



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2015 / 2016

“PLAN DE NEGOCIO AULA DIVERTIDA”
 (“FUNNY CLASSROOM BUSINESS PLAN”)

Realizado por la alumna Dña. María Rubio Guerrero.

Tutelado por la Profesora Dña. Nuria González Álvarez.

León, julio 2016.

A mi hijo, por hacer especial cada día.

A mi familia, los que están y los que no están, que son el pilar de mi vida.

Especialmente a mis padres por apoyarme siempre y ayudarme en todo.

Y a todos los que han hecho posible que esta “hoja de ruta” se haga realidad.

ÍNDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRAC.....	7
INTRODUCCION.....	8
OBJETO DEL TRABAJO.....	9
METODO DE TRABAJO.....	10
1. IDEAS DE NEGOCIO.....	11
1.1 FUENTES DE OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR IDEAS DE NEGOCIO.....	12
1.1.1 Innovaciones Disruptivas.....	12
1.1.2 Estrategia del Océano Azul.....	12
1.1.3 Mercados en la base de la pirámide.....	12
2. MODELO CANVAS.....	14
3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.....	15
3.1. MISIÓN.....	15
3.2. VISIÓN.....	15
3.3. VALORES.....	15
3.4. OBJETIVOS.....	15
4. STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	16
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	19
5.1. DIMENSIÓN ECONOMICA.....	19
5.2. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL.....	24
5.3. DIMENSIÓN DEMOGRAFICA.....	28
5.4. DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL.....	31
5.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	33
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	37
6.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	37

6.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.....	38
6.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	38
6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	38
6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS.....	39
7. ANÁLISIS INTERNO.....	39
7.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	39
7.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	41
8. ANÁLISIS DAFO.....	42
9. VENTAJA COMPETITIVA.....	44
10. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	45
11. ESTUDIO DE MERCADO.....	46
12. PLAN DE MARKETING.....	48
12.1. NOMBRE COMERCIAL.....	48
12.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	49
12.3. PRODUCTO.....	50
12.4. PRECIO.....	51
12.5. DISTRIBUCIÓN.....	51
12.6. COMERCIALIZACIÓN.....	52
13. PLAN DE OPERACIONES.....	56
13.1. UBICACIÓN.....	56
13.2. CAPACIDAD PARA DAR SERVICIO DE LA EMPRESA.....	58
13.3. PÁGINA WEB.....	59
13.4. CORREO ELECTRÓNICO.....	59
13.5. CONTROLES DE CALIDAD, MRJORA CONTINUA.....	59
13.6. MARCO JURÍDICO.....	60
13.7. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS.....	61
13.8. MEDIO AMBIENTE.....	61

14. PLAN DE RRHH.....	62
14.1. ORGANIGRAMA.....	63
14.2. NECESIDADES DE PERSONAL PREVISTAS Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	64
14.3. POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	65
14.4. POLÍTICA SALARIAL.....	67
15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	71
15.1. INGRESOS.....	71
15.2. COSTES.....	72
15.3. FINANCIACIÓN.....	75
15.4. AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO.....	77
15.5. CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	80
15.6. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	81
16. PLAN DE CONTINGENCIA.....	82
CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	86
PÁGINAS WEB.....	87
ANEXO 1.....	89
ANEXO 2.....	91
ANEXO 3.....	94
ANEXO 4.....	95
ANEXO 5.....	96
ANEXO 6.....	97
ANEXO 7.....	98
ANEXO 8.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Contabilidad Nacional Trimestral.....	19
Tabla 5.2. Índice de precios de consumo armonizado.....	21
Tabla 5.3. Presupuestos familiares.....	21
Tabla 5.4. Distribución del gasto.....	22
Tabla 5.5. Encuesta de población activa.....	22
Tabla 5.6. Tasa de actividad de la Población de 16 o más años.....	23
Tabla 5.7. Encuesta de Condiciones de vida.....	25
Tabla 5.8. Gasto de los hogares en educación.....	26
Tabla 5.9. Proyección de la población residente en España 2014-2026.....	29
Tabla 5.10. Población de la provincia de León por sexo y edad.....	30
Tabla 5.11. Equipamiento y uso de TIC en los hogares.....	34
Tabla 15.1. Amortización en la modalidad de estimación directa simplificada.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1. Mapa mundial densidad del PIB.....	20
Figura 5.2. Análisis PESTEL.....	36
Figura 6.1. Las cinco fuerzas de Porter.....	37
Figura 7.1. Cadena de Valor.....	40
Figura 12.1. Ganancia media anual por trabajador.....	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Reparto de la riqueza en España.....	27
Gráfico 5.2. Proyección de la población española 2014-2064.....	29

RESUMEN

“La clase más eficaz de educación es que un niño debe jugar entre cosas encantadoras” Platón (428 al 348 a.c.)

En la sociedad en la cual vivimos, cada vez más estresante, exigente, competitiva, de altos rendimientos, se debe encontrar tiempo para generar ambientes familiares, de compartir, crear y reforzar vínculos, fomentar la socialización, disfrutar y a la vez aprender. Una de las mejores formas para hacer todo esto, sería mediante actividades conjuntas entre padres e hijos.

Los jóvenes universitarios españoles que se intentan incorporar al mercado laboral, en muchas ocasiones no lo consiguen o consiguen trabajos precarios y otras veces tienen que salir fuera del país para encontrar condiciones laborales adecuadas.

Una solución a este problema podría ser el emprendimiento, iniciarse en el mundo laboral a través de tu propio negocio. Y haciendo algo que te guste para poder encontrar satisfacción en el trabajo.

Al unir las inquietudes por montar tu propio negocio con la necesidad de cubrir necesidades de clientes se puede encontrar un nicho de mercado, como puede ser la idea de negocio de montar una academia de actividades conjuntas entre padres e hijos para solucionar problemas de conducta, de adaptación, de socialización, alimentarios, fomentar la imaginación, la creatividad, el trabajo en equipo, la riqueza multicultural, los valores familiares, etc.

Palabras clave: competitiva, ambientes familiares, trabajos precarios, emprendimiento, necesidades, actividades conjuntas, solucionar problemas, valores familiares.

ABSTRACT

“The most effective kind of education is that a child should play amongst lovely things”
Platón (428 to 348 BC)

In the society in which we live, increasingly stressful, demanding, competitive, high yields, you should find time to create family environments, sharing, creating and strengthening linkages, encourage socialization, enjoy and at the same time learn. One

of the best ways to do this, it would be through joint activities between parents and children.

Spanish university young people who attempt to incorporate to the labor market, often they fail or get precarious jobs and sometimes have to leave her country to find suitable working conditions.

One solution to this problem could be the venture, started in the working world through your own business. And doing something you like to find job satisfactions.

By joining the concerns by setting up your own business with the need to meet customers' needs can find a niche market, such as the business idea to found an academy or joint activities between parents and children to solve problems of conduct, adaptation, socialization, food, encourage imagination, creativity, teamwork, multicultural wealth, family values, etc.

Keywords: competitive, family environments, precarious Jobs, entrepreneurship, needs, joint activities, solve problems, family values.

INTRODUCCIÓN

La actividad principal a plantear en este Plan de Negocio es ofrecer un servicio conjunto de aprendizaje para padres e hijos. Ofrecer educación conjunta. En estos momentos en los cuales el tiempo es muy valorado y cada vez mas escaso, el tiempo de descansar, el tiempo de ocio, el tiempo de compartir con tus hijos, el tiempo de jugar, etc.

Los padres le dan mucha importancia a las actividades extraescolares de sus hijos. En muchos casos durante dichas actividades los padres no saben qué hacer, en cambio, cada vez les queda menos tiempo para compartir con ellos. Y por qué no poder juntar estas dos características, ofrecer una actividad conjunta para que padres e hijos compartan su tiempo y a la vez poder aprender, desarrollar y potenciar sus habilidades.

La idea de negocio surge por la observación de los comportamientos de la sociedad. Si bien es cierto que en muchos casos los padres necesitan las actividades extraescolares para ellos poder tener tiempo para realizar otras tareas, en muchos casos los padres se aburren sin saber que hacer mientras sus hijos están en extraescolares.

La principal diferencia con la competencia es ofrecer la actividad conjunta. Hay diferentes actividades para niños y adultos pero ninguna conjunta. Esto supone la principal ventaja competitiva (ver anexo 1).

Las actividades conjuntas serian música, robótica, experimentos científicos y cocina, a través de las cuales, ofrecer una propuesta de valor, como puede ser, fomentar la socialización, mejorar la psicomotricidad, ayudar a mejorar problemas de conducta o alimentarios.

OBJETO DEL TRABAJO

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar con este plan de negocio son los siguientes:

- ✓ Conocer las fuentes de obtención de una idea de negocio y como poder llevarla a cabo.
- ✓ Determinar cómo poder obtener el máximo beneficio a la idea de negocio, bien explotándolo creando tu propio negocio o vendiéndola a la competencia ya implantada.
- ✓ Enmarcar la idea de negocio dentro de las corrientes actuales en el mercado.
- ✓ Realizar el MODELO CANVAS para explicar la idea de negocio.
- ✓ Determinar la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la idea de negocio.
- ✓ Identificar y analizar los principales stakeholders que afectan directamente a la idea de negocio.
- ✓ Enmarcar la idea de negocio dentro de la corriente de Responsabilidad Social Corporativa para maximizar la función de rentabilidad para todos los stakeholders.
- ✓ Analizar el entorno general y el posible impacto en la idea de negocio.
- ✓ Analizar el entorno específico que rodea a la idea de negocio y su impacto.
- ✓ Analizar el entorno competitivo.
- ✓ Analizar internamente la idea de negocio mediante el análisis de la cadena de valor y el de los recursos y capacidades.
- ✓ Determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

- ✓ Establecer la ventaja competitiva, en este caso de diferenciación, sobre la cual se estructura la estrategia.
- ✓ Establecer la estructura legal de la empresa, su forma jurídica y requisitos de la tramitación de constitución.
- ✓ Realizar un Plan de Marketing, seleccionando el nombre y el logotipo comercial, segmentando el mercado para realizar un posicionamiento adecuado y marcar el mercado meta. Decidiendo sobre producto, precio, distribución y comercialización.
- ✓ Realizar un Plan de Operaciones, destacando la importancia de la elección de la ubicación y el control de la calidad así como la mejora continua para intentar llegar a la excelencia en el servicio ofrecido a los consumidores, siempre enmarcado dentro de un ámbito jurídico.
- ✓ Determinar la mejor política de selección, contratación y remuneración, sin hacer distinciones de sexo, raza, cultura o nacionalidad.
- ✓ Establecer un organigrama y una organización funcional.
- ✓ Determinar el Plan Económico Financiero realizando una previsión de la demanda para estimar los ingresos así como los costes y las necesidades de inmovilizado y su amortización.
- ✓ Seleccionar la forma de financiación que mejor se adapte a la idea de negocio.
- ✓ Analizar la rentabilidad del proyecto así como su viabilidad.
- ✓ Realizar un plan de contingencia para paliar los efectos negativos de posibles imprevistos
- ✓ En definitiva destacar la importancia de la realización de un plan de negocio.

MÉTODO DE TRABAJO

Se comienza la idea de negocio siguiendo un razonamiento predictivo, se realiza un estudio del comportamiento de la sociedad para predecir su evolución, se utiliza un razonamiento creativo, se pretende que la idea de negocio sea innovadora.

Se comienza la elaboración de la “hoja de ruta” con la consulta de diversos manuales teóricos dedicados a cada uno de los planes en los cuales se divide el proyecto. También se aplican los conocimientos adquiridos durante la etapa académica. Se selecciona la información necesaria, ampliándola con consultas en internet. Se aplica la teoría a la

parte práctica del trabajo utilizando un pensamiento directivo y emprendedor, se intenta presentar una visión global donde cada apartado esté relacionado con los anteriores y no ser información aislada.

Se estudia la viabilidad del proyecto en función de una demanda estimada con una proyección para tres años. Se analizan las opciones más ventajosas para la consecución de los objetivos y la creación de valor.

Se realizan las estimaciones enmarcadas en un escenario conservador e incluso desfavorable. No se tienen en cuenta ni ayudas, ni subvenciones, ni desgravaciones, ni exenciones.

1. IDEAS DE NEGOCIO

El emprendimiento es un proceso por el cual, son detectadas, analizadas y explotadas oportunidades de negocio, para obtener un beneficio, realizando novedosos bienes o servicios, creando nuevos modelos de negocio (elaboración propia extraída la información del MBA, 2016).

Para poder iniciar una actividad empresarial, previamente tiene que existir una idea de negocio. Dicha idea puede ser algo completamente novedoso que no existe, muy difícil de conseguir, o simplemente ligeros cambios o mejoras de productos o actividades ya en el mercado. También pueden ser adaptaciones de diferentes sectores de la industria y aplicarlos a otro sector completamente distinto. Importar ideas, modificarlas, adaptándolas a otras necesidades.

A pesar de no poder predecir el futuro, pensar hacia donde se dirige la sociedad, puede ofrecer muchas oportunidades y una idea que identifique la dirección de los acontecimientos y realizarla inmediatamente antes que la competencia, ofrece una ventaja competitiva. El primero en llegar tiene mayores oportunidades que hay que saber aprovechar.

La idea principal de este negocio surge como resultado de haber detectado una necesidad en la sociedad, a través de la observación, e intentar satisfacerla.

Para poder explotar la oportunidad de negocio hay que analizar sus características, aceptación, demanda esperada, posible competencia, costes incurridos, ciclo de vida, en definitiva, analizar su viabilidad.

Se tendrá que decidir, una vez realizado este proceso, su forma de explotación, bien sea, vender la oportunidad a las empresas existentes o creación de una nueva empresa o startups.

1.1. FUENTES DE OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR IDEAS DE NEGOCIO

En la actualidad existen diferentes corrientes para catalogar las ideas de negocio. Donde los investigadores desarrollan sus teorías.

1.1.1. Innovaciones Disruptivas

Las innovaciones disruptivas surgen ocasionalmente, no mejoran las prestaciones de los productos existentes, sino que suponen una propuesta de valor completamente nueva, presentan características que resultan atractivas para una nueva demanda de clientes, por tanto le hacen la competencia a las empresas establecidas (Christensen, 1999)

1.1.2. Estrategia del Océano Azul

Como crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. Se genera una nueva demanda en un nuevo mercado, por tanto la competencia es mínima o irrelevante. Las actividades del negocio se pueden ajustar simultáneamente a realizar una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes, no son incompatibles (Kim y Mauborgne, 2005)

Existen dos principales formas de crear océanos azules, una sería una nueva demanda en un nuevo mercado, muy difícil de conseguir, y la otra, crear demanda a partir de océanos rojos, es decir crear una nueva demanda en mercados saturados y concentrados.

1.1.3. Mercados en la Base de la Pirámide

Crear productos y negocios para la base de la pirámide económica, ya que en esta zona es donde se concentra el mayor número de personas y por tanto supone mayor oportunidad de negocio. Esta teoría se basa en la amplitud del mercado, la oportunidad se crea, en el momento en el cual consideramos a la población de la base de la pirámide

económica como consumidores, los cuales valoran la calidad, con posibilidades como empresarios en pleno crecimiento. Esto abrirá un nuevo mercado lleno de oportunidades (Prahalad, 2005)

La idea de modelo de negocio, pretende adaptarse a la estrategia de océano azul, ya que se genera una nueva demanda en el mundo de la educación, la competencia es mínima, ya que al ser una idea novedosa, haciendo las cosas de otra forma, somos los primeros. Nos ajustamos a la estrategia de diferenciación y podemos utilizar la estrategia de liderazgo en costes como penetración en el mercado.

2. MODELO CANVAS.

MODELO DE NEGOCIO		AULA DIVERTIDA	JULIO 2016	
7 Socio Claves -Colegios. -Asociaciones de padres de Alumnos. -Jugueterías. -Tiendas de ropa infantil. -Tiendas de manualidades. -Clubs deportivos infantiles y juveniles.	8 Actividades Claves -Elección de los profesores. -Elección de las actividades. -Distribución de los horarios. -Preparación de clases y elección de materiales.	1 Propuesta de Valor -Academia con actividades innovadoras para acudir padres e hijos juntos. -Las actividades conjuntas serian música, robótica, experimentos científicos y cocina. -Se solucionan problemas de conducta, socialización, adaptación y alimentarios.	4 Relaciones con los Clientes -Las relaciones son personales. -De tú a tú. -Directas. -Con Intercambio de información	2 Segmento de Clientes -Familias con niños de entre 3 y 12 años. -Los prescriptores son los niños. -Escuelas de educación.
	6 Recursos Clave -Profesores. -Actividades innovadoras -Adaptación. -Localización.		3 Canales de Distribución -Página web, redes sociales. -Buzoneo, prensa, radio, rótulos en autobuses. -Promociones.	
9 Estructura de costes -Nominas, alquileres, inmovilizado, mobiliario, financiero, etc.		5 Fuentes de Ingresos -Cuotas de los clientes.		

3. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.

3.1. MISIÓN

Realizar actividades conjuntas entre padres e hijos, poder compaginar actividades educativas aprovechando el tiempo para estar juntos y aprender valores y desarrollarse intelectualmente, así como el tratamiento de diferentes problemas.

3.2. VISIÓN

La principal visión de futuro del proyecto de emprendimiento, sería poder abarcar todos los ámbitos de la educación, dándole la vuelta a la forma de presentar una clase.

Ya que en un principio se necesita tener una localización física y concreta para poder abarcar un ámbito de actuación, ya que los recursos son limitados, una visión de futuro sería poder expandirnos a otras áreas geográficas.

También se quiere poder analizar para romper la barrera de la localización, poder ofrecer los servicios on-line, paso muy arriesgado, que solo se podría dar cuando estemos muy implantados.

3.3. VALORES

La base y principal ventaja competitiva, lo que diferencia esta idea de negocio de la competencia, es que siempre las actividades serían para compartir tiempo entre padres e hijos.

Clases personalizadas y adaptadas a las necesidades de cada cliente, con carácter de exclusividad.

3.4. OBJETIVOS

- Educación de calidad.
- Solucionar problemas de adaptación, socialización, conducta, alimentarios.
- Fomentar la imaginación, la creatividad, las relaciones afectivas, la riqueza multicultural, el trabajo en equipo.
- Llegar a ser reconocidos como diferentes.

- Ser los favoritos de los padres y de los hijos.
- Estar considerados como exclusivos.
- Ser referentes en el ámbito de la educación.
- Considerar los valores intrínsecos que ofrecemos como vitales para la evolución de la educación.
- Crear valor, mejorar el rendimiento, tanto la rentabilidad económica, como el valor percibido de la sociedad.

4. STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“Los grupos de interés o stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa. Es decir, la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a la vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa” (Guerras y Navas 2015, p. 87).

Los objetivos de la empresa se entienden como el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos participantes, de forma que todos ellos consideren cumplidos sus objetivos particulares, al menos a un nivel suficiente (Cyert y March, 1965).

Los grupos de interés del proyecto de negocio serían principalmente:

- ✓ Empleados. Profesores.
- ✓ Clientes. Padres y alumnos. Considerando a los niños como prescriptores.
- ✓ Proveedores. De material principalmente.
- ✓ Inversores. Entidades financieras o crowdfunding.
- ✓ Competidores. Diferentes academias, escuelas o particulares.
- ✓ Ayuntamientos y administraciones locales. Ya que necesitamos un sitio físico de localización influye en nuestro ámbito de actuación.
- ✓ Sindicatos. Que velan por los intereses de los trabajadores.
- ✓ Medios de comunicación. Revistas especializadas.
- ✓ Organizaciones Sociales. De consumidores, ecologistas, etc.

- ✓ El estado, ministerio de educación, ya que entraríamos dentro de su ámbito. Y como creación de una nueva empresa siendo emprendedores, dentro de un marco legal.
- ✓ La sociedad en general como posibles clientes o usuarios.

