UNIVERSIDAD DE LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"VIABILIDAD DEL PROYECTO EMPRESARIAL"

4º GRADO EN FINANZAS

CURSO 2017/18

EL PROYECTO DE EMPRESA

"Asistencia Integral Edad Dorada"

Rubén Rodríguez Osorio

1. FASE I: PRIMERAS HIPÓTESIS 6
1.1. PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR 6
1.2. EXPOSICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 6
1.2.1. Descripción de la idea de negocio 6
1.2.2. Argumentos que justifican su elección 7
1.3. DELIMITACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL 8
1.3.1. Definición básica de la idea principal 8
1.3.2. Los productos y servicios ofertados 8
1.3.2.1. Características de los productos y servicios 9
1.3.2.2. Necesidades que cubren 10
1.3.3. Aspectos diferenciadores de la competencia 10
1.3.4. Delimitación del mercado al que se dirigen 11
1.4. INVERSIÓN NECESARIA 11
2. FASE II: ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS 12
2.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 12
2.1.1. Identificación y descripción de los factores externos 12
2.1.2. Diagnóstico previo de la futura actividad 19
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA 19
2.2.1. Delimitación y análisis del sector económico 20
2.2.1.1. Identificación del sector, rama y actividad 20
2.2.1.2. Concentración y evolución del sector 21
2.2.2. Análisis de la competencia en el sector 22
2.2.2.1. Principales empresas de la competencia 22
3. FASE III: EL ESTUDIO DE MERCADO 25
3.1. HIPÓTESIS DE PARTIDA PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO 25
3.1.1. Productos y servicios de la empresa 25

3.1.2. Mercado meta 26
3.2. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA.. 28
3.2.1. Delimitación de los objetivos a cubrir con la encuesta 28
3.2.2. Cuadernillo del cuestionario 28
4. FASE IV: EL PLAN DE MARKETING. MARKETING MIX DE LA EMPRESA 30
4.1. EL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS 31
4.1.1. Descripción de productos y servicios 31
4.1.2. Proceso de comercialización y prestación de servicios 35
4.1.3. Proveedores de la futura empresa 37
4.1.4. Gestión de existencias 37
4.1.4.1. Necesidades de recursos de la empresa 38
4.2. PRECIO 40
4.2.1.1. Estrategias seguidas para la fijación de precios 41
4.2.1.2. Listado de precios 42
4.2.2. Previsiones de ventas 42
4.3. DISTRIBUCIÓN 42
4.3.1. Red de Ventas 42
4.4. COMUNICACIÓN 43
4.4.1. Descripción del mercado objetivo y de las estrategias de comunicación. 43
4.4.1.1. Mercado objetivo 43
4.4.1.2. Estrategias y medios de comunicación 43
4.4.2. Plan de promoción de ventas 43
4.4.3. Presupuesto de costes de comunicación 44
4.4.3.1. Costes de la publicidad 44
4.4.3.2. Costes de la promoción de ventas 46
4.4.3.3. Cuadro resumen de costes de comunicación 46

5. FASE V: FORMA JURÍDICA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA 47
5.1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA 47
5.1.1. Criterios de elección de la forma jurídica 47
5.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA 48
5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA 48
5.3.1. Necesidades de infraestructuras y ubicación 49
5.3.2. Localización de la empresa 49
5.4. ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA 51
5.4.1. Organización de la administración 51
5.4.2. Organización de los servicios generales y exteriores 51
5.5. PRESUPUESTO DE COSTES DE CONSTITUCIÓN 52
6. FASE VI: RECURSOS HUMANOS 53
6.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA 53
6.2. PROCESOS DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL 54
6.3. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL 56
6.4. CÁLCULO DE LOS COSTES SOCIALES DE LA EMPRESA 56
7. FASE VII: ESTUDIO ECONÓMICO DEL PROYECTO 57
7.1. BALANCE ABREVIADO 57
7.2. BALANCE SEGÚN LAS MASAS PATRIMONIALES 58
7.3. ANÁLISIS DE LA FINANCIACIÓN 61
7.3.1. Amortización del préstamo 61
7.4. IMPUESTO DEL VALOR AÑADIDO (IVA) 62
7.5. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL 63
7.6. FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA (CASH-FLOW) 63
7.7. EVALUACIÓN DE LAS INVERSIONES 64
7.8. CAPITAL CIRCULANTE O FONDO DE MANIOBRA 66
7.9. ANÁLISIS DE RATIOS 66

7.9.1. Análisis del balance 66

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

9. ANEXO 68

1. FASE I: PRIMERAS HIPÓTESIS

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROMOTOR

El promotor y creador de la idea original de la que se desprende el presente proyecto empresarial, cuyos datos y currículum se adjuntan en la tabla, es un aspirante a empresario, estudiante de finanzas y por tanto con un alto grado de formación, con más de 20 años de experiencia en el mundo laboral en diferentes actividades y sectores, así como alguna experiencia en el mundo empresarial al haber abierto un negocio real.

Nombre del Promotor	***Puesto en la empresa***	***Dedicación al Proyecto***	***Historial***
Rubén Rodríguez Osorio	Director General	Funciones de CEO	20 años de Experiencia Profesional
Curriculum Vitae			
Datos Personales		**Experiencia Profesional**	
Dirección: C/Altos de Ardoncino, 2 24591 Ardoncino, León **Tlfno:** 987 391 271 ; 642 835 728		**2003-2013:** Músico y Auxiliar de espectáculos; BANDA GAUDÍ S.L; Batería y Percusiones en Directo **1998-2003:** Todos los rangos Sector Construcción; Jardinería; Montaje Torres TELEVES; Sector Distribución	

Las principales actividades que desempeñará en la empresa serán la de gestión y dirección administrativa generales de la empresa, así como la dirección y desarrollo estratégico del modelo de negocio que se presenta con este proyecto empresarial.

1.2. EXPOSICIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.2.1. Descripción de la idea de negocio

La idea general del negocio es crear una empresa multiservicios adaptada a las necesidades de la denominada “Tercera Edad”, dirigida a todo tipo de personas mayores de 65 años que estén interesados en contratar los servicios que la empresa pone a su disposición como son los servicios de asistencia sanitaria, asistencia en el hogar, servicios de transporte, etc. Trata de cubrir las necesidades que tienen muchas personas mayores que viven solas, en lugares apartados (pueblos) o con escasez de recursos, que les facilitarían en gran medida el desarrollo normal de su vida diaria.

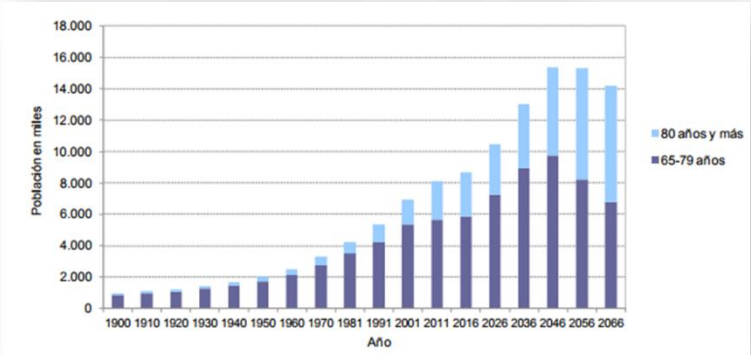
La empresa también ofertará otros productos y servicios dirigidos, además de a este sector, a las personas de un rango de edad inferior a los 65 años, es decir, aparte de los servicios especializados de la empresa, que son los servicios de tele asistencia, se complementarán con otros relacionados, integrados en paquetes que estarán adaptados a

las necesidades específicas de cada cliente. Esta oferta dará la oportunidad de diversificar el negocio abarcando otros sectores a través de unidades de negocio independientes, también adaptadas a este mercado. También dará capacidad a la empresa de incrementar su cuota de clientes abarcando un mayor mercado que aquel en el que se especializa.

1.2.2. Argumentos que justifican su elección

La idea de negocio que se propone está dirigida principalmente al mercado potencial existente alrededor de las personas clasificadas como "La Tercera Edad". Se sabe que actualmente este sector se encuentra bastante desatendido y que el número de potenciales clientes está en incremento durante las próximas décadas, como se observa en la imagen sobre la evolución de la población de 65 o más años, según el informe de envejecimiento elaborado por el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2017).

Figura 1.2.2.a: Evolución de la población de 65 y más años, 1900-2066



Fuente: Informe envejecimiento, CSIC, 2017

Se parte de la hipótesis principal de que el funcionamiento actual de las economías no está adaptado al ritmo de vida de las personas mayores, lo cual genera grandes deficiencias en el sistema como es la poca importancia que se le da a las personas mayores en nuestra sociedad actual, dejando miles de abuelos/as solos en sus casas, totalmente desatendidos e incluso en condiciones insalubres. Por otro lado las condiciones de vida de las personas discapacitadas se ha visto muy perjudicada desde la crisis económica por la pérdida de poder adquisitivo y de prestaciones sociales. Es por esto que es necesario realizar una adaptación de productos y servicios para dependientes mucho más dinámica y adaptada a las condiciones de la actual demanda.

Actualmente existen grandes retos en el mercado de los mayores, por un lado es un mercado de futuro con un alto potencial de crecimiento y especialización, especialmente si hablamos de los mayores del futuro. Ya están aumentando de manera considerable el consumo de las nuevas tecnologías lo que hace posibles nuevas adaptaciones de las estrategias de marketing dirigidas a este segmento de la población. En el futuro se espera

una amplia gama de servicios asistenciales de todo tipo con una tendencia a la sofisticación del mercado, más adaptado a la nueva segmentación de la oferta dirigida a este mercado. Se considera una oportunidad las posibilidades de segmentación que ofrece este sector en España, pudiendo ofrecer una oferta mucho más diferenciada y especializada, ya que en la actualidad los servicios que se ofrecen están en modelos residenciales y hospitalarios pasados de moda y que rara vez cumplen con el criterio de satisfacción y respeto del cliente, además de su elevado coste, el cual no es asumible por un alto porcentaje de los mayores en nuestro país.

Por otro lado una gran parte de la población preferiría pasar su vejez en su propia casa rodeado de sus familiares y manteniendo la seguridad y dignidad que da vivir en su propio hogar.

1.3. DELIMITACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

1.3.1. Definición básica de la idea principal

La idea principal que se plantea es la de ofertar distintos paquetes multiservicios adaptados a las necesidades del mercado actual y futuro de la 3ª Edad, es decir, habría principalmente dos grandes grupos de clientes: las personas de menos de 65 años y las personas de 65 o más años. El contenido de los *"Paquetes Multiservicios"* estaría formado por los productos y servicios que se detallan en la tabla adjunta en el siguiente punto, además, la empresa abarcaría otros negocios independientes relacionados con otros productos y servicios que demanden los potenciales clientes como es el Mercado Alimentario, el Sector Textil, el Sector Tecnológico, ofertas de ocio, etc, para adaptar totalmente la oferta de la empresa a las necesidades de la demanda específica existente en el mercado.

1.3.2. Los productos y servicios ofertados

Los productos y servicios que se ofertarán se muestran, de forma general, en la siguiente tabla:

Productos	Servicios
Prod. Financieros	Serv. Asistencia Sanitaria
Prod. Alimentarios	Serv. de Asist. en Hogar
Prod. Digitales	Serv. Asesor. Financiero
Tienda On Line	Serv. de Ocio
Paquetes de Productos	Paquetes de Servicios

Dentro de la lista de productos y servicios se diferenciarán dos tipos:

- Una parte de la oferta de la empresa estará formada por productos y servicios innovadores en el mercado, es decir, aquellos que se considera que no están cubiertos por la oferta actual del mercado en las condiciones requeridas por los demandantes. Se ofertarán paquetes de servicios adaptados a las necesidades específicas de grandes grupos de clientes, esto permitirá unir en un solo contrato servicios que actualmente se encuentran en distintos sectores y empresas. El servicio integrado supondrá menores costes para el cliente que el que estaría soportando actualmente si buscara los mismos servicios en el mercado de forma particular.
- La otra parte estará formada por productos y servicios que existen en el mercado actual, que son demandados por nuestros potenciales clientes y ya se encuentran adaptados a la demanda, como por ejemplo los productos de alimentación adaptados al *"Mercado Senior"*, o las ofertas de viajes para las personas mayores. Se dará especial importancia al sector tecnológico y del ocio, las personas mayores de hoy en día ya saben manejar los ordenadores, conocen internet y usan telefonía móvil, por lo que los mayores de las próximas generaciones demandarán mucho más este tipo de productos.

1.3.2.1. Características de los productos y servicios

Se trata de crear una serie de productos y servicios adaptados a necesidades específicas, por lo que la oferta de la empresa tendrá obligatoriamente unas características específicas. Estas características vendrán dadas por la segmentación realizada para los distintos grupos de clientes. En general los productos de la empresa se encuentran en el mercado en distintos negocios, la labor de la empresa será integrar en un solo contrato los que el cliente demande de forma específica. Esta adaptación a las necesidades específicas se realizará a través de la formación de paquetes de productos y servicios en función de las necesidades del cliente. Por ejemplo para una persona que necesite: servicios de limpieza del hogar, una auxiliar de enfermería y transporte al centro médico, se le ofertaría un paquete contenido por estos servicios ajustando el precio en función del tiempo que se le vayan a suministrar. Por lo que la característica más destacable sería la de integrar en un solo paquete la cobertura de las necesidades específicas que demande el cliente en cuestión.

Otra característica destacable sería el método de venta utilizado, muchos de los servicios que se ofertan implican unos riesgos para la empresa, al igual que pasa en las

compañías de seguros, por ejemplo el servicio de *"Manitas a Domicilio"*, el cliente podría tener, o no, averías, por lo que este tipo de servicios se podrían ofertar a través de un contrato similar al de los seguros, estableciendo una prima mensual que abonaría el cliente, de este modo se podría captar al cliente por plazos más largos asegurando ingresos recurrentes en el negocio

1.3.2.2. Necesidades que cubren

Entre las necesidades específicas que cubren los paquetes de productos y servicios están:

- La asistencia sanitaria: pretende cubrir necesidades médicas y de apoyo a personas dependientes y ancianos como son servicios de enfermería, asistencia en caídas, envío de medicamentos o transporte a los centros médicos
- La asistencia en el hogar: da cobertura a necesidades de limpieza y mantenimiento del hogar, reparaciones de averías, transporte a centros comerciales entre otros
- Los servicios de asesoramiento financiero: pretenden poner herramientas de gestión en manos de los clientes que les ayuden a planificar sus finanzas personales, dar información para la comprensión de documentos o contratos o tramitación de las gestiones del día a día
- Los servicios de ocio: darán la oportunidad a los clientes de desplazarse y participar en actividades de ocio adaptadas que mejorarán su calidad de vida y alegrarán sus ratos libres
- Productos Digitales y Tecnológicos: Se pondrá a disposición de los clientes aplicaciones móviles que les facilitarán la gestión de las finanzas, una tienda online desde la que podrán realizar todas sus compras de forma personalizada, cursos de formación informática y de internet que les abra el mundo de las nuevas tecnologías, siempre orientados a facilitar la cobertura de sus necesidades diarias.

1.3.3. Aspectos diferenciadores de la competencia

Los aspectos que diferencian a la actual competencia dentro del sector de los servicios de asistencia en el domicilio es la introducción de las nuevas tecnologías tanto en el modo de llegar a los clientes: a través del uso de internet; como en el tipo de productos que se ofrecen: avisadores de emergencia, brazos robóticos.

Por un lado el uso de las nuevas tecnologías por sí solo no es suficiente para llegar a los mayores, dado que aún no están adaptados a su uso en un volumen importante, tan solo el 3% de las personas mayores de 65 años realizan compras online en la actualidad.

Nuestra empresa luchará contra este factor mediante los asistentes personales que promocionarán su uso entre los clientes. No obstante, se observa que los productos y servicios que se pretenden ofertar se encuentran en el mercado pero no con las características con las que nuestro modelo de negocio plantea.

1.3.4. Delimitación del mercado al que se dirigen

El mercado específico al que está dirigido el negocio está formado principalmente por personas mayores de 50 años con algún tipo de dependencia y a personas ancianas que necesitan de una atención más continuada, no obstante se ofertarán productos y servicios que abarquen las necesidades genéricas del resto del mercado que potenciarán las ventas del negocio y consolidarán la estrategia empresarial a largo plazo. La hipótesis general se basa en que al diversificar el negocio mediante unidades de negocio independientes, aunque alguna de las unidades falle esto no supondrá la quiebra de la empresa. Por tanto se estudiarán distintas unidades de negocio en los mercados:

- Mercado Sanitario
- Mercado Asistencia Domestica/Tele asistencia
- Mercado Tecnológico
- Mercado del ocio y el entretenimiento
- Mercado Alimentario, textil y otras necesidades básicas
- Mercado Financiero

1.4. INVERSIÓN NECESARIA

Para la realización de este proyecto empresarial se estima que sería necesaria una inversión superior a los 500.000 €, para la implantación del modelo de negocio en la comunidad autónoma de Castilla y León, la cual se ajustará posteriormente en función de los distintos escenarios que se planteen, los cuales vendrán determinados por los recursos de que finalmente se pueda disponer para su realización, de los objetivos de ventas óptimos para la empresa (según los umbrales de rentabilidad), de los objetivos de posicionamiento geográfico en el mercado/os, de los estudios de viabilidad, entre otras variables relevantes.

2. FASE II: ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

El éxito de la futura empresa depende en gran medida del conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar, del mercado al que se dirige y de las empresas que se encuentran cubriendo esos servicios en el mercado. Es importante saber quién es la competencia directa y cómo está cubriendo las necesidades de los clientes, y analizar cómo está evolucionando la demanda existente en el mercado con los últimos avances tecnológicos que están surgiendo. El análisis de los factores externos será de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo de la futura empresa.

Se delimita el nivel de análisis al ámbito nacional en las primeras fases del proyecto dejando el ámbito internacional para el momento de consolidación del negocio. Se considera que en los primeros años de vida de la empresa la actividad se desarrollará a nivel comunitario y no se verá afectada por aspectos de la economía internacional, salvo casos excepcionales como ocurrió con la crisis financiera en 2008, que se contagió a nivel global. Además, debido a las condiciones cambiantes de los mercados y a la incertidumbre respecto de las estimaciones a más de cinco años, se considera más adecuado realizar este análisis en la fase de internacionalización del negocio.

2.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

2.1.1. Identificación y descripción de los factores externos

El propósito del análisis de los factores externos es identificar aquellas variables que la empresa no puede controlar de su entorno y que pueden afectar al funcionamiento esperado de la actividad empresarial, vistos estos factores desde el punto de vista del sistema económico y el entorno social en el que se va a desarrollar la actividad. De este modo la empresa podrá defenderse de posibles amenazas "ocultas" en el mercado, protegerse de riesgos a largo plazo y potenciar las posibles ventajas competitivas que la empresa pueda tener en el mercado objetivo.

Para la identificación de los factores externos que puedan afectar a nuestro negocio, servirá la herramienta de análisis *"PESTEL"* que nos permitirá evaluar los factores del entorno que pueden tener algún tipo de influencia en el desarrollo de la actividad empresarial. El nombre es un acrónimo formado por las iniciales de las dimensiones de análisis, Dimensión Política, Económica, Socio-Cultural, Tecnológica, Ecológica y Legal (o Jurídica). Este análisis servirá de información útil para la toma de decisiones estratégicas del futuro negocio, así como para valorar la viabilidad del modelo de negocio que se propone en función de las características del entorno en el que se desarrollará la actividad.

- **Dimensión Política**

El entorno político en la actualidad española se encuentra en una situación de estabilidad "forzada", en el sentido de que existe un funcionamiento aparentemente normal de la economía, con un importante nivel de crecimiento del PIB, creación de empleo y estabilidad presupuestaria, mientras que los cambios que se vienen sucediendo en los últimos años van forzando la situación, inyectando presión al sistema, generando de esta manera un elevado riesgo de rotura del tejido social y empresarial de nuestro país que podría perjudicar en gran medida la creación de empresas y el desarrollo normal de la actividad empresarial. Se crea así una anomalía en el actual funcionamiento del gobierno que esconde una situación de inestabilidad política e incertidumbres, pese a los buenos resultados que arrojan los indicadores macroeconómicos y la situación de crecimiento y salida de la recesión que anuncian los medios de comunicación.

Se debe tener en cuente que, en primer lugar, tras los problemas que arrastró la famosa crisis financiera internacional de 2008, nuevos partidos políticos irrumpieron en los escaños del congreso eliminando de un plumazo el sistema bipartidista que reinaba en el país durante décadas, esto produjo diversas inestabilidades de gobierno en la lucha partidista por llegar a la Moncloa. Se creó una situación de inestabilidad que quedó patente con los intentos de formación de Gobierno tras las elecciones y se repitió con posterioridad cuando se intentaron aprobar los Presupuestos Generales del Estado.

