



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA AUTOESCUELA UBICADA EN LAS INSTALACIONES DEL CAMPUS DE LAS LAGUNILLAS

Alumno: Sonia Botía López

Tutor: Prof. D. Lucas Cañas Lozano
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Julio, 2023



Universidad de Jaén
Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de Informática

Don LUCAS CAÑAS LOZANO, tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA AUTOESCUELA UBICADA EN LAS INSTALACIONES DEL CAMPUS DE LAS LAGUNILLAS, que presenta SONIA BOTÍA LÓPEZ, autoriza su presentación para defensa y evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, JULIO de 2023

El alumno:

Los tutores:

SONIA BOTÍA LÓPEZ

LUCAS CAÑAS LOZANO

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES	8
3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
3.1. Definición del sector de actividad.....	10
3.2. Fuentes de información y recogida de datos.....	10
3.3. Definición de la misión, visión y valores de la empresa	11
3.4. Análisis del entorno general y específico	12
3.4.1. <i>Análisis del entorno general: PESTEL.....</i>	<i>12</i>
3.4.2. <i>Entorno competitivo: las 5 fuerzas de Porter</i>	<i>19</i>
3.4.3. <i>Análisis interno: cadena de valor.....</i>	<i>23</i>
3.5. Matriz DAFO.....	25
4. PLAN DE MARKETING	28
4.1. Marketing estratégico	28
4.1.1. <i>Ventaja competitiva.....</i>	<i>28</i>
4.1.2. <i>Objetivos de mercado y ventas</i>	<i>31</i>
4.1.3. <i>Perfil de los clientes (segmentación) y posicionamiento en el mercado</i>	<i>32</i>
4.2. Marketing operativo	33
4.2.1. <i>Producto.....</i>	<i>33</i>
4.2.2. <i>Precio.....</i>	<i>35</i>
4.2.3. <i>Distribución</i>	<i>35</i>
4.2.4. <i>Comunicación</i>	<i>36</i>
4.3. Previsión de ventas.....	40
4.4. Cuantificación de las inversiones y los gastos corrientes en el área de marketing	41
5. PLAN DE OPERACIONES	43
5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción	43
5.2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios	44
5.3. Determinación de la capacidad productiva.....	45
5.4. Selección de la localización	47
5.5. Proveedores y gestión del aprovisionamiento	48
5.6. Aplicación gestión de la calidad	50
5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones	51

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	54
6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa	54
6.2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades	55
6.3. Representación del organigrama	57
6.4. Descripción de la política de recursos humanos	58
6.4.1. Política de selección	58
6.4.2. Política de contratación	58
6.4.3. Política de motivación	59
6.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal	60
7. SELECCIÓN PARA LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA SU PUESTA EN MARCHA	66
7.1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad	66
7.2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad	68
7.3. Selección justificada de una forma jurídica concreta	70
7.4. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad de la empresa	71
7.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de la tramitación para su puesta en marcha	75
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	77
8.1. Determinación de la estructura económica del proyecto	77
8.1.1. Activo	77
8.1.2. Resumen estructura económica	81
8.2. Establecimiento de la estructura financiera del proyecto	81
8.2.1. Patrimonio neto	81
8.2.2. Financiación	82
8.2.3. Resumen estructura financiera	84
8.3. Elaboración de los estados financieros previsionales	85
8.3.1. Previsión de ventas	85
8.3.2. Previsión de la cuenta de resultados	87
8.3.3. Previsión de tesorería	94
8.3.4. Previsión del balance	98
9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA	100

9.1. Cálculo de los indicadores de rentabilidad absoluta (VAN), relativa (TIR) y plazo de recuperación.....	100
9.2. Cálculo de ratios.....	102
10. CONCLUSIONES	108
ANEXO I. ENCUESTA	111
ANEXO II. PLANO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	114
ANEXO III. ESCENARIO OPTIMISTA.....	116
ANEXO IV. ESCENARIO PESIMISTA	126
BIBLIOGRAFÍA	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. DAFO	25
Tabla 4.1. Precios de la autoescuela Al volante	35
Tabla 4.2. Previsión de ventas	41
Tabla 4.3. Inversiones en el área de marketing	42
Tabla 5.1. Cuantificación de las inversiones en el área de operaciones	52
Tabla 5.2. Cuantificación de los gastos corrientes en el área de operaciones	53
Tabla 6.1. Análisis del puesto de director, profesor de teoría de autoescuela y recepcionista	56
Tabla 6.2. Análisis del puesto de profesor de prácticas de autoescuela	57
Tabla 6.3. Cuantificación de la inversión en personal los 3 primeros años	62
Tabla 6.4. Cuantificación de la inversión en personal del cuarto al sexto año, ambos incluidos	64
Tabla 6.5. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH los 3 primeros años	64
Tabla 6.6. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH del cuarto al sexto año, ambos incluido	65
Tabla 7.1. Resumen de las características de las principales formas jurídicas	68
Tabla 7.2. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de la tramitación para su puesta en marcha	76
Tabla 8.1. Inversiones totales	78
Tabla 8.2. Gastos corrientes mensuales, trimestrales y anuales	80
Tabla 8.3. Estructura económica de la empresa	81
Tabla 8.4. Cuadro de amortización del préstamo	84
Tabla 8.5. Estructura financiera de la empresa	84
Tabla 8.6. Previsión de ventas el primer año de actividad	86
Tabla 8.7. Previsión de ventas los 7 primeros años de actividad	87
Tabla 8.8. Cuenta de resultados del primer año de actividad	91
Tabla 8.9. Cuenta de resultados de los 7 primeros años de actividad	93
Tabla 8.10. Previsión de tesorería el primer año de actividad	96
Tabla 8.11. Previsión de tesorería de los 7 primeros años de actividad	97
Tabla 8.12. Previsión del balance los 7 primeros años de actividad	99
Tabla 9.1. Tasa de actualización y duración	100
Tabla 9.2. Flujos netos de caja de la inversión	101
Tabla 9.3. VAN, TIR y PR	101
Tabla 9.4. Cálculo de ratios	102
Tabla Anexo III.1. Previsión de ventas, escenario optimista	116
Tabla Anexo III.2. Cuenta de resultados, escenario optimista	119
Tabla Anexo III.3. Tesorería, escenario optimista	121
Tabla Anexo III.4. Balance, escenario optimista	123
Tabla Anexo III.5. Flujos netos de caja, escenario optimista	124
Tabla Anexo III.6. VAN, TIR y PR, escenario optimista	124
Tabla Anexo III.7. Cálculo de ratios, escenario optimista	125
Tabla Anexo IV.1. Previsión de ventas, escenario pesimista	126
Tabla Anexo IV.2. Cuenta de resultados, escenario pesimista	130
Tabla Anexo IV.3. Tesorería, escenario pesimista	131