La importancia de cada grupo condiciona las decisiones que se deben tomar para alcanzar los objetivos conjuntos finales. El conflicto de objetivos entre los grupos surge como consecuencia de la incompatibilidad de cumplir las expectativas de todos los grupos de interés al mismo tiempo (Guerras y Navas 2015)

El proyecto de empresa que se deriva de la visión, la misión y los valores, requiere para su éxito de la implicación activa de los distintos grupos de interés. No considerar alguno de ellos puede perjudicar a la viabilidad a largo plazo y a la consecución de los objetivos.

La RSC es la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por los grupos de interés como consecuencia de sus actividades así como la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar, (Nieto 2005).

En la medida que se consigue satisfacer los objetivos de cada grupo de interés, la empresa se hace más sostenible. La aplicación de la RSC es voluntaria pero reporta legitimidad, credibilidad, prestigio, etc., dándole un valor añadido a la empresa.

En lo referente a la idea de negocio, al ser un proyecto de emprendimiento, se crea empleo, se generan rentas, impuestos, se genera calidad de vida mediante un servicio de alta calidad.

Los trabajadores disfrutarán de sueldos superiores a la media del mercado, adaptabilidad de horarios, poder conciliar vida familiar y laboral, medidas sociales, etc.

La relación de la empresa con los clientes tiene que ser personalizada, ofreciendo servicios de alta calidad.

Relación estrecha con proveedores, principalmente de material y consumibles, ofreciéndoles las instalaciones para poder exponer o probar sus productos.

Gestión medioambiental y sostenibilidad, mediante el ahorro energético, el consumo responsable y el reciclaje.

Desde la empresa se promociona la educación, la cultura, el deporte, la salud y el arte.

Todo ello con el compromiso de mantenerlo y mejorarlo por parte de la dirección de la empresa, mediante la comunicación, la concordancia, el control, la evaluación, la revisión y la adaptación de cada una de las prácticas realizadas.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984).

El entorno relevante para el análisis está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa (Grant, 2014).

El entorno general afecta a todas las empresas, independientemente del sector o actividad al que pertenezcan. Una medida para poder analizar adecuadamente el entorno general es el análisis PESTEL, que hace referencia al acrónimo de las dimensiones analizadas, política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal (Johnson, 2011).

5.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Esta dimensión afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y viene dado por sus principales indicadores económicos (Guerras y Navas, 2015).

El Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo.

Tabla 5.1. Contabilidad Nacional Trimestral. Base 2010. PIB a precios de mercado. Millones de euros.

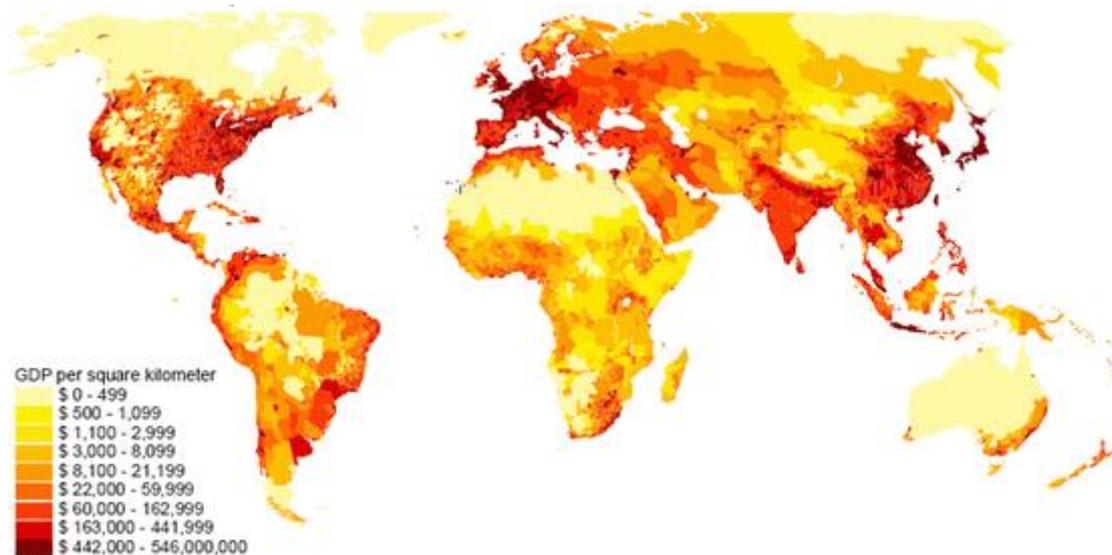
	2015T4	2015T3	2015T2	2015T1	2014T4	2014T3	2014T2	2014T1
PIB	281.571	267.187	274.696	257.736	270.924	256.308	264.276	249.652

Fuente: INE, 2016.

Observamos la evolución positiva, creciente del PIB, en estos dos últimos años. Pasando de 249.652 millones de euros en el primer trimestre del 2014 a 281.571 millones de euros en el último trimestre del 2015. Este dato indica la evolución positiva de la economía española.

La densidad mundial del PIB entendido como el PIB per cápita multiplicado por la densidad de población de una determinada región nos ofrece uno datos mundiales reflejados en el siguiente mapa.

Figura 5.1. Mapa mundial densidad del PIB.



Fuente: www.pib.com.es

Este mapa es muy representativo para el estudio y comparación de la concentración por zonas geográficas mundiales del PIB. Observamos importantes diferencias a nivel continentes así como países. Destacando Europa, América del Norte y algunos países Asiáticos como los de mayor PIB. Vemos como los países de América del Sur y la India, son una de las zonas más emergentes a nivel mundial.

El índice de precios de consumo armonizado (IPCA) es un indicador estadístico cuyo objetivo es proporcionar una medida común de la inflación que permita realizar comparaciones internacionales.

Tabla 5.2. Índice de precios de consumo armonizado. Base 2015. Avance Febrero 2016.

IPCA	Variación mensual	Variación anual
Índice general	-0,4	-0,9

Fuente: INE, 2016.

Este indicador estadístico nos informa de la inflación durante el primer periodo de este año. Como vemos es negativa, lo que cabe suponer que al realizarse una bajada de los precios se incrementara y reactivara el consumo.

En esta bajada de los precios influye la bajada de los precios de los carburantes (gasoil y gasolina), también destaca la estabilidad de los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas.

Tabla 5.3. Presupuestos familiares. Base 2006.

GASTO MEDIO POR HOGAR							
EN €							
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Total	27.037,74	27.097,95	28.142,73	29.130,03	29.434,67	30.187,49	31.711,01

Fuente: INE, 2016.

Observamos la evolución de los presupuestos familiares comparando el gasto medio por hogar a partir del año 2008. La evolución es descendente por el efecto de la crisis, la capacidad para el gasto familiar ha disminuido ya que muchas familias no pueden hacerlo y otras prefieren ahorrar. En estos datos también influye la caída de la adquisición de vivienda, a pesar de la bajada de precios en este segmento. Se observa como en los últimos dos años estas cifras se estabilizan debido a la reactivación de la economía española.

Tabla 5.4. Distribución del gasto.

Gasto medio por hogar, distribución porcentual, variación anual y diferencia absoluta por grupos de gasto. Términos corrientes. Año 2014				
Grupos de Gasto	Gasto medio por hogar (euros)	Distribución porcentual	Tasa de variación anual	Diferencia anual absoluta (euros)
TOTAL	27.038	100,0	-0,2	-60
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.028	14,9	-1,7	-70
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	510	1,9	-4,5	-24
3. Artículos de vestir y calzado	1.376	5,1	2,0	27
4. Vivienda, agua, electricidad y combustibles	8.747	32,4	-2,4	-217
5. Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda	1.100	4,1	-4,1	-47
6. Salud	955	3,5	9,8	85
7. Transportes	3.227	11,9	3,4	106
8. Comunicaciones	793	2,9	-3,6	-30
9. Ocio, espectáculos y cultura	1.533	5,7	-0,3	-4
10. Enseñanza	369	1,4	2,4	9
11. Hoteles, cafés y restaurantes	2.334	8,6	3,7	83
12. Otros bienes y servicios	2.066	7,6	1,0	21

Fuente: INE, 2016.

Según la tabla, el gasto medio por hogar en enseñanza se ha incrementado a pesar de la crisis y del recorte en otras partidas incluso alimentos y bebidas no alcohólicas.

Tabla 5.5. Encuesta de población activa. Trimestre 4/2015. Valor en miles.

	Valor	Variación
Ocupados	18.094,2	2,99%
Parados	4.779,5	-12,43%
Tasa de actividad	59,43%	-0,34%
Tasa de paro	20,90%	-2,81%

Fuente: INE, 2016

En el último trimestre del 2015 se observa como el número de parados bajo un 12% con respecto al mismo periodo del año anterior, quedándose la cifra en 4.779,5 miles de

personas. La mejora en los datos de la encuesta de población activa revela como la economía se reactiva progresivamente.

Tabla 5.6. Tasa de actividad de la Población de 16 o más años. Año base 2011. Proyección 2026.

Año	Ambos sexos	Varones	Mujeres
2011	60,17	67,70	52,94
2012	60,27	67,25	53,60
2013	60,36	66,79	54,22
2014	60,39	66,36	54,71
2015	60,37	65,91	55,11
2016	60,31	65,49	55,39
2017	60,17	65,04	55,55
2018	59,97	64,60	55,58
2019	59,73	64,15	55,55
2020	59,43	63,65	55,44
2021	59,10	63,16	55,27
2022	58,75	62,67	55,05
2023	58,35	62,15	54,77
2024	57,91	61,60	54,44
2025	57,45	61,04	54,07
2026	56,96	60,45	53,67

Fuente: INE, 2016.

Según los datos del INE, la tasa de actividad de la población española, reflejan la situación actual y futura de España. Observamos como dicha tasa se verá reducida progresivamente. Cada vez habrá menos personas integradas en el sistema laboral español.

La predicción del comportamiento futuro de la población en relación con el mercado de trabajo aporta una información muy importante a la hora de decidir sobre las posibilidades de emprender un nuevo negocio.

Todas estas variables económicas, afectan en distinta medida a la idea de negocio, el PIB es una variable que indica el estado de la economía de un país, se observa que España está enmarcada en una zona con mayor PIB a nivel mundial y se observa una evolución positiva, esto afecta en general a la economía y por tanto a la idea de negocio planteada ya que si mejora la economía se tendrá más posibilidades de crecer y desarrollarse. El IPCA indica como una bajada de los precios reactiva el consumo, afecta a la idea de negocio ya que se podrán tener más clientes. El gasto medio por hogar influye en el sentido de que si hay restricciones y bajadas en el consumo de las familias, estas gastaran menos en educación, pero en la distribución se observa como se ha incrementado el gasto medio por hogar en educación. El paro afecta a la hora de poder tener mayores o menores posibilidades de encontrar personal para cubrir los puestos de trabajo y del mayor o menor número de recursos empleados a tal fin. Su proyección futura afecta ya que si la tendencia es creciente, mayor número de personas optaran por emprender un negocio y se tendrá mayor competencia.

5.2. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

Esta dimensión sociocultural recoge las creencias valores, actitudes y forma de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa (Guerras y Navas, 2015).

El número de personas que viven solas en España alcanza los 4.535.100 y sigue creciendo, el 24,8% del total de hogares están compuestos por una sola persona. El tamaño medio de los hogares más frecuente es el formado por dos personas, alcanzando el 30,6%. Como podemos ver, hay un cambio en los modelos familiares, pasando paulatinamente de las familias con numerosos hijos a hogares con dos personas y el incremento de los hogares formados por una sola persona. El 10% de las casi 18 millones de familias españolas están encabezadas únicamente por un padre o una madre. Son las familias monoparentales y más de la mitad, concretamente el 53%, están en riesgo de exclusión social.

Los nuevos modelos de familias están formados por padres gays o madres lesbianas, cuyo objetivo es convivir con normalidad y ser aceptados socialmente.

Los hábitos y el estilo de vida de los españoles cada vez es más saludable, manteniendo una dieta sana y equilibrada, como es nuestra conocida dieta mediterránea, se ha incrementado el ejercicio físico, con el popular running, ha disminuido el consumo de alcohol y tabaco, esto incrementa la esperanza de vida.

La crisis económica y financiera ha incrementado el número y la intensidad de la conflictividad social, con el aumento de las huelgas en los más diversos sectores de la producción y de los servicios públicos, ya que se encuentran cada vez más afectados los pilares claves del estado social, como son la sanidad, la educación y los servicios sociales.

España ofrece al mundo una imagen de un país seguro. Es una de las razones que más pesa a la hora de elegirnos como destino turístico. Esta seguridad en la convivencia es propia de los países desarrollados y modernos. La tasa de criminalidad ha bajado a pesar de la crisis y el paro sufridos, ya que se vaticinaba que esto afectaría negativamente a este dato incrementándolo.

Tabla 5.7. Encuesta de Condiciones de vida. Base 2013. Año 2014.

	VALOR	VARIACIÓN
Renta media por hogar	26.154,0€	-2,3%
Población en riesgo de pobreza	22,2%	1,8%

Fuente: INE, 2016.

Esta encuesta de condiciones de vida, nos ofrece información sobre la distribución de ingresos y la exclusión social. Observamos según los últimos datos, que la renta media por hogar en el 2014 ha disminuido un 2,3%, en relación a la del año anterior, situándose en 26.154€. Mientras que la población en riesgo de pobreza se ha incrementado un 1,8%, situándose en la cifra, tan alarmante, del 22,2% de la población.

La educación básica en España es obligatoria y gratuita.

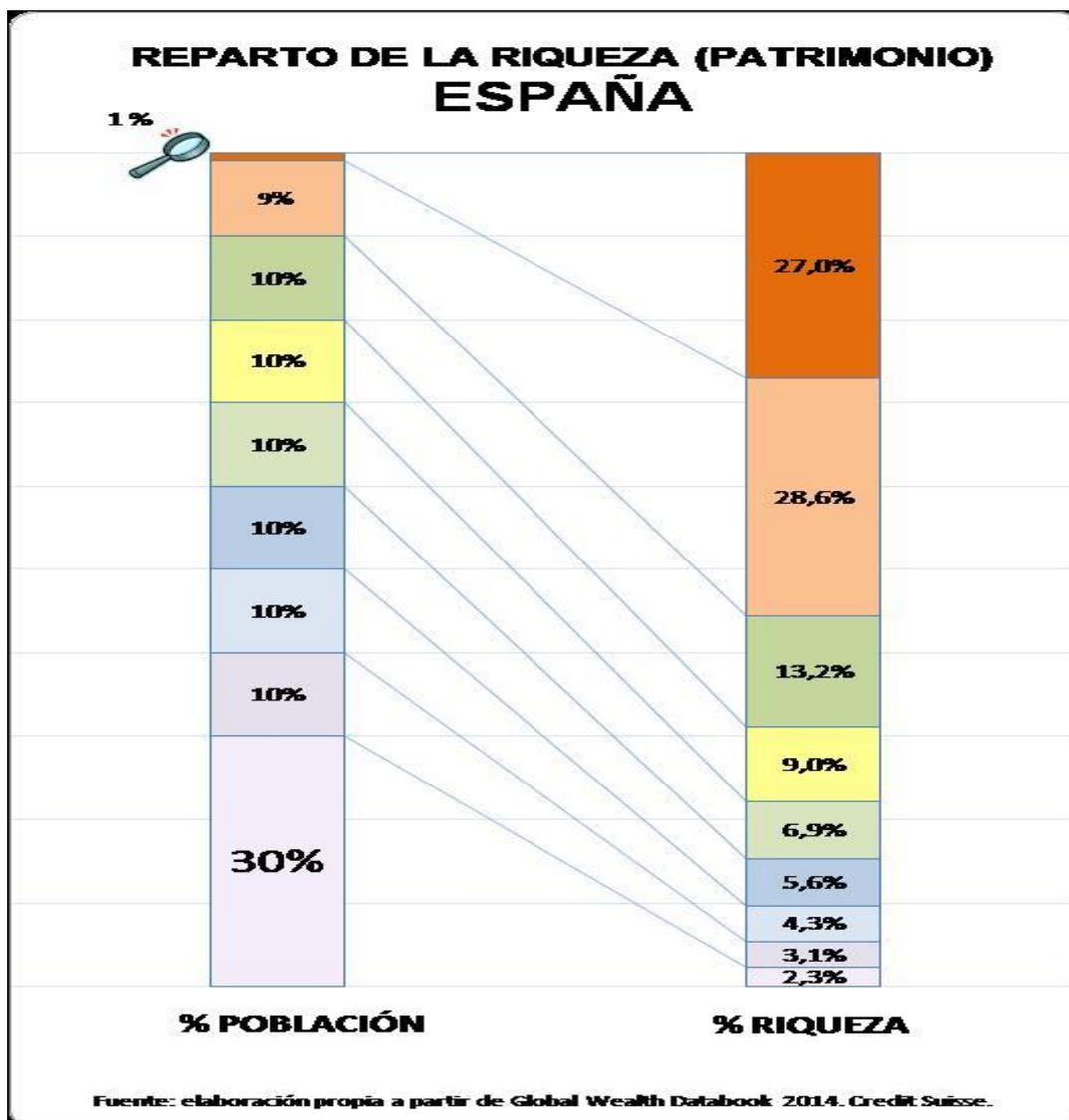
Tabla 5.8. Gasto de los hogares en educación. Curso 2011-2012.

	Gasto total (miles de euros)	Gasto medio por estudiante	Gasto medio por hogar con estudiantes
Enseñanzas regladas	13.141.855	1.319	1.928
Enseñanzas no regladas	375.662	484	702

Fuente: INE, 2016.

En España existe una elevada población que se ha quedado en los niveles educativos inferiores, un 45% frente a la media Europea que se sitúa en torno al 24%. La tasa de acceso a la educación universitaria, se sitúa por debajo a la media Europea. Las personas con un mayor nivel de formación alcanzan una tasa de empleo más elevada, incluso hay estudios que demuestran que influye en el nivel de salud de la población incrementándolo.

Gráfico 5.1. Reparto de la riqueza en España.



Fuente: Economistasfrentealacrisis, (2014)

Se observa la gran desigualdad que existe en España del reparto de la riqueza ya que el 1% de la población controla una riqueza patrimonial del 27%. Mientras que en otro extremo se sitúa un 30% de la población que solo posee el 2,3% de la riqueza. Los ricos son cada vez más ricos y los pobres, cada vez más pobres, a pesar del poco control mantenido del patrimonio debido a los paraísos fiscales.

A nivel mundial esta diferencia se agrava, ya que el 50% de los habitantes del planeta tenía en 2010 el 1,6% de la riqueza global. En 2014 esa mitad de la humanidad ya sólo

posee el 0,7%. Y en el otro extremo, el 1% que más tenía en 2010 acaparaba el 43,6% de la riqueza conjunta sólo cuatro años después se llevan el 48,2%,

La desigualdad, además de ser una injusticia social y un peligro para la democracia, es una grave ineficiencia que amenaza con el sistema económico debido a su tendencia actual. Existe un problema de un mal reparto de la riqueza.