Por otro lado surge cada vez con más fuerza el desafío independentista catalán que está provocando una fractura social en la comunidad autónoma y una lucha constante con el

gobierno de la nación que está dificultando en gran medida que exista una paz social y el funcionamiento normal de la actividad empresarial, expulsando a decenas de empresas de Cataluña y sometiendo a fuertes presiones al mundo empresarial.

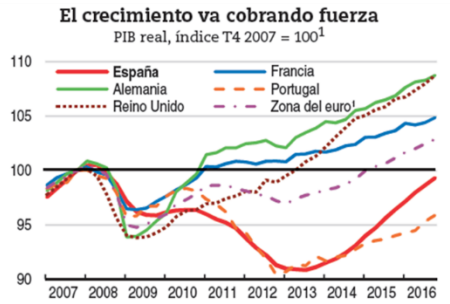
En principio se espera que haya una estabilidad política en el entorno de la empresa y que se mantendrán las decisiones políticas generales del gobierno en la línea que venimos conociendo en pasados años. A nivel comunitario, que es donde en realidad se desarrollará la actividad durante los primeros años de vida, se espera estabilidad en las políticas a medio/largo plazo y el fomento de la creación de empresas por parte de los gobernantes.

- **Dimensión Económica**

En cuanto a la situación económica de nuestro país se observa un crecimiento general de la economía y creación de empleo, los indicadores macroeconómicos reflejan aspectos muy positivos en la economía española. Para avalar esta información se presentarán datos recogidos de distintos organismos como la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), o el Estudio Económico de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para España en 2017.

Pese a la tremenda crisis sufrida años atrás, las economías de los principales países de la Unión Europea, entre ellos España, comienzan a mostrar signos de recuperación y crecimiento. El caso de la economía española muestra un crecimiento medio del 2,5% que quizá se ralentice por los recientes acontecimientos políticos.

Figura 2.1.1.a: Crecimiento económico en la zona euro



1. Países miembros de la zona del euro que también son miembros de la OCDE (16 países).

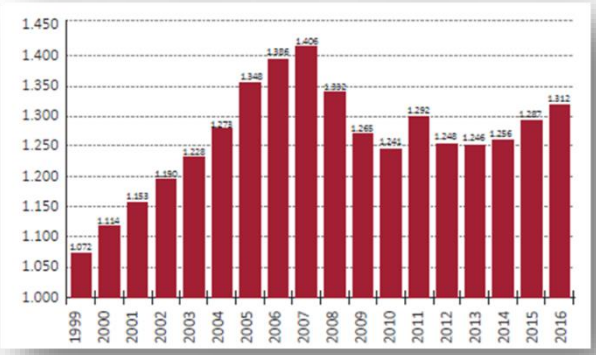
Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: estadísticas

La situación en Cataluña está generando algunas incertidumbres e inestabilidades en la economía y en los Mercados Financieros, como se vio con la caída de la bolsa de esta semana por debajo de los 10.000 puntos, e incrementando levemente la Prima de Riesgo española y con ello el coste de la deuda del país.

El mundo empresarial está revolucionado tras los traslados de las sedes de grandes empresas, como el Banco Sabadell y ORYZON fuera de Cataluña, lo que se está contagiando también a pequeñas y medianas empresas que ven afectados sus ingresos. Esta situación genera incertidumbres a medio plazo que sería conveniente valorar en el proyecto empresarial, sobre todo en su fase de expansión nacional.

No obstante, es una noticia positiva la vuelta a la creación de nuevas empresas como muestran los datos de empresas inscritas en la Seguridad Social. Tras la pérdida de tejido empresarial sufrida con la crisis se vuelve a normalizar la situación y el número de empresas comienza a crecer.

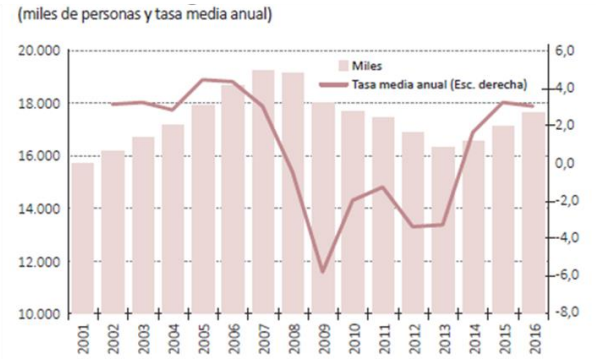
Figura 2.1.1.b: Empresas inscritas en la Seguridad Social (miles)



Fuente: CEOE (2017), La economía en cifras

En cuanto a los datos de desempleo y afiliación a la Seguridad Social nos encontramos con un incremento en el número de afiliados, lo que es una noticia positiva, pero con una tasa de desempleo que sigue siendo muy elevada sobre todo para dos grandes grupos, el desempleo juvenil y el desempleo de larga duración, como se muestra en las siguientes gráficas.

Figura 2.1.1.c: Afiliados a la Seguridad Social (miles de personas y tasa media anual)



Fuente: CEOE (2017), La economía en cifras

Figura 2.1.1.d: Datos de desempleo en España

Fuente: OCDE (2017), OECD Economic Outlook: estadísticas

- **Dimensión Socio-cultural**

El potencial negocio que se propone está dirigido principalmente a personas mayores, las cuales tienen unas costumbres muy arraigadas, sobre todo en los entornos rurales que es donde se generará mayor actividad durante los primeros años. Este aspecto resultará relevante ya que será más difícil realizar la venta de productos o servicios nuevos o con

características a las que no están acostumbrados. Implicará un proceso de adaptación de la empresa a las necesidades y características de los clientes potenciales de nuestro negocio.

Se ha de tener en cuenta que el poder adquisitivo de la población ha disminuido de manera considerable tras el periodo de crisis vivido en el país. Este aspecto ha tenido un mayor impacto en las personas dependientes, por la pérdida o rebaja de sus ayudas sociales, y en las personas mayores, por la baja revalorización de las pensiones y el constante incremento de los costes de necesidades básicas como la luz o la alimentación. Esto afectaría negativamente a la realización de ventas y a la política de precios de la empresa que tendrá que realizar un plan estratégico específico para solventar este riesgo.

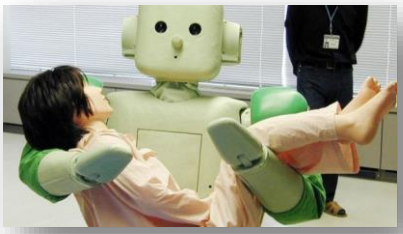
Por otro lado, los servicios que se ofrecen están orientados a la mejora de la calidad de vida y el bienestar de las personas dependientes y ancianos, se pretende contribuir a la repoblación de las zonas rurales de nuestro país lo que implicaría un proceso de recuperación y conservación de las costumbres y valores típicos de las distintas zonas de la geografía española. Con estas acciones se espera que la empresa y la actividad que realiza, tenga una buena acogida y una gran valoración por parte de la sociedad a la que va dirigido.

- **Dimensión Tecnológica**

El Sector Tecnológico ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas desde la aparición de los ordenadores por los años 80, además este mercado no para de desarrollar nuevas ideas que en pocos años serán revolucionarias, hasta el punto que cambiarán las costumbres sociales de igual modo que pasó cuando irrumpió la telefonía móvil en los mercados. El ejemplo más claro es las actuales posibilidades de los sistemas de realidad virtual que se proyectan para los próximos años.

También ha quedado patente la capacidad de adaptación de este mercado a todos los segmentos de la sociedad incluido el *"Senior"*, con la aparición de teléfonos adaptados para personas dependientes, los sistemas de alertas médicas, incluso existen robots en Japón que ayudan a los ancianos en sus actividades diarias. Como se comentó con anterioridad el número de personas con más de 65 años se encuentra en un crecimiento imparable a nivel mundial para las próximas décadas, a lo que debemos sumar el

incremento del uso de las nuevas tecnologías por parte de las personas mayores con la expansión de internet en su mundo, que se verá mucho más generalizado en los *"mayores del futuro"*.



Por otro lado será un inconveniente para la empresa la implantación de algunos servicios como internet a personas que se encuentren en pueblos o zonas más aisladas, debido a la mala calidad de la señal que existe actualmente en algunos territorios rurales de nuestro país, a pesar de vivir en el siglo XXI. Otro aspecto a tener en cuenta será el inevitable periodo de adaptación de gran parte de nuestro potencial mercado actual al uso de las nuevas tecnologías y a los servicios novedosos y sofisticados de que se puede disponer a día de hoy.

- **Dimensión Ecológica**

En cuanto a los factores relevantes relacionados con la dimensión ecológica de nuestro análisis se podría destacar la relevancia que ha tomado la concienciación social respecto del Cambio Climático y el cuidado del Medio Ambiente. Existe una mayor valoración de la población de aquellas empresas con conciencia ecológica que potencian el concepto de *"Eficiencia Energética"* y el uso de Energías Renovables.

En este aspecto la actividad que se pretende realizar no tendrá apenas impacto en el medio ambiente ya que se ocupará de implementar una política de cero emisiones, por ejemplo con el uso de vehículos eléctricos o híbridos. Además se potenciará desde la empresa un programa de gestión de los residuos que se generan tomando medidas para su reducción o eliminación, lo que tendrá efectos beneficiosos en el entorno en el que trabaje la empresa y una buena acogida por parte de la sociedad. La realización de los estudios de eficiencia energética de la empresa y de los distintos procesos que se desarrollarán supondrá un incremento en los costes de la empresa.

- **Dimensión Legal o Jurídica**

Como conclusiones generales a este análisis se podrían resumir los distintos factores analizados según el impacto, positivo (verde) o negativo (rojo), que podrían tener en el desarrollo de nuestra actividad en la siguiente tabla:

Dimensión Política

- Inestabilidad Política
- Incertidumbre Política
- Desafío Independentista

DUI implicaría salida del Euro y de la Unión Europea

- Presiones Empresariales
- Situaciones de Conflicto Social

- Políticas Favorables para Creación de Empresas
- Irrupción de nuevos Partidos Políticos
- Mayores aportaciones a Políticas Sociales

Favorecería la obtención de subvenciones estatales

Dimensión Económica

- Situación de Inestabilidad Económica

Crece la Prima de Riesgo
Crece el Coste de la Deuda

- Incertidumbre en los Mercados Financieros
- Posibles Fugas de Depósitos en Cataluña
- Traslado de Sedes de Grandes Empresas Fuera de Cataluña
- Incremento de los Salarios en el Mercado Laboral

- Indicadores Macro Positivos
- Periodo de bajos tipos de interés

Menor Coste Financiación

- Crecimiento General de la Economía
- Creación de Empleo
- Posibilidad de Financiarse en los Mercados (Bancario, Financiero)

Dimensión Social

- Costumbres Arraigadas en Entornos Rurales

Implica un mayor coste de realizar ventas

- Adaptación de la empresa al cliente→ Enfoque del Cliente
- Pérdida de Poder Adquisitivo de la Población Mayor
- Despoblación del Entorno Rural

Mayor coste de los servicios

- Mejora la Calidad de Vida de Dependientes/Ancianos

Se espera alta valoración social de la empresa

- Recuperación y Conservación de Costumbres
- Sistema de Repoblación de Zonas Rurales

Dimensión Tecnológica

- Mala Señal de Internet en pueblos y zonas aisladas
- Periodo de Adaptación de parte del *Mercado* a las Nuevas Tecnologías

DUI implicaría salida del Euro y de la Unión Europea

- Presiones Empresariales
- Situaciones de Conflicto Social

- Crecimiento del Sector Tecnológico
- Capacidad de Adaptación al Mundo de los Mayores
- Incremento de la Edad en el Uso de las Nuevas Tecnologías
- Expansión de Internet al entorno de la "Tercera Edad"
- Nuevos Nichos de Mercado

"Mercado Senior"

Dimensión Ecológica

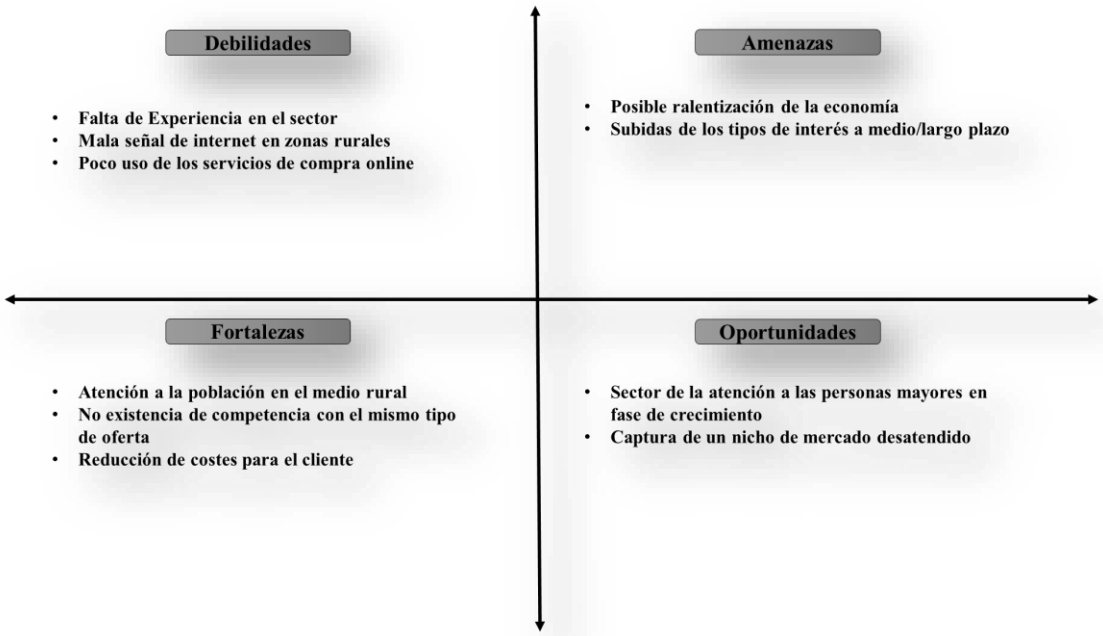
- Realización de Estudios de Eficiencia Energética de la Empresa y sus Procesos

Implica un incremento en los costes

- Conciencia Social Respecto del Cambio Climático
- Mayor Valoración del Concepto de "Eficiencia Energética"
- Uso de Energías Renovables

Potenciación de la eliminación/reducción de residuos

2.1.2. Diagnóstico previo de la futura actividad



2.2.ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Resulta imprescindible, a la hora de desarrollar una actividad empresarial, tener un profundo conocimiento del sector y de la competencia a la que se tendrá que enfrentar la empresa en el momento de su puesta en marcha, ya que esto permitirá incrementar las posibilidades de éxito del futuro negocio.

Conviene resaltar para el estudio del sector y la competencia una de las características innovadoras de este modelo de negocio. Actualmente los servicios de ayuda en el domicilio se prestan por parte de las administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro o empresas privadas que conciertan estos servicios con los ayuntamientos. Por tanto se trata de una actividad de carácter público y no existe en el mercado actual empresas privadas que suministren estos paquetes de servicios de forma conjunta. Existen empresas de servicios de limpieza, existen las enfermeras a domicilio, existen empresas que hacen reparaciones domésticas, hay servicios de tele asistencia, etc, pero no hay una empresa que centralice estos servicios con una visión de ayuda integral a ancianos y dependientes a un precio asequible. Si una persona tuviera que contratar esos servicios por cuenta propia tendría que pagar a distintas empresas por los distintos servicios, lo que implica que otro atractivo de la idea es el menor coste para los clientes de la contratación de un paquete de servicios a largo plazo con nuestra empresa.

Conclusión: actualmente no existe ninguna empresa que preste los servicios de forma integral con los mismos productos que se pretenden ofertar, además se soluciona el problema de los elevados costes para el cliente a nivel individual. Por tanto, se consideran las siguientes fortalezas para la empresa:

- La no existencia de empresas competidoras con las mismas características de los productos
- La reducción de costes para el cliente en la contratación de múltiples servicios

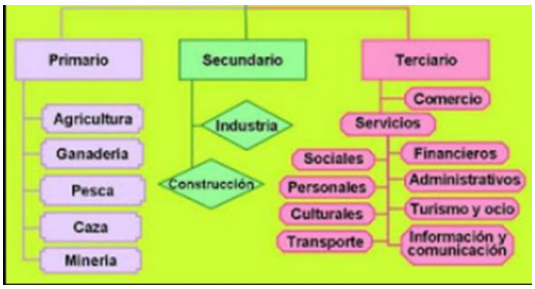
Así mismo, se considera una importante oportunidad que ofrece el sector:

- Cobertura de un nicho de mercado desatendido, a través del acceso a la población rural al disfrute de múltiples servicios, que les son necesarios, y que de otro modo no podrían contratar por su elevado coste

2.2.1. Delimitación y análisis del sector económico

2.2.1.1. Identificación del sector, rama y actividad

Atendiendo a la clasificación general establecida para los sectores económicos, la futura empresa estaría dentro del *Sector Terciario* o *Sector Servicios* que engloba todas aquellas actividades en las que no se produce un proceso de transformación de bienes materiales. Dentro del mismo se incluyen subsectores como el comercio, la comunicación, el financiero, el turismo y el ocio; y los Servicios, propiamente dichos, como los servicios sociales, los personales, servicios de ocio, etc.



El modelo de negocio que se propone pretende integrar determinados servicios específicos en paquetes de servicios personalizados para cada cliente, por tanto se abarcan distintos subsectores y ramas de actividad, entre ellos:

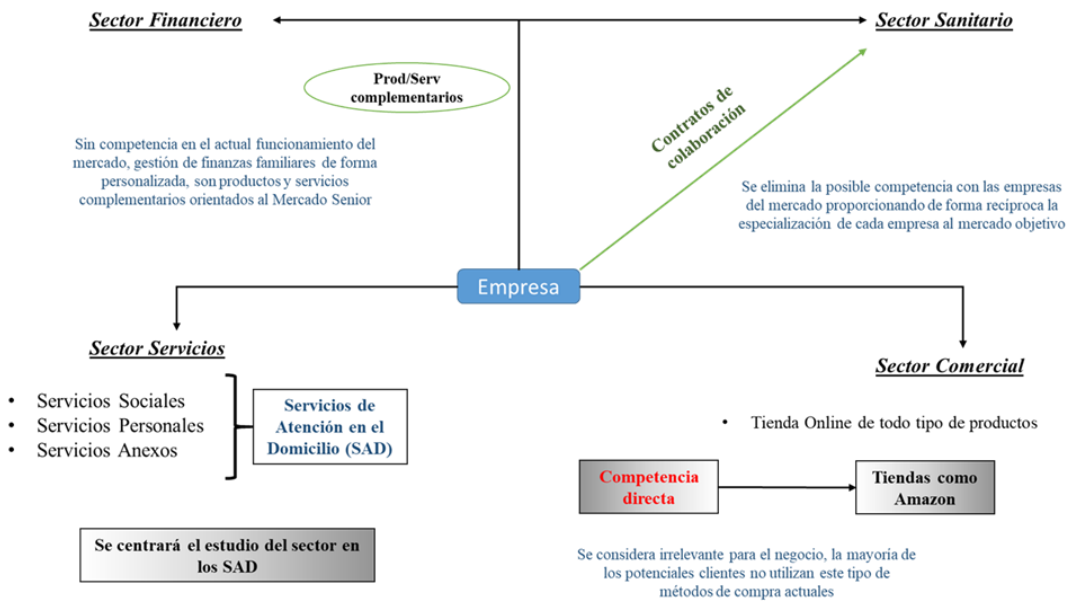
- Sector Financiero:
    - Rama de los seguros **"CNAE:6511 Seguros de vida; 6512 Seguros distintos de los de vida**
    - Servicios Asesoramiento y gestión **"CNAE: 6499 Otros servicios financieros"**
- Sector Servicios:

- Servicios sociales **CNAE: 8811 Actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas mayores; 8812 Actividades de servicios sociales sin alojamiento para personas con discapacidad"**
- Servicios personales **"CNAE: 8129 Otras actividades de limpieza; 8211 Servicios administrativos combinados"**
- Servicios de transporte **"CNAE: 4932 Transporte por taxi**

- Sector Sanitario:
  - Servicios de Asistencia Sanitaria **"CNAE: 8690 Otras actividades sanitarias"**
- Sector Comercial:
  - Servicios de distribución: tienda on-line de productos alimentarios, textiles, tecnológicos, etc. **"CNAE: 4799 Otro comercio al por menor no realizado en establecimientos"**

2.2.1.2. Concentración y evolución del sector

Para continuar con el análisis delimitemos el Sector que tendrá más efectos sobre las ventas de nuestra empresa. En el siguiente esquema se representan los distintos sectores en los que la empresa realizará la actividad y la competencia que se espera, supongan para la empresa en el momento de su creación.