Tabla Anexo IV.4. Balance, escenario pesimista.....	133
Tabla Anexo IV.5. Flujos netos de caja, escenario pesimista	134
Tabla Anexo IV.6. VAN, TIR y plazo de recuperación, escenario pesimista	134
Tabla Anexo IV.7. Cálculo de ratios, escenario pesimista	135

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1. Perfil estratégico.....	19
Ilustración 3.2. Las 5 fuerzas de Porter	20
Ilustración 3.3. Cadena de valor	24
Ilustración 4.1. Marca de la autoescuela	34
Ilustración 6.1. Organigrama	57
Ilustración 7.1. Formulario para la elección de la forma jurídica	70
Ilustración 7.2. Respuesta del formulario para la elección de la forma jurídica	70
Ilustración Anexo I.1. Encuesta 1	111
Ilustración Anexo I.2. Encuesta 2	111
Ilustración Anexo I.3. Encuesta 3	112
Ilustración Anexo I.4. Encuesta 4	112
Ilustración Anexo I.5. Encuesta 5	112
Ilustración Anexo I.6. Encuesta 6	113
Ilustración Anexo I.7. Encuesta 7	113

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 9.1. Punto muerto	103
Ecuación 9.2. Rentabilidad económica.....	104
Ecuación 9.3. Rentabilidad financiera.....	104
Ecuación 9.4. Coste volumen beneficio.....	105
Ecuación 9.5. Ratio de circulante	105
Ecuación 9.6. Ratio de endeudamiento	106
Ecuación 9.7. Ratio de garantía	106

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo fin de grado que aquí se presenta consiste en la realización de un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa, concretamente de una autoescuela en el Campus de Las Lagunillas, en Jaén.

Se expondrán a continuación los objetivos que quiero alcanzar al realizar este trabajo y cómo surgió la idea.

Los objetivos del trabajo son:

- Conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de llevar a cabo la autoescuela. Además, se analizarán las 5 fuerzas de Porter y se comentarán posibles soluciones a los factores que afectan negativamente.
- Estudiar la ventaja competitiva y el perfil de los clientes.
- Hacer una estimación de ventas.
- Utilizar las herramientas del marketing mix que se consideren más convenientes.
- Definir las tareas operacionales que se deben llevar a cabo para poner en marcha el negocio.
- Determinar las necesidades de personal
- Diseñar los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades
- Llevar a cabo una política de recursos humanos
- Elegir la forma jurídica más apropiada y describir la tramitación para la puesta en marcha.
- Determinar cuáles serán las estructuras económica y financiera del proyecto
- Analizar la viabilidad económica.
- Extraer unas conclusiones de todos estos apartados.

En cuanto a la idea, tenía pensado hacer un plan de negocio, y la temática surge a raíz de una conversación con una amiga.

Os pondré en contexto, desde hace un par de años soy partidaria de bajar a estudiar a la biblioteca de la universidad. Somos muchos estudiantes que, simplemente porque nos centramos más en este lugar o porque tenemos asignaturas por la mañana y por la tarde, pasamos mucho tiempo en la universidad y decidimos aprovecharlo de la mejor manera posible.

Un día, en un descanso, una amiga me comentó que tenía pensado sacarse el carnet de conducir en verano, pero que en su casa nunca se ponía a estudiar y, como a la autoescuela a la que iba no conocía a nadie, no tenía nada que la motivase a ir.

Esto, unido a la propia experiencia y a la observación de la reacción en cadena que suele producirse entre amigos y compañeros, fue lo que me motivó a llevar a cabo el trabajo fin de grado específicamente de esta temática.

A lo largo del trabajo se han explicado y llevado a cabo estudios y planes aprendidos en diferentes asignaturas del grado de Ingeniería de Organización Industrial, a destacar, marketing industrial, organización del trabajo y factor humano, gestión de la calidad, gestión financiera y estrategia y política de la empresa, para, finalmente, concluir si el negocio es viable o no y extraer de ello unas conclusiones.

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

Como ya se ha dicho, la idea del plan de negocio es llevar a cabo una autoescuela en el edificio C4 del Campus de Las Lagunillas, Jaén, ofreciendo el servicio del permiso de conducir B.

Autoescuela Al volante se instalará en el campus con una visión clara: enseñar a conducir y ser parte de la universidad.

Para ello elaborará un plan de marketing, ofrecerá un servicio de calidad y buscará a los mejores profesionales para su puesta en marcha.

Además, se analizará el perfil de nuestro público objetivo: gente joven.

La gran mayoría de ellos tiene pensado, antes o después, sacarse el carnet de conducir. Por ello, la autoescuela se situará en el epicentro de su target objetivo: en la universidad de Jaén. Esto permitirá a los alumnos pasarse a preguntar información con más facilidad, hacer test en la autoescuela durante las horas sueltas que pasen en el campus e incentivar la reacción en cadena que se produce a la hora de apuntarse.

Parece todo ventajas: un servicio con una gran cantidad de clientes, ganas, ideas, líneas de acción para llevarla a cabo, y el público objetivo alrededor, sin embargo, como todo en la vida, tiene sus inconvenientes, y es que un producto demandado suele estar relacionado con una alta competencia.

Esto, acompañado con la subida del precio del petróleo y de la luz, constituirán dos de las amenazas más peligrosas a las que habrá que hacer frente.

Tras estas pequeñas pinceladas del trabajo, se dará paso a la presentación de los promotores, o, más concretamente, de la promotora del proyecto.

La promotora será yo, Sonia Botía López, autora del proyecto y estudiante de Ingeniería de Organización Industrial.

Aunque con poca experiencia laboral, presenta un perfil emprendedor, resolutivo y paciente, pero, además de esto, será necesario la realización de diferentes cursos formativos y la superación de diferentes pruebas de aptitud relacionadas con el sector de la formación vial, que también llevaré a cabo.