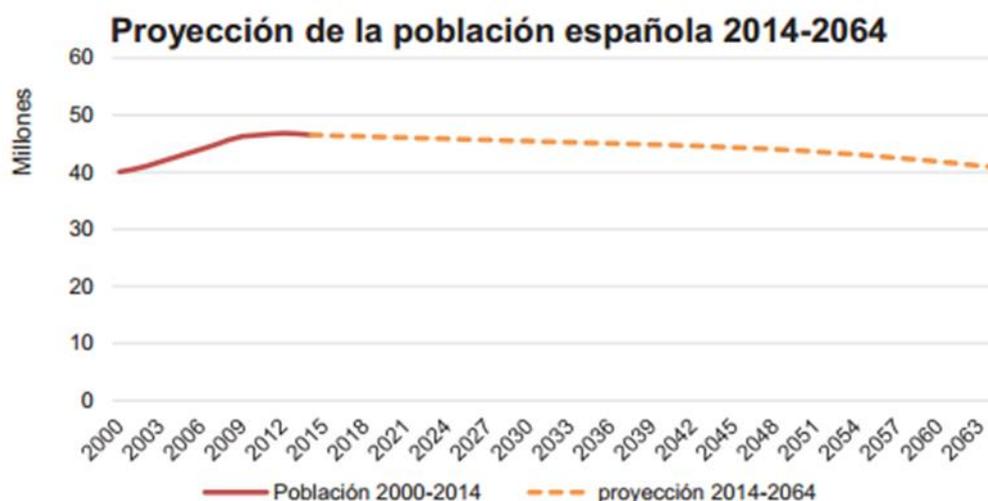
El número de personas que viven solas está incrementándose, esto afecta a la idea de negocio ya que es una actividad conjunta entre padres e hijos, los hábitos y el estilo de vida de los españoles, afecta ya que desde la empresa se pretende inculcar unos hábitos de vida saludables en concordancia a la evolución de la sociedad. La imagen de país seguro, ya que se pretende formar un grupo multicultural, influye positivamente, atrayendo personas de otros países. Las condiciones de vida expresadas con la renta media y la población en riesgo de pobreza, afecta en el sentido que a menor renta y mayor riesgo de pobreza, menor utilización de los servicios representados en la idea de negocio. El gasto medio de los hogares en enseñanza no reglada afecta muy directamente igual que el nivel de educación ya que ha menores niveles educativos de la sociedad, menores servicios se demandaran de la idea de negocio. El reparto de la riqueza y por tanto la desigualdad, afecta a la demanda de los servicios prestados en la idea de negocio.

5.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

La dimensión demográfica recoge los principales cambios en la estructura de población (Guerras y Navas, 2015).

Si se mantuvieran las tendencias demográficas actuales, España perdería un millón de habitantes en los próximos 15 años y 5,6 millones en los próximos 50 años. El porcentaje de población mayor de 65 años, que actualmente se sitúa en el 18,2% pasaría a ser el 24,9% en 2029 y del 38,7% en 2064. Las únicas comunidades autónomas que ganarían población en los próximos 15 años son Comunidad de Madrid, Canarias, Illes Balears, Región de Murcia y Andalucía.

Grafico 5.2. Proyección de la población española 2014-2064.



Fuente: INE, 2016.

Tabla 5.9. Proyección de la población residente en España 2014-2064.

Proyección de la población residente en España 2014-2064			
Año	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional (*)	
		Absoluto	Relativo (%)
2008	45.668.938	570.332	1,25
2009	46.239.271	247.350	0,53
2010	46.486.621	180.554	0,39
2011	46.667.175	151.041	0,32
2012	46.818.216	-90.326	-0,19
2013	46.727.890	-220.130	-0,47
2014	46.507.760	-70.964	-0,15
2015	46.436.797	-67.558	-0,15
2019	46.171.990	-52.961	-0,14
2024	45.829.722	-68.963	-0,15
2029	45.484.908	-66.002	-0,15
2034	45.154.897	-66.403	-0,15
2039	44.822.879	-77.580	-0,17
2044	44.434.981	-112.472	-0,25
2049	43.872.621	-159.507	-0,36
2054	43.075.084	-203.018	-0,47
2059	42.059.994	-235.232	-0,56
2064	40.883.832		

(*) 2008-2013: Cifras de Población definitivas. A partir de 2019, crecimiento anual promedio del quinquenio.

Fuente: INE, 2016.

La población de España disminuyó en 26.501 personas y se situó en 46.423.064 habitantes a uno de julio de 2015. La tendencia natural es decreciente a pesar del incremento de la esperanza de vida, que se situó en 2014 en unos 83,3 años de media. La tasa de natalidad en el año 2014 fue de 9,20%. Estos dos condicionantes son relevantes para indicar un envejecimiento de la población que produce una pirámide de población inestable.

Debido a la primera localización física en la ciudad de León, estudiamos su densidad de población por edades de la provincia.

Tabla 5.10. Población de la provincia de León por sexo y edad. Uno de enero 2015.

AÑOS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
0-4	15.903	8.196	7.707
5-9	17.775	9.113	8.662
10-14	17.944	9.133	8.811
15-19	18.049	9.324	8.725
20-24	21.115	10.885	10.230
25-29	24.665	12.666	11.999
30-34	29.936	15.348	14.588
35-39	34.097	17.268	16.829
40-44	35.246	17.845	17.401
45-49	37.081	18.637	18.444
50-54	38.636	19.313	19.323
55-59	35.975	18.333	17.642
60-64	29.487	14.954	14.533
65-69	27.289	13.091	14.198
70-74	24.214	11.219	12.995
75-79	22.944	9.835	13.109
80-84	24.217	9.934	14.283
85-89	15.907	5.821	10.086

90-94	7.065	2.281	4.784
95-99	1.531	387	1.144
100 y más	319	81	238
TOTAL	479.395	233.664	245.731

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2016).

La población más numerosa en la provincia de León está comprendida entre los 50 y 54 años. Hay muchos jóvenes de León que se han ido hacia otras provincias o incluso países por motivos laborales.

La actividad que se propone iría encaminada hacia la población de 0 a 14 como alumnos, y de 25 a 50 como padres.

Las tendencias demográficas como el número de habitantes y la edad de la población afecta muy directamente, ya que se ofrecen servicios para una determinada población según la edad, en especial debido a la primera ubicación de la idea de negocio, la densidad de población de la provincia de León afecta en los niveles de demanda del servicio ofrecido en la idea de negocio.

5.4. DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL

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

En España está establecido un marco fiscal con un IVA del 21% y un Impuesto de Sociedades con diferentes matices, siendo del 25% el general y para las pymes y cooperativas (a partir de este año 2016), de entre un 20%-25% y un 15% para emprendedores.

El salario mínimo interprofesional (SMI) sube un 1% desde este mismo año situándose en los 655,20€, lo que supone una subida de 6,6€ con respecto al 2015. El incremento en los sueldos puede reflejarse de la siguiente manera: directores generales (1,9%), directores de área (2%), mandos intermedios (2,1%), técnicos y titulados (2%), fuerza de ventas (2%) y otros empleados (1,9%).

Al tener previsto utilizar página web en nuestra idea de negocio, es recomendable estudiar la legislación en la cual se encuentran enmarcadas dichas actividades.

La gran expansión de Internet y su incorporación a las actividades económicas y comerciales, obliga el establecimiento de un marco jurídico adecuado que genere confianza. La LSSI establece las reglas necesarias para que el uso y disfrute de esta red así como la posible actividad económica y las transacciones comerciales sean una experiencia positiva segura y confiable.

“La Ley 34/2002 de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), incorpora en nuestro ordenamiento legislativo la Directiva 2000/31/CE del Consejo y del Parlamento Europeo en la que se regulan determinados aspectos jurídicos de los Servicios de la Sociedad de la Información, en particular los relativos al comercio electrónico.” Fuente: www.lssi.es

La ley orgánica de protección de datos, se adapta al actual panorama de desarrollo de las tecnologías de la información como medio de comunicación de datos, y en este sentido defiende el derecho a la intimidad y a la privacidad de todos los ciudadanos en todos sus trámites. En este sentido las empresas que tienen que trabajar con bases de datos donde almacenan información de índole privado deben ajustarse a los requisitos impuestos por la nueva LOPD y de esta forma preservar la privacidad de sus usuarios / clientes en el tratamiento de sus datos personales.

En el ámbito de Ley Orgánica de Protección de Datos destacan las funciones que acomete la Agencia de Protección de Datos, la cual vela por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controla su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos. Fuente: www.leyprotecciondedatos.es

Desde el 13 de junio de 2014 todos los sitios web en Internet que dispongan de tienda on-line de artículos y productos o plataforma que posibilite la contratación electrónica

de bienes y servicios deben estar adaptados a las novedades legales establecidas por la Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (LGDCU).

Fuente: www.ocu.org

El marco fiscal y sus variables como el IVA, el impuesto de sociedades, las obligaciones con la seguridad social, con hacienda, etc., afecta a todas las actividades empresariales. La legislación como la establecida en la LSSI, la LOPD, la LGDCU, afectan muy directamente ya que se dispondrá de página web y de listados personales de clientes, se debe cumplir la normativa.

5.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Recoge el marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de un sistema (Guerras y Navas, 2015).

En España, como en todos los países de su entorno, el sistema de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) se despliega en varios ámbitos interrelacionados. Por un lado, el sistema público de ciencia y tecnología, de carácter dual, incluye a las universidades y los organismos públicos de investigación que se centran en la investigación básica y, en menor medida, en la investigación aplicada. Por otro lado, las Administraciones públicas (estatal y autonómicas, pero también las europeas), se encargan de diseñar planes estratégicos de fomento de la innovación, de regular los procesos innovadores y de articular ayudas financieras a través de subvenciones, préstamos blandos e incentivos fiscales. En tercer lugar, las infraestructuras u organizaciones de apoyo, como los centros tecnológicos, los parques científicos y tecnológicos, las plataformas y clústeres tecnológicos, y las fundaciones universidad-empresa, entre otros, se dirigen a propiciar y financiar transferencias de tecnología a las empresas, entre otras actividades.

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante al ambiente empresarial, ya que la evolución de la tecnología influye en la manera de cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios. Algunos beneficios de la innovación tecnológica son: mayor productividad, mayores

estándares de vida, una mayor variedad de productos, etc. España es uno de los países de la Unión Europea que apuesta menos por la innovación tecnológica en sus productos y servicios o por cambiar la estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos, según la oficina estadística comunitaria, Eurostat. En este aspecto, nos encontramos con solo un 30% de las empresas que han realizado los cambios necesarios, cifra muy alejada de los líderes como Luxemburgo, Dinamarca o Alemania, países en los que más de la mitad de las PYMEs han cambiado su estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Cada día más y más dispositivos son utilizados como puente a la información, datos, soluciones, aplicaciones, negocios e instituciones. Es la era de la información, donde entra en juego el papel del Big Data, pudiendo gestionar grandes volúmenes de información en tiempos cada vez más reducidos y en el momento más necesario, así como analizar la misma para obtener datos relevantes en la toma de decisiones.

La tecnología cada vez avanza más y más rápido, hay que estar preparados para los cambios tecnológicos, ya que condicionan nuestro día a día y nuestras relaciones. Hay que estar en continua adaptación, tanto en el mundo empresarial como en el ámbito familiar, según la nueva tendencia de casas inteligentes.

Tabla 5.11. Equipamiento y uso de TIC en los hogares. Año 2015.

	Valor	Variación
Hogares con conexión a internet	78,7	4,3
Hogares con conexión de banda ancha	77,8	4,8
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	78,7	2,5
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	74,7	3,5
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	32,1	4,6

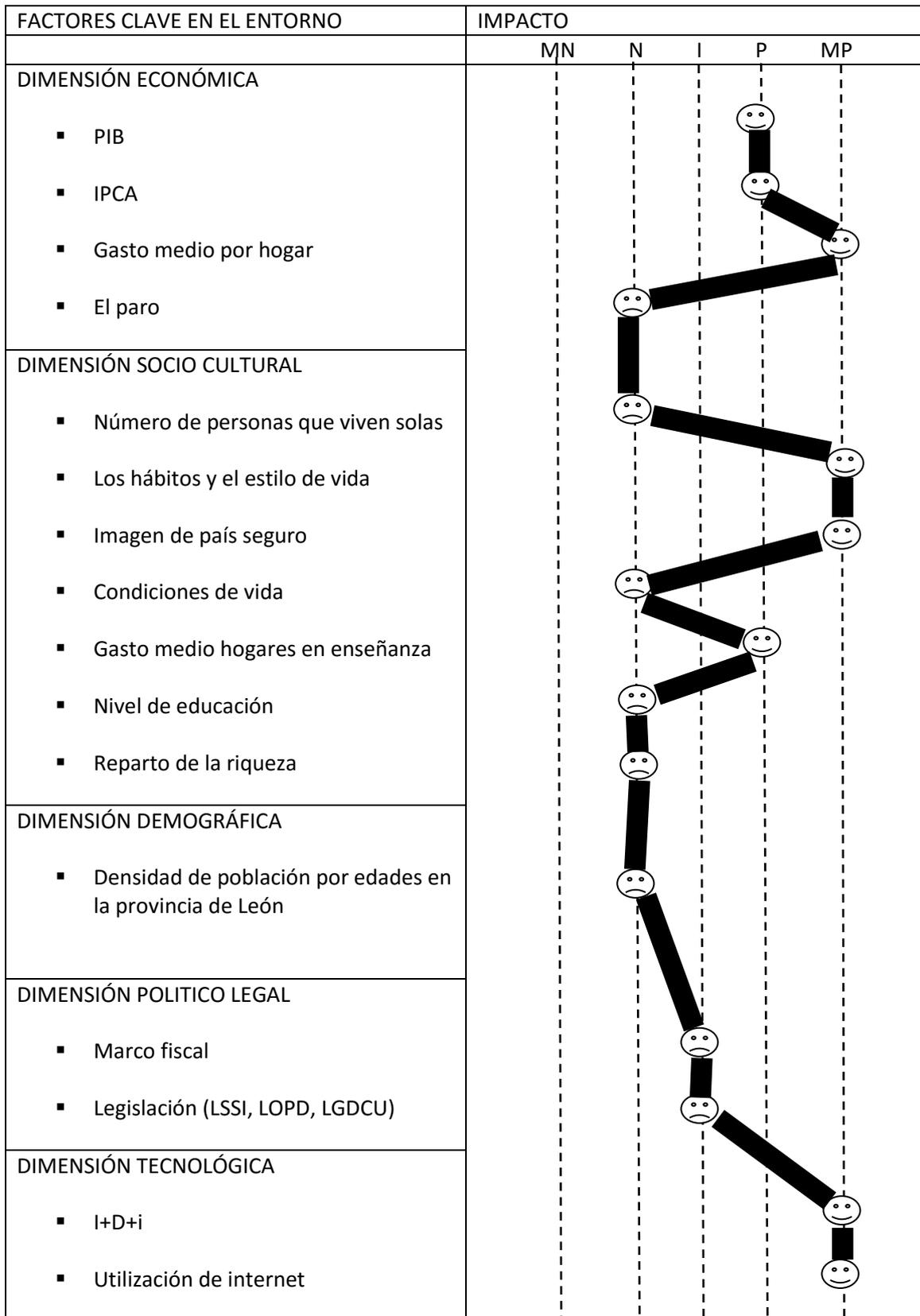
Fuente. INE (2016).

Según las cifras estudiadas, observamos el porcentaje de hogares con internet así como cuales son de banda ancha, las cifras son muy elevadas y vemos que las variaciones son positivas, incrementándose cada año. Los usuarios habituales de internet cada vez son

más y el porcentaje de las personas que compran a través de internet también se incrementa.

El sistema de I+D+i en el ámbito tecnológico influye positivamente en la idea de negocio planteada ya que se pretende ofrecer un servicio igualmente innovador, puntero en utilización de tecnología en sus clases. El creciente uso de internet así como de las diferentes tecnologías favorece el comercio on-line y a la idea de negocio, ya que sería una herramienta esencial, en la visión de futuro.

Figura 5.2. Análisis PESTEL.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos analizados en el entorno general.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno específico estará formado por un conjunto de factores que afectan a la empresa directamente, dependiendo del sector en el que opere. La empresa tiene que observar detenidamente cómo evoluciona el sector en el que opera para poder conocer los cambios que se van produciendo en las fuerzas competitivas del mismo (Asensio y Vázquez, 2009).

El modelo de Porter (2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de las oportunidades y amenazas. El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Figura 6.1. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1980).

6.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Se puede considerar, según los estudios demográficos, que nuestros clientes potenciales serían un porcentaje del total de personas que residen en la provincia de León y que cumplen las características de edad, debido a esto, ya que el número es elevado, el poder

negociador de los clientes es bajo. Su poder negociador se reduce en el momento en el que les ofrecemos un nuevo servicio de alta calidad, diferenciado.

Si bien es cierto que la existencia de productos sustitutivos, la competencia y el poder cambiar el servicio por otros, sin asumir elevados costes de cambio, les hace tener más poder negociador.

6.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Existe rivalidad entre los diferentes competidores con respecto a nosotros, pero debido principalmente a nuestra idea novedosa, mitigamos este efecto con la diferenciación. Actualmente consideraríamos nuestros competidores directos a las distintas academias, conservatorios, asociaciones deportivas, particulares, etc. Es un mercado saturado, donde las acciones competitivas por parte de los distintos competidores, para incrementar la cuota de mercado, serían objeto de estudio para poder mejorar nuestra actuación y ser los preferidos de nuestros clientes/usuarios.

Es un mercado con amplias posibilidades, ya que las diferentes actividades extraescolares son consideradas muy importantes.

6.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de nuevos competidores puede ser alta ya que no hay barreras de entrada destacables, los costes fijos son reducidos, no es necesaria una gran inversión para establecerse en el sector. El acceso a inputs especializados, como la tecnología, es libre. Para competir no es necesario tener mucha experiencia y el aprendizaje puede ser rápido. La lealtad a la marca, en este sector, es reducida.

6.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores, principalmente de consumibles y material, nos suministran un producto estandarizado, sin mucha diferenciación de marca. Por lo que no poseen un importante poder de negociación, en este sentido.

6.5. AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Se consideran productos sustitutivos al nuestro, las distintas páginas web que ofrecen cursos on-line, ya que pueden ser utilizados con el mismo fin, para obtener los mismos objetivos que con nuestro servicio. Estos sustitutivos no ofrecen las mismas prestaciones que nuestro producto/servicio, pero si los clientes no son muy exigentes, se pueden conformar con ellos. Pero nuestro producto al ser diferenciado, reduce esta amenaza de producto sustitutivo. Con nuestra idea utilizamos estos productos sustitutivos como complementarios, ya que utilizamos los dispositivos para poder ofrecer información a nuestros clientes. Incluso en un futuro ofrecer cursos on-line.

En conclusión, la actividad diferenciada mitiga los efectos negativos que puede ocasionar la rivalidad entre los competidores, si bien hay una gran amenaza de nuevos competidores que pueden copiar la idea. Con la incorporación de las nuevas tecnologías y nuevos dispositivos a la vida cotidiana, se puede aprovechar como complemento a la actividad propuesta. Hay que tener muy en cuenta a los clientes ya que son nuestra principal fuente de ingresos. Los proveedores no nos ofrecen un producto/servicio crítico para la actividad, por tanto son fácilmente sustituibles. En la idea de negocio el principal poder lo tiene el capital humano, las personas que forman el equipo.

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (2010). El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. (Guerras y Navas, 2015)

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa. Estas fuentes pueden estar tanto en el desempeño de cada

una de las actividades básicas como en las interrelaciones entre actividades. (Guerras y Navas, 2015).

Figura 7.1. Cadena de valor.



Fuente: Porter (2010:67).

Se cubre la cadena de valor dentro del sector educativo, dando un servicio que está en el medio entre la educación y compartir tiempo libre, así como la terapia o solución de diferentes problemas. La principal fuente de ingresos nos la ofrecen nuestros clientes, por tanto nos adaptamos a las posibilidades que ofrece internet, las nuevas tecnologías y por supuesto, las nuevas necesidades sociales para ofrecer un servicio único.

La empresa, al ser de servicios, dentro de las actividades de apoyo, se destaca la infraestructura de la empresa que será el lugar físico de las aulas, un lugar acogedor, adaptado a las diferentes actividades a realizar y con la tecnología integrada. Los RRHH será la principal ventaja competitiva, nuestra fuente intangible de diferenciación. Consideramos la tecnología y sus avances uno de los principales aliados para conseguir diferenciarnos. El aprovisionamiento en tiempo y forma será principalmente de material.