Respecto del sector financiero no se considera importante en el análisis sectorial ya que serán prod/serv complementarios a los existentes en el mercado. Con el sector sanitario se pretende realizar contratos de colaboración con las empresas existentes ya

especializadas en este tipo de cuidados, lo que eliminaría la competencia directa con las empresas existentes. Como se vio anteriormente el sector comercial tampoco se considera una competencia directa por el poco uso que nuestros potenciales clientes hacen de estos servicios. Por tanto, solo queda centrarse en la principal competencia a la que se enfrentará la empresa, que se encuentra en los Servicios de Atención en el Domicilio, comúnmente denominados (SAD).

2.2.2. Análisis de la competencia en el sector

2.2.2.1. Principales empresas de la competencia

- Respecto del Sector Financiero

No se encuentra competencia directa en este aspecto en el mercado actual. Son las entidades bancarias donde las personas mayores tienen domiciliada sus pensiones quienes actualmente deben cubrir esos servicios, como por ejemplo explicar a una persona mayor qué dice el contrato que está firmando, qué otras posibilidades tiene de gestionar sus rentas o un servicio integral de gestión de los bienes patrimoniales. En realidad los clientes no tienen una empresa en el mercado que les proporcione un servicio de gestión financiera personalizado y que puedan comprender. Se acude de forma general a familiares o amigos que proporcionan una opinión sobre cómo manejar esa información. Para miles de personas que viven solas y no siempre tienen dónde acudir para resolver problemas financieros, podría ser un servicio de gran utilidad. Hay que tener en cuenta que nuestra empresa ofertará cientos de servicios que irán empaquetados en un solo contrato a largo plazo, por lo que los servicios financieros serán un complemento de los servicios de la empresa y no supondrán apenas coste debido a la simplicidad de las gestiones de una persona anciana.

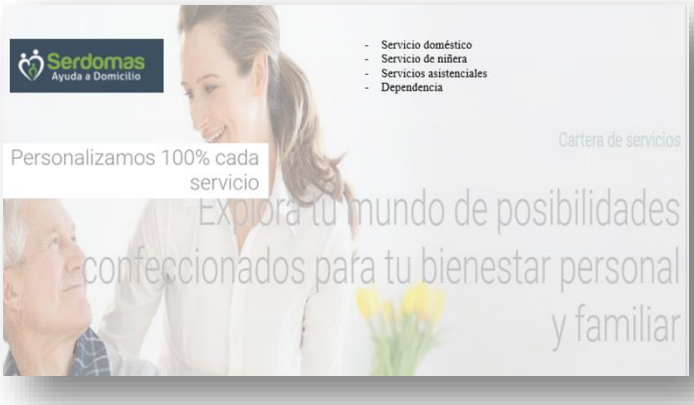
Conclusión: Sin competencia en el mercado actual, este aspecto proporciona una ventaja competitiva a la futura empresa, ya que si en realidad se ofrecen paquetes únicos en el mercado, podría servir como un primer paso para generar una innovación en el modo de prestar los servicios que se adapte mejor a la actual demanda del sector que atiende a las personas mayores.

- Respecto del Sector Servicios

En el sector servicios lo más parecido que se encuentra en el mercado al negocio que se propone es la empresa *"**Gerosol Asistencia**"*, se encuentra en la Comunidad de Madrid y aunque se podría englobar en el sector sanitario, ya que proporciona enfermeras a

domicilio y servicios sanitarios, sirve de ejemplo para la competencia de los servicios personales, ya que ofrece servicios terapéuticos, cuidadores domésticos que se encargan de las tareas domésticas, ayuda en el aseo personal, acompañamiento, fomento de hábitos saludables, entre otros. Pero como ya se ha comentado solo realiza estos servicios, no ofrece otros como los financieros, el servicio de manitas a domicilio, ni servicios de ocio.

Otra empresa que proporciona servicios de asistencia en el domicilio a personas dependientes es "Serdomas Ayuda a Domicilio", esta empresa ofrece servicios domésticos, servicios asistenciales y a la dependencia, servicio de niñera, entre otros.



Conclusión: No se encuentra una empresa en el sector que proporcione los servicios con las características que propone nuestro *"Modelo de Negocio"* integrando distintos tipos de servicios en un solo paquete.

- Respecto del Sector Sanitario

En la Comunidad de Castilla y León se encuentra por medio de internet páginas como *medicodecabecera.es* que se anuncian como el primer grupo médico de asistencia a domicilio las 24 horas, también ofertan traslados en ambulancia a los centros médicos. Esta empresa da cobertura a todo el territorio español de forma directa o indirecta a través de franquicias o colaboradores.

Otra empresa que se podría englobar en el sector sanitario es "Cuidum", esta empresa se dedica a la comercialización de servicios de asistencia domiciliaria y hospitalaria a través de internet. Entre sus servicios se encuentra el de agencia de mediación a través de la cual se puede contratar una cuidadora con formación sanitaria de forma gratuita, donde solo se pagaría el coste del servicio de la cuidadora.

Conclusión: Una situación ideal para nuestro negocio sería la de llegar a acuerdos de colaboración prestando servicios recíprocos con estas empresas que ya están especializadas en este sector para eliminar los posibles problemas de rivalidad comercial, de este modo cada empresa proporcionaría a los clientes de la otra los servicios que ésta no dispone. No obstante para el inicio de la actividad se contará con una bolsa de trabajo en la empresa desde donde se contratará al personal para la prestación de este tipo de servicios.

- Respecto del Sector Comercial

En este sector es probable que la competencia más directa que pueda afectar a las ventas sería Amazon. Esta empresa está teniendo un crecimiento exponencial en sus ventas en todo el mundo, aunque no está especializada en nuestro segmento de clientes también podrían ser una competencia directa. Para luchar contra estas adversidades se seguirá una política de *"Enfoque en el cliente"*. Se debe tener en cuenta en todo momento que se estarán suministrando servicios a domicilio por lo que se podrá realizar una oferta más personalizada. El cuidador o empleado/comercial que visite al cliente para la realización de algún servicio intentará la fidelización del cliente en el uso de la tienda online mediante algún mecanismo de puntos y a la vez realizará los suministros que sean necesarios agilizando el proceso de compra y distribución.

3. FASE III: EL ESTUDIO DE MERCADO

3.1. HIPÓTESIS DE PARTIDA PARA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

Las principales hipótesis que se barajan para demostrar la necesidad que existe en el mercado de la creación de una actividad empresarial como la que se propone se basa en las siguientes ideas:

- Ineficiencia de los servicios sociales en la prestación de servicios
- Bajo poder adquisitivo y capacidad limitada de las personas mayores
- Cobertura de necesidades insatisfechas de una amplia cuota del mercado
- Imposibilidad de contratar múltiples servicios
- Falta de capacidad de planificación a largo plazo de los consumidores
- Riesgo de importante pérdida de parte de las pensiones futuras

3.1.1. Productos y servicios de la empresa

Ante las hipótesis planteadas se propone una nueva oferta en el mercado basada en productos y servicios existentes, los cuales se enumeran en el siguiente cuadro:

Figura 3.1: Productos y servicios de la futura actividad

- **Productos y Servicios Financieros**
  - *Servicios de asesoramiento financiero*
  - *Tramitación y gestión administrativa*
  - *Gestiones Digitales y recursos tecnológicos*
  - *Servicios de asistencia jurídica y fiscal*
  - *Seguros y planes de pensiones*
  - *Otros Productos Financieros*
- **Productos Digitales-Tecnológicos**
  - *Telefonía móvil, tablets, ordenadores, etc*
  - *Dispositivos adaptados a la tercera edad*
  - *Sistemas de alertas médicas y localización*
  - *Envío al domicilio de las compras*
- **Productos Alimentarios y de cobertura de necesidades básicas**
  - *Productos de alimentación (lácteos, frutas y verduras…)*
  - *Productos para el aseo personal*
  - *Productos especiales para trastornos alimentarios*
  - *Envío al domicilio de las compras*
- **Servicios de Asistencia Sanitaria**
  - *Auxiliar enfermera servicio 24 h.*
  - *Envío de medicamentos al domicilio*
  - *Tramitación de documentos, gestión de recetas*
  - *Transporte a centros médicos*
- **Servicios de Asistencia en el Hogar**
  - *Servicios de limpieza y mantenimiento*
  - *Servicio de "Manitas a domicilio"*
  - *Servicio de transporte*
  - *Servicio de Ayuda en otras labores del hogar*
- **Servicios de Ocio**
  - *Agencia de viajes, excursiones adaptadas*
  - *Organización de eventos populares*
  - *Gimnasia, deportes, servicio multi-aventuras*
  - *Cine, teatro y otras actividades de ocio*
  - *Conectividad a internet, realidad virtual, videojuegos*
- **Servicios de Formación y Conocimiento**
  - *Cursos de manualidades y exposiciones*
  - *Clases de pintura, de baile, de música tradicional…*
  - *Cursos de informática e internet*
  - *Conocimiento de artes místicas y espirituales*
  - *Organización de eventos para alumnos*

Fuente: Elaboración propia

En esta nueva oferta el cliente podrá escoger entre los múltiples productos y servicios los que mejor se adaptan a su perfil de consumo y dar cobertura a las necesidades específicas que en realidad necesita el cliente sin tener que contratar con múltiples empresas.

3.1.2. Mercado meta

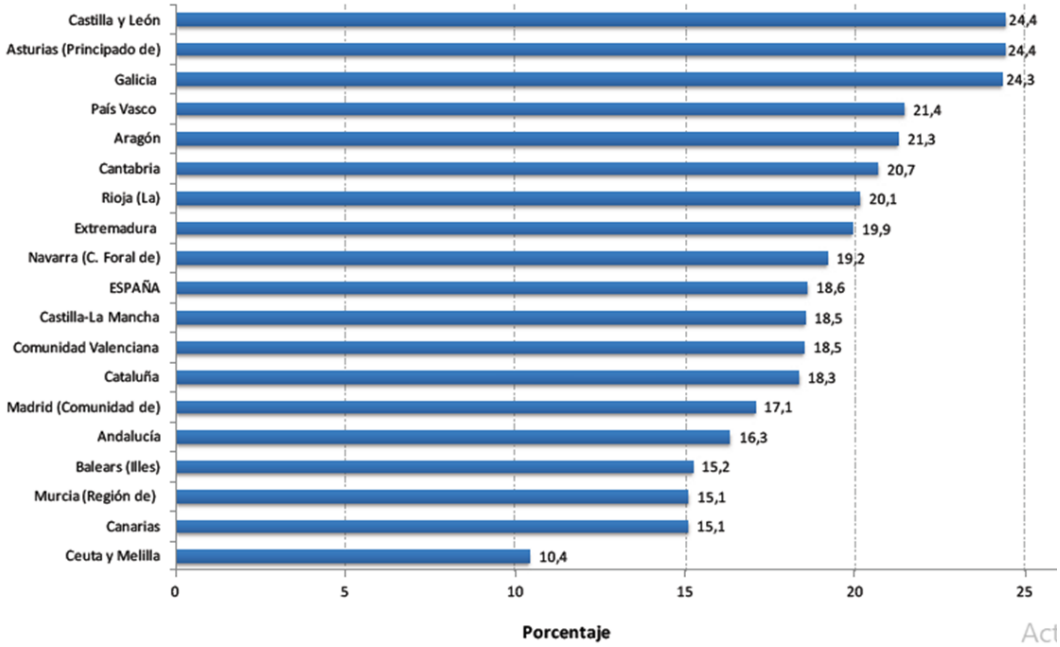
El objetivo de toda organización o empresa privada es obtener unos beneficios por el desarrollo de la actividad que dependerán en gran medida de la capacidad de la empresa para generar ventas de forma recurrente a un elevado número de clientes. Como se comentó anteriormente, se pretenden abarcar el mayor número de potenciales clientes, por lo que se hace un desglose de los mismos en:

- **Mercado de la actividad principal:** mayores de 65 años, personas dependientes y ancianos, estos son los clientes de la actividad principal de la empresa *"Servicios de Asistencia en el Domicilio"*
- **Mercado de las actividades secundarias y de apoyo:** dirigido a los potenciales clientes no incluidos en la actividad principal de la empresa, es decir, a lo menores de 65 años

Para la definición del mercado meta se centrará el estudio en la actividad principal de la empresa. El número de potenciales clientes sería en principio toda la población de 65 y más años del territorio nacional. Según los datos aportados por los "Informes de envejecimiento en red, 2017", basados en los datos del INE, en España hay una población de más de 46,56 millones de personas, de las cuales nuestro potencial mercado (los mayores de 65 años) suman más de 8,5 millones de personas (>18%). Haciendo unas pequeñas estimaciones caseras se podría decir que tan solo que se pudiera vender un servicio recurrente de 10 €/mes a un 20% de nuestros potenciales clientes, se podría llegar a generar ventas por más de 1,7 millones de euros.

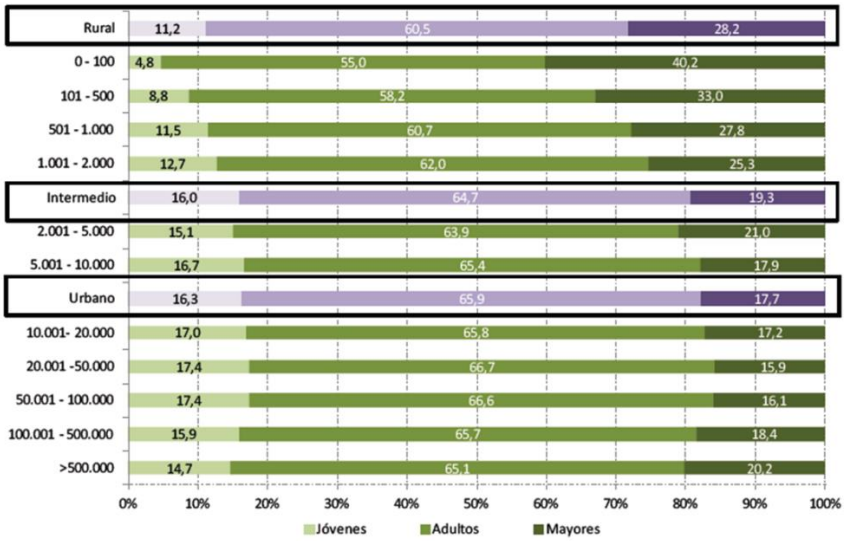
Un dato a tener en cuenta es la distribución por comunidades autónomas de los potenciales clientes, como se muestra en la figura 3, ya que en la zona norte existe una mayor densidad de población de 65 y más años

Figura 3. Personas de 65 y más años, por comunidades autónomas, 2016



Fuente: Informes envejecimiento en red, según datos del padrón continuo del INE

Figura 3. Distribución de la población por grupo de edad y tamaño municipal, 2016



*Grupos de edad: Jóvenes (Población menor de 16 años); Adultos (Población de 16 a 64 años); Mayores (Población de 65 y más años)
*Tamaño municipal: Rural (hasta 2.000 habitantes); Intermedio (2.001-10.000 habitantes); Urbano (más de 10.000 habitantes).
Fuente: INE: Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2016. Datos por municipios. Consulta en enero 2017.

3.2. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA

3.2.1. Delimitación de los objetivos a cubrir con la encuesta

Durante el proceso de desarrollo de la idea de negocio se han propuesto una serie de productos y servicios que se pretenden ofertar a los potenciales clientes y se desarrolla un modelo de negocio específico para un mercado, el de la tercera edad y las personas dependientes, principales usuarios de los servicios de asistencia en el domicilio.

3.2.2. Cuadernillo del cuestionario

Características del Encuestado

Edad o franja de edad

Sexo

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

Actividad laboral

- ☐ Estoy trabajando
- ☐ Nunca he cotizado
- ☐ Estoy jubilado
- ☐ Recibo pensión de viudedad
- ☐ Vivo de las ayudas sociales

Nivel de estudios

- ☐ Sin estudios
- ☐ Educación Primaria
- ☐ Educación Secundaria
- ☐ Formación Profesional
- ☐ Título Bachillerato
- ☐ Estudios universitarios

Capacidad financiera

- ☐ Menor a 5.000 €
- ☐ Entre 5.000 y 10.000 €
- ☐ Entre 10.000 y 18.000 €
- ☐ Entre 18.000 y 25.000 €
- ☐ Mayor a 25.000 €

Estado de salud

- ☐ Soy autosuficiente
- ☐ Necesito ayuda en labores diarias
- ☐ Padezco de enfermedades leves
- ☐ Soy dependiente
- ☐ Padezco alguna minusvalía
- ☐ Otra situación (decir cuál)

Características de los productos y servicios

a. **¿Qué opina sobre las empresas privadas SAD (Servicios Asistencia Domicilio)?**
   - ☐ No conozco ninguna
   - ☐ Son inaccesibles
   - ☐ No están especializadas
   - ☐ Son necesarias
   - ☐ Otra opinión (decir cuál)

   ---

b. **¿Ha tenido durante su vida la necesidad de contratar algún servicio de asistencia, tanto sanitaria como para el hogar?**
   - ☐ Si (decir cuál)_____
   - ☐ No

c. **¿Cree que los servicios sociales cubren las necesidades reales de las personas dependientes y ancianos?**
   - ☐ Sí, las cubren satisfactoriamente
   - ☐ Sí, pero deberían mejorar sus servicios
   - ☐ Solo en algunos casos
   - ☐ No, dejan mucha gente sin servicios
   - ☐ No, en absoluto

d. **Desde la empresa se considera la planificación financiera como un aspecto clave para el bienestar personal, ¿Qué nivel de importancia tiene para usted?**
   - ☐ No es importante
   - ☐ Es importante pero no necesario
   - ☐ Es necesario
   - ☐ Es necesario pero no sé cómo se hace
   - ☐ Es totalmente imprescindible

e. **¿Cómo valora la integración de las necesidades de los clientes en paquetes de productos y servicios?**
   - ☐ Creo que es innovador y necesario

- ☐ Es una idea difícil de vender
- ☐ No veo los beneficios para el cliente
- ☐ Creo que no resolverá el problema

f. El apoyo moral y el entretenimiento es importante para las personas mayores ¿Qué nivel de importancia tiene para usted?

- ☐ Es imprescindible en la vida
- ☐ Es importante y lo busco de forma constante
- ☐ Me gustaría tenerlo en la vida
- ☐ Es poco importante, no lo necesito

g. Hoy en día lo normal es acudir a las residencias de la tercera edad, ¿dónde le gustaría a usted pasar la etapa de la vejez?

- ☐ En mi casa sin lugar a duda
- ☐ En una residencia de ancianos
- ☐ En una residencia de lujo
- ☐ En un lugar donde en realidad cuiden de mí

h. Si existiese una empresa de servicios privada como alternativa digna a las residencias de ancianos, ¿estudiaría la contratación de estos servicios?

- ☐ Por supuesto, cualquier cosa mejor que una residencia
- ☐ Sí, estudiaría la oferta
- ☐ No pero me parece bien que haya alternativas
- ☐ No, de ningún modo

4. FASE IV: EL PLAN DE MARKETING. MARKETING MIX DE LA EMPRESA

Una de las herramientas más utilizadas para la elaboración de un plan de marketing es el *"Marketing Mix"*, fue creada en los años 60 para el estudio de cuatro variables clave para lograr los objetivos comerciales de cualquier empresa. Se suelen denominar las 4Ps del marketing mix por su origen inglés, Product, Price, Place y Promotion, es decir, Producto, Precio, Plaza/Distribución y Promoción/Comunicación. Se trata de variables clave que la empresa puede modificar, aunque no libremente, para adaptarse a las condiciones

cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes.

4.1. EL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS

La futura empresa pretende abarcar una amplia diversidad de productos y servicios que de forma general ya se encuentran en el mercado, pero se le añade un aspecto innovador en la unificación de la cobertura de las necesidades de los clientes en un único contrato, haciendo posible la contratación de múltiples servicios a personas a las que les supondría un elevado coste contratarlos de forma independiente (a distintas empresas). Además, se pondrá en marcha un departamento de investigación y desarrollo que buscará la innovación y adaptación de forma constante de los productos y servicios de la empresa a las necesidades reales de los potenciales clientes.