Una vez descrita la idea y presentada la promotora, se dará paso a la explicación detallada de los estudios y planes para llevar a cabo el negocio.

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Definición del sector de actividad

Un sector de actividad es un conjunto de actividades económicas creadas artificialmente de acuerdo con la esencia de las tareas o actividades realizadas. Existen 3 sectores principales:

Sector primario: engloba todas las actividades relacionadas con la naturaleza, como la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería y canteras.

Sector secundario: engloba toda la producción manufacturera, industrias, construcción y energías.

Sector terciario: servicios de cobertura en general, comercio, educación, turismo, transporte y actividades financieras. (Nunes, 2016)

La autoescuela se encuentra dentro del sector terciario.

Además, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), dentro del grupo P, que se define como educación, con el código 8553 - Actividades de las escuelas de conducción y pilotaje. (CNAE, 2008)

3.2. Fuentes de información y recogida de datos

Para llevar a cabo el estudio de mercado es necesario obtener información y recoger datos acerca de distintos aspectos del entorno.

La mayoría de definiciones que ayudan a completar este trabajo han sido obtenidas de páginas webs o de libros relacionados con la creación de empresas, la economía, la estrategia, etc.

Respecto a los datos, han sido obtenidos de fuentes externas, más concretamente de páginas web o, en el caso de algunos precios que no se han podido encontrar, han sido supuestos.

La totalidad de las fuentes de información y de datos se citarán como es debido en el apartado de bibliografía.

También me he basado en mi experiencia personal como estudiante de la universidad y como alumna de autoescuela.

3.3. Definición de la misión, visión y valores de la empresa

La misión representa la identidad, la esencia y la personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.

Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que justifica su existencia. (López & Guerras Martín, 2012)

La misión de la autoescuela es la siguiente: “Buscamos que los ciudadanos aprendan a conducir correctamente, de manera segura y de forma eficiente desde la comodidad de la universidad. La lejanía o la falta de tiempo ya no serán una excusa para no hacerlo.”

La visión hace referencia a la concepción actual de lo que debería ser la empresa en el futuro. Es una herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. (López & Guerras Martín, 2012)

La visión de la autoescuela es la siguiente: “Queremos enseñar a conducir y, además, que los alumnos disfruten con ello. Queremos que el permiso B sea una actividad que, desde que los estudiantes entran en la universidad, tengan en mente y sepan que pueden conseguirlo con nosotros. Queremos ser parte de la universidad y ganarnos la confianza de todos ellos”.

Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. (López & Guerras Martín, 2012)

Los valores de nuestra empresa son los siguientes:

- Empatía

- Transparencia
- Servicio al cliente personalizado
- La calidad y la excelencia en el servicio de enseñar y en los materiales utilizados para esto.
- La seguridad, tanto laboral como para los clientes.
- Ser respetuoso con el medio ambiente. Aunque puede sonar un poco contradictorio, por estar relacionada la actividad con los vehículos, fuentes de emisiones contaminantes, entendemos que, a día de hoy, el carnet es un elemento muy útil (indispensable en algunos casos) en el mundo adulto. Es por ello que nos dedicamos a este sector, pero fomentamos el uso de los medios de transporte con coherencia, la conducción eficiente y el correcto mantenimiento del vehículo y sus elementos.
- Clima laboral bueno y respetuoso, de forma que los trabajadores se sientan a gusto en el trabajo.

3.4. Análisis del entorno general y específico

El entorno relevante de una empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa. (López & Guerras Martín, 2012)

Dentro de este, se distinguen dos niveles de análisis, el entorno general y el entorno competitivo.

3.4.1. Análisis del entorno general: PESTEL

El entorno general se define como el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad, y su estudio se llevará a cabo mediante un análisis PESTEL. (López & Guerras Martín, 2012)

Para comenzar, se definirá el límite territorial. La empresa llevará a cabo su actividad en Jaén capital, teniendo también clientes de pueblos de alrededor que estén estudiando en la Universidad de Jaén. Es por esto que se analizará el entorno de acuerdo con un ámbito local.

A continuación, se muestran las categorías en las que se divide el análisis PESTEL y, dentro de estas, los factores que más influyen en la puesta en marcha de una autoescuela.

Factores políticos

- Situación política en España

España es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria.

El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal. (Santander Trade, 2023)

Actualmente la situación política en España no supone ningún riesgo para el negocio.

Además, es debido a esto que el negocio deberá regirse según las leyes del gobierno español, de la comunidad autónoma en la que se encuentra, que en este caso es Andalucía, e incluso de la provincia, Jaén.

- Impuestos

Son destacables para la creación de la autoescuela el Impuesto sobre Valor Añadido o IVA (un 21 % actualmente en España), el Impuesto sobre Sociedades, el Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica (IVTM) y el impuesto de la Seguridad Social.

- Subvenciones y ayudas

Aunque la empresa cumpla con muchos de los requisitos pedidos a la hora de obtener una subvención, no los satisface todos, por lo que, siendo realistas, lo más probable es que no se obtenga ninguna subvención.

Factores económicos

- Tendencia del PIB

La situación económica de España en los últimos años se vio fuertemente afectada por la pandemia de 2020, provocando la caída del Producto Interior Bruto (PIB).

En 2021 y 2022, el PIB fue recuperándose de forma paulatina. (Datosmacro, s.f.)

Y, este 2023, los economistas expertos prevén que aumentará entre un 1 y un 1,5 %. Esto indica un crecimiento económico del país, que traerá consigo el aumento de empleo, bienes y servicios, lo cual resulta favorable, al menos durante el primer año, para la autoescuela. (Hosteltur, 2023) (THEOBJECTIVE, 2023)

- Inflación

También es destacable el aumento de la inflación en los últimos años.

Se han registrado subidas históricas en muchos productos, entre ellos el petróleo y la electricidad, precisamente dos de los más importantes para ofrecer este servicio. (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022)

Esto tiene una grave afección sobre las autoescuelas, las cuáles, al ser dependientes de ellos, deberán aumentar los precios o verán su beneficio reducido.

Factores sociales

En España, 27,4 millones de personas poseen el carnet de conducir (2021), lo que representa un 57,80 % de la población actual, más de la mitad.