Dentro de las actividades primarias, la logística interna y externa no tiene mucho sentido ya que no hay distribución pero las operaciones es una de las partes más importantes, ya que el cuadrar horarios de las actividades con profesores, padres y niños es un trabajo esencial, y es una de nuestras características de éxito, ya que ofrecemos

personalización y adaptabilidad. El marketing tanto para darse a conocer, como para mantener los clientes y adaptar la página web.

Al estar todas las actividades de la cadena de valor interrelacionadas, se consigue una mayor ventaja competitiva optimizando y coordinando dichas actividades entre sí.

7.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo de la Teoría de Recursos y Capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a las que puede acceder (Guerras y Navas, 2015).

Ante entornos turbulentos como los actuales en los que los cambios son cada vez más frecuentes, por diferentes efectos como la globalización, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, etc., parece más adecuado basar la estrategia en aspectos internos que externos. Cuanto mayor sea la importancia de los cambios en el entorno de una empresa, mayor es la probabilidad de que sus recursos y capacidades sean los cimientos seguros para su estrategia a largo plazo (Grant, 2014).

La empresa es considerada como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones, imperfecta movilidad (Barney, 1991).

7.2.1. Identificación y medición de los recursos y capacidades

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa, por ejemplo disponibilidades financieras, activos fijos, patentes, marcas comerciales o recursos humanos. Por si solos no generan valor, se deben gestionar adecuadamente para generar una capacidad, que sería la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta.

Dentro de los recursos tangibles está el edificio, el mobiliario y los materiales. La capacidad es crear en el edificio un ambiente agradable, acogedor y con un carácter de exclusividad.

Los recursos intangibles incluyen el conocimiento y las habilidades de nuestro capital humano, tales como gestionar y adaptarse a los cambios, innovar, trabajar en equipo, etc., y su capacidad de incrementarse con el paso del tiempo gracias al efecto experiencia. También contamos con tecnología para prestar los servicios. Juntos forman nuestra principal ventaja competitiva, el saber hacer o know how de la empresa.

Otro recurso y capacidad lo formaran la cartera de clientes con su publicidad boca a boca, incrementando el prestigio y reputación.

8. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, una de las herramientas más útiles para conocernos a nosotros mismos y ver lo que nos afecta más de cerca.

El análisis DAFO es una de las herramientas más utilizadas para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades, correspondientes al original anglosajón SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) (Guerras y Navas 2015)

DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una idea novedosa de actividad. La penetración en el mercado es muy difícil. • Que la idea sea aceptada por los posibles usuarios. Que se generen necesidades. • La personalización y exclusividad de las actividades nos condiciona el tiempo del día y el espacio físico. • Falta de experiencia previa. No 	<ul style="list-style-type: none"> • La imitación de la competencia ya implantada.

<p>hay datos de resultados anteriores. El personal no tiene conocimientos previos, adquiridos de la experiencia, para poder aplicar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de fidelización de los usuarios. 	
<p>FORTALEZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran calidad de los servicios. • Personalización y exclusividad en los servicios. • Gran adaptabilidad a los usuarios. • Buena situación. 	<p>OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser los primeros en realizar estas actividades conjuntas. • Gran importancia dada por parte de los usuarios a este tipo de actividades.

Según el estudio D.A.F.O. anterior, el proyecto presenta una serie de debilidades y amenazas, así como fortalezas y oportunidades. Intentaremos mitigar y reducir dichas debilidades y amenazas y potenciar nuestras fortalezas, así como aprovechar nuestras oportunidades.

Uno de los mayores problemas es darse a conocer, realizar la penetración en el mercado, crear necesidades y conseguir clientes. En este sentido, en un primer momento se realiza una fuerte campaña publicitaria en una doble vía, dirigida a los padres como usuarios y pagadores del servicio y dirigida a los menos que serán nuestros prescriptores. La publicidad debe ser muy clara ya que se pretende que los usuarios perciban calidad en el producto, mediante la personalización y exclusividad.

Otro problema en un primer momento es la dependencia de la empresa con sus profesores, para mitigar esto se tendrá que seleccionar el capital humano con mucho cuidado ya que es el intangible más importante, dándole valor añadido a la empresa. Esta selección también mitigaría la incertidumbre por falta de experiencia en la actividad.

Las necesidades de fidelización por parte de los clientes se deben gestionar, en un primer momento, mediante la aplicación de una estrategia dual, de ventaja en costes, en nuestro caso en precio y ventaja en diferenciación.

La principal amenaza a tener en cuenta sería la imitación de la competencia. Una herramienta para paliar este riesgo sería patentar el servicio ofrecido.

La principal fortaleza es la calidad del servicio, cuidando los detalles, adaptabilidad en los servicios mediante la personalización y exclusividad. Accesibilidad mediante la página web y la buena ubicación.

Tener una idea novedosa siendo los primeros en realizar la actividad, da la ventaja sobre la competencia. Después de los estudios de mercados realizados se observa una gran importancia dada a la idea y una gran aceptación por parte de los futuros usuarios.

9. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir (Guerras y Navas, 2015).

Pero una ventaja competitiva lo es, si se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa de manera sostenida en el tiempo (Grant, 2014).

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables, tanto internas como externas a la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas básicas: liderazgo en costes y diferenciación (Porter, 2009).

Si la empresa reduce costes para incrementar rentabilidad, entonces sigue una estrategia de liderazgo en costes. Por el contrario si la empresa aumenta el precio del servicio, estamos ante una estrategia de diferenciación. En la idea de negocio optamos por la estrategia de diferenciación para mantener la idea de exclusividad y prestigio.

Se utiliza esta estrategia sin agotar el excedente del consumidor, es decir, sin llegar al valor percibido por el consumidor de dicho servicio, se quiere mantener un grado de satisfacción del cliente adecuado, para poder mantener la rentabilidad en el tiempo.

La calidad en el servicio así como la eficiencia, junto con la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente, ofrecido por el capital humano, son la principal ventaja competitiva de la idea de negocio. La clave es añadir valor, valor compartido para todos los grupos de interés.

10. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

Una de las decisiones más importantes a la hora de emprender un negocio es la de la elección de la forma jurídica. El marco legal bajo el cual tiene que operar. Son muchos los factores que hay q tener en cuenta a la hora de tomar esta decisión, el tipo de actividad, el número de socios, el capital mínimo aportado, la responsabilidad de los socios, etc. Esta elección marca los requisitos fiscales de tributación que debe cumplir la empresa, influye a la hora de solicitar financiación, influye en la solicitud de ayudas y subvenciones, etc.

Anexo 2: Formas jurídicas en función de sus requisitos.

Posteriormente al estudio de los diferentes tipos de sociedad, se elige la sociedad de responsabilidad limitada (SRL o SL). Ya que los tramites de constitución son relativamente fáciles, incluso pudiéndolos hacer de forma telemática (www.circe.es) o en ventanillas únicas como la de la cámara de comercio. El número mínimo de socios es uno, por tanto la idea de negocio se adapta a este requisito y el capital mínimo a aportar es de 3.000€, una cantidad asequible, no tiene requisito de capital máximo, dejando abierta esta posibilidad. Y la responsabilidad es limitada al capital aportado en la sociedad, protegiendo así el patrimonio personal.

La tramitación de constitución se explica en el anexo 3.

11. ESTUDIO DE MERCADO

Realizando un estudio del mercado en el cual se pretende implantar la idea de negocio, conocemos como actúa la competencia y conocemos la opinión de los posibles clientes.

En este sentido se observa que la mayoría de academias de educación se centran en la preparación a los alumnos para superar una asignatura determinada, para la realización de oposiciones o la obtención de un determinado título académico. Para aprender un idioma o para poder tocar un instrumento.

En la idea de negocio lo que se pretende es utilizar estos medios, como pueden ser los idiomas o un instrumento musical, aplicándolos a la solución de problemas de conducta, socialización, adaptación, etc., a través de actividades conjuntas entre padres e hijos para fomentar los vínculos familiares.

No se pretende crear una imagen de academia sino un lugar de ocio para compartir, aprender y estimular la inteligencia, la creatividad y las bases de la personalidad.

Las academias establecidas dan un servicio masivo y poco especializado, sin adaptarlo a las necesidades muy particulares de cada alumno, donde se intenta meter el mayor número de alumnos en cada clase.

En la idea de negocio lo que se pretende es una exclusividad, flexibilidad, adaptación a las necesidades particulares de cada cliente. Ofreciendo los servicios con un número reducido de alumnos en cada clase.

Las academias o particulares que imparten clases están cobrando una media entre 50€ y 100€ mensuales por cuatro horas de clase por alumno al mes.

En la idea de negocio el precio mensual de las actividades conjuntas será de 150€ mensuales por familia, es decir, 150€ por la madre/padre y el hijo, que serían por dos alumnos, cuatro horas mensuales.

Para realizar un sondeo de la opinión de los posibles clientes se realiza una encuesta entre familias con hijos pequeños de la provincia:

- ✓ ¿Cuánto tiempo libre de calidad pasáis con vuestros hijos cada día entre semana?
 - Menos de una hora
 - Una hora
 - Más de una hora
- ✓ ¿Consideráis necesarias las actividades extraescolares para la evolución y el aprendizaje de vuestros hijos?
 - Nada necesarias
 - Poco necesarias
 - Muy necesarias
- ✓ ¿Si vuestros hijos tuvieran algún problema de conducta, socialización, adaptación, etc., intentarías solucionarlo mediante actividades extraescolares?
 - Si
 - No
- ✓ ¿Os parece buena idea el poder compartir tiempo libre con vuestros hijos mientras aprenden?
 - Si
 - No
- ✓ ¿Acudiríais a una academia donde se realicen actividades conjuntas entre padres e hijos para compartir el tiempo con vuestros hijos a la vez que aprenden?
 - Si
 - No
- ✓ ¿Cuánto dinero estaríais dispuestos a pagar mensualmente, para solucionar los problemas de vuestros hijos?
 - Menos de 150 euros
 - Entre 150 euros y 200 euros
 - Más de 200 euros

Las conclusiones obtenidas son que la mayoría de los padres entre semana pasan poco tiempo libre de calidad con sus hijos y consideran las actividades extraescolares muy

necesarias como complemento a su aprendizaje y evolución pero también las utilizan para cubrir su tiempo libre y que no se mantengan ociosos. Si sus hijos tuvieran algún problema intentarían solucionarlo con cualquier medio, como es normal. Consideran la idea de compartir tiempo libre con sus hijos mientras aprenden muy buena y acudirían a una academia donde se realicen actividades entre padres e hijos. En el tema monetario, al ratearse de sus hijos y de solucionar sus problemas e incrementar vínculos familiares no escatiman en el presupuesto, asegurando quitárselo de otros lados.

12. PLAN DE MARKETING

Los directivos desarrollan un proceso de planificación comercial, que permite tomar decisiones y estructurar las tareas estratégicas y operativas de Marketing. Este proceso de planificación comercial se plasma por escrito en un Plan de Marketing. Este documento escrito recoge todas las decisiones relativas al producto, precio, comunicación y distribución para alcanzar los objetivos de la organización. Su correcta elaboración resulta imprescindible para la rentabilidad de los bienes y servicios de la empresa (Esteban y Lorenzo, 2013).

12.1. NOMBRE COMERCIAL

Cuando se piensa en elegir un nombre u otro, hay que tener en cuenta que va a identificar al negocio durante mucho tiempo. Por este motivo, no son recomendables nombres que quizás estén de moda por diferentes motivos en un momento determinado pero que luego pasen a un segundo plano (Maqueda, 1989).

El nombre comercial junto con su logotipo, será lo que identifique a la empresa y el tipo de negocio, por tanto es necesario que tenga relación con el negocio. Los futuros clientes a través del nombre comercial y el logotipo se formaran una primera idea del tipo de actividad y su posicionamiento.

En el caso del negocio planteado se selecciona el nombre comercial de: AULA DIVERTIDA.

Se pretende que la primera impresión de los clientes, sea un lugar de ocio, y no una academia de enseñanza al uso.



12.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Ya que el mercado es heterogéneo se realiza una segmentación para dividir el mercado en grupos más homogéneos y fijar un mercado meta.

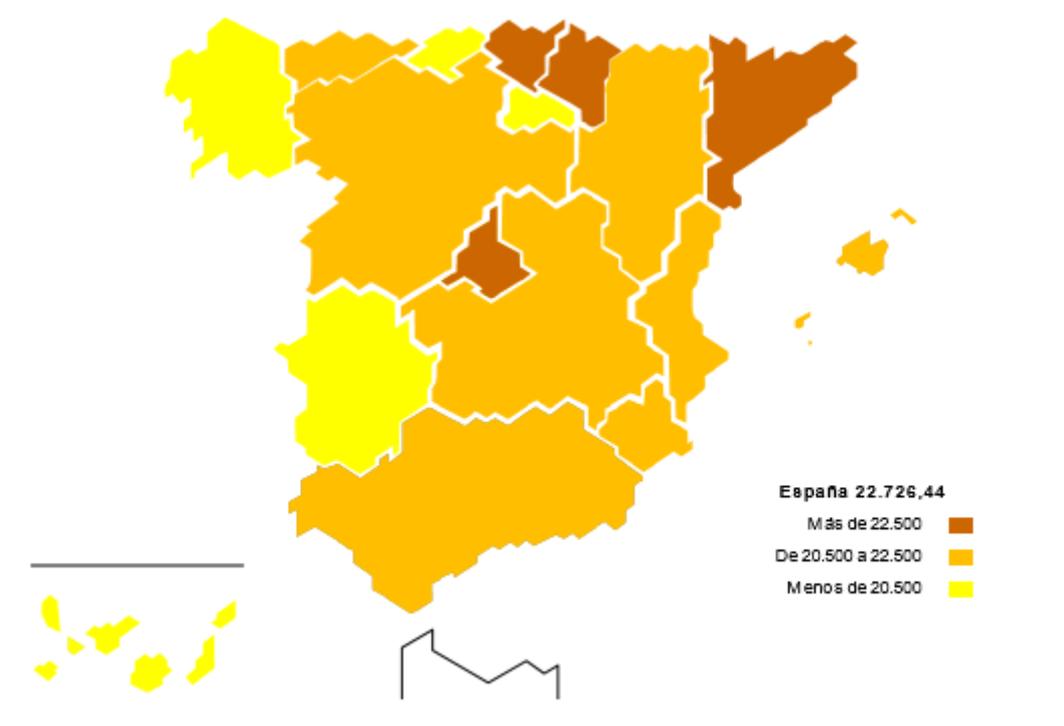
Se realiza una primera segmentación geográfica marcada por la ubicación. Debido al tipo de actividad que se realiza en la idea de negocio, se segmenta el mercado por edades, nuestros clientes potenciales. Se realiza esta práctica con el objetivo de adaptar las estrategias y la oferta, para realizar un posicionamiento adecuado.

Debido a la primera localización física de la empresa, la actividad tiene un ámbito geográfico determinado, realizándola en la ciudad de León.

La actividad que se propone iría encaminada hacia la población de 0 a 14 años como alumnos, y de 25 a 50 años como padres.

Un posicionamiento adecuado, ya que la empresa se ubica en una zona con un poder adquisitivo medio.

Figura 12.1. Ganancia media anual por trabajador (en euros). Año 2012.



Fuente: INE, AÑO 2016.

12.3. PRODUCTO

Las características específicas de los servicios, con respecto a los productos tangibles, son el principal motivo que justifica un marketing específico para ellos. Estas diferencias se concretan en la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad constituye el principal problema en la comercialización de los servicios. Para ello es necesario aportar un soporte físico relacionado con el servicio que demuestre su existencia y ponga de manifiesto su calidad (Esteban y Lorenzo, 2013)

La idea de negocio, el servicio ofrecido, actividades conjuntas entre padres e hijos, se realiza para satisfacer las necesidades de los consumidores de manera adecuada.

El contacto con los clientes es continuo, la forma de hacer tangible el servicio se realiza mediante las clases, la inseparabilidad del servicio dado y el consumo del mismo está presente mientras se imparten las clases, partiendo de la base de que los profesores son capital humano cada uno con sus peculiaridades la variabilidad del servicio es inevitable así como su caducidad ya que no existe posibilidad de almacenamiento.

El servicio ofrecido es innovador, diferenciado, con calidad consistente y superior a los competidores, con una productividad elevada debido al compromiso y habilidades de nuestro capital humano.

12.4. PRECIO

El precio de venta de los productos es un aspecto muy importante para la nueva empresa ya que, en gran medida su éxito o fracaso estarán relacionados con él. Se determina en función de la competencia del sector, el interés de la empresa en introducirse en un mercado, las características diferenciadoras del producto, la situación económica del entorno, etc. (López, 1997:120)

El precio es una variable importante que los consumidores tienen en cuenta a la hora de seleccionar un servicio u otro.

Se establece un precio relativamente alto en comparación con la competencia ya que seguimos una estrategia de diferenciación, la cual estaría apoyada por esta decisión de precios más altos que la competencia, ya que el consumidor tiene una percepción de mejor servicio.

El precio mensual de cada una de las actividades será de 150€. Teniendo distintos descuentos si se contratan dos actividades al mes que sería de 280€, si se contratan tres actividades, el precio es de 410€ y si se contratan las cuatro actividades el precio es de 540€ al mes.

12.5. DISTRIBUCIÓN

El diseño de los canales de distribución comprende múltiples decisiones complejas y condicionadas por diferentes factores relacionados con las características de los bienes a comercializar, los mercados, las características de los clientes, la infraestructura y los recursos disponibles. Los directivos de Marketing deben decidir la longitud del canal, el tipo de intermediarios a emplear y la estrategia de cobertura de mercado más adecuada (Esteban y Lorenzo, 2013).

El servicio prestado no presenta un canal largo de distribución, no existen intermediarios y la necesidad de cobertura de mercado se cubre con la impartición de las propias clases. La infraestructura es el propio local compuesto por cuatro aulas. Los recursos intangibles más significativos serían las capacidades y habilidades del capital

humano. No es necesaria una red de ventas para la idea de negocio. La distribución es selectiva ya que seguimos una estrategia de diferenciación.

Internet ha producido una transformación muy importante en las estructuras de distribución, generando nuevas oportunidades y ventajas, tanto para las empresas como para los compradores. Sus efectos más significativos han sido la aparición de nuevas formas de intermediación, la sustitución de los intermediarios tradicionales y la optimización de múltiples funciones y actividades de distribución (Esteban y Lorenzo, 2013).

En la visión de futuro de la idea de negocio planteada se presenta la posibilidad de ofrecer actividades on-line. Con lo cual la distribución del servicio se realizaría a través de la web facilitando a los clientes su accesibilidad.

12.6. COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comunicación es muy importante para informar, persuadir y recordar a los públicos objetivos de la empresa su propuesta de valor. Las herramientas disponibles para que el mensaje consiga el efecto deseado son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el Marketing directo y la fuerza de ventas. Cada una de las acciones posibles que se desarrollan deben adaptarse al público objetivo al que se dirige (Esteban y Lorenzo, 2013).

Para obtener la máxima rentabilidad de la publicidad hay que seleccionar los medios que se van a utilizar en función del tipo de producto, del ámbito geográfico de los mercados, de las disponibilidades económicas y de la cantidad de recursos que desee asignar la empresa para tal fin (López, 1997: 120).

La comercialización o comunicación es el inicio para dar a conocer la idea de negocio. Es necesario incurrir en costes promocionales para que los clientes potenciales tengan conocimiento de la actividad.

En este caso se utiliza la publicidad en diferentes medios de comunicación como es la radio local, la prensa así como el reparto de folletos en diferentes colegios, tiendas infantiles de ropa y juguetes y en diferentes eventos deportivos. También se utiliza la publicidad exterior en autobuses urbanos.