4.1.1. Descripción de productos y servicios

La principal característica del negocio será que la mayoría de las ventas se realizarán a través de paquetes de productos y servicios adaptados a las características y necesidades específicas de los clientes, lo que conllevará el uso de contratos específicos para cada paquete de productos/servicios. Se busca abaratar los costes para el cliente y de este modo hacer accesible los servicios de asistencia a personas con menores recursos que, por otro lado, se encuentran desamparados por los servicios sociales. Para la creación de los paquetes se agruparán grandes grupos de clientes con necesidades similares, establecidos por áreas geográficas, de este modo se pretende agilizar y dotar de mayor eficiencia al sistema de prestación de servicios. En el siguiente cuadro se detallan los productos y servicios más importantes que se pondrán a disposición de los potenciales clientes con los que se formarán los paquetes específicos para cada grupo de clientes:

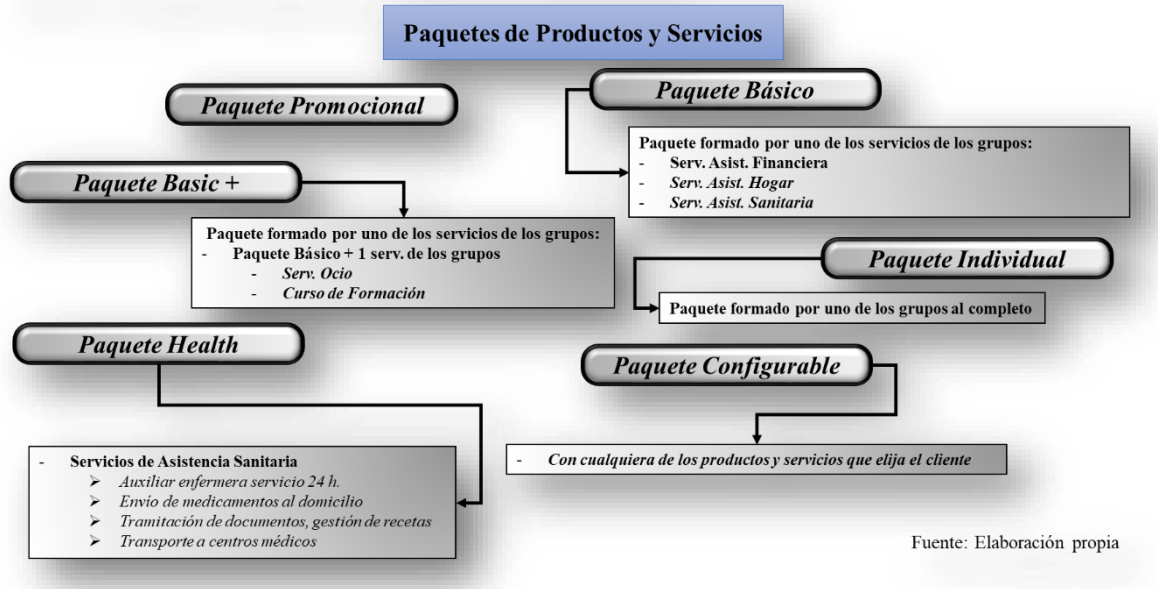
Figura 4.1.1.a: Productos y servicios de la futura actividad

- **Productos y Servicios Financieros**
  - *Servicios de asesoramiento financiero*
  - *Tramitación y gestión administrativa*
  - *Gestiones Digitales y recursos tecnológicos*
  - *Servicios de asistencia jurídica y fiscal*
  - *Seguros y planes de pensiones*
  - *Otros Productos Financieros*
- **Productos Digitales-Tecnológicos**
  - *Telefonía móvil, tablets, ordenadores, etc*
  - *Dispositivos adaptados a la tercera edad*
  - *Sistemas de alertas médicas y localización*
  - *Envío al domicilio de las compras*
- **Productos Alimentarios y de cobertura de necesidades básicas**
  - *Productos de alimentación (lácteos, frutas y verduras…)*
  - *Productos para el aseo personal*
  - *Productos especiales para trastornos alimentarios*
  - *Envío al domicilio de las compras*
- **Servicios de Asistencia Sanitaria**
  - *Auxiliar enfermera servicio 24 h.*
  - *Envío de medicamentos al domicilio*
  - *Tramitación de documentos, gestión de recetas*
  - *Transporte a centros médicos*
- **Servicios de Asistencia en el Hogar**
  - *Servicios de limpieza y mantenimiento*
  - *Servicio de "Manitas a domicilio"*
  - *Servicio de transporte*
  - *Servicio de Ayuda en otras labores del hogar*
- **Servicios de Ocio**
  - *Agencia de viajes, excursiones adaptadas*
  - *Organización de eventos populares*
  - *Gimnasia, deportes, servicio multi-aventuras*
  - *Cine, teatro y otras actividades de ocio*
  - *Conectividad a internet, realidad virtual, videojuegos*
- **Servicios de Formación y Conocimiento**
  - *Cursos de manualidades y exposiciones*
  - *Clases de pintura, de baile, de música tradicional…*
  - *Cursos de informática e internet*
  - *Conocimiento de artes místicas y espirituales*
  - *Organización de eventos para alumnos*

Fuente: Elaboración propia

Abaratar los costes para el cliente implicará abarcar el mayor volumen de clientes posible y fidelizarlos mediante servicios de calidad. Otro aspecto clave estará en el tiempo por el cual se contrate el "paquete", tema que se tratará más a fondo en las políticas de precios de suministro de los servicios del paquete, ya que será un aspecto clave para determinar el precio de venta final de cada paquete específico. Un ejemplo de los paquetes de productos y servicios se muestra en la siguiente imagen:

Figura 4.1.1.b: Ejemplo de los paquetes de productos y servicios de la futura actividad



Fuente: Elaboración propia

A continuación de describe de forma más detallada en qué consisten los productos y servicios que la futura empresa lanzará al mercado.

- En cuanto a los servicios financieros

Se ofrecerá un servicio de asesoramiento financiero personalizado que comprenderá la gestión de rentas y flujos de ingresos y gastos, asesoramiento en las gestiones bancarias y comprensión de documentos legales, tramitación de documentos y gestiones digitales, Servicios de Gestión del Patrimonio y de inversión, entre otros. Serán aspectos personalizados que forman parte de la gestión de las finanzas familiares que se ofrecerán en los distintos paquetes de productos y servicios. Estos servicios serán prestados por la entidad financiera de la empresa matriz, diferenciándolos del modelo de banca tradicional en el asesoramiento personalizado y la gestión financiera orientada a necesidades específicas que no cubren los actuales bancos, que actúan como comerciales a los que solo les importan las ventas y no las personas. Se considera un aspecto diferenciador respecto de la competencia existente en el sector financiero, que además, puede ser un método de fidelización de los clientes, al gestionarles sus cuentas bancarias, pero basándonos en un modelo de negocio distinto.

- En cuanto a los paquetes de servicios

Habrá una gran variedad en la oferta de paquetes de productos y servicios que estarán totalmente orientados al bienestar y la mejora de la calidad de vida de los potenciales clientes de la empresa. Estos incluirán servicios como la asistencia en las tareas del hogar como la limpieza, la plancha u otras tareas; servicios de catering o cocinero a domicilio; servicio de manitas a domicilio con asistencia 24 horas para averías; servicios de transporte; servicios de acompañamiento y ocio. Este modelo de negocio a través de paquetes de productos y servicios permitirá ilimitadas combinaciones cuando el negocio se encuentre en pleno rendimiento que darán condiciones muy ventajosas a los clientes en cuanto a los precios de venta, imposibles de conseguir individualmente en el mercado actual, y en cuanto a la capacidad combinatoria de cobertura de necesidades adaptadas a cada persona específica. Este aspecto se considera innovador en el mercado no por la venta en paquetes, que ya existe y es muy utilizada en las empresas de telefonía móvil, sino por el tipo de contratos (más similares a los de un seguro) y el tipo de servicios que se pretenden cubrir

- En cuanto a los servicios sanitarios

Las personas a las que se pretende proporcionar servicios sanitarios ya están, de forma general, cubiertas por los servicios de la Seguridad Social Estatales. Lo que se pretende ofertar es una auxiliar de enfermería que proporcione cuidados sanitarios elementales de

modo extraordinario, por horas, en modo asistencia 24 horas, etc. Otro servicio muy útil para este colectivo es la ayuda en la tramitación de documentos y las gestiones que tienen que ver con los centros sanitarios o las administraciones públicas en cuanto a la tramitación de ayudas, subvenciones o servicios sociales. Adicionalmente se ofrece un servicio de envío de medicamentos al domicilio y de transporte a los centros médicos, entre otras necesidades que el cliente pudiera tener. Para la iniciación del negocio se estudiará la subcontratación de estos servicios a través de empresas ya existentes en el mercado, más especializadas en el sector sanitario.

- En cuanto a los servicios comerciales

Los servicios comerciales de distribución que se pretenden realizar están compuestos por la creación de una tienda on-line que venda absolutamente de todo, pero orientado de forma concreta al *"Mercado Senior"*. Conviene destacar que se realizará una política de atención y servicio al cliente que venza la mayor debilidad que existe en el mercado, que se espera que tan solo un 10-15% de nuestro potencial mercado será proclive al uso de este servicio. Como se muestra en la imagen sobre el porcentaje de los rangos de edad de la población que realiza compras online, el de nuestro potencial mercado, rango de edad de 50 años en adelante, tan solo una media de un 10% de los mayores de 50 años y un 3% de los mayores de 65 años realizan compras online. Dado que es un rango de clientes que no utiliza estos servicios no se considera que exista una competencia directa en el mercado. Se buscará la captación de este nicho de mercado a través de los comerciales y asistentes de la empresa que les ayudarán en el uso de las nuevas tecnologías. Se espera que una vez que vean sus beneficios continuarán utilizándolo.

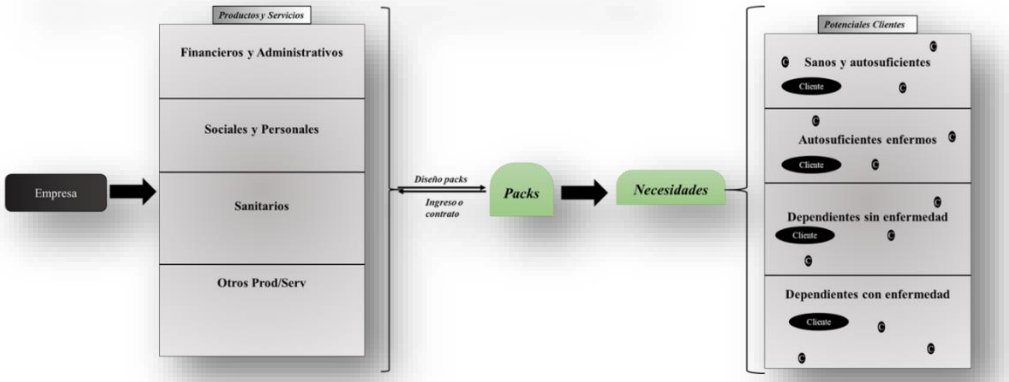
Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre E-commerce 1er trimestre 2014

4.1.2. Proceso de comercialización y prestación de servicios

De un modo general la actividad empresarial que se va a desarrollar consiste en un análisis de la situación y necesidades que el cliente quiere cubrir, y se las proporciona convertidas en paquetes de servicios que vende en un contrato único. Le proporciona un "Pack" a su medida con los servicios específicos que necesita, siempre en función de su capacidad de gasto, la urgencia de las necesidades, el tiempo de duración de los servicios o el paquete contratado y otras variables que serán determinantes para ofrecer un precio de venta asequible/adaptable a cada cliente.

Un ejemplo del proceso general para el grupo de potenciales clientes clasificados según su estado de salud y nivel de dependencia se muestra en la siguiente figura:

Figura 4.1.2.a: Proceso general del negocio de prestación de servicios integrales

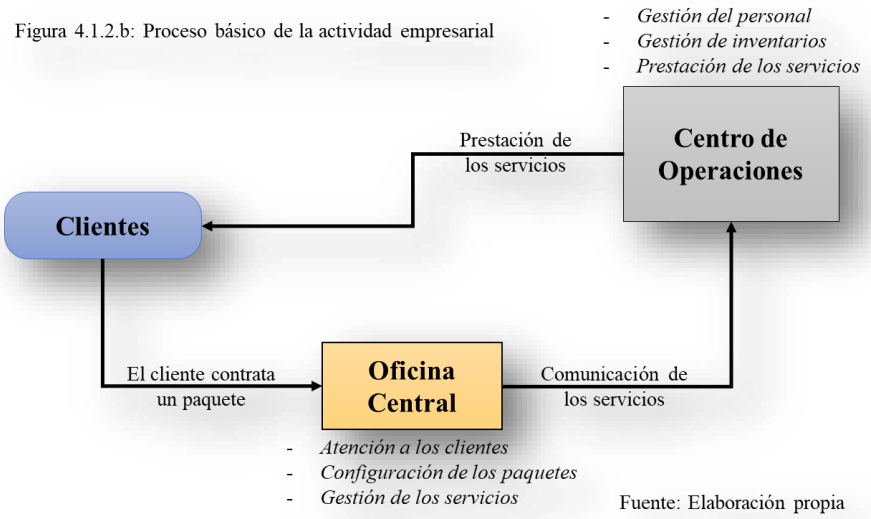


Fuente: Elaboración propia

La empresa mediante un análisis de las necesidades del cliente le asesora sobre los productos o servicios que más se acercan a lo que necesita en función de la capacidad de compra del cliente y de la urgencia de la cobertura de sus necesidades. Se acuerdan los términos del contrato en cuanto a las coberturas que se pretenden contratar, a los tiempos máximos de consumo de servicios, a los precios de los contratos y su capacidad de variación, suspensión y cancelación, o las condiciones o reglas que se han de cumplir a partir de la firma del contrato de suministro de servicios.

El proceso de prestación de los servicios contratados en el paquete consistirá en la siguiente idea general. El cliente se pone en contacto con la empresa (o la empresa con el cliente) y se le presenta la oferta y sus características. El cliente escoge un paquete de servicios específico durante un año. A partir de ese momento la empresa gestiona las operaciones necesarias para la prestación de los servicios contratados.

Figura 4.1.2.b: Proceso básico de la actividad empresarial

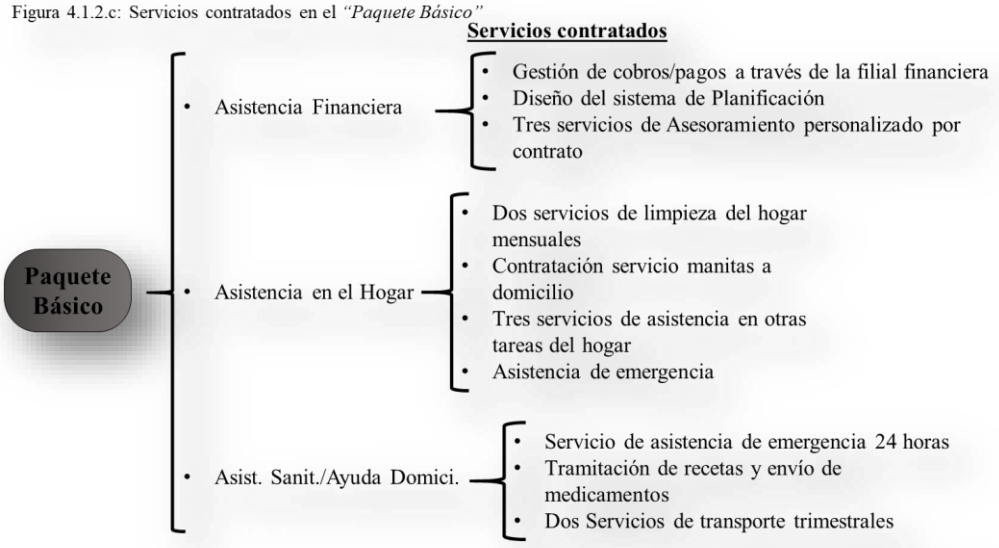


Fuente: Elaboración propia

1- El cliente contrata el paquete de servicios que se ajusta a sus necesidades

En nuestro ejemplo de muestra el cliente contrata el paquete básico que está compuesto por los siguientes servicios:

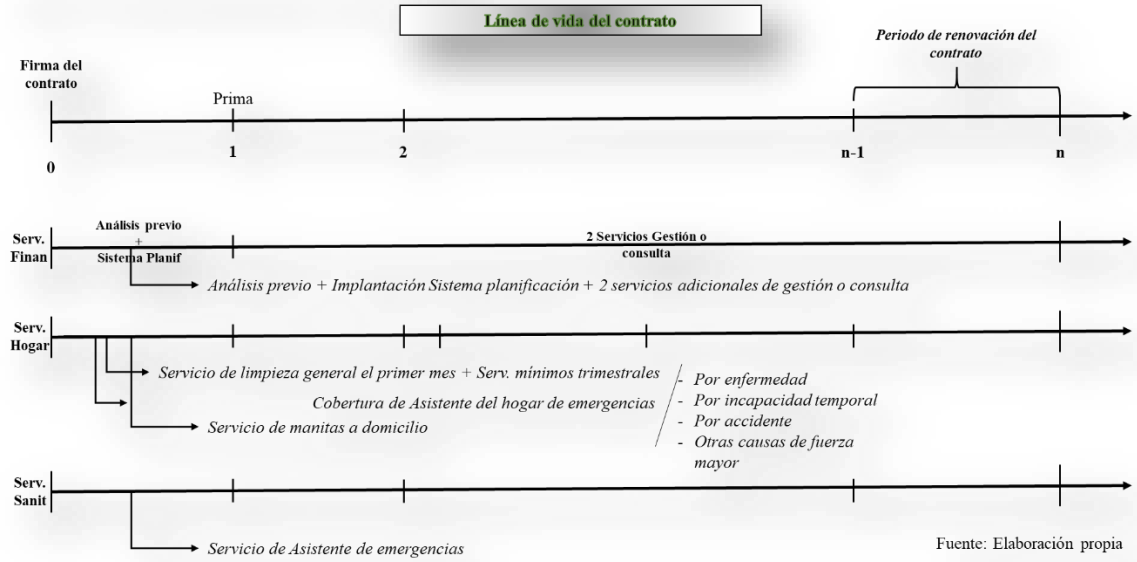
Figura 4.1.2.c: Servicios contratados en el *"Paquete Básico"*



Fuente: Elaboración propia

2- Una vez firmado el contrato y pagada la prima el cliente tendrá derecho a solicitar los servicios contratados según las especificaciones y condiciones pactadas. En la siguiente imagen se muestran los servicios mínimos a que da derecho el contrato del paquete básico:

Figura 4.1.2.d: Línea de vida del contrato y servicios del paquete



Fuente: Elaboración propia

3- Desde el centro de operaciones se gestionan las necesidades de personal o producto para la prestación de los servicios y se envían a los operarios y comerciales de la empresa para la prestación de los primeros servicios.
4- Cuando el cliente necesite de alguno de los servicios de cobertura de emergencias se pondrá en contacto con el centro de operaciones, mediante los medios proporcionados por la empresa, que de forma inmediata acudirá a prestar el servicio de emergencia previsto en el contrato.
5- En el último mes habrá un periodo de renovación del contrato en el que se valorará si hay cambios en alguna de las condiciones y el precio del nuevo contrato.
6- De acuerdo con las exigencias de atención integral de necesidades y emergencias de los clientes, un comercial de la empresa realizará una entrevista personal al cliente para valorar la calidad de los servicios o mejoras en los paquetes.

4.1.3. Proveedores de la futura empresa

En un principio no se van a almacenar ningún tipo de existencias y la única provisión necesaria para la empresa será los suministros básicos para el funcionamiento de los locales como agua, luz, telecomunicaciones o calefacción.

4.1.4. Gestión de existencias

Dado que nuestra futura empresa se dedicará a la prestación de servicios en los inicios de la actividad, no existirán aprovisionamientos de materias primas, como en una empresa industrial. Existirá un almacén en el que se guardarán los materiales, útiles o herramientas

necesarias para la prestación de determinados servicios, como el servicio de manitas a domicilio, a cuyo departamento habrá que aprovisionar de herramientas básicas en las cuales se irá invirtiendo en función de las necesidades de la empresa. Así mismo, los servicios de asistencia en el hogar necesitarán útiles y productos de limpieza. Habrá que dotar de un uniforme a los empleados y almacenar los enseres de oficina.

