

**300 planes de negocio**

**Plan de negocio  
CENTRO DE FORMACIÓN DE ALTA  
DIRECCIÓN**

**Sector de Enseñanza**

Datos de 2007



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

*Una manera de hacer Europa*

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

---

En este proyecto se describe la creación de un centro de formación donde se formará, asesorará y orientará a directivos de alto nivel, actuales y futuros.

### 1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

La normativa básica que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar este proyecto será la siguiente:

- **Decreto 175/1993, de 16 de noviembre**, por el que se regula el derecho a la información de los usuarios de Centros Privados de Enseñanza que expiden títulos no académicos. El Órgano Regional de Mediación de Centros Privados de Enseñanzas no Regladas ha elaborado un modelo de contrato formalizado entre el centro y el alumno. Este contrato debe ser adoptado por los centros privados asociados a FACEP (Federación Andaluza de Centros de Enseñanza Privada), pero debería servir de modelo para todos los centros privados que imparten enseñanzas no regladas.
- **Código ético de CECAP:** El presente Código Ético recoge una serie de normas de actuación que los Centros de Formación No Reglada han de seguir en pro de la calidad de su actividad y de los derechos de todas las partes intervinientes en la misma. Dado el carácter social de una actividad como es la formación, al tiempo que vital para el desarrollo formativo y profesional de sus destinatarios, la Confederación ha considerado fundamental liderar una iniciativa de este tipo que asegure a centros y alumnos los principios de convivencia y legalidad democráticamente establecidos en el Estado Español.
- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal**, en función de la cual los datos personales facilitados por los clientes serán incluidos en un fichero automatizado de datos de carácter personal, creado y mantenido bajo la responsabilidad del centro.

A su vez, tenemos que tener en cuenta la normativa en materia de seguridad, que afecta también a este negocio:

- **Real Decreto 780/1998, de 30 de abril**, por el que se modifica el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los servicios de prevención.
- **Real Decreto 39/1997, de 17 de enero**, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- **Ley 31/1995, de 8 de noviembre**, de Prevención de Riesgos Laborales y Normativa de Desarrollo.

## 1.2. Perfil del emprendedor

El perfil adecuado de la persona que ponga en marcha este proyecto, es una persona con conocimientos en materia empresarial, titulada preferentemente en Economía, Dirección de empresas o Marketing, aunque no es imprescindible ya que los que tienen que ser expertos son los profesores, y a ser posible, con experiencia en la formación privada.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

---

### 2.1. El sector

En España, sólo el 25% de los adultos de entre 25 y 64 años sigue programas de formación, según datos de la Oficina Estadística Comunitaria (EUROSTAT), muy por debajo en comparación con la media europea que es de un 42%. Además, en España el 87% de los titulados universitarios superiores deja de estudiar de manera definitiva en su vida profesional.

Son los Másteres en Administración de Empresas (MBA) los que mayor demanda tienen. Como dato, el mercado español ofrece cada año unos 5.000 másters de todo tipo, y existen más de 500 escuelas de negocios y centros privados especializados en formación de posgrado enfocada al mundo empresarial (según el *Círculo de Consultoras de Formación*).

La formación en la empresa va encaminada, o debería irlo, a la mejora de las competencias. Se trata pues de ir reduciendo el diferencial existente entre lo que el individuo puede ofrecer a partir de sus conocimientos, experiencia y habilidades y aquellos que se le exige la organización.

Actualmente las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de directivo, se requiere que sean altamente competitivos. Las empresas buscan una formación que conjugue aprendizaje e investigación, que aumente la capacidad de análisis de sus directivos y que a su vez les sirva de entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potencie la capacidad de liderazgo.

Por esto, la formación demandada por las empresas para sus directivos sigue creciendo año tras año, sin embargo, también están aumentando las empresas que disponen de un departamento de formación.