Se utiliza la promoción de ventas en un día de puertas abiertas, donde se enseñaran las instalaciones y se realizaran sorteos con paquetes promocionales y regalos.

- La radio. Según los rankings de audiencia las cadenas más escuchadas son: Ser, C40, Onda Cero y Cadena Dial. Se descarta Onda Cero por considerar que el público de esta emisora no entra dentro de nuestro mercado meta.

Según tarifas consultadas en la página web de Oblicua, seleccionamos distintos programas en horario de mañana, ya que es un momento del día, donde padres e hijos escuchan juntos la radio mientras realizan las tareas antes de ir a sus colegios o trabajos.

- a) Cadena SER (92.6). Programa HOY POR HOY. De lunes a viernes de 6:00 a 10:00. Coste 53€.
- b) C40 (88.2). Programa ANDA YA de lunes a viernes de 6:00 a 11:00. Coste 34€.
Programa DEL 40 AL 1 sábados de 10:00 a 14:00. Coste 33€.
- c) Cadena DIAL (94.3). Programa ATRÉVETE de lunes a viernes de 6:00 a 11:00. Coste 34€. Programa DIAL TAL CUAL sábados de 10:00 a 14:00. Coste 34€.

Se emitirán cuñas publicitarias de 20” durante un mes y medio, al inicio de la actividad. Calculando un coste:

- a) Cadena SER: 30 cuñas X 53€ = 1.590€
- b) C40: 30 cuñas X 34€ = 1.020€ más 6cuñas X 33€ = 198€. Total 1.218€
- c) Cadena DIAL. 30 cuñas X 34€ = 1.020€ más 6 cuñas X 34€ = 204€. Total 1.224€

La campaña publicitaria en la radio durante el primer mes y medio de implantación de la sociedad, supondrá un coste total de 4.032€.

- La prensa. El “Diario de León”, el periódico de la provincia. Se incluirán anuncios generales en color de lunes a sábado durante mes y medio coincidiendo con el inicio de la actividad. Según datos obtenidos en la página web del Diario

de León, cada módulo semanalmente cuesta 89€, con lo cual durante mes y medio el coste asciende a 534€.

- Reparto de folletos. Se realizarán folletos informativos para repartir en colegios, tiendas especializadas en ropa y juguetes y en eventos deportivos. Una vez cada tres meses, coincidiendo con el inicio de los trimestres escolares. Presupuestado por una empresa leonesa (dosmasunohuellacreativa), el precio de 2.000 trípticos A4 a todo color y con diseño asciende a 232€. El coste anual será de 696€.
- Autobuses urbanos. Se apuesta por este medio ya que se considera un escaparate móvil de la actividad a realizar. Un contrato de 12 meses, con un coste de rotulación y montaje del autobús de 475€ asciende a 850€/mes x 12 mese = 10.200€ más montaje y rotulación, total 10.675€ al año. Datos obtenidos de la página web de Oblicua.
- Jornada de puertas abiertas. Se calcula un coste de 800€ compuesto por una azafata, el catering, regalo de dos bonos de 150€ para asistir durante un mes a una de las clases y regalo de una Tablet.

Actualmente, las técnicas disponibles para un plan de comunicación necesitan del apoyo de la web 2.0 y los dispositivos móviles para adaptarse a las nuevas formas de consumir información de los receptores (Esteban y Lorenzo, 2013).

La página web de la empresa es una ventana hacia los clientes. Es muy importante su creación así como el mantenimiento y la actualización de datos y contenido y la adaptación al mercado cambiante.

Según presupuesto de una empresa leonesa (virtuart) una web típica de presencia en internet con unas cuatro secciones tendría un coste de 500€ con dominio y alojamiento por un año ya incluido. Posteriormente podría tener un mantenimiento de 120€ incluido la renovación del dominio y el alojamiento.

Costes anuales de publicidad:

MEDIO UTILIZADO	COSTE ANUAL
RADIO	4.032€
PRENSA	534€
FOLLETOS	696€
AUTOBUSES	10.675€
JORNADA PUERTAS ABIERTAS	800€
PÁGINA WEB	500€
TOTAL:	17.237€

Para el segundo y tercer año de vida de la empresa se reduce esta partida, ya que se cuenta con el boca a boca de los clientes que son nuestra principal publicidad, manteniendo solamente la publicidad en radio, prensa, folletos y el mantenimiento de la página web. Presupuestando unos 2.000€ anuales destinado a promocionar diferentes actividades culturales y deportivas.

MEDIO UTILIZADO	COSTE ANUAL
RADIO	4.032€
PRENSA	534€
FOLLETOS	696€
PÁGINA WEB	120€
PROMOCIONES	2.000€
TOTAL:	7.382€

13. PLAN DE OPERACIONES

Las características distintivas de los servicios conducen a que su gestión presente ciertas peculiaridades, en el sentido de que determinados aspectos cobran una importancia clave. En concreto, las decisiones de capacidad y localización son determinantes, especialmente por la simultaneidad entre la producción y el consumo, aunque también por el carácter perecedero de los servicios. Por otra parte, tanto la heterogeneidad como la intangibilidad, unidos al carácter perecedero, condicionan que la calidad se vuelva una variable estratégica importante para el éxito empresarial en los servicios. Por último, la simultaneidad y la heterogeneidad implican que la persona que presenta el servicio es clave, es decir, cobran una importancia enorme todos los aspectos relacionados con la gestión del personal de contacto directo con el público (Fernández et al., 2006).

13.1. UBICACIÓN

La localización es el proceso de elección de un lugar geográfico para realizar la actividad productiva, esto es, el emplazamiento a donde deben trasladarse los inputs del proceso y desde donde salen los outputs para los clientes. La localización es una decisión estructural y por lo tanto, tiene carácter estratégico para la empresa, requiere una inversión considerable y tiene implicaciones a largo plazo (Fernández et al., 2006).

Si bien las decisiones de localización pueden considerarse esporádicas, en realidad, la distribución espacial está sometida a continuos cambios. Aunque la localización comienza con la determinación del lugar donde iniciar la actividad, esta decisión se extiende durante la vida de la empresa, (Fernández et al., 2006).

La localización de las operaciones es una de las decisiones más trascendentes para una empresa, ya que afecta directamente a los ingresos y a los costes, puede suponer hasta el 10% de los costes en una empresa industrial, incidiendo por tanto, sobre la competitividad empresarial (Fernández et al., 2006).

Existe una serie de acontecimientos cuya presencia en un momento dado puede dar lugar a la necesidad de tomar una decisión relacionada con la localización de las instalaciones. Entre ellas destacamos las siguientes: Insuficiente o excesiva capacidad productiva, lanzamiento o eliminación de productos, cambios tecnológicos, cambios en

los inputs, desplazamiento geográfico de la demanda, fusiones o adquisiciones de empresas, globalización de la economía (Fernández et al., 2006).

Existe una diversidad de factores que influyen en la decisión acerca de la localización de las instalaciones, los cuales pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios, aunque prime su agrupación en las cinco categorías siguientes: entradas al proceso, salidas del proceso, disponibilidad y coste de locales y terrenos, factores legales e incentivos fiscales y financieros y por último servicios y actitudes de la comunidad (Fernández et al., 2006).

En un primer momento se ubica como lugar físico para la realización de la actividad de la idea de negocio la ciudad de León, eligiendo una dirección en el centro de la ciudad para facilitar el acceso a toda la población.

Se elige una dirección situada en la zona de Avda. Ordoño II, Plaza de Santo Domingo y Calle Ancha, zona muy transitada, de fácil acceso, bien comunicada por transporte público. El precio de la compra o el alquiler ha influido para elegir la ubicación, pero merece la pena incrementar el gasto en esta partida ya que obtenemos una mayor ventaja, la zona posee un gran atractivo. También se tiene en cuenta el estado de conservación del edificio en conjunto y el del local, decidiendo acondicionarlo a nuestras necesidades.

Se valora, según precios de mercado, si sería mejor comprar o alquilar. Decidimos alquilar, ya que es una buena opción para el comienzo de la empresa, no hay que efectuar un desembolso inicial muy elevado y no nos obliga a permanecer en la misma ubicación. Más adelante, según la evolución del negocio, podemos valorar nuevamente esta decisión y modificarla.

Poder localizar capital humano para realizar la actividad también es un factor a destacar, considerando la ciudad de León un sitio idóneo ya que posee universidad y se puede llegar fácilmente al capital humano sobradamente preparado. Se considera que en esta ubicación se puede estar surtido de materiales necesarios y disponer de tecnología. Situación cercana a los clientes potenciales. Se cuenta con un marco jurídico legal favorable, se cuenta con incentivos fiscales y se puede acceder fácilmente a la financiación.

La zona y la localidad cuentan con los servicios adecuados a las necesidades que pueden surgir para atraer a clientes y empleados. Es una zona comercial, céntrica, que ofrece otras posibilidades y alternativas para los clientes.

13.2. CAPACIDAD PARA DAR SERVICIO DE LA EMPRESA

La capacidad de una instalación se refiere a la cantidad de producto que ésta puede obtener por unidad de tiempo con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales. No obstante, la medición de la capacidad presenta ciertos problemas: Referencia temporal, operaciones con distinta capacidad, definición de las condiciones normales de funcionamiento, influencia de las decisiones de la dirección de la empresa y unidad de medida (Fernández et al., 2006)

Así, no hay que confundir los siguientes conceptos: capacidad eficiente, capacidad efectiva, capacidad real y capacidad pico (Fernández et al., 2006).

La personalización y exclusividad de las actividades nos condiciona el tiempo del día y el espacio físico, ya que los recursos con los que contamos de horarios, profesores y aulas, son limitados.

El horario es de tarde, ya que durante la mañana los niños están en sus clases de la educación obligatoria, comenzamos a las 16:00 horas terminando a las 21:00 horas. Durante los meses de verano, cuando los niños no tienen clase por las mañanas, cambiaremos el horario.

Tenemos cuatro categorías de actividades: música, robótica, experimentos químicos y cocina.

Disponemos en el local de cuatro aulas, por lo tanto el layout está muy claro, una para cada actividad, dando cuatro horas al día de cada actividad.

Pretendemos que nuestras clases tengan un carácter didáctico, educativo y a la vez divertido. Ofrecemos personalización, adaptabilidad y exclusividad. Por tanto los grupos serán reducidos, con un máximo de ocho alumnos por clase, cuatro niños y cuatro padres.

Los horarios y los grupos se realizan en función de las edades de los niños, para tener una homogeneidad y una consistencia.

13.3. PÁGINA WEB

La dirección de nuestra página web será: <http://www.auladivertida.es>

La página web que ofrecemos debe tener dos tipos de acceso:

- Un acceso público donde se presenta la empresa y se ofrece información sobre ella, de ubicación, actividades, horarios, contacto, etc.
- Un acceso restringido con clave solo para clientes, con contenidos específicos, trayectoria académica, datos personales, etc.

La página web debe tener una actualización de al menos una vez cada quince días para el acceso público y diaria para el contenido restringido, para mantener al día tanto a nuestros clientes como a nuestros clientes potenciales.

La página web debe ser algo interactivo, con posibles conferencias on-line, blog de consultas y comentarios, buzón de sugerencias y un foro para poder relacionarse.

13.4. CORREO ELECTRÓNICO

Disponemos de correo electrónico: alumnos@auladivertida.es

Para poder facilitar el contacto con los alumnos y mandar información recíprocamente. Así como para ponernos en contacto con nuevos clientes y ofrecerles información.

El correo tendrá una revisión diaria y continua.

13.5. CONTROLES DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA

La calidad es una fuente de ventaja competitiva, a la que los clientes otorgan cada vez mayor valor. Existen fundamentalmente dos vías de actuación relacionadas con la calidad: calidad de diseño y calidad de aceptación. La calidad de diseño consiste en

actuar sobre las características o especificaciones del producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes. La calidad de aceptación consiste en eliminar las deficiencias y los fallos del producto o servicio, lo que contribuye a reducir las reclamaciones y a aumentar la satisfacción de los clientes (Fernández et al., 2006).

La calidad de los servicios puede entenderse en términos de calidad de proceso y calidad de resultado (Berry et al., 1988). La calidad de proceso es juzgada por el consumidor durante la prestación del servicio. Ésta engloba las calidades técnica y funcional. La calidad técnica tiene que ver con el diseño del servicio, y la calidad funcional con la forma en que el cliente lo recibe (Grönroos, 1990). Por otro lado, el consumidor juzga la calidad de resultado después de la prestación del servicio y es susceptible de presiones externas y ambientales.

Un cliente percibe un servicio como de alta calidad, cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales (Zeithaml et al., 1990)

Se realizan controles de calidad periódicos in situ en cada una de las actividades, se analizan y estudian las opiniones y sugerencias de los clientes, bien obtenidas durante el transcurso de la propia actividad, por el buzón de sugerencias, mediante correo electrónico o mediante la realización de encuestas de calidad y satisfacción de clientes realizadas en las aulas cada cierto tiempo.

Se analiza toda esta información y a partir de ese momento se puede realizar una mejora continua de las actividades y de la página web, así como una adaptación de profesores y horarios.

Con todo esto se pretende dar un servicio de alta calidad, que se refleje en el incremento y mantenimiento de clientes fieles, por tanto, en un incremento de los beneficios.

Excelencia en el servicio a los clientes superando sus expectativas.

13.6. MARCO JURIDICO

Para el desarrollo de la actividad se requiere la existencia de listados de clientes, con datos personales, por tanto, La empresa debe tener en cuenta los requisitos y cumplir

con la Ley Orgánica 13/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Fuente: www.leyprotecciondedatos.es

Ya que se pretende utilizar página web en nuestra idea de negocio se considera La Ley 34/2002 de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI), para regulan determinados aspectos jurídicos del comercio electrónico.” Fuente: www.lssi.es

La ley general de consumidores y usuarios influye, ya que desde el 13 de junio de 2014 todos los sitios web en Internet que dispongan de tienda on-line de artículos y productos o plataforma que posibilite la contratación electrónica de bienes y servicios deben estar adaptados a las novedades legales establecidas por la Ley 3/2014, de 27 de marzo, por la que se modifica el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre (LGDCU). Fuente: www.ocu.org

13.7. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS

Al ser una empresa de servicios, el aprovisionamiento es simplemente de consumibles y materiales. La persona de administración se encarga de realizar las gestiones de aprovisionamiento utilizando el criterio FIFO de gestión de existencias, primero en entrar primero en salir, manteniendo un stock mínimo de seguridad. Los costes de gestión y almacenamiento son muy bajos.

13.8. MEDIO AMBIENTE

Al ser una empresa de servicios y no industrial, no se generan prácticamente residuos que puedan influir en el medio ambiente, así y todo, desde la empresa se fomenta el consumo responsable, se reciclan los consumibles y los materiales desechados en los contenedores correspondientes. Se realiza una gestión medioambiental basada en la sostenibilidad y el ahorro energético.

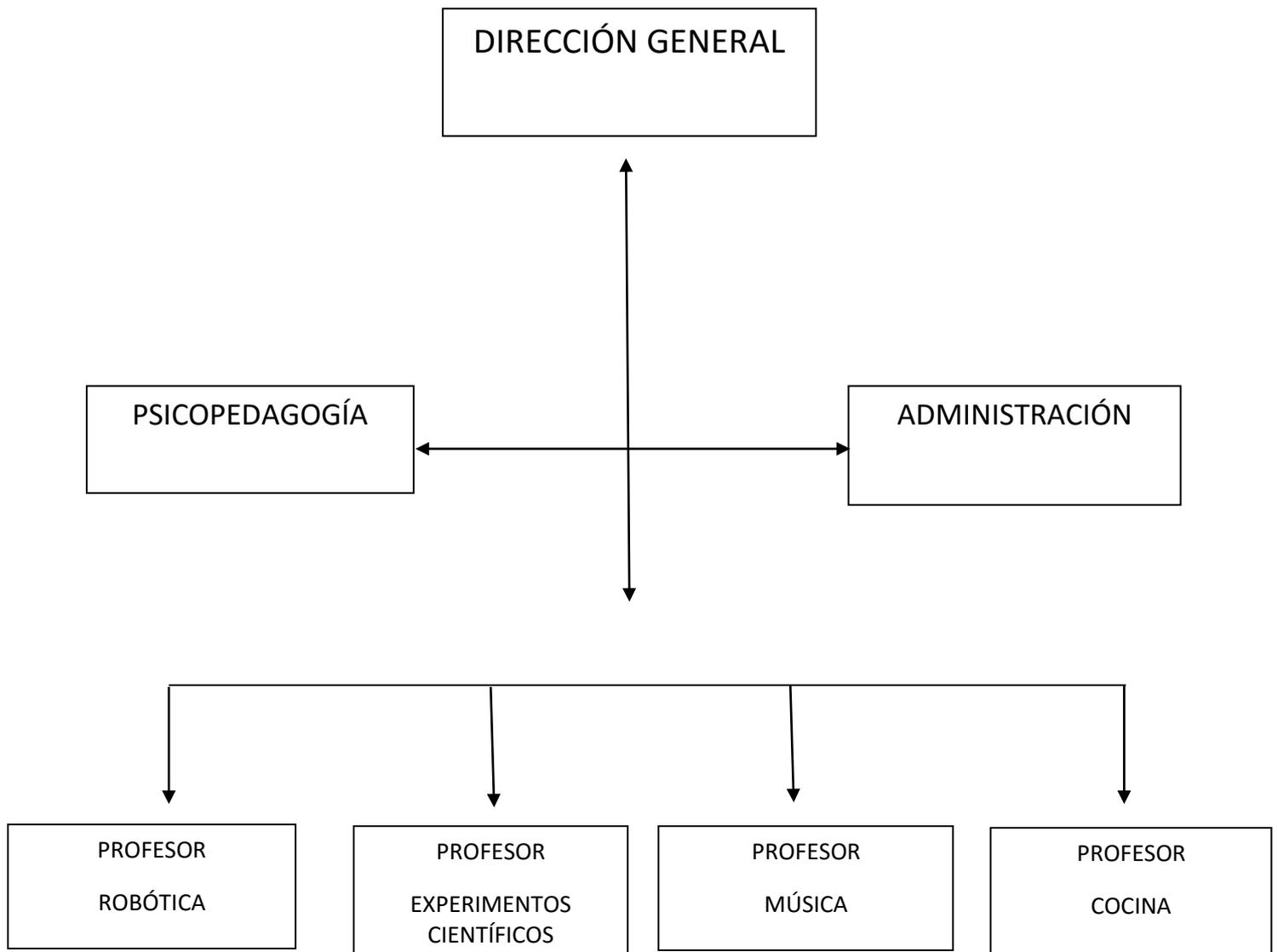
14. PLAN DE RRHH

En el nuevo escenario competitivo, las empresas con más éxito son aquellas que mejor saben capturar y utilizar el conocimiento de sus empleados. En la economía del siglo XXI, las ventajas competitivas no se basan en el control de recursos físicos y energéticos, sino en el desarrollo de nuevas maneras de explotar los recursos y proporcionar nuevos y mejores servicios. Esta es la razón por la cual el conocimiento se convierte en el recurso más valioso para la empresa (Bonache y Cabrera, 2006).

Desde el punto de vista de RRHH, el objetivo es, por un lado, fomentar la creatividad de los empleados y, por otro lado, favorecer el intercambio de ideas (Bonache y Cabrera, 2006).

Varias tendencias demográficas y organizacionales han aumentado la diversidad laboral de las empresas. Este aumento de la diversidad tiene importantes implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos en un mercado global. Los beneficios de la diversidad pueden traducirse en una ventaja competitiva para la empresa en cinco áreas: reducción de costes, selección y retención del talento, marketing, innovación y solución de problemas y la flexibilidad organizacional (Bonache y Cabrera, 2006).