Las tareas de aprovisionamiento y gestión de inventarios recaerán sobre el departamento de la dirección de operaciones y logística de cada centro operativo. Todos los elementos necesarios serán contabilizados en la cuenta (325) Materiales diversos, en el activo corriente del balance. Dada la simplicidad y bajo coste de la gestión de inventarios se considera irrelevante hacer un estudio de costes de aprovisionamiento, se destinará un presupuesto fijo de 2.500 € de la inversión inicial para este concepto por cada centro operativo.

4.1.4.1. Necesidades de recursos de la empresa

- **Inversiones necesarias en Inmovilizado**

La política de la empresa respecto de la realización de altas inversiones en inmovilizado será la de no hacer dichas inversiones hasta el momento en que se consolide el negocio y por tanto las ventas de la empresa y su supervivencia a largo plazo, a no ser que sea estrictamente necesario. Todos los locales y edificios o naves que sean necesarios serán utilizados en régimen de alquiler por periodos anuales, excepto los que sean propiedad de la empresa.

Uno de los socios aporta dos solares edificados en los que se realizará una reforma para el acondicionamiento y adaptación de las instalaciones a las necesidades del negocio, dado que servirán a la actividad empresarial figurarán en el balance de situación de la empresa valoradas por el precio mínimo de mercado más los costes del acondicionamiento de los negocios. Se nombrarán en el mismo como *"Centro Operativo 1, Centro Operativo 2,…, Centro Operativo N"* dentro del activo corriente en la cuenta (211) Construcciones:

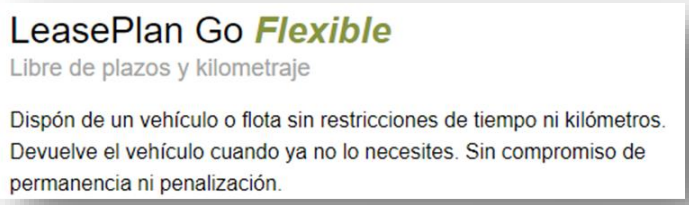
Concepto	Centro Operativo 1	Centro Operativo 2
Valor aportación solar edificado	25.000,00 €	12.000,00 €
Inversión acondiciomnamiento instalaciones	25.000,00 €	20.000,00 €
Otros gastos	1.200,00 €	1.500,00 €
Valor en balance	**51.200,00 €**	**33.500,00 €**

La inversión que se realice en el acondicionamiento de las instalaciones será aportada por los socios a partes iguales al menos entre el 25 y 50% de la misma, de este modo se reducirá la cantidad de financiación bancaria necesaria, figurando en el patrimonio neto del balance como fondos propios en la cuenta (118) Aportaciones de los socios.

Para la prestación de los servicios de manitas a domicilio serán necesarias algunas herramientas básicas, por lo que se necesitará un presupuesto de unos 5.000 € por cada centro operativo valorados en la cuenta (214) Utillaje por 15.000 €.

Se estima un presupuesto aproximado para el mobiliario y acondicionamiento del interior de10.000 € por cada centro operativo, por tanto figurará en la cuenta mobiliario del balance por un valor de 20.000 €. Los equipos informáticos necesarios para la gestión de las actividades de la empresa serán aportados por uno de los socios, que figurará en el balance en la cuenta (217) Equipos para procesos de información por un valor de 6.000 €.

En cuanto a los elementos de transporte, se seguirán para el inicio de la actividad planes de renting o leasing que se ajusten a las necesidades de la empresa, como el "LeasePlan Go Flexible" en el que se puede disponer de una flota de vehículos sin restricciones o penalizaciones. Dado que el coste es una cuota mensual se tendrá en cuenta para el cálculo de los costes fijos mensuales de la empresa, por un valor estimado en un principio en unos 500 €/mes por una flota de 3 vehículos.



Fuente: www.leaseplango.es

El coste de estos elementos se contabilizará junto con el gasto en el arrendamiento del local comercial en el apartado de arrendamientos del cash flow, se contabiliza el mayor gasto del primer mes debido a la fianza del local y se aplicará un incremento anual del 1,5% para los siguientes ejercicios, los datos se muestran en las siguientes tablas:

Primer mes	
Cuotas	780
Fianzas	1680
Total mes 1	**2460**

Concepto	Cuota
Arrendamiento financiero	500
Arrendamiento locales	280
Total mensual	**780**

- **Suministros y servicios exteriores**

En cuanto a los suministros básicos de los locales como el agua, la luz o los servicios de teléfono e internet se calculan como un valor medio aproximado del consumo de este tipo de locales. Además, se contratará un seguro con las coberturas básicas como daños a terceros, robo o incendio. El coste total incluye los gastos de los tres centros operativos.

Gastos en Suministros y Serv. Exteriores	
Concepto	**Gasto/C. Oper.**
Suministros	**355,50 €**
Cuota de electricidad	118,50 €
Cuota de agua	23,70 €
Otros gastos	47,40 €
Cuota telecomunicaciones	165,90 €
Servicios Exteriores	**30,00 €**
Cuota seguro (120€/año)	30,00 €
Gasto mensual total	**385,50 €**

4.2. PRECIO

Para establecer la política de precios de la empresa se tendrán en cuenta los siguientes supuestos:

- Método de venta: las ventas de la empresa se harán a través de la realización de contratos de paquetes de productos y servicios, aunque también existirá la posibilidad de contratar un solo servicio de forma individual. La tienda online se pondrá a disposición de todos nuestros clientes a través de la red comercial de la empresa y de los asistentes que les proporcionen los servicios en el domicilio.
- Plazos de venta: la duración de los contratos de los paquetes será de un año con posibilidad de renovación al vencimiento, tendrán un tiempo estipulado para la cancelación en caso de que el cliente no esté satisfecho con los servicios.
- Precio del contrato: el precio que pagará el cliente será una cuota anual, similar a la prima de un seguro, que se podrá pagar mensual, trimestral, semestralmente, etc. A diferencia de los seguros, en los contratos de la empresa se dará la posibilidad de revisar la prima que paga el cliente y actualizarla a los nuevos riesgos o al mayor consumo de servicios por parte del cliente
- Prestación de los servicios: el tiempo de prestación de cada servicio quedará fijado en el contrato en función de las necesidades que el cliente desee cubrir, ya que será una variable determinante en el precio final del contrato. Será necesario un análisis previo del cliente para estimar los servicios que necesita y los tiempos de prestación que realizarán los asistentes personales de la empresa

4.2.1.1. Estrategias seguidas para la fijación de precios

La idea general de la estrategia que se pretende seguir para la fijación de los precios se basa en la utilizada en los contratos de seguros, en la que se agrupan grandes grupos de clientes que se encuentran sometidos a similares tipos de riesgos con distintas probabilidades de ocurrencia de los riesgos que se pretenden cubrir. En el caso de nuestra empresa en vez de realizar la cobertura de un riesgo, que también, se realiza la cobertura de una necesidad con distintas probabilidades de que el cliente necesite el servicio específico que ha contratado.

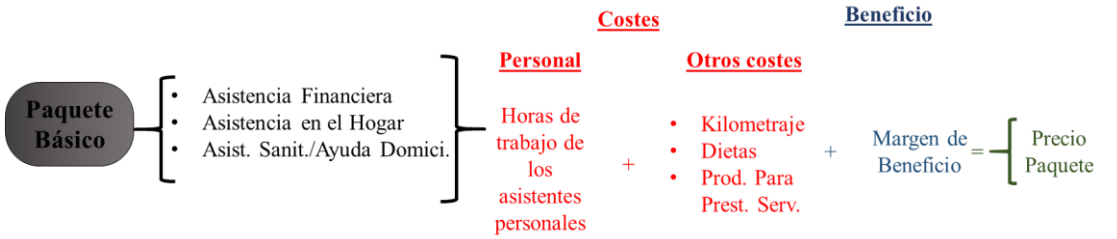
Como ya se ha comentado la variable más importante para la fijación del precio final del paquete será el tiempo de duración de la prestación de los servicios, por lo que se debe realizar un análisis previo de las necesidades de cada "*cliente tipo"*, entendido éste como aquel que cumple las características específicas de alguno de los grandes grupos de clientes en que se segmentará a los potenciales clientes de la empresa.

- **Análisis de costes de la prestación de los servicios**

Dado que la política de precios es un tema complejo y muy relevante para la determinación de los objetivos de la empresa a largo plazo, y necesitaría el trabajo de un equipo a tiempo completo, para la explicación de las ideas generales que formarán parte de las decisiones estratégicas que seguirá la empresa a la hora de establecer los precios se usará de ejemplo la venta de un paquete predefinido para un grupo de clientes amplio concreto. Con el resto de paquetes se procederá de manera idéntica una vez definida la variabilidad de los distintos factores que conforman el precio final.

Como ejemplo se utilizará la venta del paquete básico, el cual contiene tres tipos de servicios, los servicios de asistencia financiera, los servicios de asistencia en el hogar y servicios de ayuda en el domicilio y atención sanitaria. En principio, los componentes básicos que forman parte del precio final del paquete se muestran en el siguiente esquema:

Figura 4.2.1.1: Componentes del precio para el *"Paquete Básico"*



Fuente: Elaboración propia

Para ver el precio final que supondrá para el cliente la contratación del paquete se deben tener en cuenta las siguientes variables que formarán parte del análisis previo de las necesidades específicas del cliente, y que tendrán elevada relevancia en los costes del suministro de los servicios:

- ***Variables clave en el establecimiento del precio***

- Costes de los asistentes personales del cliente
- Costes anexos a la prestación de los servicios
- Costes internos de la empresa en la configuración del paquete

4.2.1.2. Listado de precios

Concepto	Precio	Ventas Esperadas	% Ventas	Subtotales
Paquete Promocional	150,00 €	1000	12,31%	150.000,00 €
Paquete Básico	200,00 €	2500	41,03%	500.000,00 €
Paquete Basic +	250,00 €	500	10,26%	125.000,00 €
Paquete Health	300,00 €	800	19,70%	240.000,00 €
Paquete Individual	200,00 €	230	3,78%	46.000,00 €
Paquete Configurable	350,00 €	450	12,93%	157.500,00 €
			Total Venta	**1.218.500,00 €**

4.2.2. Previsiones de ventas

Las tablas con las previsiones de las ventas se pueden ver en el anexo

4.3. DISTRIBUCIÓN

4.3.1. Red de Ventas

La red de ventas estará formada principalmente por los equipos de comerciales que la empresa formará para tal fin.

4.4. COMUNICACIÓN

El departamento comercial se encargará de realizar aquellas actividades dirigidas a comunicar a los potenciales clientes los beneficios y el bienestar que reportan los productos y servicios de la empresa con el fin último de persuadirles para que prueben y contraten un paquete. Este departamento deberá realizar una estrategia de comunicación que esté totalmente adaptada a las características propias del negocio para obtener la mayor efectividad posible obteniendo elevadas cuotas de clientes. Para ello se realizará una combinación de los métodos que se encuentran en el mercado actualmente como son la publicidad en televisión o en radio, la propaganda y el reparto de folletos, flayers, etc, las relaciones públicas a través de comerciales especializados, la publicidad en prensa y en internet. Por último y más importante, la publicidad del boca-boca, para lo cual se deberá poner especial atención en el trato con los potenciales clientes en todos sus aspectos.

4.4.1. Descripción del mercado objetivo y de las estrategias de comunicación

4.4.1.1. Mercado objetivo

4.4.1.2. Estrategias y medios de comunicación

4.4.2. Plan de promoción de ventas

El plan establecido para la promoción de ventas será importante para el inicio de la búsqueda de clientes, dado que la empresa empieza de cero sin cliente alguno, se deberán estimular las ventas del negocio a corto plazo mediante promociones como rebajas en el precio de los paquetes, regalos físicos o en forma de vales descuento, incluir servicios gratuitos de forma temporal en la contratación de un paquete, periodos de prueba

gratuitos, etc. El fin último será el de motivar a los potenciales clientes a decidirse por la contratación de los servicios y dar a conocer a la nueva empresa y el nuevo modelo de negocio que se propone.

La hipótesis principal de la dirección de la empresa es que los servicios contratados son tan útiles y reportan tanto bienestar y seguridad al cliente que en cuanto los pruebe no podrá vivir sin ellos. Por tanto, ofrecer un periodo de prueba gratuito, podría ser clave y generar un 80% de éxito, es decir se esperaría que 8 de cada 10 personas que lo prueben, lo contraten en realidad. Se formaría un grupo de trabajo específico para la prestación de estos servicios que ponga especial cuidado en los detalles para obtener la máxima satisfacción del cliente, al cual intentamos vender nuestros servicios.

4.4.3. Presupuesto de costes de comunicación

4.4.3.1. Costes de la publicidad

Respecto de la publicidad en prensa podría ser un medio efectivo pero se considera demasiado caro. Insertar un anuncio a media página en el Diario de León cuesta en 2017 más de 1.300 € durante un único día en el modo más económico. En periódicos de tirada nacional los precios pueden rondar entre los 15.000 y los 25.000 €, por lo que una estrategia publicitaria en la prensa resultaría demasiado cara.

Figura 4.4.4.1.a: Coste de la publicidad en el Diario de León

	Anuncios 1 Página	Anuncios 1/2 Página
Diario de León	2.422 €	1.334 €

Precios unitarios referidos a la publicación de los anuncios un único día y dentro de la opción más económica; generalmente en día laborable, en página par, y en blanco y negro. IVA no incluido en los precios.

Fuente: www.oblicua.es

Se considera más efectivo y económico el uso de folletos publicitarios repartidos y explicados por los comerciales, así como el buzoneo de publicidad. Por el coste de un anuncio en prensa un solo día se puede contratar un comercial a jornada completa durante un mes generando visitas puerta a puerta.

El coste de los folletos informativos será aproximadamente de 96 euros por 10.000 unidades. El personal necesario quedará contabilizado en el cuadro de personal.

Figura 4.4.4.1.b: Coste de impresión de folletos publicitaros

Uds.	Envío normal (5-7 días)		Envío express (2-3 días)	
	1 cara	2 caras	1 cara	2 caras
100	33,69 €	35,46 €	38,74 €	40,78 €
250	38,05 €	40,05 €	43,76 €	46,06 €
500	40,10 €	42,21 €	46,12 €	48,54 €
1.000	42,33 €	44,55 €	48,68 €	51,23 €
2.500	47,41 €	49,28 €	62,57 €	65,87 €
5.000	62,59 €	66,41 €	83,48 €	87,87 €
7.500	85,41 €	89,91 €	98,22 €	103,40 €
10.000	OFERTA 95,97 €	OFERTA 99,03 €	110,37 €	116,18 €
15.000	127,93 €	134,67 €	147,12 €	154,87 €
20.000	144,11 €	151,70 €	165,73 €	174,46 €
30.000	184,34 €	194,04 €	211,99 €	223,15 €
40.000	226,40 €	238,32 €	260,36 €	274,07 €
50.000	274,88 €	289,35 €	316,11 €	332,75 €

Fuente: www.imprentaonline.net

Respecto del personal comercial se establecerán dos grupos formados por un comercial especializado en los productos y servicios de la empresa acompañado de un auxiliar que hará la labor de buzoneo y aprendizaje del trato con el cliente supervisado por el comercial.

En cuanto a los servicios publicitarios online se contratará con una agencia de marketing online especializada, pero básicamente se crearán las páginas web, una principal de la empresa y páginas de aterrizaje que captarán potenciales clientes de otras webs o redes sociales a través de enlaces directos. El diseño de banners que se encargarán de redirigir clientes a la web de la empresa, y la compra de 10.000 clics a 30 céntimos la unidad. De forma complementaria se utilizará una campaña de retargeting que a través de cookies se encargará de redirigir clientes que ya nos visitaron pero no realizaron compras. En el segundo ejercicio se realizará una revisión y mejora de los servicios online para lo cual se destinará un presupuesto de 6.000 €. En la siguiente tabla se muestran los costes estimados para la campaña online:

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Conjunto	Subtotales
Diseño de páginas web y banners			3.000,00 €	3.000,00 €
Compra de clics	10000,00	0,30 €		3.000,00 €
Campaña Retargeting			1.000,00 €	1.000,00 €
Campaña online 2º ejercicio			6.000,00 €	6.000,00 €
			Coste Total	**13.000,00 €**

La estrategia de comunicación online requerirá un proceso de adaptación constante en el primer ejercicio dado que la empresa es de nueva creación y por tanto, podrán revisarse los presupuestos en función de las necesidades o la efectividad y cuota de clientes obtenida.

En cuanto a la publicidad televisiva y las cuñas de radio se establecerá un presupuesto para el primer año que se destinará principalmente a anuncios televisivos en los canales locales (Televisión de Castilla y León, Televisión de León), dado que no tendría sentido anunciarse a nivel nacional. El coste de anunciarse en una televisión autonómica oscila entre los 250 € y los 1.500 € en función de la franja horaria elegida, se establecerá un presupuesto de 25.000 € el cual podrá variar en función de los diseños de los anuncios y del capital que finalmente disponga la futura empresa.

Se prescindirá de forma temporal de los medios radiofónicos para reducir los costes publicitarios, además se pondrá mayor énfasis en la publicidad mediante personal comercial ya que se considera el canal más adecuado para llegar al público objetivo.

4.4.3.2. Costes de la promoción de ventas

En cuanto a la promoción de un periodo de prueba gratuito los costes serán mínimos dado que al iniciar la actividad se cuenta con al menos un equipo disponible para la prestación de los servicios cuyos costes se han soportado para atender a los clientes. Por tanto, como el equipo no estará atendiendo a los clientes de forma continuada, recordemos que muchos de los servicios son de emergencias y el cliente no necesitará una atención constante, el tiempo desocupado se encargará de estas labores de captación de clientes.

En cuanto a la venta de los paquetes promocionales estos vendrán acompañados de un descuento temporal en las cuotas, lo que no será un coste para la empresa, sino la generación de la venta de un paquete durante un año.

Por ello, el único coste a considerar en la promoción de ventas será el de los comerciales que se encargarán de vender dichas promociones, que quedarán reflejados en la tabla de costes del personal.

4.4.3.3. Cuadro resumen de costes de comunicación

Medio	Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Conjunto	Subtotales
Personal Comercial	Impresión de los folletos publicitarios	10000,00		95,97 €	95,97 €
	Personal de reparto	2,00		1.048,80 €	1.048,80 €
	Comerciales promoción de ventas	2,00		2.097,60 €	2.097,60 €
Internet	Diseño de páginas web y banners			3.000,00 €	3.000,00 €
	Compra de clics	10000,00	0,30 €		3.000,00 €
	Campaña Retargeting			1.000,00 €	1.000,00 €
	Campaña online 2º ejercicio			3.000,00 €	3.000,00 €
Televisión	Publicidad en televisión			25.000,00 €	25.000,00 €
	Otros gastos anexos			2.500,00 €	2.500,00 €
				Coste Total	**40.742,37 €**

5. FASE V: FORMA JURÍDICA E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

5.1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

5.1.1. Criterios de elección de la forma jurídica

Establezcamos un razonamiento lógico para la determinación de la forma jurídica más adecuada para la futura empresa. En principio parece lógico descartar una forma de sociedad anónima hasta la consolidación y crecimiento del futuro negocio, además supondría unos elevados costes para el inicio de la actividad que no estarían aportando ninguna diferencia en el funcionamiento de la actividad principal, y que serían útiles para otro tipo de coberturas. Por otro lado no hay ninguna intención de buscar multitud de inversores en acciones de la empresa a corto y medio plazo por lo que no se aprovecharía una de las grandes ventajas de la sociedad anónima, que es la de obtener grandes volúmenes de financiación mediante la emisión de acciones.

La propia actividad requiere de un sistema de gestión y control típico de formas jurídicas societarias y tiene unos objetivos de expansión por todo el territorio nacional, por lo que no parece lógico crear una empresa individual o darse de alta como autónomo, será necesario el trabajo de un equipo directivo, por lo que tampoco se puede pensar en una cooperativa o un tipo de sociedad colectiva.

Por tanto de entre los tipos de sociedades que se pueden formar en nuestro país la que más se adapta a las necesidades de la futura empresa es la sociedad de responsabilidad limitada. En principio los costes de constitución son bajos, el mínimo que se exige son

3.000 €, y la responsabilidad de los propietarios está limitada a las aportaciones de los socios, por lo que el patrimonio personal de cada socio quedaría protegido.

- La principal ventaja es que los socios no responden con su patrimonio personal de las posibles pérdidas de la empresa. El coste para su constitución es bastante asequible de solo 3.000 €
- Los inconvenientes son la falta de capacidad de atraer un elevado volumen de inversores como pasa en la sociedad anónima, y la mayor dificultad de obtener grandes volúmenes de financiación.