- Estilo de vida

La sociedad ha cambiado mucho estas últimas décadas. El mundo está más conectado que nunca, el hecho de viajar va camino de convertirse en un requisito en la vida, ya sea por trabajo o por placer, y la forma más fácil de hacerlo suele ser en automóvil.

No es de extrañar, por lo tanto, que el carnet sea tan demandado.

Además, en una ciudad como Jaén, un vehículo propio, sea coche o moto, permite desplazarse de la manera más cómoda y rápida posible.

- Edad

Datos de la DGT muestran que la edad en la que la gente se saca el carnet de conducir se está retrasando un par de años respecto a épocas anteriores. Algunas de las razones que dan diferentes expertos son que la gente joven ahora tiene otros intereses, una agenda apretada con estudios y actividades difíciles de compatibilizar con la autoescuela, o que ya no es un símbolo de libertad como representaba hace años, entre otras.

Aún con todo esto, la edad a la que la gente suele obtenerlo está entre 18 y 20 años principalmente, seguido de los siguientes años, coincidiendo normalmente con el fin de los estudios y la entrada al mundo laboral. (Delgado, 2021)

Es decir, aunque el carnet ya no urge tanto como lo hacía en el pasado, continúa siendo uno de los objetivos de las personas, y la franja de edad en la que se suele obtener es la de nuestro público objetivo, estudiantes universitarios, del que se hablará en apartados posteriores.

- Situación geográfica

Se debe analizar también aparte, gente de pueblos cercanos que no disponen de piso en la capital, sino que vienen y van todos los días. A estos estudiantes les interesa disponer de un vehículo propio para no depender de los horarios del autobús, y, aunque la tendencia es sacarse el carnet de conducir en su propio pueblo, muchos de ellos pasan todo el día en la universidad porque tienen asignaturas por la mañana y por la tarde, por lo que podrían aprovechar el tiempo en la autoescuela.

Factores tecnológicos

- Avances tecnológicos

Hace ya muchos años que las autoescuelas pasaron de ofrecer los test de forma tradicional, en papel, a poder hacerlos en el ordenador con programas que corrigen el fallo automáticamente. Esto, hoy en día, es lo habitual, pero hay diferentes tecnologías existentes que no son utilizadas por todo el mundo.

Es el caso de las aplicaciones que permiten impartir las clases online mediante cámaras o vídeos, hacer los test desde casa o elegir desde el móvil las horas que estén libres y que más convengan para las clases prácticas.

Esta nueva forma de enseñanza hace replantearse la manera habitual de obtener el carnet, existiendo desde hace un tiempo las autoescuelas online, sin local.

Aunque esta cómoda manera de estudiar el teórico les funciona a muchos, hay otros que prefieren las explicaciones presenciales y hacer los test en la autoescuela ya que consideran que de esta manera se obligan a estudiar y se distraen menos.

Por último, la realidad virtual, utilizada en muchos y diferentes campos, empezó a utilizarse hace unos años en el sector de las autoescuelas. Esta tecnología

genera un entorno audiovisual que permite a los alumnos practicar sin necesidad de utilizar el vehículo.

Para el uso de estas tecnologías es necesario una inversión inicial mayor, por ello se debe saber hasta qué nivel de innovación compensa tener, ya que, aunque la calidad del servicio se verá aumentada, tal vez los precios deban aumentar bastante para amortizar la inversión, con la consecuente reducción de clientes.

- Redes sociales

También las redes sociales están teniendo un gran auge a la hora de promocionar un negocio.

Factores ecológicos

- Concienciación ambiental

Una de las razones por las que la gente joven retrasa el obtener el carnet es por la concienciación medioambiental que cada vez tiene más auge.

Los vehículos emiten entre 90 y 250 g de CO_2 por km, dependiendo del coche y el combustible utilizado, es por eso que, si existe otra manera de desplazarse de forma más sostenible, muchos jóvenes optan por ella y deciden posponer el carnet hasta que realmente lo necesiten. En estos casos cobran mucha importancia el patín eléctrico, BlaBlaCar y los transportes urbanos, de los que se hablará en el apartado de productos sustitutivos.

Factores legales

- El negocio estará sujeto a leyes, al igual que los demás negocios del sector.

Destacan:

- Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital).

- Ley de Impuestos sobre Sociedades (Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades).
- Ley de Impuesto sobre el Valor Añadido (Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido).
- Ley de Marcas (Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas).
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI) (Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico).
- Ley de Protección de Datos (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales).
- Ordenanzas municipales sobre licencias de actividad.
- Real Decreto 920/2017, de 23 de octubre, por el que se regula la inspección técnica de vehículos.
- Real Decreto 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las escuelas particulares de conductores.
- Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a motor y Seguridad Vial (Real Decreto Legislativo 6/2015, de 30 de octubre).

Perfil estratégico

El perfil estratégico es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general, elaborando una lista de variables o factores claves y valorando el impacto que las variables tienen en la actuación de la empresa. (López & Guerras Martín, 2012)

Las variables serán las explicadas en el PESTEL, y el impacto se evaluará en una escala del 1 al 5, siendo el 1 un efecto muy negativo, 3 indiferente y el 5 un efecto muy positivo.

De esta forma, el análisis estratégico de la autoescuela quedaría como se muestra en Ilustración 3.1. Perfil estratégico.