14.1. ORGANIGRAMA



14.2. NECESIDADES DE PERSONAL PREVISTAS Y ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Las necesidades de personal dependen de la demanda normalmente, en la idea de negocio planteada, se plantean unas necesidades de personal en función de la oferta de actividades que se pretende realizar, considerando la demanda en un primer momento, cubierta con la previsión de personal y en función de la capacidad para dar servicio del negocio.

- **DIRECCIÓN GENERAL:** compuesta por una sola persona, gerente y propietario de la empresa. Persona encargada de tomar las decisiones y de plantear la política a seguir. Encargado del marketing, de las finanzas y de los recursos humanos.
- **PSICOPEDAGOGÍA:** persona de apoyo en la organización y planteamiento de las clases.
- **ADMINISTRACIÓN:** persona encargada de todas las funciones de administración, contabilidad, atención al público, aprovisionamiento, gestión del correo electrónico, etc.
- **PROFESOR ROBÓTICA:** persona encargada de preparar e impartir la clase de robótica.
- **PROFESOR EXPERIMENTOS CIENTÍFICOS:** persona encargada de preparar e impartir la clase de experimentos científicos.
- **PROFESOR MÚSICA:** persona encarga de preparar e impartir la clase de música.
- **PROFESOR COCINA:** persona encarga de preparar e impartir la clase de cocina.

La tarea común asignada a todos y cada uno de ellos será la actualización de la página web, cada uno en el área que le corresponda.

Todo el personal de la organización debe estar conectado mediante la comunicación, la información debe fluir de unos departamentos a otros. No se plantea un organigrama rígido ni unas funciones cerradas, debe existir feedback de información.

14.3. POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

La selección y la adecuada formación del personal que va a trabajar en la empresa serán factores muy importantes para poder cumplir con los objetivos marcados. Es necesario dedicar bastante tiempo a la selección de los trabajadores ya que ellos serán el mayor capital que tenga la empresa en el futuro (Maqueda, 1989).

El reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos de cara a cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno. Su finalidad es que exista un número suficientemente de personas a las que aplicar un instrumental evaluativo que permita incrementar la probabilidad de seleccionar a un buen profesional para el puesto vacante (Bonache y Cabrera, 2006).

Existen cuatro métodos de reclutamiento: referencias de empleados, anuncios, agencias de trabajo e internet, los cuales varían en su eficacia y grado en que proporcionan candidatos adecuados (Bonache y Cabrera, 2006).

La selección de personal es el proceso utilizado para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, basando tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos. Existen dos modelos básicos de selección, el tradicional y el estratégico, cada uno de los cuales difiere en el tipo de empleado que se demanda y el tipo de instrumento evaluativo que se utiliza (Bonache y Cabrera, 2006).

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción de mercado económico y del mercado laboral caracterizada por una gran estabilidad productiva. El modelo de selección estratégico parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará (Bonache y Cabrera, 2006).

Existen múltiples instrumentos evaluativos. Los más utilizados en España son las pruebas de habilidades cognitivas y psicomotoras, entrevistas, test y cuestionarios de personalidad, currículum, referencias, pruebas de muestras de trabajo y simulaciones (Bonache y Cabrera, 2006).

El proceso de selección está formado por las siguientes etapas (Asensio y Vázquez, 2009):

- a. Valoración de la necesidad de personal.
- b. Diseño del puesto de trabajo.
- c. Creación del perfil.
- d. Búsqueda de los candidatos.
- e. Selección de los posibles candidatos.
- f. Entrevista y pruebas profesionales.
- g. Toma de la decisión.
- h. Incorporación a la empresa.

En la idea de negocio planteada a parte del propietario gerente, se necesita la contratación de seis personas más: un psicopedagogo de apoyo, una persona de administración y cuatro profesores.

Todos ellos con un contrato temporal por un año, con la posibilidad de indefinido en función de la evolución de la ida de emprendimiento.

Según las características del puesto a cubrir y las funciones a desempeñar se realizaran los contratos de trabajo. La persona que cubra el puesto de apoyo de psicopedagogía tendrá un contrato de dos días a la semana, durante cinco horas cada día. La persona de administración tendrá un contrato a jornada completa con horario partido. Los cuatro profesores tendrán un contrato por horas durante cinco días a la semana, cinco horas diarias.

Un perfil común para todo el personal será, gente joven, dinámica, con estudios universitarios adecuados en función del puesto a desempeñar, don de gentes, no es necesaria experiencia docente previa, multicultural, no se hacen distinciones de sexo, raza, cultura o nacionalidad, con ganas de aprender e innovar, conocimientos en tecnología, se valora el trabajo en equipo.

Las competencias específicas de cada uno de los puestos, vienen marcadas por la propia singularidad de las tareas a desempeñar. El puesto de pedagogía lo desempeñara una persona con dicha titulación. El puesto de administración, alguien con la titulación de administración y dirección de empresas o similar. El puesto de profesor de robótica, una persona con una ingeniería o similar. El profesor de experimentos científicos, una

persona con la titulación de química, biología o similar. El profesor de música debe tener su titulación así como el profesor de cocina.

El reclutamiento se realizara utilizando varias vías, anuncio en prensa, vía internet, web propia, a través de la universidad y las bolsas de trabajo de colegios profesionales, donde se informaran las características del puesto a desempeñar y las competencias requeridas para cubrirlos. Se realiza con el fin de obtener el mayor número de candidatos idóneos posible para posteriormente realizar el proceso de selección. El proceso de selección se realizara a través de una empresa especializada, aplicando los instrumentos adecuados y adaptados en función de la estrategia de diferenciación y la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

14.4. POLÍTICA SALARIAL

El empleado accede a realizar una serie de tareas a cambio de que su labor y dedicación se vean recompensadas. Estas recompensas por la prestación profesional de sus servicios laborales pueden ser fundamentalmente de dos tipos: monetarias y no monetarias. Las monetarias incluyen tanto las percepciones económicas en dinero como todos aquellos bienes que son susceptibles de valoración en términos monetarios. Las recompensas no monetarias englobarían toda una serie de beneficios que el trabajador deriva de la prestación de sus servicios, los cuales no son fácilmente valorables en términos monetarios. La satisfacción por el trabajo bien hecho, el status social o el reto personal. Ambos tipos de recompensas influyen notablemente sobre la motivación y el comportamiento de los individuos en la organización (Bonache y Cabrera, 2006).

La remuneración total o cantidad total de bienes recibida por el empleado en pago por su trabajo puede dividirse en tres componentes esenciales, que conforman su retribución: el salario base, los incentivos salariales, y las prestaciones o retribuciones indirectas. El salario base es la cantidad fija de dinero que el empleado recibe regularmente, dicho salario suele sufrir ajustes periódicamente. Los incentivos salariales comprenden los programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimientos. Las retribuciones indirectas son elementos tales como las cotizaciones a la seguridad social, los planes de pensiones, el seguro de desempleo o las vacaciones (Bonache y Cabrera, 2006).

Es un reto para las empresas el diseño a la hora de gestionar la retribución para conseguir atraer y retener a los empleados que, dada la estrategia y las circunstancias particulares de la empresa son los más valiosos, y que a su vez estén motivados para realizar la labor encomendada de la manera más efectiva y eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Todo ello teniendo en cuenta el coste que las retribuciones suponen para la empresa (Bonache y Cabrera, 2006).

En la idea de negocio el titular y dueño de la empresa, que desempeña las funciones de dirección general, estará dado de alta en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social, de acuerdo con la legislación a aplicar.

A los efectos de este Régimen Especial, se entenderá como trabajador por cuenta propia o autónomo, aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar.

Se presumirá, salvo prueba en contrario, que en el interesado concurre la condición de trabajador por cuenta propia o autónomo si el mismo ostenta la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo.

Quienes ejerzan funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla. Se entenderá, en todo caso que se produce tal circunstancia, cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el control efectivo de la sociedad cuando concurren algunas de las siguientes circunstancias:

- Que, al menos la mitad del capital de la sociedad para la que preste sus servicios esté distribuido entre socios, con los que conviva, y a quienes se encuentre unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.
- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte del mismo.
- Que su participación en el capital social sea igual o superior a la cuarta parte del mismo, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

En los supuestos en que no concurren las circunstancias anteriores, la Administración podrá demostrar, por cualquier medio de prueba, que el trabajador dispone del control efectivo de la sociedad.

Fuente: www.seg-social.es, 2016.

La base de cotización en este Régimen Especial será la elegida por el trabajador entre las bases mínima y máxima que le corresponda.

Durante el año 2016 la base elegida se situará entre una base mínima de cotización de 893,10 euros mensuales y una base máxima de cotización de 3.642,00 euros mensuales.

Fuente: www.seg-social.es, 2016.

Anexo 4: Tabla de cotización al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

El dueño de la empresa cobrará el salario mínimo interprofesional que para el año 2016 está marcado en 655,20€, durante el primer año de vida de la sociedad. Con dos pagas extras.

Coste salarial: 655,20€ x 14 pagas = 9172,80€ al año.

Cotización a la seguridad social: 893,10 (base mínima) x 29,80% = 266,14€ al mes.

266,14€ al mes X 12 meses = 3.193,68€ al año.

El resto de trabajadores obtendrán un sueldo superior a la media del mercado en este tipo de actividades según el tipo de contrato. Y los costes de la seguridad social se calculan según su tipo de cotización, obtenido en función de la categoría profesional donde se encuentren enmarcados.

Anexo 5: Bases de cotización según categorías profesionales del régimen general de la seguridad social.

Anexo 6: Tipos de cotización régimen general de la seguridad social.

En materia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales será de aplicación la tarifa de primas establecida en la disposición adicional cuarta de la Ley 42/2006, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2007, en la redacción dada por la disposición final octava de la Ley 48/2015, de 29 de octubre.

Fuente: www.seg-social.es, 2016.

Para calcular el tipo de cotización de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, se consulta el CNAE, en este caso el código será el 85.52 (educación cultural), en función de dicho código, el tipo de cotización por este concepto será del 1,00.

Para calcular las nóminas de todos los empleados se debe tener en cuenta cual es el tipo de gravamen del impuesto sobre la renta de las personas físicas en función de las circunstancias laborales y familiares. Para poder calcular dicha contingencia se debe cumplimentar por parte de los trabajadores el Modelo 145 de la Agencia tributaria informando la situación familiar.

Anexo 7: Modelo 145.

Atendiendo a toda esta normativa, se calcula el coste de las nóminas y de las cotizaciones a la seguridad social de los empleados:

- Pedagogo
Nomina: 480€ al mes X 14 pagas = 6.720€ al año
Seguridad social: 6.720€ X (28,30 contingencias comunes + 0,20 FOGASA + 0,70 formación profesional + 1,00 accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) = 2.029,44€ al año
- Profesores
Nomina: 1.200€ al mes X 4 profesores = 4.800€ X 14 pagas = 67.200 € al año
Seguridad social: 67.200€ X (28,30 contingencias comunes + 0,20 FOGASA + 0,70 formación profesional + 1,00 accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) = 20.294,40€ al año
- Administrativo
Nomina: 1.300€ al mes X 14 pagas = 18.200€ al año
Seguridad social: 18.200€ X (28,30 contingencias comunes + 0,20 FOGASA + 0,70 formación profesional + 1,00 accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) = 5.496,40€ al año

15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

La finalidad del plan económico y financiero es demostrar la viabilidad del proyecto empresarial (González, 2013)

15.1. INGRESOS

Para poder calcular los ingresos es necesario estimar la demanda del servicio, junto con el condicionante que supone la capacidad para ofrecer el servicio.

En función del entorno cambiante en el cual se enmarcan todos los proyectos empresariales, se realiza una proyección a medio plazo, tres años, comprendiendo los años 2017-2018-2019.

Capacidad para dar servicio:

4 familias (padre/medre e hijo) X 4 aulas = 16 familias a la hora.

16 familias X 5 horas de clase = 80 familias al día.

80 familias X 5 días a la semana = 400 familias a la semana.

Las cuales acudirán a las instalaciones las cuatro semanas que tiene un mes.

Por tanto 400 familias X 150€ al mes (4 clases) = 60.000€ de ingresos mensuales.

60.000€ X 11 meses de actividad al año = 660.000€ anuales.

Previsión de la demanda:

Primer año 50%, Segundo año 75%, Tercer año 100%.

AÑO	PREVISIÓN DEMANDA	INGRESOS ANUALES.
2017	50%	330.000€
2018	75%	495.000€
2019	100%	660.000€

Se hacen los cálculos con la tarifa simple, debido a que no se puede saber que tarifa seleccionaran los clientes.

15.2. COSTES

Costes de constitución:

Incluyendo redacción Estatutos, honorarios Notaria y Registro Mercantil, libros de visitas, licencias apertura del local e impuestos sobre transmisiones y actos jurídicos documentados, los costes de constitución ascienden a 2.130€. Dichos costes solo serán soportados durante el primer ejercicio de la empresa.

Costes Asesoría:

Los costes de la Asesoría Jurídica, Fiscal, Laboral y Contable ascienden a 1.800€ anuales.

Costes de Suministros:

Incluyendo teléfono e internet, luz, gas y agua, asciende a 6.000€ anuales.

Costes de Alquiler:

Local situado en pleno centro de la ciudad de León con una planta de 150 metros cuadrados con un valor de alquiler de 14€ el metro cuadrado, el alquiler mensual serian, 2100€ por tanto el coste anual del alquiler del local asciende a 25.200€. El primer año se entrega una fianza que supone el importe de un mes de alquiler, por tanto el coste asciende a 27.300€.

Costes de seguros:

Incluyendo seguro del local como inquilinos 230€ año y seguro de responsabilidad civil 220€ (Anexo 8) anuales, el importe total asciende a 450€.

Costes de limpieza y mantenimiento:

Servicios contratados a una empresa leones externa especializada, suponen 1.920€.

Costes de seguridad:

El coste de seguridad, compuesto por la contratación de un servicio de alarma y dos extintores, suponen el primer año un coste de 540€ compuesto por la instalación y el

mantenimiento, años posteriores el coste será de 192€ el mantenimiento y la conexión de la alarma con la policía (GRUPO JUJMA).

Costes publicitarios:

El coste de la campaña anual publicitaria asciende el primer año a 17.237€ y los siguientes dos años sucesivos a 7.382€.

Costes de personal:

GASTOS DE PERSONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	2.000,00€		
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTIVO	9.172,80€	9.172,80€	9.172,80€
OTROS (SEGURIDAD SOCIAL)	3.193,68€	3.193,68€	3.193,68€
SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVO	18.200,00€	18.200,00€	18.200,00€
SEGURIDAD SOCIAL	5.496,40€	5.496,40€	5.496,40€
SUELDOS Y SALARIOS PSICOPEDAGOGO	6.720,00€	6.720,00€	6.720,00€
SEGURIDAD SOCIAL	2.029,44€	2.029,44€	2.029,44€
SUELDOS Y SALARIOS PROFESORES	67.200,00€	67.200,00€	67.200,00€
SEGURIDAD SOCIAL	20.294,40€	20.294,40€	20.294,40€
TOTAL:	134.306,72€	132.306,72€	132.306,72€

Se observa que es la partida más importante de coste dentro del plan de negocio, se destaca que la seguridad social del directivo a pesar de ser autónomo corre a cargo de la empresa.

Prevención de riesgos laborales:

Proporcionados por la mutua de trabajo (GRUPO OTP), el presupuesto sería 275€ de las especialidades técnicas más 150€ (25€/trabajador) de la parte fija de la vigilancia de la salud más el IVA y los reconocimientos médicos, que supondría un sobrecoste de 240€ (40€/trabajador) en este caso IVA exento, lo que supone un total de 764€.

Tributos:

Basura y alcantarillado del local asciende anualmente a un importe de 375€.

Cámara de comercio:

Cuota anual a la cámara de comercio de León, 250€.

Costes en equipos y sistemas informáticos:

Cinco ordenadores fijos: $5 \times 650€ = 3250€$

Dos portátiles: $2 \times 530€ = 1060€$

Cuatro pizarras digitales: $4 \times 1.120€ = 4.480€$

Veinticinco tablets: $25 \times 150€ = 3.750€$

Intangibles: paquetes Office y antivirus 1050€.

El total asciende a 13.590€.

Costes en mobiliario y enseres:

Compuesto por la cocina y los baños, mesas, sillas, armarios, estanterías, etc. 20.000€.

Útiles y herramientas:

Diferentes útiles y herramientas de la cocina y el laboratorio, 3.000€.

Costes en instalaciones:

Se realiza un acondicionamiento del local para adaptarlo a las necesidades de la actividad con un coste total de 50.000€.

15.3. FINANCIACIÓN

A parte de la aportación inicial a la sociedad del socio propietario de la misma por un importe de 20.000€ se solicita financiación ajena compuesta por un préstamo personal de 100.000€ a un tipo de un 3% anual, con una comisión de apertura de 0,50%, liquidaciones mensuales y vencimiento en 10 años.

Cuadre de amortización con intereses y comisiones durante el primer año (préstamo concedido el día 02/01/2017).

Nº AMORT	FECHA	TIPO DE INTERES	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	CUOTA A PAGAR	SALDO PENDIENTE
1	02-02-17	3,00%	258,33	709,21	967,54	99.290,79
2	02-03-17	3,00%	231,68	735,86	967,54	98.554,93
3	02-04-17	3,00%	254,60	712,94	967,54	97.841,99
4	02-05-17	3,00%	244,60	722,94	967,54	97.119,05
5	02-06-17	3,00%	250,89	716,65	967,54	96.402,40
6	02-07-17	3,00%	241,01	726,53	967,54	95.675,87
7	02-08-17	3,00%	247,16	720,38	967,54	94.955,49
8	02-09-17	3,00%	245,30	722,24	967,54	94.233,25
9	02-10-17	3,00%	235,58	731,96	967,54	93.501,29
10	02-11-17	3,00%	241,54	726,00	967,54	92.775,29
11	02-12-17	3,00%	231,94	735,60	967,54	92.039,69
12	02-01-18	3,00%	237,77	729,77	967,54	91.309,92
		TOTAL:	2.920,40			

El total de los gastos financieros del primer año del préstamo serán las comisiones de apertura del préstamo más la suma de todos los intereses pagados en el año.

COMISIÓN APERTURA	0,50€ X 100.000€ = 500€
INTERESES AÑO 2017	2.920,40€
TOTAL:	3.420,40€

El segundo y tercer año no hay comisiones, el total de los gastos financieros está compuesto por la suma de interese pagados del préstamo.

INTERESES AÑO 2018	2.652,38€
INTERESES AÑO 2019	2.376,06€

A mayores se solicita una cuenta de crédito anual de 40.000€, con renovaciones tacitas durante dos años más, reduciendo 10.000€ del capital cada año, a un tipo de interés de un 3%, con una comisión de apertura de 0,50%, comisión de renovación de 0,50%, liquidaciones trimestrales de intereses y sin comisión sobre saldo medio no dispuesto. Dicha cuenta de crédito se solicita para la financiación del capital circulante.

Para realizar el cálculo, se supone que la cuenta de crédito la tiene totalmente dispuesta durante toda su vigencia.

AÑOS	CAPITAL	COMISIONES	INTERESES	TOTAL
2018	40.000	0,50% X 40.000 = 200€	1.200€	1.400€
2019	30.000	0,50% X 30.000 = 150€	900€	1.050€
2020	20.000	0,50% X 20.000 = 100€	600€	700€

Cuadro resumen total de los costes financieros para los tres primeros años:

AÑO	COSTE PRESTAMO	COSTE CTA DE CRÉDITO	TOTAL
2018	3.420,40€	1.400€	4.820,40€
2019	2.652,38€	1.050€	3.702,38€
2020	2.376,06€	700€	3.076.06€

15.4. AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO

Para calcular la amortización del inmovilizado es necesario encontrarse dentro de una modalidad de tributación como es la estimación directa simplificada, se realiza el cálculo de diferentes amortizaciones según las tablas proporcionadas por la Agencia Tributaria.

Tabla 15.1. Amortización en la modalidad de estimación directa simplificada.