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Para la elección de la denominación de la empresa se han explorado distintas alternativas. La búsqueda de palabras que definan características de la empresa, los servicios o los clientes: ***"Servicios de Asistencia Integral para Dependientes"*** o ***"Servicios de Asistencia Integral a la Tercera Edad"***. También se buscó hacer combinaciones con las iniciales de los anteriores como ***"SAIDED.SL"*** u otras distintas incluyendo más letras, pero los resultados no resultan nada atractivos. Por ello se quiso buscar un nombre que definiera por un lado a los principales clientes a los que la empresa se dirige, la tercera edad, que diera un aspecto de servicios de calidad y prestigio o lujo, siendo a la vez un nombre con gancho, que la gente lo recuerde fácilmente y que tuviese un sonido atractivo.

Después de dar algunas vueltas se pensó en servicios a la edad dorada y de ahí a "Golden Age", por lo que al final se decidió establecer el nombre de la empresa como: ***"Golden Age Assistant Servicies"***, cuyo prototipo del logo se muestra en la figura 5.2.a

Figura 5.2.a: Logo de la futura empresa

Fuente: Elaboración propia

5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar definiremos los límites geográficos de nuestra actividad en las siguientes fases:

- Fase de estudio y desarrollo de la idea de negocio

  Provincia de León

- Fase de ejecución del proyecto en pruebas

  Castilla y León

- Fase de consolidación y expansión nacional

  1º **Zona noroeste**

  2º **Resto Comunidades**

- Fase de internacionalización

  Inicio en Portugal

El inicio de la actividad se realizará en la comunidad autónoma de Castilla y León, y la idea general es establecer unas oficinas centrales en la ciudad de León y un local por cada provincia desde donde se gestionarán y prestarán los servicios de la empresa.

5.3.1. Necesidades de infraestructuras y ubicación

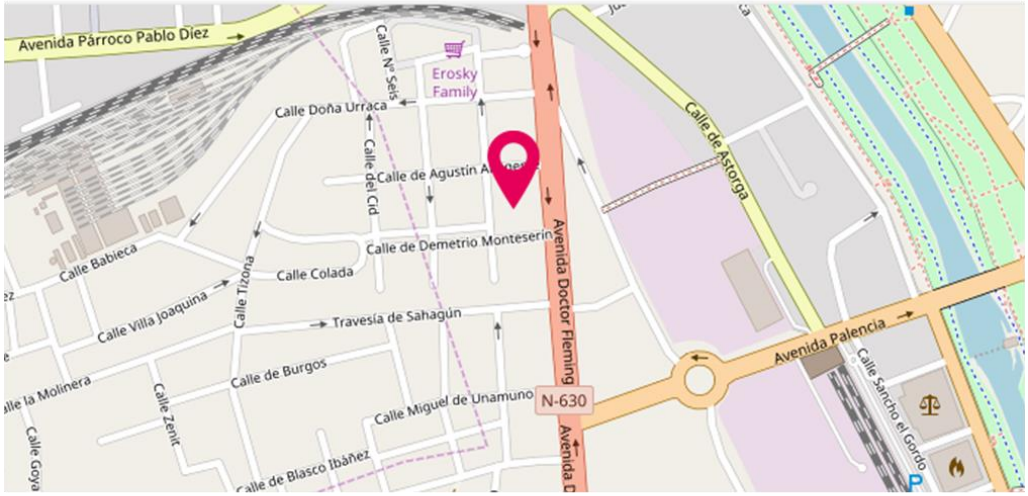
En cuanto a la ubicación y las necesidades de infraestructuras en la futura empresa se puede decir que la ubicación de la sede de la empresa estará en la provincia de León, por tanto se instalará en el núcleo urbano de la ciudad las oficinas centrales de la empresa, desde donde se dirigirá el grueso de la actividad. Además, a medida que se vaya consolidando el negocio, se instalará un local en cada una de las provincias que será utilizado para la gestión y prestación de los servicios a los clientes de cada zona geográfica. Las necesidades de nuevas infraestructuras vendrán dadas por unos parámetros determinados como por ejemplo la cantidad de clientes que cada oficina puede atender sin perder calidad en los servicios, o en caso de incrementar la cuota de clientes.

5.3.2. Localización de la empresa

Para el inicio de la actividad se ha escogido un local comercial sito en la Avenida Doctor Fleming, con 85 m^2 y un precio asequible, 280 € mensuales ofrecido por la inmobiliaria Best House, que servirá como oficina y de centro de operaciones para la prestación de los servicios de la zona donde se encuentra ubicado (ciudad de León).

La localización de las oficinas de la empresa se muestra en el siguiente mapa:

Figura 5.3.2.a: Localización de la oficina central



Fuente: yaencontre.com

A medida que se vayan captando clientes por distintas regiones de la provincia se irán instalando nuevos centros de operaciones en los entornos rurales.

En cuanto al régimen de utilización de los locales o instalaciones se realizarán contratos de alquiler anuales, renovables en el plazo y con una opción de compra para el caso de que se consolide el negocio y genere los beneficios esperados, solo en ese momento se plantearán inversiones en inmovilizado.

En cuanto a la planificación de la distribución interior de los locales, variable que se tendrá en cuenta para escoger los locales específicos para cada centro de operaciones, las necesidades de espacio de cada centro se distribuirán según se muestra en la siguiente figura:

Figura 5.3.2.b: Distribución de funciones en el interior de los locales

Oficinas Centrales	*Centro de Operaciones*	
Departamento de Administración y Archivo	**Departamento de Multiservicios del Hogar**	**Almacén y Logística**
Servicio de Atención al Cliente	**Departamento Financiero y Direc. Gral. del Centro de Operaciones**	**Departamento Sanitario**
Recepción de Clientes y Acceso a Tienda Online		

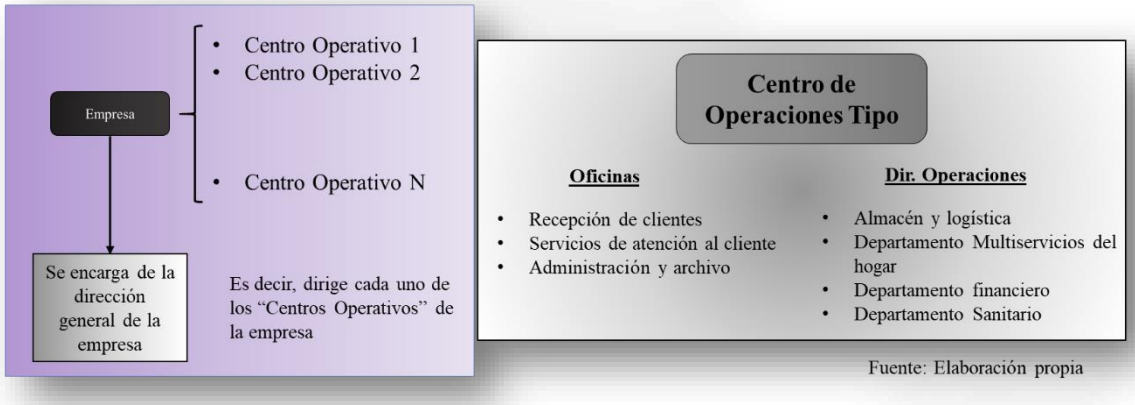
Fuente: Elaboración propia

5.4. ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

5.4.1. Organización de la administración

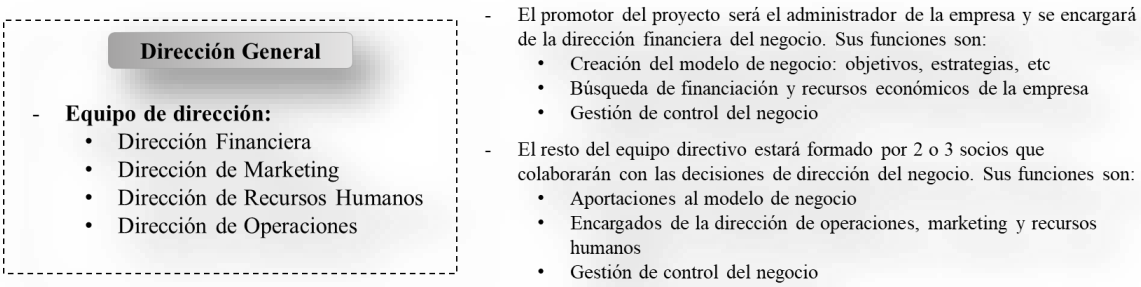
El sistema de organización utilizado para la realización de la organización de la administración general de la empresa está basado en la idea que se muestra en la siguiente figura:

Figura 5.5.1.a: Elementos básicos que formarán parte de la administración de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Su funcionamiento es el siguiente, habrá una dirección general de la empresa que se encargará de la gestión general del negocio, la creación de objetivos y generación de estrategias a largo y corto plazo que se deban realizar, así como el control de resultados de la misma. Realizará de inicio a fin el diseño de las diversas actividades y normas que debe cumplir cada centro de operaciones para lograr los objetivos de la empresa y mantener su supervivencia a largo plazo, con un estado de salud óptimo.



5.4.2. Organización de los servicios generales y exteriores

En cuanto a los servicios generales que la empresa necesitará, los servicios de limpieza y mantenimiento de las instalaciones o locales serán realizados por los operarios de la empresa, ya que disponemos de limpiadoras, servicio de manitas, etc, y no estarán de forma continua atendiendo a los clientes.

Sí se utilizará un sistema de alarma en las instalaciones para prevenir posibles robos. Dado que es importante la reducción de gastos en el inicio de la actividad y que tampoco habrá objetos de valor significativo en las instalaciones, se utilizará como sistema inhibidor una alarma sin cuotas que supondrá un coste de unos 250 €.

En cuanto a los servicios exteriores se contratarán los seguros obligatorios para los elementos de transporte y un seguro para los locales.

Figura 5.5.2.a: Sistema de alarma

Fuente: tualarmasincuotas.es

5.5.PRESUPUESTO DE COSTES DE CONSTITUCIÓN

Los trámites necesarios para la constitución de la sociedad y sus respectivos costes se muestran en la siguiente tabla:

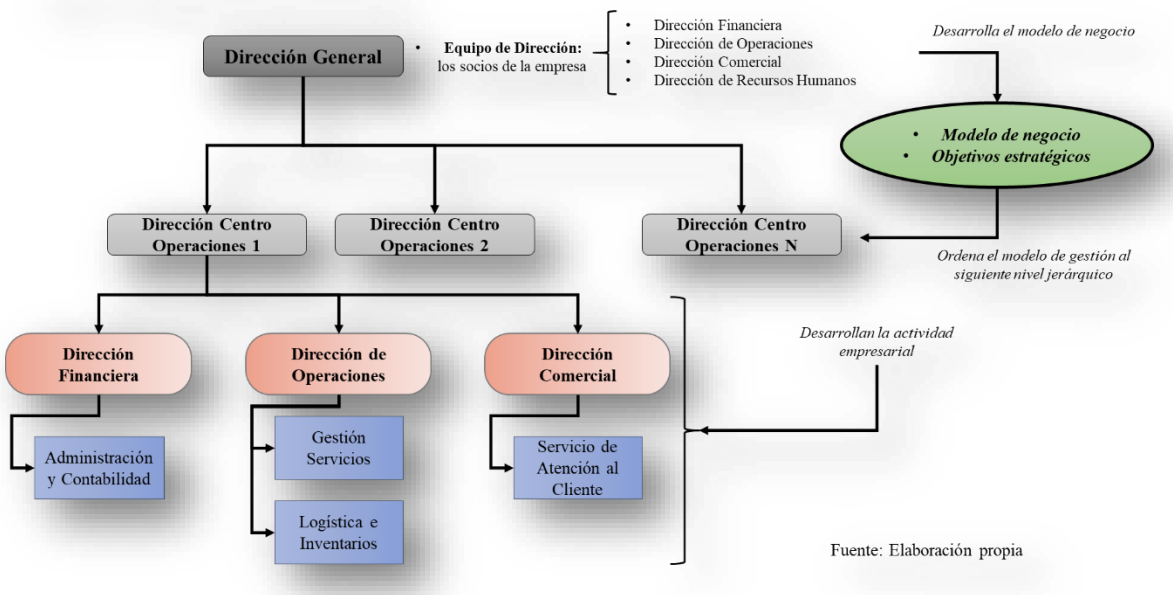
Trámites de constitución			
Trámite	**Concepto**	**Organismo**	**Coste**
Certificación negativa del nombre	Se acredita que el nombre no coincida con el de otra empresa	Registro Mercatil	10,00 €
Elaboración de Estatutos	Se redactan las normas de funcionamiento de la empresa	Abogado	700,00 €
Otorgamiento de escritura pública	Los socios firman las escrituras de constitución de la empresa	Notario	60,00 €
		Total	**770,00 €**

6. FASE VI: RECURSOS HUMANOS

6.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Desde el departamento de recursos humanos de la empresa se dirigirán todas las actividades relacionadas con las necesidades de personal de la empresa, como los diseños de los puestos de trabajo, los procesos de selección, los cursos de formación que necesiten los empleados, la formación de los equipos de trabajo, etc. Cada uno de los centros de operaciones que componen la empresa se gestionará de modo independiente, de modo que la dirección general se encargará de la consolidación de los resultados de los distintos centros para la elaboración de las cuentas anuales. En la siguiente figura se muestra una idea general del organigrama funcional de la empresa:

Figura 6.1.a: Organigrama funcional de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La organización funcional de los recursos humanos necesarios para la gestión de cada centro de operaciones se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 6.1.b: Organización funcional, cargos y tareas

	Cargo	Tareas
Personal de oficina	• Dirección General	• Director general del centro de operaciones • Director del departamento financiero y administrativo del mismo • Comunicación y valoración de resultados con la dirección general
	• Administrativo y Contable	• Contabilidad general del centro de operaciones • Tareas administrativas y de archivo
Personal del Centro de Operaciones	• Director de Operaciones y logística	• Gestión de operaciones de entrada y salida de servicios • Gestión de inventarios y almacenaje • Gestión logística del centro de operaciones
	• **Operarios del Centro**	
	▪ Equipo Multiservicios	• Prestación servicios manitas a domicilio • Prestación servicios asistencia en el hogar
	▪ Equipo Sanitario	• Prestación servicios asistencia a dependientes y enfermos • Prestación servicios asistencia sanitaria de emergencia
Personal de Atención al Cliente	• Comercial, dependiente/a	• Recepción de clientes en la tienda física, vista rápida de servicios • Tareas de comercial: captación de nuevos clientes, generación de ventas en la tienda, venta en tienda de la oferta de la empresa
	• Tele operador	• Atención telefónica de los servicios de los clientes • Comunicación de entradas a la dirección de operaciones

Fuente: Elaboración propia

6.2. PROCESOS DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Los métodos de reclutamiento utilizados para la captación del personal serán de forma general de tres tipos:

- Mediante los servicios de empleo estatales
- Mediante la bolsa de trabajo de la propia empresa
- Mediante servicios de voluntariado remunerado

Solo en casos especiales se acudirá a anuncios de pago o empresas especializadas en la selección de personal, ya que la idea será ir desarrollando con el tiempo un sistema de selección y formación específico adaptado a las peculiaridades del negocio que aquí se presenta. Para cada uno de los centros operativos los sistemas de reclutamiento, selección y formación serán similares, basados en el modelo de negocio y las políticas generales de la empresa.

Descripción de los puestos de trabajo

- Director del centro de operaciones: aplica las políticas de la dirección general de la empresa al funcionamiento de la actividad de cada centro. Dirige y colabora en

las tareas de administración, gestión y contabilidad del centro, así como en la dirección del resto de operaciones necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. El candidato debe tener capacidad de análisis y liderazgo para la gestión de los equipos de trabajo.

- Administrativo/Contable: colabora en las tareas de administración relativas al funcionamiento del centro y la contabilidad de las operaciones que se realicen. Elaborará la información económica y financiera del centro que se debe remitir a la oficina central junto con el director. El candidato contará con el nivel de formación adecuada para el puesto y podrá contar con auxiliares administrativos de apoyo en función del volumen de trabajo de cada centro.
- Equipo de atención al cliente:
    - Tele operadores: atenderán los servicios telefónicos donde los clientes comunicarán los servicios que necesitan, podrán contratar servicios, recibir información o ayuda, realizar reclamaciones, etc. Comunicarán la entrada de servicios a la dirección de operaciones y las nuevas ventas a la dirección comercial del centro.
    - Comercial/Dependiente: atenderá a los clientes en la tienda física en base a las políticas de comunicación y trato con los clientes establecidas por la dirección. Les comunicará y venderá la in situ los productos y servicios ofertados por la empresa.
- Equipo de Operaciones
    - Director de operaciones: Gestión de las entradas y salidas de servicios
    - Operario multiservicios: tareas de reparaciones domésticas de todo tipo
    - Asistente/a hogar: se realizarán tareas de limpieza del hogar y ayuda en las tareas cotidianas
    - Auxiliar de enfermería/geriatría: servicios de ayuda a personas enfermas o dependientes

Los procesos de selección realizados por el departamento de recursos humanos se realizarán en base una entrevista inicial como proceso de preselección de candidatos, la realización de pruebas objetivas de demostración de conocimientos y aptitudes a los candidatos, y una entrevista final para pasar al siguiente paso que sería la realización de los cursos de formación necesarios para el puesto y una evaluación final antes de la realización del contrato.

6.3. MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

6.4. CÁLCULO DE LOS COSTES SOCIALES DE LA EMPRESA

Los costes sociales para la empresa se presentan en los siguientes cuadros. En el primer cuadro se encuentra desglosado el sueldo bruto y la seguridad social a cargo de la empresa por persona trabajando para cada mes:

Nº Personas	Puesto de Trabajo	Tipo Contrato	Sueldo Bruto	Seg. Soc. Empresa	
				Tipo Retención	Coste
1	Director del centro	Duración determinada a tiempo completo	1.500,00 €	31,10%	466,50 €
1	Director de Operaciones	Duración determinada a tiempo completo	1.400,00 €	31,10%	435,40 €
1	Administrativo/Contable	Duración determinada a tiempo completo	1.000,00 €	31,10%	311,00 €
1	Aux. Administrativo	Duración determinada a tiempo parcial	800,00 €	31,10%	248,80 €
2	Comerciales	Duración determinada a tiempo parcial	800,00 €	31,10%	248,80 €
2	Aux. Comercial	Duración determinada a tiempo parcial	400,00 €	31,10%	124,40 €
1	Operario multiservicios	Duración determinada a tiempo completo	1.100,00 €	31,10%	342,10 €
1	Asistencia Hogar	Duración determinada a tiempo parcial	400,00 €	31,10%	124,40 €
1	Auxiliar enfermería	Duración determinada a tiempo parcial	400,00 €	31,10%	124,40 €
1	Operario de almacén	Duración determinada a tiempo parcial	400,00 €	31,10%	124,40 €
3	Sueldos Emprendedores		1.200,00 €		50
		Subtotales	**9.400,00 €**		**2.600,20 €**

El siguiente cuadro muestra el coste mensual total para todos los trabajadores, multiplicado por el número de pagas para el cálculo de los totales anuales:

Coste Total Anual				
Mensual	**Nº Pagas**	**Anual**	**Tot. sueldos brutos**	**Tot. S.S.**
1.966,50 €	14	27.531,00 €	21.000,00 €	6.531,00 €
1.835,40 €	14	25.695,60 €	19.600,00 €	6.095,60 €
1.311,00 €	14	18.354,00 €	14.000,00 €	4.354,00 €
1.048,80 €	14	14.683,20 €	11.200,00 €	3.483,20 €
2.097,60 €	14	29.366,40 €	11.200,00 €	3.483,20 €
1.048,80 €	14	14.683,20 €	5.600,00 €	1.741,60 €
1.442,10 €	14	20.189,40 €	15.400,00 €	4.789,40 €
524,40 €	14	7.341,60 €	5.600,00 €	1.741,60 €
524,40 €	14	7.341,60 €	5.600,00 €	1.741,60 €
524,40 €	14	7.341,60 €	5.600,00 €	1.741,60 €
3.750,00 €	12	45.000,00 €	14.400,00 €	600,00 €
	Totales	**217.527,60 €**	**129.200,00 €**	**36.302,80 €**

Proyección de costes a futuro con crecimiento anual del 1%					
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Sueldos brutos	129.200,00 €	130.492,00 €	131.796,92 €	133.114,89 €	134.446,04 €
Seg. Soc. Empresa	36.302,80 €	36.302,80 €	36.302,80 €	36.302,80 €	36.302,80 €
Crecimiento anual	1%				
Totales	**165.502,80 €**	**166.794,80 €**	**168.099,72 €**	**169.417,69 €**	**170.748,84 €**

7. FASE VII: ESTUDIO ECONÓMICO DEL PROYECTO

En este apartado se presentan todos los datos económicos y financieros del proyecto proyectados a cinco años mediante los cuales se calculará la posible viabilidad del proyecto que se presenta.