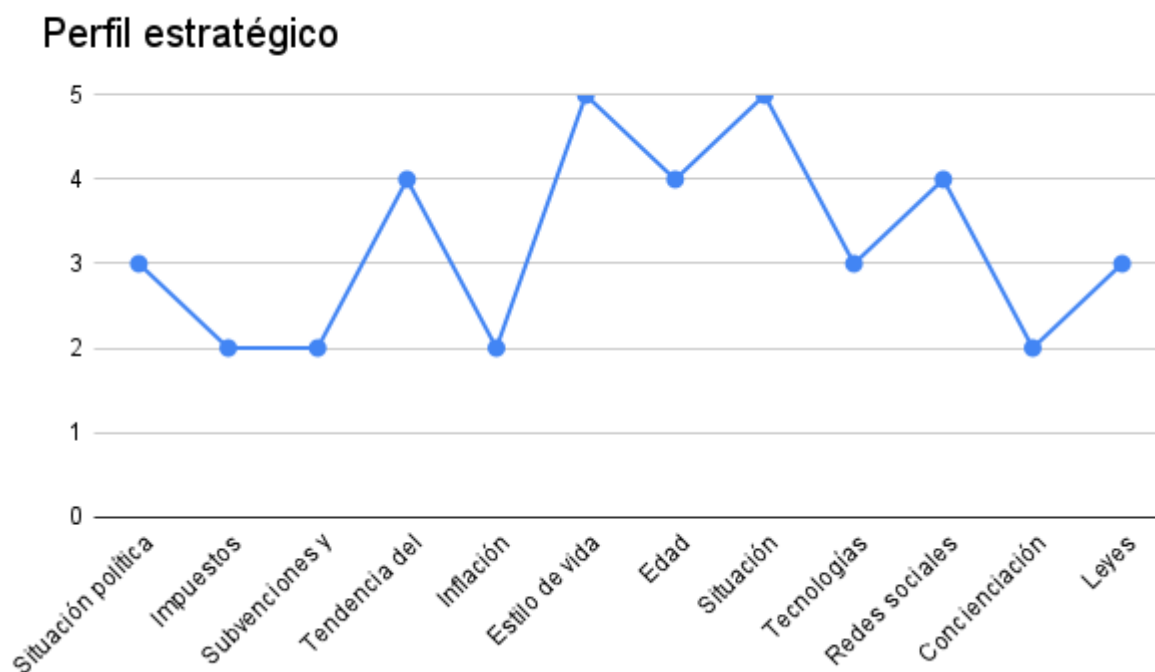


Ilustración 3.1. Perfil estratégico

Puede observarse que existen más factores cuya puntuación es igual o mayor a 3, lo que muestra que la situación general resulta levemente favorable.

3.4.2. Entorno competitivo: las 5 fuerzas de Porter

Se analizará ahora el entorno competitivo, que se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual, es decir, al sector o industria al que pertenece. (López & Guerras Martín, 2012)

Esto se suele llevar a cabo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que son las mostradas en la Ilustración 3.2. Las 5 fuerzas de Porter.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Ilustración 3.2. Las 5 fuerzas de Porter

(Adara, 2020)

Competidores potenciales

Son aquellas empresas que quieren entrar a competir en la industria. En general, cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá.

El grado de atractivo depende principalmente de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos. (López & Guerras Martín, 2012)

La principal barrera de entrada en esta industria es la necesidad de capital para empezar a competir.

La reacción de los competidores no suele ser fuerte por el simple hecho de que la competencia ya es agresiva de por sí y los precios son los más competitivos posibles.

Estos dos factores juntos generan una rentabilidad negativa al inicio, suponiendo mayor dificultad a la hora de entrar en la industria.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación es la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. A mayor poder de negociación de estos, menor será la rentabilidad económica. (López & Guerras Martín, 2012)

La existencia de tanta competencia permite a los clientes elegir entre la que tenga la oferta más favorable para ellos.

Es por esto que, aunque los precios son fijos, el poder de negociación de los clientes no es nulo, y se aplica de forma indirecta teniendo estos precios bajos para atraer la mayor cantidad de clientes, con ofertas o paquetes de clases, etc.

Poder de negociación de los proveedores

A mayor poder de negociación de los proveedores (o menor poder de negociación de la autoescuela frente a estos), menor será el beneficio obtenido.

Al ser la autoescuela un negocio pequeño, el poder de negociación con sus proveedores es bastante reducido o nulo. Aun así, se va a analizar uno por uno.

Los productos necesarios para llevar a cabo este negocio son los vehículos, el material didáctico del teórico (programas para hacer test y libros) y las placas de L.

Respecto al programa, los libros y las L, el poder de negociación de la autoescuela es cero, ya que, además de ser un producto importante y necesario para realizar el servicio, hay pocos proveedores, por lo que no existe oportunidad de negociación.

En cuanto a los coches, ya sean alquilados o comprados, la autoescuela presenta mayor poder de negociación que en los anteriores porque puede optar por otras marcas y otros concesionarios y el precio en este caso sí varía.

En este punto juega un papel importante la Confederación Nacional de Autoescuelas (CNAE) puesto que tiene convenios con marcas de vehículos, mutuas de seguros, despachos de abogados, gasolineras, etc.

Independientemente de la CNAE, en muchas ocasiones, los concesionarios y las marcas hacen ofertas a las autoescuelas.

Es por esto que, a la hora de elegir a estos últimos proveedores, se deben analizar con más detalle las opciones existentes.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. (López & Guerras Martín, 2012)

Dado que los clientes quieren el carnet de conducir para desplazarse, serán productos sustitutivos cualquier medio de transporte en el que el cliente no sea el conductor o en el que no se necesite el permiso B para su uso, destacando el autobús, la bicicleta, la moto, el patinete eléctrico y BlaBlaCar.

Se comentarán dos de ellos: el patinete eléctrico, que se ha convertido en otra alternativa de movilidad personal con mucho auge durante estos últimos años y la moto, que es de los transportes que más se utilizan para desplazarse dentro de Jaén, considerándose el producto sustitutivo que presenta mayor amenaza.

Competidores existentes

Los competidores son personas individuales o jurídicas que compiten dentro de un determinado mercado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico. (Quiroa & López, 2020)

En este caso son todas aquellas autoescuelas a las que los clientes tienen acceso, incluyendo no solamente las de Jaén capital, sino también las de los pueblos de Jaén, ya que parte del público objetivo del que se hablará en apartados posteriores proceden de pueblos.

Además, tienen aún más relevancia las autoescuelas que se encuentran muy cercanas a la universidad porque son las más próximas a conseguir nuestra ventaja competitiva, la cual, aunque se explicará más adelante, queda claro que es la ubicación.

El número de competidores que se pueden encontrar es elevado y el servicio no puede tener una gran diferenciación. Esto hace que la mejor manera de atraer clientes sea reduciendo los precios, generando de esta forma una competencia agresiva.

Productos complementarios

Un producto complementario es aquel que se debe utilizar conjuntamente con otro para poder satisfacer la demanda del consumidor. (Roldán & Westreicher, 2020)

Aunque el modelo de las 5 fuerzas no los tiene en cuenta, para el análisis de este sector es de especial relevancia.

El coche es el producto complementario del permiso B haciendo que se incremente más el precio del servicio en conjunto.