La estacionalidad existente en este sector en ciertos meses del año en los que las empresas demandaban muy poca formación (enero, julio y septiembre), está comenzando a desaparecer, manteniéndose únicamente el mes de agosto como mes donde la formación es casi nula.

## 2.2. La competencia

Para el análisis de la competencia hay que distinguir cinco tipos principales de competidores:

1. **Otros centros de formación ubicados en la misma zona o localidad:** los centros situados en la misma zona de influencia comprenden una competencia directa. Estos centros ya poseen su clientela fija y una reputación.
2. **Empresas que ofrecen cursos on-line,** es decir, los cursos a través de la red de Internet. El denominado "e-learning" está en auge en los últimos años, siendo una manera de formación con menores costes.
3. **Empresas con departamentos de formación:** son en este caso las mismas empresas las que imparten la formación, adecuada a las necesidades de sus empleados, pudiendo dar también formación a otras empresas externas..
4. **Escuelas de negocios:** grandes escuelas de negocios, tanto nacionales como extranjeras, como IESE, ESADE, EOI, que acaparan alrededor del 40% de la cuota de mercado.
5. **Consultoras:** especializadas en la formación y asesoramiento de altos ejecutivos y directivos.

## 2.3. Clientes

El público objetivo al que va dirigido este negocio se compone fundamentalmente de personas entre 25 y 64 años, con titulaciones universitarias superiores y medias, entre las que podemos diferenciar básicamente dos tipos de clientes:

- Personas jóvenes recién tituladas que quieren hacerse un hueco en el mercado laboral.
- Directivos, ejecutivos, empresarios y profesionales con amplia experiencia, que debido a las exigencias del mercado laboral actual, están obligados a reciclar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades para el desarrollo de su actividad profesional.
- Empresas sin departamento de formación que demandan nuestros servicios para formar a sus empleados.

### 3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

---

Las estrategias recomendadas para la gestión del negocio, son las que se exponen a continuación:

- 1. Aumentar la oferta del centro:** Para sobrevivir en el mercado hay que ir ampliando la oferta formativa, incluyendo nuevos másters, cursos de postgrado, cursos de idiomas, de informática, nuevos seminarios, etc. La empresa debe adaptarse a la demanda y a la realidad empresarial del momento, y dirigir su oferta de cursos en función de ésta.

La mayoría de las empresas están incorporando en su oferta los temas internacionales, impartiendo por ejemplo másters en inglés, y dando formación especializada por sectores de actividad o áreas de la empresa (Recursos Humanos, Marketing, etc.).

- 2. Convenios con centros extranjeros:** para poder enviar a los alumnos a estudiar un período en el extranjero.
- 3. Impartición de cursos a través de Internet:** La posibilidad de impartir cursos *on-line* (*e-learning*) es un aspecto muy importante que debe tener en cuenta un centro de estas características, pues este tipo de formación puede ser de gran importancia en el futuro. Sin embargo, es una línea más adecuada para momentos posteriores en los que el centro ya lleve un tiempo funcionando de forma estable, ya que no se recomienda al comienzo de la actividad debido a la alta inversión inicial y aparente complejidad del proceso.
- 4. Adaptación a los horarios de los directivos:** Normalmente, los altos directivos y ejecutivos no disponen de mucho tiempo y les es complicado encontrar huecos en sus agendas para dedicar a su formación. Por ello, se deben programar los horarios contando con ellos y con las empresas.
- 5. Ofrecer un servicio de desarrollo profesional:** ofrecer a los alumnos recién titulados la posibilidad de incluirlos en una bolsa de trabajo propia, facilitándoles el contacto con empresas, entidades u organismos que necesiten contratar personal y que buscan a sus futuros directivos entre éstos.

6. **Prácticas en empresas:** suscribir convenios con varias empresas e instituciones para que nuestros alumnos puedan realizar un período de prácticas en ellas, y así facilitar su inserción laboral.
7. **Asociarse a la CECAP (Confederación Española de Empresas de Formación):** se trata de una organización empresarial representativa en España de la enseñanza y formación no reglada, que nos puede servir para la mejor defensa de nuestros intereses y solución de problemas comunes.