7.1. BALANCE ABREVIADO

El principal objetivo del balance es el de mostrar el origen y la aplicación de los fondos que se utilizarán para el desarrollo de la futura actividad. Los datos se presentan según el modelo oficial de balance que nos da una visión dual de las cifras de la empresa, representando el destino de los fondos en el activo y su origen en la financiación, el patrimonio neto más el pasivo. El balance de situación estimado al inicio de la futura actividad empresarial que se presenta a continuación tiene en cuenta el funcionamiento de 3 centros operativos desde los que se gestionarán las entradas y salidas de servicios para la provincia de León y las oficinas centrales desde las que se dirigirá la empresa. El balance según el modelo oficial puede verse en el anexo con los mismos datos que se presentan a continuación:

Balance de Situación				
Activo	**Código Cuenta**	**Notas Memoria**	**Ejercicio 2018**	**Ejercicio 2017**
A) Activo No Corriente……..			**150.700,00 €**	
I. Inmovilizado Material……..			150.700,00 €	
1. Terrenos y construcciones……..	211		84.700,00 €	
a) Centro Operativo 1……			51.200,00 €	
b) Centro Operativo 2…….			33.500,00 €	
2. Otro Inmovilizado material……..			66.000,00 €	
a) Utillaje……	214		15.000,00 €	
b) Mobiliario……..…….	216		45.000,00 €	
c) Equipos Procesos Información..…….	217		6.000,00 €	
B) Activo Corriente……			**143.212,38 €**	
I. Existencias……..			5.000,00 €	
a) Otros aprovisionamientos……	325		5.000,00 €	
II. Deudores comerciales……				
III. Inversiones……				
IV. Efectivo y otros activos líquidos……			138.212,38 €	
a) Tesoreria…….	570		3.000,00 €	
b) Cuaentas bancarias...…….	572		135.212,38 €	
Total Activo			**293.912,38 €**	

Patrimonio Neto y Pasivo	Código Cuenta	Notas Memoria	Ejercicio 2018	Ejercicio 2017
A) Patrimonio Neto……			**132.455,60 €**	
I. Fondos Propios……			104.955,60 €	
a) Capital……	102		3.000,01 €	
b) Aportaciones de los propietarios…….	118		101.955,59 €	
II. Reservas ……..			25.000,00 €	
a) Reservas estatutarias……..	1141		25.000,00 €	
III. Subvenciones			2.500,00 €	
B) Pasivo No Corriente……..			**136.456,78 €**	
I. Deudas a largo plazo……			136.456,78 €	
a) Proveedores Inmob. Material a L/P……	173		136.456,78 €	
C) Pasivo Corriente……			**25.000,00 €**	
I. Deudas a corto plazo……..			25.000,00 €	
a) Deudas C/P con entidades financieras…	520		25.000,00 €	
Total Patrimonio Neto + Pasivo			**293.912,38 €**	

7.2. BALANCE SEGÚN LAS MASAS PATRIMONIALES

El desglose del balance según las masas patrimoniales a las que pertenece cada elemento es el siguiente:

- **Activo No Corriente (ANC):**

Los elementos que forman parte del activo no corriente son los que se muestran a continuación:

Elementos del ANC			
Concepto	**Coste Adquisición**	**Inversión**	**Valor en Balance**
Centro Operativo 1	25.000,00 €	26.200,00 €	51.200,00 €
Centro Operativo 2	12.000,00 €	21.500,00 €	33.500,00 €
Centro Operativo 3 y Oficinas Centrales	-Régimen de alquiler-	12.000,00 €	
Utillaje	15.000,00 €		15.000,00 €
Mobiliario	45.000,00 €		45.000,00 €
Equipos Informáticos	2.500,00 €	3.500,00 €	6.000,00 €
Total ANC			**150.700,00 €**

- **Activo Corriente (AC):**

Los elementos que forman parte del activo corriente son los que se muestran a continuación:

Elementos del AC			
Concepto	**Fondos**	**Inversión**	**Valor en Balance**
Existencias (otros aprovisionamientos)	5.000,00 €		5.000,00 €
Deudores comerciales			0,00 €
Inversiones			
Efectivo y otros activos líquidos			
Tesorería		3.000,00 €	3.000,00 €
Cuentas bancarias			
Cta. Corriente 1		50.000,00 €	50.000,00 €
Cta. Corriente 2		57.712,38 €	57.712,38 €
Cta. Corriente 3		27.500,00 €	27.500,00 €
Total ANC			**143.212,38 €**

- **Patrimonio Neto (PN):**

Los elementos que forman parte del activo corriente son los que se muestran a continuación:

Elementos del PN			
Concepto	**Según su Origen**		**Valor en Balance**
	Aportación en especie	**Aportación Dineraria**	
Fondos Propios			132.455,60 €
Capital social		3.000,01 €	3.000,01 €
Aportaciones de los socios	39500	62.455,59 €	101.955,59 €
Reservas estatutarias		25.000,00 €	25.000,00 €
Subvenciones		2.500,00 €	2.500,00 €
Total PN			**132.455,60 €**

Para el cálculo de la financiación ajena y propia necesarias para iniciar la actividad empresarial se han tenido en cuenta los siguientes datos:

Inversión		FI	FA
En acondicionamiento C. Op. 1	25.000,00 €		25.000,00 €
En acondicionamiento C. Op. 2	20.000,00 €		20.000,00 €
En acondicionamiento C. Op. 3	12.000,00 €		12.000,00 €
En mobiliario	45.000,00 €		45.000,00 €
En utillajes	15.000,00 €		15.000,00 €
En equipos informáticos	3.500,00 €		3.500,00 €
Material de Oficina	1.500,00 €		1.500,00 €
Gastos Prelim. Puesta marcha	2.000,00 €	2.000,00 €	
Trámites constitución	770,00 €	770,00 €	
Necesidades de fondos	28.400,00 €	14.200,00 €	14.200,00 €
En Existencias	5.000,00 €		5.000,00 €
En Capital social	3.000,01 €	3.000,01 €	
En Publicidad	40.742,37 €		40.742,37 €
En reservas	25.000,00 €	25.000,00 €	
Totales	**226.912,38 €**	**44.970,01 €**	**181.942,37 €**
	Inversión Pr.	45.485,59 €	136.456,78 €
	Tot. Propiedad	90.455,60 €	

Apotaciones de los socios		
Aportaciones en especie	Valor Activo	Totales
Centro Operativo 1	25.000,00 €	
Centro Operativo 2	12.000,00 €	
Equipos Informáticos	2.500,00 €	**39.500,00 €**
Aportaciones dinerarias		
Al Capital Social	3.000,01 €	
A Reservas	25.000,00 €	
A Tramites	2.770,00 €	
A Provisiones	14.200,00 €	
A Inversión	45.485,59 €	**90.455,60 €**
		129.955,60 €

Del total de la inversión necesaria (181.942,37 €) para la reforma y acondicionamiento de instalaciones, los costes de publicidad del primer año y otras necesidades de fondos, se financiará mediante un préstamo bancario a largo plazo el 75% de la inversión, aportando los socios el 25% restante. Además los socios aportarán a partes proporcionales los gastos preliminares y de tramitación, las aportaciones al capital social y la mitad de la cobertura de las necesidades de fondos a corto plazo.

- **Pasivo No Corriente (PNC):**

Los elementos que forman parte del activo corriente son los que se muestran a continuación:

Elementos del PNC			
Concepto	**Capital Adeudado**	**Desglose Inversión**	**Valor en Balance**
Deudas a L/P con Ent. Crédito			
	136.456,78 €		136.456,78 €
Acondicionamiento y oficinas		91.500,00 €	
Publicidad		30.556,78 €	
En Activo corriente		14.400,00 €	
Total ANC			**136.456,78 €**

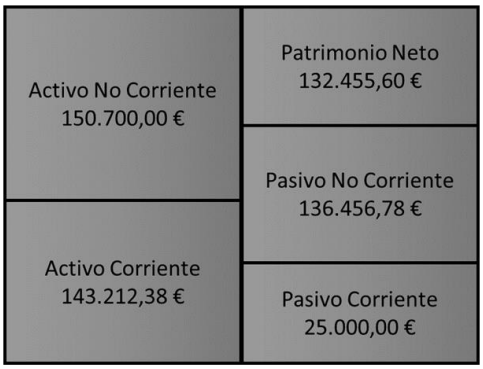
- **Pasivo Corriente (PC):**

Los elementos que forman parte del pasivo corriente son los que se muestran a continuación:

Elementos del PC			
Concepto	**Capital Adeudado**	**Inversión**	**Valor en Balance**
Deudas con entidades de crédito		25.000,00 €	25.000,00 €
Total PC			**25.000,00 €**

De forma abreviada el desglose del balance en las masas patrimoniales se muestra en la figura 7.2.a. A simple vista se observa que existe un equilibrio patrimonial, ya que cumplirá las reglas básicas de financiación, es decir, existencia y tamaño adecuado del capital circulante, como se analizará más adelante mediante el análisis de ratios.

Figura 7.2.a: Balance según masas patrimoniales



Fuente: Elaboración propia

7.3. ANÁLISIS DE LA FINANCIACIÓN

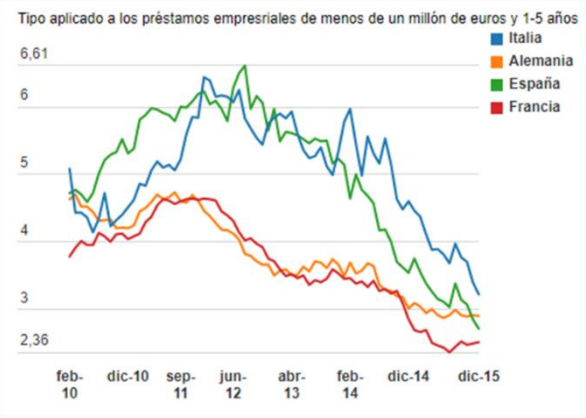
7.3.1. Amortización del préstamo

El capital necesario para la empresa que se pretende financiar mediante deuda bancaria está formado por el 75% del capital necesario para la primera inversión en el proyecto, el cual asciende a la cantidad de 136.456,78 €. La duración del préstamo será de 10 años repartido en cuotas mensuales.

Datos del Préstamo	
Concepto	**Importe**
Importe concedido	136.456,78 €
Duración (años)	10
Número de periodos	12
Nº Cuotas a pagar	120
Tipo de interés	2,5000%

El tipo de interés fijado en la operación será el tipo medio al que se han estado financiando las pymes en los últimos 5 años, según los datos del Banco Central Europeo recogidos en la gráfica por la prensa digital.

Figura 7.3.1.a: Coste de la financiación de las pymes



Fuente: cincodias.elpais.com

El siguiente cuadro presenta un resumen de los principales datos del cuadro de amortización del préstamo bancario.

Resumen del Préstamo Bancario						
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Pendiente de Amortizar**
Capital inicial	136.456,78 €	124.292,93 €	111.821,47 €	99.034,63 €	85.924,44 €	**72.482,70 €**
Anualidad	15.436,52 €	15.436,52 €	15.436,52 €	15.436,52 €	15.436,52 €	
Mensualidad	1.286,38 €	1.286,38 €	1.286,38 €	1.286,38 €	1.286,38 €	
Intereses	3.272,67 €	2.965,07 €	2.649,68 €	2.326,32 €	2.176,10 €	
Amortización	12.163,85 €	12.471,45 €	12.786,84 €	13.110,20 €	14.336,42 €	
Capital Pendiente	124.292,93 €	111.821,47 €	99.034,63 €	85.924,44 €	72.482,70 €	

Los cuadros de amortización completos para cada ejercicio se encuentran en el anexo.

7.4. IMPUESTO DEL VALOR AÑADIDO (IVA)

El cuadro del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) tiene en cuenta el IVA soportado por la empresa en el consumo de bienes y servicios, y el IVA repercutido en las operaciones de venta de productos y servicios. A partir de estos datos se calcula la regularización del impuesto que generalmente saldrá a ingresar dado que el importe de las ventas será mucho mayor al impuesto soportado por la empresa.

Este cuadro se encuentra ampliado en el anexo para su mejor visualización.

Incremento precios				1,50%		2%		2%		2,50%	
IVA Soportado	Tipo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Base	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*
Agua	10%	360,00	36,00	365,4	36,54	372,708	37,2708	380,16216	38,016216	389,666214	38,9666214
Electricidad	21%	1.800,00	378,00	1827	383,67	1863,54	391,3434	1900,8108	399,170268	1948,33107	409,1495247
Teléfono e internet	21%	2.520,00	529,20	2557,8	537,138	2608,956	547,88076	2661,13512	558,8383752	2727,663498	572,8093346
	21%		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	21%	720,00	151,20	730,8	153,468	745,416	156,53736	760,32432	159,6681072	779,332428	163,6598099
Mobiliario	21%	20.000,00	4.200,00		0	0	0	0	0	0	0
	21%		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0
Utillajes	21%	5.000,00	1.050,00	5075	1065,75	5176,5	1087,065	5280,03	1108,8063	5412,03075	1136,526458
	Totales	**30.400,00 €**	**6.344,40 €**	**10.556,00 €**	**2.176,57 €**	**10.767,12 €**	**2.220,10 €**	**10.982,46 €**	**2.264,50 €**	**11.257,02 €**	**2.321,11 €**

IVA Repercutido	Tipo	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Base	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*
Ventas	21%	731.800,00	153.678,00	759.242,50	159.440,93	865.616,17	181.779,40	1.011.688,90	212.454,67	1.216.808,82	255.529,85
	Totales	**731.800,00 €**	**153.678,00 €**	**759.242,50 €**	**159.440,93 €**	**865.616,17 €**	**181.779,40 €**	**1.011.688,90 €**	**212.454,67 €**	**1.216.808,82 €**	**255.529,85 €**

Regularización	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*
	147.333,60 €	**0,00 €**	**157.264,36 €**	**0,00 €**	**179.559,30 €**	**0,00 €**	**210.190,17 €**	**0,00 €**	**253.208,74 €**	**0,00 €**

7.5. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL

En la siguiente tabla se muestra las cuotas de amortización del inmovilizado material para los próximos cinco ejercicios. Las cuotas se han calculado según el coeficiente de amortización lineal máximo establecido en las tablas de amortización oficialmente aprobadas, aplicado al valor en balance de cada elemento.

Elementos	Valor	Cf. Máx.	V. Útil	Cuotas anuales de amortización 1	2	3	4	5	Pend. Amort.
Edificios Comerciales y de Servicios									
Centro Operativo 1	51.200,00 €	2%	50 años	1.024,00 €	1.003,52 €	983,45 €	963,78 €	944,50 €	46.280,74 €
Centro Operativo 2	33.500,00 €	2%	50 años	670,00 €	656,60 €	643,47 €	630,60 €	617,99 €	30.281,35 €
Otros elementos del inmovilizado									
Mobiliario	45.000,00 €	10%	10 años	4.500,00 €	4.050,00 €	3.645,00 €	3.280,50 €	2.952,45 €	26.572,05 €
Equipos Procesos Información	6.000,00 €	25%	5 años	1.500,00 €	1.125,00 €	843,75 €	632,81 €	474,61 €	1.423,83 €
								Total Pend.	**104.557,97 €**

7.6.FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA (CASH-FLOW)

El siguiente cuadro muestra los flujos de efectivo de la empresa para los primeros cinco años y la inversión inicial necesaria para el proyecto, a partir de estos valores se observan las necesidades de fondos que tendrá la empresa a futuro, así como los fondos esperados que se generarán por ventas.

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Desinversión
Ventas		731.800,00	759.242,50	865.616,17	1.011.688,90	1.216.808,82	
Coste de ventas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Utilidad bruta		**731.800,00**	**759.242,50**	**865.616,17**	**1.011.688,90**	**1.216.808,82**	
Gastos financieros		1.172,93	1.029,79	883,03	732,56	578,28	
Promoción y publicidad		88.595,97	88.595,97	88.595,97	88.595,97	88.595,97	
Suministros		4.266,00	4.329,99	4.394,94	4.460,86	4.527,78	
Arrendamientos		11.040,00	9.500,40	9.642,91	9.787,55	9.934,36	
Gasto de personal		225.027,60	225.027,60	225.027,60	225.027,60	225.027,60	
Amortizaciones		35.006,71	17.597,23	11.228,44	8.811,15	7.566,77	
Beneficio antes impuestos		366.690,78	413.161,51	525.843,28	674.273,21	880.578,07	
Impuesto sobre beneficios (25%)		91.672,70	103.290,38	131.460,82	168.568,30	220.144,52	
IVA		147.333,60	157.264,36	179.559,30	210.190,17	253.208,74	
Beneficio después impuestos		127.684,49	152.606,78	214.823,16	295.514,74	407.224,81	
Amortización		35.006,71	17.597,23	11.228,44	8.811,15	7.566,77	
Fondos generados		**162.691,20 €**	**170.204,01 €**	**226.051,60 €**	**304.325,88 €**	**414.791,58 €**	1.278.064,27 €
Inversión en activo fijo	112.200,00						-88.965,15
Inversión en capital circulante	7.800,00						-7.800,00
fondos absorbidos	120.000,00						23.234,85
Cash Flow	**-120.000,00 €**	**162.691,20 €**	**170.204,01 €**	**226.051,60 €**	**304.325,88 €**	**414.791,58 €**	**670.190,31 €** **VAN**
							148,64% **TIR**

7.7. EVALUACIÓN DE LAS INVERSIONES

Para evaluar la inversión en el proyecto que aquí se presenta y ver su posible viabilidad se utilizará en primer lugar el criterio del Valor Actual Neto (VAN). El VAN es por definición el valor actual de los flujos de caja (C_i) estimados del proyecto menos el desembolso inicial (C_0) necesario para la realización del mismo, actualizados a una tasa de descuento (r) según la siguiente expresión:

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^{n} \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

Según este criterio de valoración seleccionaremos el proyecto si este incrementa el valor de la empresa, es decir, siempre que el VAN sea positivo.

Para determinar la tasa de descuento a aplicar a los flujos nos basaremos principalmente en el coste de oportunidad, es decir, las tasas de rentabilidad que ofrecen otras oportunidades de inversión con similares riesgos. Si analizamos la rentabilidad media anual obtenida por los fondos de inversión en renta variable española y la rentabilidad media anual del IBEX con dividendos en los últimos cinco años, las cuales se representan en la siguiente figura extraída del diario económico digital "Expansión", vemos que la

Figura 7.7.a: Rentabilidad media anual fondos inversión e IBEX

Fuente: Expansión.com

rentabilidad media del IBEX con dividendos fue del 14,34% y la rentabilidad media anual del conjunto de fondos de renta variable española fue del 12,47%.

Por tanto, la rentabilidad que exigimos a nuestra inversión en el proyecto será de al menos el 12%, que sería la que obtendríamos en el mercado en el plazo de cinco años.

Cálculo del VAN							
Fechas	**10/12/2017**	**10/12/2018**	**10/12/2019**	**09/12/2020**	**09/12/2021**	**09/12/2022**	
Desembolso Inicial	-161.200,00 €						
Flujos de Caja	-161.200,00 €	166.448,50 €	169.782,83 €	224.726,62 €	303.130,56 €	413.729,20 €	
Tasa Exigida	12,00%				**VAN**		710.126,54 €

El VAN del proyecto es positivo con un valor de 710.126,54 € y por tanto el proyecto sería viable basándonos en este criterio.

Otro criterio que utilizamos para valorar el proyecto de inversión es el de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), nos dará una medida relativa de la rentabilidad del proyecto. Por definición es la tasa de descuento que anula el VAN, es decir, es la tasa que iguala el valor actual de los flujos de caja y el desembolso inicial según la siguiente expresión:

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^{n} \frac{C_i}{(1+TIR)^i} = 0$$

En este caso le exigimos al proyecto que arroje una tasa "TIR" mayor que el coste de capital para la empresa (>2,5%) sumándole un margen de beneficio de al menos el 10%, es decir, exigimos una TIR mínima del 12,5%.

Cálculo del TIR							
Fechas	**10/12/2017**	**10/12/2018**	**10/12/2019**	**09/12/2020**	**09/12/2021**	**09/12/2022**	
Desembolso Inicial	-161.200,00 €						
Flujos de Caja	-161.200,00 €	166.448,50 €	169.782,83 €	224.726,62 €	303.130,56 €	413.729,20 €	
VAN	710.126,54 €				**TIR**		114,17%

Dado que la TIR del proyecto es de un 114,17%, muy superior a la exigida, el proyecto también es viable desde el punto de vista de la TIR.