Sin embargo, según un estudio elaborado por Seguros.es, el 77,4 % de las familias en España cuentan con, al menos, un coche. Aunque el estudio se realizó en 2011, las cifras probablemente hayan aumentado. (Valencia, 2011)

De esta forma, un adolescente que no puede permitirse el vehículo y el permiso de conducir juntos, se verá beneficiado si tiene el producto complementario en casa, y puede apreciarse que eso ocurre en más de un 75 %.

3.4.3. Análisis interno: cadena de valor

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa.

Uno de los instrumentos más populares desarrollados para este análisis es la cadena de valor, que consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio para identificar

los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. (López & Guerras Martín, 2012)

Las actividades en las que se desagrega la empresa se clasifican de la siguiente forma:

Actividades primarias: logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas y servicio posventa.

Actividades de apoyo: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

A continuación, se expone la cadena de valor de nuestra empresa (Ilustración 3.3. Cadena de valor)

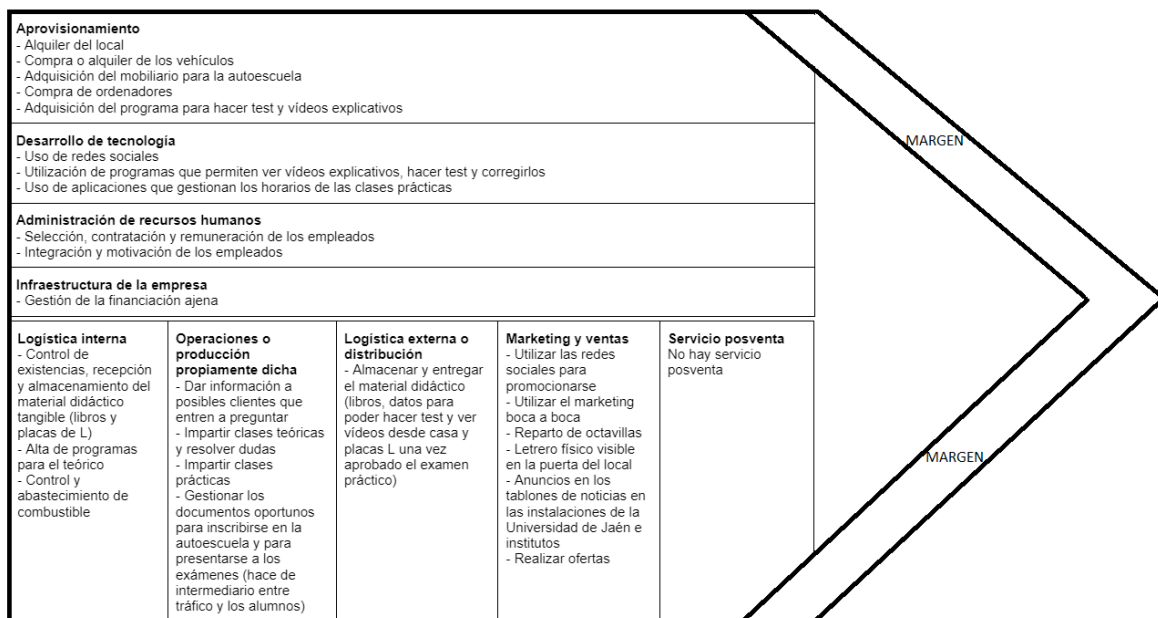


Ilustración 3.3. Cadena de valor

3.5. Matriz DAFO

Para terminar con el estudio, se utilizará otra de las herramientas más populares, la matriz DAFO, representada en la Tabla 3.1. DAFO.

Debilidades - Es necesario un producto complementario al carnet: el vehículo - Gran inversión inicial - Al ser un nuevo negocio, carece de popularidad - Poca variedad existente: solo se ofrece el permiso de conducir B - Negocio pequeño respecto a otros que poseen varios locales - No es un servicio barato ni de primera necesidad	Amenazas - Competencia agresiva y precios competitivos - Gran variedad de productos sustitutivos - Aumento de los precios de la gasolina y de la luz - En verano hay menos cantidad de clientes ya que estos acuden con menor frecuencia a la universidad - La concienciación del medio ambiente puede conducir a los clientes a elegir otros medios de transporte
Fortalezas - Mayor comodidad gracias a las nuevas tecnologías - El trato a los clientes y la profesionalidad - Precios competitivos y variedad de ofertas - La ubicación	Oportunidades - El carnet de conducir es necesario para muchos trabajos - Existe mucha demanda - La mayoría de las familias en España disponen de, al menos, un vehículo - Redes sociales

Tabla 3.1. DAFO

Una vez realizado el DAFO, se han de pensar los planes o acciones necesarios para paliar, en la medida de lo posible, la mayor cantidad de debilidades y amenazas.

Respecto a la necesidad de un producto complementario y la gran variedad de productos sustitutivos, convenceremos a los clientes de que, aunque no haya disponibilidad de un vehículo y existan más alternativas, el carnet de conducir sigue siendo un elemento muy útil y obtenerlo lo antes posible es una ventaja, ya que es una actividad que, con casi toda certeza, deberán llevar a cabo tarde o temprano.

Al ser un nuevo negocio, carece de popularidad, por lo que se deberá invertir en marketing y publicidad para dar a conocer la autoescuela.

Referente a que solo se ofrece el permiso de conducir B, ofrecer más permisos de conducir significaría más inversión inicial, tanto en material, vehículos, etcétera, como en tasas e impuestos a pagar. Por eso, se ha decidido empezar por el permiso B, uno de los más utilizados, y, a medida que la autoescuela vaya siendo más conocida y si se observa que hay mucha demanda de otro permiso (probablemente el permiso A2 y el A), no se descarta la expansión de actividades incluyendo este permiso.

En relación con que sea un negocio pequeño respecto a otros que poseen varios locales, no se puede hacer más que, de nuevo, invertir en marketing y publicidad.

En un futuro, si todo va bien, quizás puedan abrirse nuevas sucursales.

En cuanto a la competencia agresiva y los precios competitivos, aumentaremos la calidad del servicio y explotaremos al máximo la ventaja competitiva para que los clientes decidan escoger nuestra autoescuela.

Respecto a la concienciación del medio ambiente, decir que el carnet de conducir es realmente útil hoy en día, sin embargo, esto no significa que se deba de utilizar el vehículo siempre que tengamos que desplazarnos.