Grupo	Descripción	Coficiente lineal máximo (1)	Periodo máximo
1	Edificios y otras construcciones	3 por 100	68 años
2	Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material.....	10 por 100	20 años
3	Maquinaria	12 por 100	18 años
4	Elementos de transporte.....	16 por 100	14 años
5	Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	26 por 100	10 años
6	Útiles y herramientas.....	30 por 100	8 años
7	Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	16 por 100	14 años
8	Ganado equino y frutales no cítricos.....	8 por 100	25 años
9	Frutales cítricos y viñedos.....	4 por 100	50 años
10	Olivar	2 por 100	100 años

Fuente: Manual práctico de la renta 2015 de la Agencia Tributaria, año 2016.

Coste en las instalaciones por importe de 50.000€, computado desde 01/01/2017 que se amortiza según su coeficiente lineal máximo que es el 10%.

AÑO	COEFICIENTE	AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
2017	10%	5.000€	5.000€	45.000€
2018	10%	5.000€	10.000€	40.000€
2019	10%	5.000€	15.000€	35.000€
2020	10%	5.000€	20.000€	30.000€
2021	10%	5.000€	25.000€	25.000€
2022	10%	5.000€	30.000€	20.000€
2023	10%	5.000€	35.000€	15.000€
2024	10%	5.000€	40.000€	10.000€
2025	10%	5.000€	45.000€	5.000€
2026	10%	5.000€	50.000€	0€

Coste en mobiliario por importe de 20.000€, computado desde 01/01/2017 que se amortiza según su coeficiente lineal máximo que es el 10%.

AÑO	COEFICIENTE	AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
2017	10%	2.000€	2.000€	18.000€
2018	10%	2.000€	4.000€	16.000€
2019	10%	2.000€	6.000€	14.000€
2020	10%	2.000€	8.000€	12.000€
2021	10%	2.000€	10.000€	10.000€
2022	10%	2.000€	12.000€	8.000€
2023	10%	2.000€	14.000€	6.000€
2024	10%	2.000€	16.000€	4.000€
2025	10%	2.000€	18.000€	2.000€
2026	10%	2.000€	20.000€	0€

Coste de los útiles y herramientas 3.000€ amortizados por su coeficiente máximo del 30%, computado desde el 01/01/2017.

AÑO	COEFICIENTE	AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
2017	30%	900€	900€	2.700€
2018	30%	900€	1.800€	1.800€
2019	30%	900€	2.700€	900€
2020	10%	300€	3.000€	0€

Coste en equipos y sistemas informáticos 13.590€, computados desde el 01/01/2016 según su coeficiente máximo del 26%.

AÑO	COEFICIENTE	AMORTIZACION	AMORTIZACION ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
2017	26%	3.533,40€	3.533,40€	10.056,60€
2018	26%	3.533,40€	7.066,80€	6.523,20€
2019	26%	3.533,40€	10.600,20€	2.989,80€
2020	22%	2.989,80€	13.590,00€	0€

Se realiza un resumen de las amortizaciones ya que el proyecto tiene un horizonte temporal a medio plazo, tres años.

AÑO	TOTAL AMORTIZACIÓN
2017	11.433,40€
2018	11.433,40€
2019	11.433,40€

15.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
INGRESOS BRUTOS	330.000,00	495.000,00	660.000,00
-GASTOS DE PERSONAL	-134.306,72	-132.306,72	-132.306,72
-PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PUBLICAS	-17.237,00	-7.382,00	-7.382,00
-ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	-27.300,00	-25.200,00	-25.200,00
-GASTOS CONSTITUCIÓN	-2.130,00		
-GASTOS ASESORIA	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00
-SUMINISTROS	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
-SEGUROS	-450,00	-450,00	-450,00
-LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	-1.920,00	-1.920,00	-1.920,00
-SEGURIDAD	-540,00	-192,00	-192,00
-PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES	-764,00	-764,00	-764,00
-TRIBUTOS	-375,00	-375,00	-375,00
-CÁMARA DE COMERCIO	-250,00	-250,00	-250,00
-AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	-11.433,40	-11.433,40	-11.433,40
=RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	125.493,88	306.926,88	471.926,88
-GASTOS FINANCIEROS	-4.820,40	-3.702,38	-3.076,06
=RESULTADO ORDINARIO	120.673,48	303.224,50	468.850,82
-IMPUESTO SOBRE BENEFICIO (35%)	-42.235,72	-106.128,58	-164.097,79
=RESULTADO NETO	78.437,76	197.095,92	304.753,03

Se observa como la empresa obtiene beneficios desde el primer año de actividad.

15.6. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO

Calculamos la viabilidad del proyecto de inversión mediante el cálculo del VAN (Valor Actual Neto).

El VAN para un coste de capital dado: k , es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento cero (momento actual) y que puede expresarse con la fórmula siguiente (Fanjul y Castaño, 2001):

$$\text{VAN}(K) = Q_0 + \frac{Q_1}{1+k} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

Q_0 : desembolso inicial

Q_1, Q_2, \dots, Q_n : Flujos netos de caja

k : Coste de capital

Por tanto aplicando dicha fórmula al proyecto para los tres años de proyección, obtenemos:

$$\text{VAN} = -20.000 + 125.493,88/(1+0,03) + 306.926,88/(1+0,03)^2 + 471.926,88/(1+0,03)^3$$

$$\text{VAN} = -20.000 + 121.838,72 + 289.308,02 + 431.879,95 = 843.026,69$$

$\text{VAN} > 0$, el proyecto económicamente es viable, genera por su propia actividad los recursos suficientes para recuperar la inversión y dejar un beneficio, el proyecto tienen un VAN muy elevado, con lo cual queda probada la elevada rentabilidad del proyecto.

Aplicando el TIR (Tasa Interna de Rendimiento), hace que el VAN, sea cero:

$$\text{TIR; } Q_0 + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

$$\text{TIR } -20.000 + 125.493,88/(1+r) + 306.926,88/(1+r)^2 + 471.926,88/(1+r)^3 = 0$$

Dicha fórmula es muy compleja, necesitaríamos calcular la r Schneider, realizar aproximaciones con prueba y error y posteriormente realizar interpolación, realizando solamente los cálculos de la r de Schneider obtenemos un resultado de 41%, por tanto la r que buscamos es mayor con certeza que 41%. Muy superior al interés del dinero en la actualidad, esto significa que obtendremos más beneficios de nuestro dinero invirtiéndolo en el proyecto empresarial que invirtiéndolo en algún producto financiero con rentabilidad, queda probada la rentabilidad del proyecto.

16. PLAN DE CONTINGENCIA

Dentro del plan de negocio se debe reservar un espacio para el plan de contingencias, posibles soluciones a problemas o imprevistos que pueden cambiar la evolución de los resultados.

En el proceso progresivo del estudio de la implantación de la idea de negocio se realizan las estimaciones enmarcadas en un escenario conservador e incluso desfavorable. No se tienen en cuenta ni ayudas, ni subvenciones, ni desgravaciones, ni exenciones.

En el supuesto de que la demanda estimada no fuera correcta, se observa que incluso con una menor demanda se siguen obteniendo beneficios y se podría reducir el precio del servicio para intentar reactivar la actividad.

En el supuesto de que la demanda fuera muy superior a la estimada y la capacidad del local fuera insuficiente se puede cambiar de local siempre y cuando la inversión en infraestructuras este amortizada o iniciar la realización de una sucursal en otra zona de la ciudad en expansión como puede ser el barrio de Eras de Renueva. También se contempla en la visión de futuro poder expandirnos a otras áreas geográficas. Y para

romper las barreras de localización, y debido a la creciente demanda, poder ofrecer el servicio on-line.

En el supuesto de que la competencia copiara la idea de negocio e intentaran realizar la misma actividad que se realiza en la empresa, se cuenta con el efecto de haber sido los primeros, el efecto aprendizaje ya adquirido con el paso del tiempo, el saber hacer intrínseco de la empresa y de nuestro capital humano, muy difícil de copiar.

En el supuesto de que los cambios tecnológicos avancen muy rápidamente y nos afecten muy directamente, se cuenta con beneficios suficientes y capital humano preparado para aplicar las nuevas tecnologías a la idea de negocio.

En el supuesto de un gran incremento en las políticas salariales, se cuenta con suficiente margen para hacer frente a dicha contingencia.

CONCLUSIONES

A continuación se exponen las principales conclusiones que se han derivado de la realización de este trabajo:

- Se observa la escasez y mala calidad del tiempo que pasan los padres con los hijos y por ello, este proyecto fomenta dichas relaciones además de ayudar como terapia en diferentes problemas. Se fomenta la educación de calidad y la enseñanza basada en diferentes valores, familiares, multiculturales, innovadores, etc.
- Para asegurar la viabilidad de la empresa se debe tener en cuenta los objetivos y la implicación activa de todos los grupos de interés.
- La aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa ofrece un valor añadido a la empresa, dando legitimidad, credibilidad, fiabilidad, etc. Siempre y cuando cada una de las prácticas realizadas en esta materia tengan concordancia y sean revisadas y adaptadas periódicamente.
- Se destaca la importancia de la utilización del Modelo Canvas.

- Se destaca la importancia de la elaboración de la visión, misión, valores y los objetivos de la empresa así como su difusión entre todos sus miembros.
- Dentro del análisis externo y su posible impacto, se destaca el incremento del gasto medio por hogar en educación como oportunidad y, el envejecimiento de la población de la provincia de León como factor negativo a tener en cuenta. Se debe cumplir estrictamente con todas las normas legales y fiscales que enmarcan la actividad. Toda empresa debe adaptarse a tecnología y las innovaciones cambiantes.
- Dentro del análisis del entorno competitivo se destaca que al ser una idea novedosa se mitigan los efectos negativos de la rivalidad de la competencia, se utilizarán los nuevos dispositivos tecnológicos como complemento a nuestra actividad, y lo más importante de este estudio es tener muy en cuenta a los clientes ya que son la principal fuente de ingresos.
- Dentro del análisis interno se destaca que la principal ventaja competitiva la representa el capital humano.
- En un primer momento se puede observar como el negocio es viable a través del análisis D.A.F.O. ya que las fortalezas y oportunidades son considerables. Se tendrían que superar ciertas debilidades como son la inexperiencia y la aceptación por parte de los clientes potenciales.
- La estrategia competitiva a utilizar para alcanzar los objetivos será la de diferenciación.
- La elección de la forma jurídica es una de las decisiones que afectan directamente a la obtención de beneficios incluso llegando a afectar al patrimonio personal de los propietarios o socios, en este caso se opta por una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- Dentro del estudio de mercado, se destaca la gran aceptación y la importancia dada a la idea de negocio por parte de los futuros clientes.
- Se destaca la importancia de la elaboración y realización de un plan de marketing, acorde con la estrategia implantada, seleccionando el nombre y el logotipo, así como la segmentación del mercado para un correcto posicionamiento. Establecer las características del servicio, su precio y la comercialización para darnos a conocer.
- La decisión de localización es una de las decisiones más trascendentales ya que implica un coste de inversión elevado.
- La excelencia en el servicio a los clientes, superando sus expectativas, se obtiene a través de los controles de calidad y de la mejora continua.
- Las políticas de recursos humanos deben ser concordantes entre si y estar en concordancia con la estrategia de la empresa. Se requiere capital humano multicultural y se valora el trabajo en equipo.
- Respecto al plan económico-financiero, es necesario establecer una adecuada previsión de los ingresos y de los costes para generar una evolución realista de la empresa.
- Se debe seleccionar una combinación adecuada una combinación adecuada de financiación a l/p y a c/p.
- Al principal objetivo que se quiere llegar es la obtención de beneficio sostenido en el tiempo, se observa en la cuenta de pérdidas y ganancias como esto se obtiene desde el primer año.
- Con el análisis del VAN y el TIR, se prueba la viabilidad y rentabilidad de la empresa.

- Es recomendable la realización de un plan de contingencia para poder identificar, cuantificar y paliar diferentes aspectos adversos que pueden surgir durante la vida del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- Christensen, C.M. (1999) “El dilema de los innovadores”, Granica, Buenos Aires.
- Kim, W.Ch; Mauborgne, R. (2005) “La estrategia del océano azul: Como crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante”, Granica, Barcelona.
- Prahaland, C.K. (2005) “La fortuna en la base de la Pirámide: Como crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado” Granica, Barcelona.
- Guerras, L.A.; Navas, J.E. (2015) “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones” Aranzadi, Navarra.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1965) “Teoría de las decisiones económicas en la empresa” Herrero Hermanos, Mexico.
- Nieto, M. (2005) “¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas?” Economistas, núm. 104, pp. 253-259.
- Mintzberg, H. (1984) “La estructuración de las organizaciones”, Ariel, Barcelona.
- Grant, R.M. (2014) “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones” Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8ª edición.
- Johnson, G. (2011) “Exploring strategy”, Financial Times-Prentice Hall, Harlow, 9ª edición.
- Asensio, E. y Vázquez, B. (2009) “Empresa e iniciativa emprendedora” Paraninfo, Madrid.
- Porter, M.E. (1980) “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” Compañía editorial continental.
- Porter, M.E. (2009) “Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores” Pirámide, Madrid.

- Porter, M.E (2010) “Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, Pirámide, Madrid.
- Barney, J.B. (1991) “Firm resources and sustained competitiveadvantage” Journal of Management, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- Esteban, A.; Lorenzo, C. (2013) “Dirección comercial” Esic editorial, Madrid.
- Maqueda, F.J. (1989) “Cómo crear y desarrollar una empresa. Planificación y control de actividades”, Deusto, Bilbao.
- López, M.P. (1997) “Creación de Empresas. La necesidad del proyecto de empresa”, Ribalde, Vigo.
- Fernández, E.; Avella, L.; Fernández, M. (2006) “Estrategia de producción” McGrawHill, Madrid.
- Grönroos, C. (1990) “Service Management and Marketing”, Lexington Book, Lexington.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1990) “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations” Free Press, Nueva York.
- Bonache, J.; Cabrera, A. (2010) “Dirección de Personas” Prentice Hall, Madrid.
- González, F.J. (2013) “Creación de empresas. Guía del emprendedor”, Pirámide, Madrid.

PÁGINAS WEBS CONSULTADAS

- <http://www.ine.es> (Abril 2016).
- <http://www.pib.com.es> (Abril 2016)
- <http://www.economistasfrentealacrisis.com> (Abril 2016)
- <http://www.lssi.es> (Abril 2016)
- <http://www.leyprotecciondedatos.es> (Abril 2016)
- <http://www.ocu.org> (Abril 2016)
- <http://www.circe.es> (Mayo 2016)
- <http://www.ildefe.es> (Mayo 2016)

- <http://www.seg-social.es> (Mayo 2016)
- <http://www.oblicua.es> (Junio 2016)
- <http://www.diariodeleon.es> (Junio 2016)
- <http://www.agenciatribuaria.es> (Junio 2016)
- <http://www.camaraleon.com> (Junio 2016)

ACADEMIA DE ENSEÑANZA: Un negocio basado en la adaptación a las demandas de los clientes

1. El negocio

En una academia de enseñanza se imparte formación de diversas materias y distintas modalidades, abarcando un amplio abanico de clientes potenciales, entre los que se encuentran los estudiantes universitarios (que complementan sus estudios para tratar de superar determinadas asignaturas), adultos trabajadores o desempleados (que amplían sus conocimientos para encontrar empleo o mejorar su trabajo), empresas (que desean suministrar formación a sus empleados), amas de casa y personas de mayor edad (que suelen demandar formación en ofimática), estudiantes de colegios e institutos (que necesitan ayuda para superar sus estudios), profesionales de diversos sectores (que buscan capacitarse en determinadas disciplinas y habilidades), etc.

El carácter social de este negocio derivado de la búsqueda del desarrollo formativo de sus destinatarios, requiere contemplar en el ejercicio de la actividad una serie de principios de convivencia que permitan la mejora de las capacidades de los alumnos, al adquirir un determinado nivel de preparación previsto por el centro y conocido por el propio interesado. Este compromiso para atender sus demandas constituye el objeto de funcionamiento de una academia y la base de su viabilidad. Obviamente, por ello, y a pesar de la actual disminución del número de academias, es posible constatar la existencia de oportunidades reales de negocio en determinados lugares en los que una demanda creciente de estos servicios no es cubierta por una oferta adecuada.

Este sector ha sufrido una evolución significativa en la última década, debido a que surgen nuevas demandas y desaparecen otras, a que la fuerte competitividad del mercado laboral ha abierto nuevas vías en la formación, a que la generalización del uso de internet y la aparición del e-learning permite que los alumnos sigan sus clases de maneras diferentes a las tradicionales, a que ha aumentado la externalización del servicio, etc.

Aún así, este tipo de actividad genera una demanda constante y, si se consiguen llevar a cabo unas prácticas profesionales y comerciales adecuadas, adaptándose a las demandas de la sociedad y a la situación personal de los clientes, flexibilizando horarios, ofreciendo actividades complementarias, desarrollando sistemas eficientes, etc., una academia supone una buena opción para emprendedores que deseen gestionar su propio negocio.

2. El local

La decisión de comprar o alquilar el local para la academia resulta de gran trascendencia. En caso de adquirir el local, la inversión se elevaría de forma considerable. La mayor parte de los asesores recomienda en principio el alquiler para evitar problemas de tesorería, no descartando la compra en un futuro. Cuando se busca un local para abrir una academia hay que tener en cuenta que conviene situarse en lugares de abundante tránsito o de alta concentración poblacional, si puede ser cerca de universidades, oficinas, centros de trabajo y urbanizaciones. Además, conviene situarse en puntos bien conectados por el transporte público.



Otro aspecto importante en este sentido es la valoración de las reformas a realizar en el local para su acondicionamiento conforme a los requerimientos y a la viabilidad económica, así como a la legislación vigente. Este acondicionamiento, tanto el externo (escaparate, rótulos, cierres, etc.) como el interno (adecuación para su uso como academia, habilitando un despacho, una zona de recepción y varias aulas completas) se puede hacer a partir de 25.000 €, cifra que puede reducirse si en el local ya se ha desarrollado esta actividad o una similar.

La superficie mínima recomendada para este tipo de negocios es de unos 140 m² (que permitirían la instalación de al menos dos aulas con una capacidad de 15 alumnos, dos aseos, un pequeño despacho y un mostrador para atender a los clientes). El establecimiento debe contar con una adecuada iluminación, así como una correcta ventilación y una agradable climatización que permitan un ambiente de estudio apropiado.

3. Equipamiento y plantilla

La inversión necesaria en equipamiento (decoración, pupitres, sillas, ordenadores y software, pizarras, muebles, mostrador, sillones, despacho, proyector o cañón para presentaciones, percheros, papeleras, climatización, etc.) y constituir un stock inicial de material de oficina, puede rondar los 40.000 €.

La plantilla profesional mínima requerida está compuesta por un gerente, que realizará todas las tareas comerciales y de gestión (además de impartir clase si resulta necesario y tiene la formación adecuada), un auxiliar administrativo, que se encargará de la atención del centro (correo, teléfono, etc.) y de las tareas administrativas habituales (cobros, seguimiento de asistencia, documentación, trato con proveedores, etc.) y los profesores que sean precisos en cada momento para impartir formación en las áreas donde estén especializados (se suele disponer generalmente de una plantilla limitada de docentes que se amplía cuando resulta necesario). Tanto la formación como las habilidades sociales de cada profesional han de ser las más adecuadas para la labor que van a llevar a cabo, ya que, en definitiva, la calidad del servicio que va a ofrecer la academia va a depender directamente de las mismas.

4. La competencia

La composición de la competencia viene conformada por el conjunto de academias ubicadas en la ciudad (sobre todo las situadas en la zona de influencia), las empresas que ofrecen teleformación, los particulares que imparten clase a domicilio, etc. A pesar de ser un mercado consolidado, los expertos auguran un buen futuro si se apuesta por la fidelización a través de una adecuada atención, una adaptación a las nuevas tecnologías y las exigencias de la sociedad y una buena relación calidad-precio.