Otros consejos para una correcta gestión de la empresa son:

8. **Elaborar cuidadosamente los programas de formación y utilizar una metodología docente eficaz.**
9. **Contar con buenos profesores:** La elección de los profesores es muy importante para un centro, debiendo poseer un nivel muy alto de estudios en su área, tener experiencia profesional para dar una mejor visión de la realidad a los alumnos en la práctica y poseer capacidad de comunicación y técnicas para el desarrollo de las clases.
10. **Equipamiento informático:** Es muy importante también para un centro actual y moderno disponer de avanzados equipos informáticos a disposición de los alumnos para impartir las clases. Supone una inversión considerable, pero ayuda a diferenciar el centro de la gran competencia existente en el sector.
11. **Organización adecuada de los grupos de cada curso:** Los cursos deben estar compuestos por grupos con pequeño número de alumnos y que posean un nivel similar de conocimientos.
12. **El establecimiento debe poseer un ambiente de estudio adecuado,** equipado con una buena iluminación (natural y artificial), ventilación y climatización.



## 4. PLAN COMERCIAL

---

### 4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

El principal servicio que ofrecerá la empresa estará compuesto por clases personalizadas para alumnos recién titulados y directivos de empresas.

A título de ejemplo, una oferta formativa podría ser la siguiente:

- Másters en Administración, Dirección y Organización de Empresas, uno dirigido a recién titulados y otro dirigido a directivos con experiencia.
- Cursos:
  - Cursos de alta dirección: Curso de Alta Dirección Financiera y Curso de Alta Dirección de Empresas.
  - Cursos especializados: Curso Superior de Marketing en el Sector de Ocio y Turismo.
- Otros: Seminarios, conferencias, etc.

Muchos de estos estudios no necesitan de ningún tipo de homologación ni reconocimiento oficial.

La duración más habitual de este tipo de cursos y másters es la de un curso académico, aunque puede haberlos de mayor o menor duración.

Las ventajas que ofrecen los servicios se deberán centrar en:

- Adaptación a las necesidades básicas del alumno.
- Grupos reducidos.
- Método y técnicas docentes.
- Atención personalizada y motivación.
- Etc.

El desarrollo de las clases va a ser, al menos a la hora de empezar la actividad, presencial, con la posibilidad en un futuro de incorporar un sistema mixto combinando el aprendizaje online con las clases presénciales.

## 4.2. Precios

El precio suele establecerse por cursos. Estos varían según las horas de impartición, la complejidad del curso, el nivel de desarrollo, el profesorado necesario, etc.

Además, los alumnos pagan una matrícula al inicio del curso, que suele ser menor que una mensualidad.

Las tarifas, varían enormemente de un centro a otro, en tanto que se trata de un mercado libre, sin ningún tipo de normativa que regule o limite el precio de estos cursos o estudios.

Como término medio, para los centros como el que se describe en este proyecto, el precio por hora de cada clase de Master suele oscilar en torno a unos 18 €. En cuanto a los cursos de alta dirección suelen costar aproximadamente unos 30 € por hora.

### 4.3. Comunicación

La captación de nuevos clientes debe realizarse a través de un plan de comunicación dirigido a los distintos públicos objetivos.

Las empresas que se encuentran establecidas en el sector han desarrollado mucho el área de publicidad y marketing, realizando grandes campañas a lo largo del año. Estas campañas se pueden realizar a través de anuncios en prensa local, buzoneo y, si existe la posibilidad, en cuñas de radio.

Es muy importante a la hora de captar clientes, realizar promociones como por ejemplo ofrecer la matrícula de los cursos gratis o con descuentos.

Además de estas acciones, se debe estar presente en las guías profesionales, estar anunciado en las guías telefónicas, en páginas Web dedicadas al sector de centros de formación, etc.