Además, la Tasa de Recuperación (TR) del proyecto, definida como el número de periodos en que los flujos de caja igualan al desembolso inicial, es de tan solo un año, por

lo que si todo va como se prevé el primer año se recupera la inversión de la propiedad, pudiendo destinar los beneficios posteriores a la reinversión en el crecimiento de la empresa y al reparto de beneficios.

Tasa de Recuperación de la Inversión								
Fechas	**10/12/2017**	**10/12/2018**	**10/12/2019**	**09/12/2020**	**09/12/2021**	**09/12/2022**		
Desembolso Inicial	-161.200,00 €							
Flujos de Caja	-161.200,00 €	166.448,50 €	169.782,83 €	224.726,62 €	303.130,56 €	413.729,20 €		
VAN	710.126,54 €				**TR**	5.248,50 €	***1 Periodo***	
TIR	114,17%							

7.8. CAPITAL CIRCULANTE O FONDO DE MANIOBRA

Para el análisis del capital circulante y asegurarnos de que existe un capital circulante positivo aplicamos los ratios de análisis financiero:

		AC/PC
Activo Corriente	35.500,00 €	
Pasivo Corriente	25.000,00 €	
AC-PC	**10.500,00 €**	**1,42**

AC/PC>1 implica un CC>0

Para el cálculo se ha eliminado del activo corriente el capital en cuentas bancarias destinado al gasto en publicidad y otros previstos al iniciar la actividad y que no formarán parte, por tanto, de los fondos disponibles en concepto de capital circulante.

7.9. ANÁLISIS DE RATIOS

7.9.1. Análisis del balance

Los datos más relevantes que podemos extraer del balance es la identificación de las partidas de inversión y financiación más importantes de la empresa. El 51,27% de la inversión se encuentra en activos CAPEX, las inversiones exigidas por la actividad.

Ratio	
Inmov. Mat/Tot. Act.	51,27%

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OCDE. (2017). Estudios económicos de la OCDE de España. Visión general. *Comité de Revisión Económica y de Desarrollo de la OCDE*. Recuperado a partir de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/13/economia/1489427266_631159.html

CEOE. (2017). La economía en gráficos, 96. Recuperado a partir de http://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-352-la-economia-en-graficos-2016.pdf

Abellán García, A., Ayala García, A., & Pujol Rodríguez, R. (2017). Un perfil de las personas mayores en España, 2017. Indicadores estadísticos básicos. *Informes Envejecimiento en red*, *15*, 1-48. Recuperado a partir de http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos17.pdf

9. ANEXO

- Balance según el modelo oficial

	EJERCICIO 2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	**150.700,00 €**
I. Inmovilizado Intangible	**0,00 €**
1. Desarrollo	
2. Concesiones	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondo de comercio	
5. Aplicaciones informáticas	
6. Otro inmovilizado intangible	
II. Inmovilizado material	**150.700,00 €**
1. Terrenos y construcciones	84.700,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	66.000,00 €
3. Inmovilizado en curso y anticipos	
III. Inversiones inmobiliarias	**0,00 €**
1. Terrenos	
2. Construcciones	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	**0,00 €**
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
V. Inversiones financieras a largo plazo	**0,00 €**
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a terceros	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
VI. Activos por impuesto diferido	
B) ACTIVO CORRIENTE	**143.212,38 €**
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	
II. Existencias	**5.000,00 €**
1. Comerciales	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	5.000,00 €
3. Productos en curso	
4. Productos terminados	
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	
6. Anticipos a proveedores	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	**0,00 €**
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	
3. Deudores varios	
4. Personal	
5. Activos por impuesto corriente	
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	**0,00 €**
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
V. Inversiones financieras a corto plazo	**0,00 €**
1. Instrumentos de patrimonio	
2. Créditos a empresas	
3. Valores representativos de deuda	
4. Derivados	
5. Otros activos financieros	
VI. Periodificaciones a corto plazo	
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	**138.212,38 €**
1. Tesorería	3.000,00 €
2. Otros activos líquidos equivalentes	135.212,38 €
TOTAL ACTIVO (A + B)	**293.912,38 €**

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO N
A) PATRIMONIO NETO	**132.455,60 €**
A-1) Fondos Propios	**129.955,60 €**
I. Capital	104.955,60 €
1. Capital escriturado	
2. (Capital no exigido)	
II. Prima de emisión	
III. Reservas	25.000,00 €
1. Legal y estatutarias	25.000,00 €
2. Otras reservas	
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00 €
1. Remanente	
2. (Resultados negativos ejercicios anteriores)	
VI. Otras aportaciones de socios	
VII. Resultado del ejercicio	
VIII. (Dividendo a cuenta)	
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	
A-2) Ajustes por cambios de valor	**0,00 €**
I. Activos financieros disponibles para la venta	
II. Operaciones de cobertura	
III. Otros	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	**2.500,00 €**
B) PASIVO NO CORRIENTE	**136.456,78 €**
I. Provisiones a largo plazo	0,00 €
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	
2. Actuaciones medioambientales	
3. Provisiones por reestructuración	
4. Otras provisiones	
II. Deudas a largo plazo	136.456,78 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	136.456,78 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	
IV. Pasivos por impuesto diferido	
V. Periodificaciones a largo plazo	
C) PASIVO CORRIENTE	**25.000,00 €**
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	
II. Provisiones a corto plazo	
III. Deudas a corto plazo	25.000,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	
2. Deudas con entidades de crédito	25.000,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	
4. Derivados	
5. Otros pasivos financieros	
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00 €
1. Proveedores	
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	
3. Acreedores varios	
4. Personal (remuneraciones pdtes de pago)	
5. Pasivos por impuesto corriente	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	
7. Anticipos de clientes	
VI. Periodificaciones a corto plazo	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B +C)	**293.912,38 €**

- Cuadro de amortización del préstamo:

Periodo	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo
0				136.456,78 €
1	1286,3767	284,2850 €	1.002,0917 €	135.454,6858 €
2	1286,3767	282,1973 €	1.004,1794 €	134.450,5063 €
3	1286,3767	280,1052 €	1.006,2715 €	133.444,2348 €
4	1286,3767	278,0088 €	1.008,3679 €	132.435,8670 €
5	1286,3767	275,9081 €	1.010,4686 €	131.425,3983 €
6	1286,3767	273,8029 €	1.012,5738 €	130.412,8245 €
7	1286,3767	271,6934 €	1.014,6833 €	129.398,1412 €
8	1286,3767	269,5795 €	1.016,7972 €	128.381,3440 €
9	1286,3767	267,4611 €	1.018,9156 €	127.362,4284 €
10	1286,3767	265,3384 €	1.021,0383 €	126.341,3901 €
11	1286,3767	263,2112 €	1.023,1655 €	125.318,2246 €
12	1286,3767	261,0796 €	1.025,2971 €	124.292,9276 €
13	1286,3767	258,9436 €	1.027,4331 €	123.265,4945 €
14	1286,3767	256,8031 €	1.029,5736 €	122.235,9209 €
15	1286,3767	254,6582 €	1.031,7185 €	121.204,2023 €
16	1286,3767	252,5088 €	1.033,8679 €	120.170,3344 €
17	1286,3767	250,3549 €	1.036,0218 €	119.134,3126 €
18	1286,3767	248,1965 €	1.038,1802 €	118.096,1323 €
19	1286,3767	246,0336 €	1.040,3431 €	117.055,7893 €
20	1286,3767	243,8662 €	1.042,5105 €	116.013,2788 €
21	1286,3767	241,6943 €	1.044,6824 €	114.968,5964 €
22	1286,3767	239,5179 €	1.046,8588 €	113.921,7376 €
23	1286,3767	237,3370 €	1.049,0397 €	112.872,6979 €
24	1286,3767	235,1515 €	1.051,2252 €	111.821,4726 €
25	1286,3767	232,9614 €	1.053,4153 €	110.768,0573 €
26	1286,3767	230,7668 €	1.055,6099 €	109.712,4474 €
27	1286,3767	228,5676 €	1.057,8091 €	108.654,6383 €
28	1286,3767	226,3638 €	1.060,0129 €	107.594,6254 €
29	1286,3767	224,1555 €	1.062,2212 €	106.532,4042 €
30	1286,3767	221,9425 €	1.064,4342 €	105.467,9700 €
31	1286,3767	219,7249 €	1.066,6518 €	104.401,3183 €
32	1286,3767	217,5027 €	1.068,8740 €	103.332,4443 €
33	1286,3767	215,2759 €	1.071,1008 €	102.261,3435 €
34	1286,3767	213,0445 €	1.073,3322 €	101.188,0113 €
35	1286,3767	210,8084 €	1.075,5683 €	100.112,4430 €
36	1286,3767	208,5676 €	1.077,8091 €	99.034,6338 €
37	1286,3767	206,3222 €	1.080,0545 €	97.954,5793 €
38	1286,3767	204,0720 €	1.082,3047 €	96.872,2746 €
39	1286,3767	201,8172 €	1.084,5595 €	95.787,7152 €
40	1286,3767	199,5577 €	1.086,8190 €	94.700,8962 €
41	1286,3767	197,2935 €	1.089,0832 €	93.611,8130 €
42	1286,3767	195,0246 €	1.091,3521 €	92.520,4610 €
43	1286,3767	192,7510 €	1.093,6257 €	91.426,8352 €
44	1286,3767	190,4726 €	1.095,9041 €	90.330,9311 €
45	1286,3767	188,1894 €	1.098,1873 €	89.232,7438 €
46	1286,3767	185,9015 €	1.100,4752 €	88.132,2687 €
47	1286,3767	183,6089 €	1.102,7678 €	87.029,5009 €
48	1286,3767	181,3115 €	1.105,0652 €	85.924,4356 €
49	1286,3767	179,0092 €	1.107,3675 €	84.817,0682 €
50	1286,3767	176,7022 €	1.109,6745 €	83.707,3937 €
51	1286,3767	174,3904 €	1.111,9863 €	82.595,4074 €
52	1286,3767	172,0738 €	1.114,3029 €	81.481,1045 €
53	1286,3767	169,7523 €	1.116,6244 €	80.364,4801 €
54	1286,3767	167,4260 €	1.118,9507 €	79.245,5294 €
55	1286,3767	165,0949 €	1.121,2818 €	78.124,2475 €
56	1286,3767	162,7588 €	1.123,6179 €	77.000,6297 €
57	1286,3767	160,4180 €	1.125,9587 €	75.874,6709 €
58	1286,3767	158,0722 €	1.128,3045 €	74.746,3665 €
59	1286,3767	155,7216 €	1.130,6551 €	73.615,7114 €
60	1286,3767	153,3661 €	1.133,0106 €	72.482,7007 €

61	1286,3767	151,0056 €	1.135,3711 €	71.347,3297 €
62	1286,3767	148,6403 €	1.137,7364 €	70.209,5932 €
63	1286,3767	146,2700 €	1.140,1067 €	69.069,4865 €
64	1286,3767	143,8948 €	1.142,4819 €	67.927,0046 €
65	1286,3767	141,5146 €	1.144,8621 €	66.782,1425 €
66	1286,3767	139,1295 €	1.147,2472 €	65.634,8952 €
67	1286,3767	136,7394 €	1.149,6373 €	64.485,2579 €
68	1286,3767	134,3443 €	1.152,0324 €	63.333,2255 €
69	1286,3767	131,9442 €	1.154,4325 €	62.178,7930 €
70	1286,3767	129,5392 €	1.156,8375 €	61.021,9555 €
71	1286,3767	127,1291 €	1.159,2476 €	59.862,7078 €
72	1286,3767	124,7140 €	1.161,6627 €	58.701,0451 €
73	1286,3767	122,2938 €	1.164,0829 €	57.536,9623 €
74	1286,3767	119,8687 €	1.166,5080 €	56.370,4542 €
75	1286,3767	117,4384 €	1.168,9383 €	55.201,5160 €
76	1286,3767	115,0032 €	1.171,3735 €	54.030,1424 €
77	1286,3767	112,5628 €	1.173,8139 €	52.856,3285 €
78	1286,3767	110,1174 €	1.176,2593 €	51.680,0692 €
79	1286,3767	107,6668 €	1.178,7099 €	50.501,3593 €
80	1286,3767	105,2112 €	1.181,1655 €	49.320,1938 €
81	1286,3767	102,7504 €	1.183,6263 €	48.136,5675 €
82	1286,3767	100,2845 €	1.186,0922 €	46.950,4753 €
83	1286,3767	97,8135 €	1.188,5632 €	45.761,9121 €
84	1286,3767	95,3373 €	1.191,0394 €	44.570,8727 €
85	1286,3767	92,8560 €	1.193,5207 €	43.377,3520 €
86	1286,3767	90,3695 €	1.196,0072 €	42.181,3447 €
87	1286,3767	87,8778 €	1.198,4989 €	40.982,8459 €
88	1286,3767	85,3809 €	1.200,9958 €	39.781,8501 €
89	1286,3767	82,8789 €	1.203,4978 €	38.578,3522 €
90	1286,3767	80,3716 €	1.206,0051 €	37.372,3471 €
91	1286,3767	77,8591 €	1.208,5176 €	36.163,8295 €
92	1286,3767	75,3413 €	1.211,0354 €	34.952,7941 €
93	1286,3767	72,8183 €	1.213,5584 €	33.739,2357 €
94	1286,3767	70,2901 €	1.216,0866 €	32.523,1491 €
95	1286,3767	67,7566 €	1.218,6201 €	31.304,5289 €
96	1286,3767	65,2178 €	1.221,1589 €	30.083,3700 €
97	1286,3767	62,6737 €	1.223,7030 €	28.859,6670 €
98	1286,3767	60,1243 €	1.226,2524 €	27.633,4146 €
99	1286,3767	57,5696 €	1.228,8071 €	26.404,6075 €
100	1286,3767	55,0096 €	1.231,3671 €	25.173,2404 €
101	1286,3767	52,4443 €	1.233,9324 €	23.939,3079 €
102	1286,3767	49,8736 €	1.236,5031 €	22.702,8048 €
103	1286,3767	47,2975 €	1.239,0792 €	21.463,7256 €
104	1286,3767	44,7161 €	1.241,6606 €	20.222,0650 €
105	1286,3767	42,1293 €	1.244,2474 €	18.977,8176 €
106	1286,3767	39,5371 €	1.246,8396 €	17.730,9780 €
107	1286,3767	36,9395 €	1.249,4372 €	16.481,5409 €
108	1286,3767	34,3365 €	1.252,0402 €	15.229,5007 €
109	1286,3767	31,7281 €	1.254,6486 €	13.974,8521 €
110	1286,3767	29,1143 €	1.257,2624 €	12.717,5897 €
111	1286,3767	26,4950 €	1.259,8817 €	11.457,7080 €
112	1286,3767	23,8702 €	1.262,5065 €	10.195,2015 €
113	1286,3767	21,2400 €	1.265,1367 €	8.930,0648 €
114	1286,3767	18,6043 €	1.267,7724 €	7.662,2924 €
115	1286,3767	15,9631 €	1.270,4136 €	6.391,8788 €
116	1286,3767	13,3164 €	1.273,0603 €	5.118,8185 €
117	1286,3767	10,6642 €	1.275,7125 €	3.843,1061 €
118	1286,3767	8,0065 €	1.278,3702 €	2.564,7358 €
119	1286,3767	5,3432 €	1.281,0335 €	1.283,7023 €
120	1286,3767	2,6744 €	1.283,7023 €	0,0000 €

- Cuadro del IVA:

Incremento precios				*1,50%*		*2%*		*2%*		*2,50%*	
IVA Soportado	**Tipo**	**Año 1**		**Año 2**		**Año 3**		**Año 4**		**Año 5**	
		Base	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*
Agua	10%	360,00	36,00	365,4	36,54	372,708	37,2708	380,16216	38,016216	389,666214	38,9666214
Electricidad	21%	1.800,00	378,00	1827	383,67	1863,54	391,3434	1900,8108	399,170268	1948,33107	409,1495247
Teléfono e internet	21%	2.520,00	529,20	2557,8	537,138	2608,956	547,88076	2661,13512	558,8383752	2727,663498	572,8093346
	21%		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	21%	720,00	151,20	730,8	153,468	745,416	156,53736	760,32432	159,6681072	779,332428	163,6598099
Mobiliario	21%	20.000,00	4.200,00		0	0	0	0	0	0	0
	21%		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0
Utillajes	21%	5.000,00	1.050,00	5075	1065,75	5176,5	1087,065	5280,03	1108,8063	5412,03075	1136,526458
	Totales	**30.400,00 €**	**6.344,40 €**	**10.556,00 €**	**2.176,57 €**	**10.767,12 €**	**2.220,10 €**	**10.982,46 €**	**2.264,50 €**	**11.257,02 €**	**2.321,11 €**

IVA Repercutido	**Tipo**	**Año 1**		**Año 2**		**Año 3**		**Año 4**		**Año 5**	
		Base	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*	*Base*	*Cuota*
Ventas	21%	731.800,00	153.678,00	759.242,50	159.440,93	865.616,17	181.779,40	1.011.688,90	212.454,67	1.216.808,82	255.529,85
	Totales	**731.800,00 €**	**153.678,00 €**	**759.242,50 €**	**159.440,93 €**	**865.616,17 €**	**181.779,40 €**	**1.011.688,90 €**	**212.454,67 €**	**1.216.808,82 €**	**255.529,85 €**

Regularización	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*	*Ingresar*	*Devolver*
	147.333,60 €	**0,00 €**	**157.264,36 €**	**0,00 €**	**179.559,30 €**	**0,00 €**	**210.190,17 €**	**0,00 €**	**253.208,74 €**	**0,00 €**

- Amortización del Inmovilizado:

Elementos	Valor	Cf. Máx.	V. Útil	Cuotas anuales de amortización 1	2	3	4	5	Pend. Amort.
Edificios Comerciales y de Servicios									
Centro Operativo 1	51.200,00 €	2%	50 años	1.024,00 €	1.003,52 €	983,45 €	963,78 €	944,50 €	46.280,74 €
Centro Operativo 2	33.500,00 €	2%	50 años	670,00 €	656,60 €	643,47 €	630,60 €	617,99 €	30.281,35 €
Otros elementos del inmovilizado									
Mobiliario	45.000,00 €	10%	10 años	4.500,00 €	4.050,00 €	3.645,00 €	3.280,50 €	2.952,45 €	26.572,05 €
Equipos Procesos Información	6.000,00 €	25%	5 años	1.500,00 €	1.125,00 €	843,75 €	632,81 €	474,61 €	1.423,83 €
								Total Pend.	**104.557,97 €**

- Cuadro del Cash Flow:

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Desinversión	
Ventas		731.800,00	759.242,50	865.616,17	1.011.688,90	1.216.808,82		
Coste de ventas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Utilidad bruta		**731.800,00**	**759.242,50**	**865.616,17**	**1.011.688,90**	**1.216.808,82**		
Gastos financieros		3.272,67	2.965,07	2.649,68	2.326,32	1.994,79		
Promoción y publicidad		88.595,97	88.595,97	88.595,97	88.595,97	88.595,97		
Suministros		4.626,00	4.695,39	4.394,94	4.460,86	4.527,78		
Arrendamientos		11.040,00	9.500,40	9.642,91	9.787,55	9.934,36		
Gasto de personal		225.027,60	225.027,60	225.027,60	225.027,60	225.027,60		
Amortizaciones		56.335,11	21.718,32	11.228,44	8.811,15	7.566,77		
Beneficio antes impuestos		342.902,65	406.739,75	524.076,63	672.679,45	879.161,56		
Impuesto sobre beneficios (25%)		85.725,66	101.684,94	131.019,16	168.169,86	219.790,39		
IVA		147.333,60	157.264,36	179.559,30	210.190,17	253.208,74		
Beneficio después impuestos		109.843,39	147.790,46	213.498,17	294.319,42	406.162,43		
Amortización		56.335,11	21.718,32	11.228,44	8.811,15	7.566,77		
Fondos generados		**166.178,50 €**	**169.508,78 €**	**224.726,62 €**	**303.130,56 €**	**413.729,20 €**	1.277.273,65 €	
Inversión en activo fijo	150.700,00						-104.557,97	
Inversión en capital circulante	10.500,00						-10.500,00	
fondos absorbidos	161.200,00						46.142,03	
Cash Flow	**-161.200,00 €**	**166.178,50 €**	**169.508,78 €**	**224.726,62 €**	**303.130,56 €**	**413.729,20 €**	**633.631,24 €**	**VAN**
							114,05%	**TIR**