Fomentaremos la coherencia a la hora de utilizar los distintos medios de transporte y, en las clases, se explicará el concepto de conducción eficiente, que consiste en aplicar sobre la circulación una serie de técnicas que sirven para reducir el consumo de carburante y las emisiones contaminantes, además de conseguir un mayor confort y disminución de los riesgos en la carretera.

También se explicará el correcto mantenimiento del vehículo y sus elementos para llegar al final de su vida útil en las mejores condiciones.

4. PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento donde se recogen los estudios de mercado realizados, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo. (Miñarro, 2022)

El plan de marketing se divide en dos bloques: el marketing estratégico y el marketing operativo.

4.1. Marketing estratégico

El marketing estratégico es el área que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado. Incluye la ventaja competitiva, los objetivos de mercado y ventas, la segmentación y el posicionamiento. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

4.1.1. *Ventaja competitiva*

La ventaja competitiva se define como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir y que permiten obtener un rendimiento mayor. (López & Guerras Martín, 2012)

La ventaja competitiva de la autoescuela es la ubicación por tres motivos que están íntimamente relacionados.

El principal motivo es que el local se encuentra situado en un lugar frecuentado por estudiantes, es decir, tiene a su alrededor al público objetivo.

Esto lleva al segundo motivo, y es que los estudiantes pueden aprovechar sus horas entre clases para asistir a las explicaciones del teórico, hacer test, aclarar dudas o simplemente pasarse a pagar o a informarse, en resumen, les ahorra tiempo.

Por último, la reacción en cadena que se genera entre amigos y compañeros. Es decir, ya de por sí influye en la elección de la autoescuela que un conocido esté en ella y que hable bien de esta (lo que posteriormente explicaremos como marketing boca a boca). Si, además, se encuentra en la universidad, un lugar al que van juntos y en el que pasan mucho tiempo, la reacción en cadena se dará con mayor probabilidad.

Analizando la ventaja competitiva desde el punto de vista estratégico, se puede comprobar que cumple dos requisitos para serlo: escasez y relevancia.

Aunque las autoescuelas cercanas a la universidad se acercan a esta ventaja, no existe ninguna dentro de esta, por lo que es escasa.

Respecto a la relevancia, la ubicación no es una característica indispensable ya que existen las clases online, pero sí está relacionada con los factores claves, mencionados al principio, principalmente con la proximidad al público objetivo.

El valor estratégico de un recurso o capacidad no depende únicamente de sus aptitudes para lograr la ventaja competitiva, sino también de la posibilidad de poder mantenerla en el tiempo, lo cual depende de los siguientes criterios:

- Durabilidad

Un recurso es duradero cuando no pierde su potencial generador de ventaja competitiva con el paso del tiempo, es decir, mantiene o gana utilidad. (López & Guerras Martín, 2012)

La universidad no va a cambiar su ubicación, al menos en mucho tiempo, por lo que, salvo cambios tecnológicos y su puesta en marcha (que serían a largo plazo), se puede decir que la ubicación como ventaja competitiva es duradera.

- Transferibilidad

Este criterio tiene que ver fundamentalmente con la existencia o no de mercado para que pueda producirse la transferencia de activos entre empresas. Si no existe

mercado o los recursos son de difícil transferencia, las empresas que los poseen pueden mantener su ventaja competitiva en el tiempo. (López & Guerras Martín, 2012)

La ubicación es intransferible por su propia naturaleza intangible, es decir, no es posible llevar la ubicación a otro lugar.

- Imitabilidad

Hace referencia a la capacidad que tengan los competidores para replicar los recursos y capacidades que posea la empresa, desarrollando internamente otros iguales o similares que tengan los mismos efectos. (López & Guerras Martín, 2012)

La ubicación no es un recurso complejo ni formado por varias capacidades, por lo tanto, sí es posible que sea imitada.

Aun así, puede haber falta de locales dentro de la universidad o que esta no quiera disponer de negocios similares, limitando la imitabilidad de la ventaja competitiva.

- Sustituibilidad

Se trata de buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos efectos o resultados en condiciones similares. (López & Guerras Martín, 2012)

Esta ventaja competitiva es fácilmente sustituible por las nuevas tecnologías. Como ya se ha dicho, existen autoescuelas sin local, donde todo lo relacionado con el teórico y los trabajos de recepción pueden llevarse a cabo de manera online.

A pesar de esto, a día de hoy sigue habiendo mucha gente que prefiere las clases de forma presencial, por lo que, aunque no se sabe cómo evolucionará en un futuro, pensamos que actualmente ofrecer los dos formatos es lo mejor.

- Complementariedad

Se dice que los recursos y capacidades son complementarios cuando su valor conjunto es superior al que tendrían por separado. Esto significa que serían más difíciles de transferir, imitar y sustituir si existiera complementariedad. (López & Guerras Martín, 2012)

En este caso no existe complementariedad ya que solo es un recurso, no son varios.

Se puede decir entonces que la ventaja competitiva puede ser sustituible e imitable (con menos probabilidad), pero que cumple con el resto de requisitos tanto como para ser una buena ventaja competitiva como para mantenerla en el tiempo.

Aún con esto, debe explotarse de la mejor manera posible y se debe contar con más capacidades y recursos que, aunque no sean una ventaja competitiva como tal, supongan una fortaleza.

4.1.2. Objetivos de mercado y ventas

Para los objetivos se tendrá en cuenta que, en este negocio, y más localizado donde está, el número de clientes varía según el mes del año. Es decir, no se apuntarán los mismos clientes en enero, mes de exámenes, que en septiembre, al principio del cuatrimestre.

Esperamos tener una media de 8 - 13 clientes al mes (exceptuando los meses de enero y mayo, por los exámenes, y agosto, donde la autoescuela permanecerá cerrada).

Con esto, nuestros objetivos de ventas aumentan a 72 - 117 alumnos al año.

También esperamos que el número de clientes se incremente los dos años siguientes un 3-4 % respecto al anterior.

Además, como ya se apuntó en la visión, otro de nuestros objetivos es que el cliente nos vea como parte de la universidad y de su vida universitaria.

Esto deberá ser destacado en las diferentes campañas de marketing para empezar a posicionarse desde el principio.

4.1.3. Perfil de los clientes (segmentación) y posicionamiento en el mercado

Es importante el estudio del perfil del consumidor como punto de partida para el diseño de las estrategias de marketing.