Es fundamental poseer una página web propia donde se especifique el contenido de los cursos, los horarios y fechas de impartición, etc. Paralelamente, servirá para mantener contacto con los alumnos y para poder desarrollar formación *on-line* en un futuro.

Por último, tampoco hay que olvidar el "boca a boca" que sigue siendo el medio más efectivo para la captación de clientes.

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 5.1. Personal y tareas

La plantilla inicial de la empresa estará compuesta por:

- **Gerente:** Lo normal es que sea el emprendedor y realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Por regla general, este tipo de centros suelen ser montados por personas que tienen conocimientos académicos y experiencia en la formación y que, en un principio, suelen impartir ellos mismos algunas materias en las que estén especializados.
- **Dos Profesores/as:** Su función principal es la de impartir formación en el área en que estén especializados. Lo más valorado para estos puestos es la alta cualificación, la experiencia como docente y la capacidad de transmitir conocimientos.

Inicialmente empezaremos con esta plantilla de docentes y, según evolucione la demanda, se contará con personal adicional. También se puede contratar personal a tiempo parcial, o por obra y servicio. La remuneración de los profesores que no consten en la plantilla fija de la empresa consistiría en un porcentaje sobre los ingresos de cada uno de los cursos.

En este proyecto sólo dos profesores integrarán la plantilla fija de la empresa y, en caso de que la demanda lo requiera, se contratará a personal adicional.

- **Secretario/a:** Esta persona estará encargada de atender el centro, las necesidades de información (atención telefónica, recepción de correo, etc) y también desempeñará las tareas administrativas habituales (seguimiento de asistencia, cobros, documentación, etc.). Por la naturaleza del puesto deben valorarse las habilidades sociales de la persona que lo ocupe.

#### HORARIOS

Los horarios del centro se establecerán principalmente dependiendo de los cursos y master que haya en cada momento. En principio las clases se impartirán de lunes a

sábado, pudiendo variar en función de la demanda, y siempre intentando ser flexibles con los horarios en el caso de los directivos.

## 5.2. Formación

La formación necesaria depende del puesto de trabajo que se trate:

- **Gerente:**

El gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión y dirección del negocio. En el caso de que también diera clases sería imprescindible que poseyera conocimientos docentes acerca de la o las materias que se encargara de impartir en el centro.

- **Profesores:**

Se requieren personas con alta cualificación y con bastante experiencia en el sector de la formación para empresas y directivos. Deben tener como requisitos mínimos una titulación superior en un área relacionada (normalmente Administración y Dirección de Empresas) con formación de postgrado.

Es muy importante que la persona, además de todo lo anterior, tenga capacidades docentes. No debe olvidarse como hemos comentado anteriormente, a la hora de la selección del profesorado, la experiencia en formación, ya que no se trata de elegir al profesional que "más sepa" de la materia sino al que "mejor trasmite" los conocimientos.

- **Secretario/a:**

La persona encargada de las tareas administrativas deberá tener conocimientos tanto prácticos como teóricos en el desarrollo de sus actividades: atención al público, desarrollo de tareas administrativas y documentación, etc. Para ello, el perfil más adecuado sería el de una persona con la titulación de formación profesional en la rama administrativa.

## 6. PLAN DE INVERSIÓN

---

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

### 6.1. Las instalaciones

#### UBICACIÓN DEL LOCAL

La ubicación del local es recomendable que sea en zonas de mucho tránsito o de alta concentración poblacional, preferentemente cerca de universidades y empresas. También es recomendable situarse en puntos bien conectados mediante transportes públicos y si pudiese ser en un barrio de cierto prestigio, aunque esto podría encarecer mucho el alquiler del local.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Para realizar este estudio, se ha establecido una dimensión de unos 100m<sup>2</sup> para la instalación de dos aulas con una capacidad de 14 alumnos cada una de ellas. El local también va a comprender 2 aseos, un pequeño despacho y una zona de recepción para atender a los clientes.

#### COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso, habilitando un despacho, una zona de recepción y dos aulas completas.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo, también

supondrán un coste a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

El conjunto de estos conceptos puede rondar los 12.180,00 € (IVA incluido), aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

## 6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad en la distribución del mobiliario reparando, a su vez, en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan la apariencia que queremos dar al negocio.

El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:

- **Mobiliario para las aulas:** Cada aula debe contener:
  - 14 mesas para los alumnos y 1 mesa para el profesor.
  - 14 sillas fijas para los alumnos y 1 sillón giratorio para el profesor.
  - Una pizarra.
  - Mueble auxiliar.
  - Perchero.
  - Papelera.
  
- **Mobiliario para la recepción:**
  - Mesa mostrador.
  - Sillón giratorio.
  - Muebles auxiliares.

- Papelera.
- **Mobiliario para el despacho:**
  - Mesa de despacho.
  - Sillón giratorio y dos sillas de confidente.
  - Muebles auxiliares.
  - Papelera.

El coste por estos elementos puede rondar los 4.640,00 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño, de materiales especiales, etc.

### 6.3. Equipamiento para las instalaciones

El equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio, estará compuesto por los equipos de aire acondicionados, uno para cada aula y otros dos para la recepción y el despacho, y por dos proyectores, uno para cada aula.

El coste por estos elementos se ha estimado en 4.060,00 € (IVA incluido).

### 6.4. Equipos informáticos

Es necesario disponer de equipos informáticos para el desarrollo de las clases por lo menos en una de las aulas, ya que el uso de las nuevas tecnologías es casi imprescindible hoy día. Además, nos servirán para llevar a cabo la posibilidad de impartir clases de informática en el centro. Por otra parte, el despacho y la recepción también dispondrán de estos elementos. Incluirán un servidor y acceso a Internet.

También, es necesario costear las instalaciones de los equipos y las licencias de software necesarios para el uso de las distintas aplicaciones y programas.

Además es necesario adquirir una impresora, un scanner, fotocopidora y fax.



El coste por el equipamiento informático completo se ha estimado en 22.040,00 € (IVA incluido), si bien hay que señalar que el coste puede variar mucho en función de las características de los equipos, si se adquieren elementos de segunda mano, etc.

## 6.5. Adquisición de materiales

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, etc.

El coste por estos conceptos se estima en 696,00 € (IVA incluido).

## 6.6. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha.
- las fianzas depositadas.

### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.798,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

### FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 2.200,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

## 6.7. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	1.276,00 €
Suministros	174,00 €
Sueldos	4.500,00 €
S.S.	990,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	232,00 €
Otros gastos	232,00 €
<b>Total Pagos en un mes</b>	<b>7.508,40 €</b>
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
<b>FM 3 meses (APROX)</b>	<b>22.525,20 €</b>

## 6.8. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	10.500,00 €	1.680,00 €	12.180,00 €
Mobiliario y decoración	4.000,00 €	640,00 €	4.640,00 €
Equipamiento	3.500,00 €	560,00 €	4.060,00 €
Equipo informático	19.000,00 €	3.040,00 €	22.040,00 €
Materiales	600,00 €	96,00 €	696,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	2.200,00 €	0,00 €	2.200,00 €
Fondo de maniobra	22.525,20 €	0,00 €	22.525,20 €
<b>TOTAL</b>	<b>63.875,20 €</b>	<b>6.264,00 €</b>	<b>70.139,20 €</b>

## 7. ESTRUCTURA DE COSTES

---

### 7.1. Márgenes

Prácticamente, la totalidad de los costes del negocio son fijos correspondiéndose los principales costes con los gastos de personal y el alquiler.

En este estudio hemos considerado que, en un principio, los cursos serán impartidos por los profesores incluidos en plantilla.