La existencia de una oferta amplia en este sector hace que, para competir mejor, sea habitual la apuesta por la diferenciación, ofreciendo una amplia gama de servicios, una mayor flexibilidad de horarios, una atención personalizada, etc. Otras academias apuestan por la especialización en algún ámbito de la formación (idiomas, ofimática, universidad, cursos a empresas, etc.). En cualquier caso, resultan exitosas aquellas que han conseguido convertirse en un referente en cuanto a reconocimiento por parte del público en su ámbito de influencia. Para ello, existen varias estrategias que pueden ser recomendables, como la atención personalizada, diversificación de la cartera de servicios (acuerdos con asociaciones, universidades, colegios, empresas, grupos sociales, etc.), impartición de cursos en Internet, enseñanza a domicilio, homologación por entidades públicas (para acceder a cursos de formación subvencionada), aprovechamiento de las instalaciones fuera de los horarios de apertura, asociación con empresas del sector (para aumentar el poder de negociación en la defensa de los derechos e intereses del negocio), etc.

5. Estrategias

Una ventaja competitiva permite tener una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas (ofrecer el servicio con mayor calidad, lograr menores costes que los rivales, tener una mejor ubicación, etc.). La estrategia competitiva consiste en el modo en que la empresa obtiene una ventaja. Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- **Liderazgo en Costes.** La academia tiene unos costes menores que sus competidores, por lo que puede ofrecer sus servicios más baratos.
- **Diferenciación.** La academia oferta un servicio que se diferencia de algún modo de los de la competencia (apuesta por la calidad, flexibilidad horaria, mayor número de servicios, etc.).
- **Especialización o segmentación.** Consiste en centrarse en un nicho de mercado (p.e. idiomas, ofimática, cursos a empresas, asignaturas de universidad, secundaria, bachillerato, etc.), de modo que la empresa pueda atender más eficientemente al conjunto de potenciales clientes que conforman ese nicho concreto.

FICHA TÉCNICA

- **Negocio:** Centro en el que profesionales imparten cursos y clases particulares de diversas materias y en distintas modalidades.
- **Sector:** Servicios.
- **Requisitos administrativos generales:** Declaración censal de alta de obligaciones fiscales (IAE, IVA, IRPF...), de Seguridad Social y laborales. Licencias municipales (ambiental, obras y comunicación de inicio de actividad).
- **Inversión:** A partir de 70.000 euros se puede financiar la reforma del local más el equipamiento y los primeros gastos.
- **Personal mínimo:** La plantilla mínima para una academia será de dos personas (gerente y auxiliar administrativo) más el conjunto de profesores que sea necesario.
- **Formación requerida:** Las adecuadas para la labor que han de llevar a cabo tanto el gerente y el auxiliar administrativo como los profesores.
- **Superficie:** Se puede montar una academia en locales desde 140 m².

TRÁMITES A LLEVAR A CABO

1. Los generales para todas las empresas de nueva creación. Ver Ficha de negocio 1 (formas jurídicas).
2. Comunicación de Inicio o Puesta en Marcha de Actividad en el Ayuntamiento.
3. Evaluación de Riesgos Laborales (si se contratan trabajadores por cuenta ajena)
4. Cumplimiento de la L.O.P.D. (protección de datos), si se van a manejar datos de carácter personal.
5. Homologaciones o Certificaciones por los correspondientes Organismos Públicos si se quiere acceder a la Impartición de Cursos Subvencionados por estos Organismos

ANEXO 2

Anexo 2: Formas jurídicas en función de sus requisitos.

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<u>Empresario Individual (Autónomo)</u>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</u>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
<u>Comunidad de Bienes</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Civil</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Colectiva</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<u>Sociedad Comanditaria Simple</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los	Limitada al capital

de Trabajo Asociado		Estatutos	aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Fuente: www.creatuempresa.org 2016.

ANEXO 3

FICHA DE NEGOCIO nº 1B: **TRÁMITES GENERALES A LLEVAR A CABO PARA CREAR UNA SOCIEDAD LIMITADA.**
JUNIO 2011



TRÁMITES GENERALES A LLEVAR A CABO PARA CREAR UNA SOCIEDAD LIMITADA

Todos los trámites se pueden realizar a través de un PAIT (Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación). Búsqueda de PAIT www.circe.es

1. Solicitud de certificación negativa del nombre

Se lleva a cabo en el Registro Mercantil Central (www.rmc.es) o a la Ventanilla Única Empresarial o en otro PAIT.

2. Depósito bancario del capital social exigido en una entidad financiera

3. Elaboración de estatutos y otorgamiento de escritura pública de constitución

Se pueden consultar las notarías que existen en una localidad en la página del Consejo General del Notariado de España (www.notariado.org).

4. Solicitud del CIF provisional

Es necesario llevar a cabo la cumplimentación de un modelo 036 en la Administración Tributaria del domicilio (www.aeat.es), acompañado del original y una copia de la escritura.

5. Pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

El plazo para hacerlo es de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura pública. En León se lleva a cabo en la Delegación de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Castilla y León.

6. Inscripción en el Registro Mercantil

En León está en la Calle del Carmen, nº 7. El plazo es de un mes desde el otorgamiento de la escritura pública.

7. Obtención del CIF definitivo y alta en obligaciones censales

Se realiza en un solo trámite mediante la cumplimentación de un modelo 036 en la Administración Tributaria. También sirve para comunicar el Régimen de Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), etc. La obtención del CIF definitivo y el alta en el IAE también se pueden solicitar hasta 10 días hábiles antes del inicio de la actividad de la sociedad.



8. Legalización de libros

Toda sociedad ha de tener un libro de Actas y un libro de Socios. Esta gestión se realiza en el Registro Mercantil de la provincia. Por su parte, los Libros Contables se legalizan cuando se cierra la contabilidad, momento en el que se imprimen y encuadernan para su presentación en el Registro Mercantil en el plazo de los cuatro meses siguientes a la finalización del ejercicio social.

OTROS TRÁMITES

- **Solicitud al Ayuntamiento de Licencia Ambiental (si procede).** Se lleva a cabo en el Ayuntamiento o en la Ventanilla Única Empresarial (V.U.E.), antes del inicio de la actividad y de las obras.
- **Solicitud al Ayuntamiento de Licencia de Obras (si procede).** Se lleva a cabo en el Ayuntamiento o en la V.U.E., antes del inicio de la obra.
- **Comunicación de Inicio o puesta en marcha de actividad.** Se lleva a cabo en el Ayuntamiento o en la V.U.E., antes del inicio de la obra.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos** en la Seguridad Social o en la V.U.E. en los 30 días tras el inicio de la actividad.
- **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social y obtención del Código de Cuenta de Cotización (C.C.C.)** en la Seguridad Social o en la V.U.E., previamente a la contratación de trabajadores.
- **Inscripción de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social (en el caso de tenerlos).** Se lleva a cabo en la Seguridad Social o en la V.U.E., antes del inicio de la actividad laboral de la empresa.
- **Adquisición de los Libros de Visita.** Se lleva a cabo en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social (Gran Vía de San Marcos, nº 27, 2ª planta).
- **Comunicación de Apertura del Centro de Trabajo** (sólo si se tienen trabajadores por cuenta ajena). Se lleva a cabo en la Oficina Territorial de Trabajo (Gran Vía de San Marcos, nº 27).

INSTITUTO LEONÉS DE DESARROLLO ECONÓMICO, FORMACIÓN Y EMPLEO

Avenida de la Magdalena, 9 • 24009 León • Tel. 987 23 50 40 • Fax: 987 24 37 20 • www.idefe.es • idefe@idefe.es

ANEXO 4

Base Máxima euros/mes	3.642,00 €/mes
Base de Cotización menores de 47 años ó con 47 años.	<p>Trabajadores que a 01/01/2016 sean menores de 47 años podrán elegir entre los límites de las bases mínima y máxima.</p> <p>Igual elección podrán efectuar los trabajadores que en esa fecha tengan una edad de 47 años y su base de cotización en el mes de diciembre de 2015 haya sido igual o superior a 1.945,80 euros mensuales o causen alta en este Régimen Especial con posterioridad a esta fecha.</p> <p>Trabajadores que, a 1 de enero de 2016, tengan 47 años de edad, si su base de cotización fuera inferior a 1.945,80 euros mensuales no podrán elegir una base de cuantía superior a 1.964,70 euros mensuales, salvo que ejerciten su opción en tal sentido antes del 30 de junio de 2016, produciendo efectos a partir del 1 de julio del mismo año.</p> <p>En el caso del cónyuge supérstite del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de éste, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este Régimen Especial con 47 años de edad, en cuyo caso no existirá dicha limitación.</p>
Base de Cotización 48 ó más años de edad.	<p>Trabajadores que a 01/01/2016, tengan cumplida la edad de 48 o más años, la base de cotización estará comprendida entre las cuantías de 963,30 y 1.964,70 euros mensuales.</p> <p>En el caso del cónyuge supérstite del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de éste, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este régimen especial con 45 o más años de edad, la elección de bases estará comprendida entre las cuantías de 893,10 y 1.964,70 euros mensuales.</p>
Base de Cotización 48 ó 49 años de edad.	<p>Trabajadores que a 1 de enero de 2011, tenían 48 ó 49 años de edad y su base de cotización fuera superior a 1.945,80 euros mensuales podrán optar por una base de cotización comprendida entre 893,10 euros mensuales y el importe de aquélla incrementado en un 1 por ciento, con el tope de la base máxima.</p>
Base cotización mayores 50 años con 5 ó más años cotizados.	<p>Si la última base de cotización es inferior o igual a 1.945,80 euros, se habrá de cotizar por una base comprendida entre 893,10 y 1.964,70 euros/mensuales.</p> <p>Si la última base de cotización es superior a 1.945,80 euros, se habrá de cotizar por una base comprendida entre 893,10 euros mensuales, y el importe de aquélla incrementado en un 1 por ciento, pudiendo optar, en el caso de no alcanzarse, por una base de hasta 1.964,70 euros mensuales.</p>
Tipo con I.T.	29,80 por ciento
Tipo sin I.T.	29,30 por ciento con cese de actividad o con AT y EP
Tipo AT y EP (con I.T.)	26,50 por ciento
Tarifa primas disposición adicional cuarta Ley 42/2006, de 28 de diciembre	Tarifa primas disposición adicional cuarta Ley 42/2006, de 28 de diciembre

ANEXO 5

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros/mes	Bases máximas euros /mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.067,40	3.642,00
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	885,30	3.642,00
3	Jefes Administrativos y de Taller	770,10	3.642,00
4	Ayudantes no Titulados	764,40	3.642,00
5	Oficiales Administrativos	764,40	3.642,00
6	Subalternos	764,40	3.642,00
7	Auxiliares Administrativos	764,40	3.642,00
		Bases mínimas euros/día	Bases máximas euros /día
8	Oficiales de primera y segunda	25,48	121,40
9	Oficiales de tercera y Especialistas	25,48	121,40
10	Peones	25,48	121,40
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	25,48	121,40

ANEXO 6

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30

DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FOGASA	0,20		0,20

	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,60	0,10	0,70

TOPES COTIZACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES	
MÁXIMO	MÍNIMO
3.642,00	764,40

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL	
GRUPO COTIZACIÓN	BASE MÍNIMA/HORA
1	6,43
2	5,33
3	4,64
4 a 11	4,60

ANEXO 7

Reellenar Formulario

Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas Retenciones sobre rendimientos del trabajo
Comunicación de datos al pagador (artículo 88 del Reglamento del IRPF)

Modelo
145

Si prefiere no comunicar a la empresa o entidad pagadora alguno de los datos a que se refiere este modelo, la retención que se le practique podrá resultar superior a la procedente. En tal caso, podrá recuperar la diferencia, si procede, al presentar su declaración del IRPF correspondiente al ejercicio de que se trata.

Atención: la inclusión de datos falsos, incompletos o incorrectos en esta comunicación, así como la falta de comunicación de variaciones en los mismos que, de haber sido conocidas por el pagador, hubieran determinado una retención superior, constituye infracción tributaria sancionable con multa del 25 al 150 por 100 de las cantidades que se hubieran dejado de retener por esta causa. (Artículo 205 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria).

1. Datos del percceptor que efectúa la comunicación

NIF: Apellidos y Nombre: Año de nacimiento:

Situación familiar:

- Soltero/a, viudo/a, divorciado/a o separado/a legalmente con hijos menores de 18 años o incapacitados judicialmente y sometidos a patria potestad prorrogada o rehabilitada que conviven exclusivamente con Vd., sin contar también con el otro progenitor, siempre que proceda consignar al menos un hijo o discapacitado en el apartado 2 de este documento. 1
- Casado/a y no separado/a legalmente cuyo cónyuge no obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, excluidas las rentas de 2
- NIF del cónyuge (si ha marcado la casilla 2, deberá consignar en esta casilla el NIF de su cónyuge):
- Situación familiar distinta de las dos anteriores (soltero sin hijos, casado cuyo cónyuge obtiene rentas superiores a 1.500 euros anuales, ... etc.). 3
- (Marque también esta casilla si no desea manifestar su situación familiar).

Discapacidad (grado de minusvalía reconocida): Igual o superior al 33% e inferior al 65% Igual o superior al 65% Además, tengo acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida

Movilidad geográfica: Si anteriormente estaba Vd. en situación de desempleo e inscrito en la oficina de empleo y la aceptación del puesto de trabajo actual ha exigido el traslado de su residencia habitual a un nuevo municipio, indique la fecha de dicho traslado

Obtención de rendimientos con periodo de generación superior a 2 años durante los 5 periodos impositivos anteriores: Marque esta casilla si, en el plazo comprendido en los 5 periodos impositivos anteriores al ejercicio al que corresponde la presente comunicación, ha percibido rendimientos del trabajo con periodo de generación superior a 2 años, a los que, a efectos del cálculo del tipo de retención le haya sido aplicada la reducción por irregularidad contemplada en el artículo 18.2 de la Ley del Impuesto y, sin embargo, posteriormente usted no haya aplicado la citada reducción en su correspondiente autoliquidación del Impuesto sobre la Renta.

2. Hijos y otros descendientes menores de 25 años, o mayores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el percceptor

Datos de los hijos o descendientes menores de 25 años (o mayores de dicha edad si son discapacitados) que conviven con Vd. y que no tienen rentas anuales superiores a 8.000 euros.

Hijos o descendientes con discapacidad (grado de minusvalía reconocida)		Cálculo por años de hijos o descendientes	
Si alguno de los hijos o descendientes tiene reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100, marque con una "X" la/s casilla/s que corresponda/n a su situación.		En caso de hijos que convivan únicamente con Vd., sin contar también con el otro progenitor (padre o madre), o de nietos que convivan únicamente con Vd., sin contar también con ningún otro de sus abuelos, indique marcado con una "X" esta casilla.	
Año de nacimiento	Año de adopción o acogimiento (R)	Grado igual o superior al 33% e inferior al 65%	Grado igual o superior al 65%
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Además, tiene acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida

Atención: Si tiene más de cuatro hijos o descendientes, adjunte otro ejemplo con los datos del quinto y sucesivos.

R) Solamente en el caso de hijos adoptados o de menores acogidos. Trátese de hijos adoptados que previamente hubieran estado acogidos, indique únicamente el año del acogimiento.

3. Ascendientes mayores de 65 años, o menores de dicha edad si son discapacitados, que conviven con el percceptor

Datos de los ascendientes mayores de 65 años (o menores de dicha edad si son discapacitados) que conviven con Vd. durante, al menos, la mitad del año y que no tienen rentas anuales superiores a 8.000 euros.

Ascendientes con discapacidad (grado de minusvalía reconocida)		Convivencia con otros descendientes	
Si alguno de los ascendientes tiene reconocido un grado de minusvalía igual o superior al 33 por 100, marque con una "X" la/s casilla/s que corresponda/n a su situación.		Si alguno de los ascendientes convive también, al menos durante la mitad del año, con otros descendientes del mismo grado que Vd., indique en esta casilla el número total de descendientes con los que convive, incluido Vd. Si los ascendientes sólo conviven con Vd., no marque esta casilla.	
Año de nacimiento	Grado igual o superior al 33% e inferior al 65%	Grado igual o superior al 65%	Además, tiene acreditada la necesidad de ayuda de terceras personas o movilidad reducida
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Pensiones compensatorias en favor del cónyuge y anualidades por alimentos en favor de los hijos, fijadas ambas por decisión judicial

Pensión compensatoria en favor del cónyuge. Importe anual que está Vd. obligado a satisfacer por resolución judicial

Anualidades por alimentos en favor de los hijos. Importe anual que está Vd. obligado a satisfacer por resolución judicial

5. Pagos por la adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual utilizando financiación ajena, con derecho a deducción en el IRPF

Importante: sólo podrán cumplimentar este apartado los contribuyentes que hayan adquirido su vivienda habitual, o hayan satisfecho cantidades por obras de rehabilitación de la misma, antes del 1 de enero de 2013.

Si está Vd. efectuando pagos por préstamos destinados a la adquisición o rehabilitación de su vivienda habitual por los que venga a tener derecho a deducción por inversión en vivienda habitual en el IRPF y la cuantía total de sus contribuciones íntegras en concepto de rendimientos del trabajo procedentes de todos sus pagadores es inferior a 23.007,20 euros anuales, marque con una "X" esta casilla.

6. Fecha y firma de la comunicación

Manifiesto ser contribuyente del IRPF y declaro que son ciertos los datos arriba indicados, presentando ante la empresa o entidad pagadora la presente comunicación de mi situación personal y familiar, o de su variación, a los efectos previstos en el artículo 88 del Reglamento del IRPF.

de de

Firma del percceptor:

Fdo.: D./D.ª

7. Acuse de recibo

La empresa o entidad:

acusa recibo de la presente comunicación y documentación.

de de

Firma autorizada y sellada de la empresa o entidad pagadora:

Fdo.: D./D.ª

La conformidad con lo declarado en el artículo 8 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Transparencia de Datos de carácter Personal al momento de recibir datos no es información relacionada de la actividad

ANEXO 8



RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL

CAJA DE SEGUROS REUNIDOS
Cía. de Seguros y Reaseguros, S.A. - CASER -
Avenida de Burgos, 109 - 28050 Madrid

Proyecto de Seguro
Proyecto nº 47361688

DATOS DEL SEGURO		
Protocolo	Proyecto	Oficina
00000011/1	47361688	2108 / 2304
Nombre del Mediador CAJA ESPAÑA MEDIACION OPERADORBANCA SEGUROS VINCULADO, S.A.		
Ramo	Modalidad	Fecha de Emisión del Proyecto
25	69	28/06/2016
Duración	Forma de Pago	
ANUAL RENOVABLE	ANUAL	

DATOS DEL SOLICITANTE DEL SEGURO	
Solicitante:	A M A
N.I.F.:	01234567L

DETALLE DEL PRECIO

Coste total del periodo indicado en Duración del Proyecto

Prima Neta	I.P.S.	Otros Impuestos	Consortio	Total Recibo
207,67	12,46	0,31		220,44

Detalle del primer recibo del periodo, según forma de pago

Prima Neta	I.P.S.	Otros Impuestos	Consortio	Total Recibo
207,67	12,46	0,31		220,44

SE INCLUYE REVALORIZACIÓN AUTOMÁTICA DE CAPITALES SEGÚN LO ESTABLECIDO EN LAS CONDICIONES GENERALES.

El presente proyecto tiene carácter meramente informativo para el interesado, no siendo por tanto una proposición de seguro a efectos del Artículo 6, Apartado 1 de la Ley 50/80 de Contrato de Seguro.

El presente proyecto de seguro tiene una validez de 3 meses desde la fecha de su emisión.