a la capacidad máxima del negocio.

Resumen de escenario	capacidad máxima:	OPTIMISTA (90%)	PREVISTO (70%)	PESIMISTA (30%)
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>Alumnos universitarios</b>	7920	7128	5544	2376
<b>Alumnos NO universitarios</b>	1980	1782	1386	594
<b>Ingresos cursos formación</b>	93220	83898	65254	27966
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>TIR<sub>INV</sub></b>	147,03%	109,94%	21,77%	
<b>VAN (K= TIR<sub>FIN</sub> = 3,98%)</b>	89.412,56 €	67.864,21 €	10.371,54 €	-148.489,27 €

**Tabla 7.16: Análisis de escenarios**

*Fuente: elaboración propia*

El escenario optimista representa el 90% de la capacidad máxima, el escenario pesimista el 30 % de la misma y el escenario previsto del 70% como se ha mostrado durante el trabajo, siendo el TIR<sub>INV</sub> de 21,77% y el VAN de 10.371,54€.

Para el escenario pesimista, los flujos financieros son negativos todos los años y no se puede calcular el TIR<sub>INV</sub> de esa ecuación.

## CAPÍTULO 8

### 8. CONCLUSIONES

Realizado el plan de negocio y un análisis de la viabilidad del proyecto, podemos decir que se han cumplido los objetivos marcados.

El objetivo principal era determinar la viabilidad económica y financiera de un centro de formación para un horizonte temporal de 3 años.

Para demostrar la viabilidad económica se ha calculado la rentabilidad con el criterio VAN y TIR.

- VAN ( $K=CMPC_{di}=4,04\%$ )= 10.326,28€
- VAN ( $K=TIR_{fin}=3,98\%$ )= 10.371,54€
- Rentabilidad neta=  $TIR_{inv} - TIR_{fin} = 21,77\% - 3,98\% = 17,79\%$

Como en ambos casos el VAN es positivo y la rentabilidad de la inversión es mayor que el coste de la financiación, se puede concluir que el proyecto es factible económicamente.

Sin embargo, la comprobación de la factibilidad económica es solamente la primera condición que debe cumplir todo proyecto, es una condición necesaria pero no suficiente. Los proyectos de inversión económicamente viables deben cumplir una segunda condición: ser factibles financieramente (Durbán, 2008).

Para demostrar la viabilidad financiera se han calculado las tesorerías de inversión y financiación, y por diferencia de éstas las tesorerías del ejercicio, para comprobar si todas las tesorerías definitivas acumuladas son positivas.

Como se mostró en la tabla anterior del apartado de factibilidad financiera (tabla 7.11: Cuadro de tesorería), las tesorerías acumuladas son positivas en los tres años.

Concretamente:

- Año 1: tesorería acumulada es de 3.834,61€
- Año 2: tesorería acumulada es de 9.363,00€
- Año 3: tesorería acumulada es de 11.127,6€

Con ello se demuestra que se cumple la segunda condición, el proyecto no presenta problemas de tesorerías, se puede concluir que el proyecto es viable financieramente.

Como se ha comprobado que el proyecto es viable económicamente y financieramente, se podría desarrollar en los términos indicados.

Complementariamente al objetivo principal en el presente trabajo se ha realizado un análisis del entorno tanto general como sectorial, un análisis interno donde se describe la empresa, su forma jurídica, ubicación, los servicios que presta, estructura organizativa, un análisis DAFO y todos los pasos necesarios para la elaboración del plan de negocio.

Entendemos que con el trabajo presentado damos cumplimiento a las exigencias de la realización de un trabajo Fin de Grado.



## Bibliografía

---

### **Citas de libros:**

- Castro Abancéns, I.; Rufino Rus, J. I. (2015): *Creación de empresas para emprendedores. Guía para la elaboración de un plan de negocios*, Pirámide, Madrid.
- Durbán Oliva, S. (2008): *Dirección Financiera*, McGraw-Hill, Madrid.
- Durbán Oliva, S. (2011): *Finanzas Corporativas*, Pirámide, Madrid.

### **Citas de normas jurídicas:**

- Decreto-Ley 2/2015, de 3 de marzo; especialmente, Título IV, Programa de Fomento y Consolidación del Trabajo Autónomo, art. 63 en adelante (págs. 454 a 459) (B.O.J.A nº 48 de 11/03/2015).
- Ley 14/2013 de 27 de septiembre de apoyo a emprendedores y a su internalización (B.O.E. núm. 233, de 28 de septiembre de 2013, páginas 78787 a 78882 (96 págs.))
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajador Autónomo (B.O.E núm. 166 de 12 de Julio de 2007).
- Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social (B.O.E núm. 217 de 10 de septiembre de 2015).
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo (B.O.E núm. 293, de 3 de diciembre de 2010, páginas 101055 a 101078 (24 págs.)).
- Resolución de 19 de diciembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acta del acuerdo sobre las tablas salariales para el año 2013 del VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada (B.O.E núm. 3 de Enero de 2014)

### **Otras fuentes (Web)**

- [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresarios\\_individuales\\_y\\_profesionales/Rendimientos\\_de\\_actividades\\_economicas\\_en\\_el\\_IRPF/Regimenes\\_para\\_determinar\\_el\\_rendimiento\\_de\\_las\\_actividades\\_economicas/Estimacion\\_Directa\\_Simplificada.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Rendimientos_de_actividades_economicas_en_el_IRPF/Regimenes_para_determinar_el_rendimiento_de_las_actividades_economicas/Estimacion_Directa_Simplificada.shtml)
- <http://www.andaluciaemprende.es/>
- <http://www.andaluciaemprende.es/CADE/cade-arahal/>
- [http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?manufacturers\\_id=276&page=1&sort=2d&osCsid=7fdc7a86b39e96cc6c50a1cb1cb42f1f](http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?manufacturers_id=276&page=1&sort=2d&osCsid=7fdc7a86b39e96cc6c50a1cb1cb42f1f)
- <https://www.bbva.es/productos/ficha/linea-ico-empresas-y-emprendedores/t000000343>
- <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>
- <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/andalucia>
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/andalucia>

<http://www.dipusevilla.es/export/bop/201310/25.pdf>

<http://www.epigrafesia.com/epigrafesIAEEmpresariales/9EpigrafesIAEOtrosServiciosEmpresariales.html>

<https://www.google.es/maps>

<http://www.grupoteletodo.com/buzoneo-sevilla.html?loc=Arahal>

<http://www.ikea.com/es/es/>

<http://www.imprentaonline.net/folletos-a6.php>

<http://www.ine.es/>

<http://infoautonomos.eleconomista.es/>

<http://infoautonomos.eleconomista.es/blog/resumen-novedades-para-autonomos-pymes-2016/>

<http://infoautonomos.eleconomista.es/financiacion-autonomos-empresas/lineas-del-instituto-de-credito-oficial-ico/>

[http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_DIRCE\\_1\\_enero\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_DIRCE_1_enero_2015.pdf)

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer>

<http://www.mediamarkt.es/>

<http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

[https://portal.lacaixa.es/prestamoshipotecas/prestamoestrellajoven\\_es.html](https://portal.lacaixa.es/prestamoshipotecas/prestamoestrellajoven_es.html)

<http://www.rankia.com/blog/tasa-paro/2644013-evolucion-tasa-paro-2015-espana-cierra-ano-20-90-desempleo>

[http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Normativa/097507](http://www.seg-social.es/Internet_1/Normativa/097507)

### **Otras citas**

Rufino Rus, J.I. (2015). Material elaborado para la asignatura: Creación de empresas