Los costes variables estarán formados, principalmente, por el consumo de material empleado en los cursos (carpetas, manuales, papel, etc.). En todo caso, los márgenes comerciales dependerán de las tarifas de precios que establezca el centro para cada tipo de estudios. Se ha estimado que el consumo será de un 10% del total facturado (equivale a un margen del 90% sobre los ingresos).

### 7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se han estimado en un 10% del volumen de los ingresos del mes.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 100m<sup>2</sup>. El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 1.100,00 €.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: Luz, agua, teléfono, conexión a Internet, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 150,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 200,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

El gasto de personal estará compuesto por:

- El sueldo para el gerente. Sería conveniente que el gerente fuera el propio emprendedor.
- El sueldo para dos profesores contratados en plantilla y otro para el secretario/a, todos contratados a tiempo completo.
- Queda la posibilidad de contratar a más personal a tiempo parcial en momentos de alta demanda de formación.

Este coste de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
2 Profesores	2.200,00 €	726,00 € (**)	2.926,00 €
Secretario/a	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.500,00 €</b>	<b>990,00 €</b>	<b>5.490,00 €</b>

(\*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo incluida en el sueldo.

(\*\*) Seguridad Social a cargo de la empresa por los empleados en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida para otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores como reparaciones de los equipos, seguros, tributos, etc. La cuantía estimada anual será de 2.400,00 € por lo que su cuantía mensual será de 200,00 €.

- **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	10.500,00 €	10 %	1.050,00 €
Mobiliario y decoración	4.000,00 €	20 %	800,00 €
Equipamiento	3.500,00 €	20 %	700,00 €
Equipo informático	19.000,00 €	25 %	4.750,00 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>7.300,00 €</b>

(\*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además, habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.550,00 €	33,3 %	516,67 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>516,67 €</b>

### 7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos. A partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** Estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos:** Estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 10% de los ingresos) y la suma de: Alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUNTÍA
Alquiler	13.200,00 €
Suministros	1.800,00 €
Sueldos	54.000,00 €
S.S. trabajadores	11.880,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	2.400,00 €
Otro gastos	2.400,00 €
Amortización del inmovilizado material	7.300,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
<b>Total gastos fijos estimados</b>	<b>94.576,67 €</b>
<b>Margen bruto medio sobre ingresos</b>	<b>90%</b>
<b>Umbral de rentabilidad</b>	<b>105.085,19 €</b>

(\*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 105.085,19 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 8.757,10 euros.

## 8. FINANCIACIÓN

---

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio existen varias opciones: financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

## 9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	10.500,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario y decoración	4.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipamiento	3.500,00 €		
Equipo informático	19.000,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	2.200,00 €		
Mercancía y materiales	600,00 €		
Tesorería (*)	22.525,20 €		
IVA soportado	6.264,00 €		
<b>Total activo</b>	<b>70.139,20 €</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>70.139,20 €</b>

(\*) Se consideran 22.525,20 € como fondo de maniobra.

### 9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de venta:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
<b>Ingresos</b>	100.000,00	120.000,00	140.000,00
<b>Costes variables</b> (Ingresos x 10%)	10.000,00	12.000,00	14.000,00
<b>Margen bruto</b> (Ingresos – Costes variables)	<b>90.000,00</b>	<b>108.000,00</b>	<b>126.000,00</b>



La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	100.000,00	120.000,00	140.000,00
COSTES VARIABLES	10.000,00	12.000,00	14.000,00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>108.000,00</b>	<b>126.000,00</b>
<b>GASTOS DE ESTRUCTURA:</b>			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Suministros, servicios y otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Otros gastos	2.400,00	2.400,00	2.400,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios	65.880,00	65.880,00	65.880,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	2.400,00	2.400,00	2.400,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	7.300,00	7.300,00	7.300,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
<b>TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	<b>94.576,67</b>	<b>94.576,67</b>	<b>94.576,67</b>
<b>RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)</b>	<b>- 4.576,67</b>	<b>13.423,33</b>	<b>31.423,33</b>

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de tres trabajadores a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.