Los mercados suelen estar formados por individuos o entidades heterogéneas con características y necesidades diferentes, lo que lleva a las empresas a segmentar el mercado para satisfacer mejor sus necesidades.

Como se ha visto en el estudio de mercado, la media de edad para obtener el permiso de conducir está alrededor de 18-20 años, seguido de las edades posteriores.

Es por ello que nuestro segmento objetivo serán personas pertenecientes a este rango de edad, y, dado que la autoescuela se encuentra situada en el Campus Universitario, serán concretamente jóvenes universitarios matriculados en un grado, puesto que la gente de másteres y doctorados es más probable que disponga del permiso de conducir.

Dentro de este segmento (estudiantes de grado), se puede encontrar un nicho de mercado, que es una parte más pequeña de un segmento específico.

Este nicho serían los estudiantes recién ingresados en la universidad (estudiantes de primero y de segundo).

No se debe olvidar que la segmentación no excluye al resto de clientes, pero enfoca el producto o servicio al segmento elegido, es decir, aunque la mayoría de clientes sean universitarios, eso no quita que vengan jóvenes que no estudien en la universidad o personas de mediana edad que vivan alrededor.

El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal. Esto es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o corregir la actual posición. (Satesmases Mestre, 2012)

Dado que nuestra empresa todavía no está en funcionamiento, no se puede conocer aún la posición que ocupará en el mercado, pero se pueden llevar a cabo diferentes acciones para orientarla hacia la posición deseada.

La autoescuela será posicionada, principalmente, por los beneficios que aporta (los derivados de la localización) y, además, por las características del servicio (la buena relación calidad-precio y el servicio personalizado).

4.2. Marketing operativo

El marketing operativo consiste en la puesta en práctica de la estrategia y del plan de marketing a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución.

Es importante analizar en profundidad estas cuatro variables y recogerlas adecuadamente, que es lo que se llevará a cabo en este apartado. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

4.2.1. *Producto*

El producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado.

Desde el punto de vista del marketing, el cliente no compra productos, sino la satisfacción de sus necesidades, es por esto que las decisiones sobre el producto son de gran importancia, porque son las que crean los medios para satisfacer estas necesidades. (Satesmases Mestre, 2012)

Estas decisiones incluyen el diseño y puesta en marcha de políticas relativas a:

- Cartera de productos

Es el conjunto de productos (o servicios) que se ofrece. (Satesmases Mestre, 2012)

En nuestro caso, la autoescuela ofrece un único servicio, que es el permiso B de conducir, pero no se descarta en un futuro, si el negocio crece y existe demanda del permiso de moto, aumentar la cartera y ofrecer también el permiso A2 o el permiso A.

- Marca y logotipo

La marca es un signo distintivo de un producto en el mercado que permite identificar los productos y, a la vez, diferenciarlos de sus competidores. (Satesmases Mestre, 2012)

Puesto que existe un único producto, la marca será única.

Esta incluye el nombre de la autoescuela, el logotipo y el eslogan (la autoescuela de tu universidad), tal como muestra la Ilustración 4.1. Marca de la autoescuela.



Ilustración 4.1. Marca de la autoescuela

4.2.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que la empresa cobra por el producto o servicio que vende. Determina la rentabilidad futura de la empresa. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Las decisiones sobre el precio se han tomado fijándose, fundamentalmente, en los precios establecidos por la competencia y en la demanda, puesto que son las variables que más afectan. Estos se encuentran en la Tabla 4.1. Precios de la autoescuela Al volante.

Inscripción	79 €
Tasas y tramitación	103 €
Clases teóricas	Gratis con la inscripción
Clases prácticas	23 €
Renovación	198 €
Examen práctico	35 €

Tabla 4.1. Precios de la autoescuela Al volante

Respecto a la estrategia de precios, se aplicarán promociones que se explicarán en el apartado de comunicación.

4.2.3. Distribución

La distribución incluye todas aquellas actividades que tienen por objeto hacer llegar el producto al consumidor final. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Al tratarse de un servicio y no de un producto, en este apartado se tratarán los aspectos relacionados con el punto de venta.

La matriculación y, posteriormente, la entrega del libro, usuario, contraseña y de la placa L una vez aprobado, se realizará de forma presencial en la autoescuela.

Los pagos podrán ser de forma presencial, en efectivo o tarjeta, o vía bizum.

Las explicaciones y clases teóricas podrán ser online o presenciales y las clases prácticas, como es lógico, serán presenciales.

El horario para la clase práctica se podrá elegir de forma física o por una aplicación.

El carnet de conducir lo mandará la Dirección General de Tráfico a la dirección dada por el alumno una vez que este haya aprobado el examen.

4.2.4. Comunicación

La promoción o comunicación de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta al producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre. (Satesmases Mestre, 2012)

Esta parte del Plan de marketing es bastante significativa porque puede mejorar algunas de las debilidades y amenazas descritas en el DAFO.

Dentro de la comunicación, se encuentran distintos instrumentos para promocionar el producto. La autoescuela utilizará los siguientes:

- Promoción de ventas

Es aquel conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones, descuentos, etcétera), tratan de estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo de un producto. (Satesmases Mestre, 2012)

- Paquetes de clases

Durante los meses de septiembre, octubre y marzo, que son el comienzo del primer y del segundo cuatrimestre, se ofrecerá un paquete de 180 € por las diez primeras clases.

Aquí los alumnos tienen menos carga de trabajo y suelen dedicar parte de su tiempo a otras actividades, entre ellas, sacarse el carnet.

- Regalo de una clase práctica si apuntas a tu amigo

Si un alumno apuntado trae a un amigo y este se matricula, ambos obtendrán una clase de coche gratis, incentivando de esta forma el apuntarse en cadena.

- Reparto de cupones

En el programa *Encuentros UJA* se organizan visitas de estudiantes de bachiller a la universidad. Se aprovecharán estos días para repartir cupones que incluyan una clase práctica de regalo si se apunta a la autoescuela.

Solo se podrá utilizar un cupón por persona, pero esta promoción dará a conocer nuestra empresa a nuevos estudiantes y estimulará la demanda.

Para el reparto de estos cupones primero es necesario una estimación de los estudiantes que vendrán a la universidad. En las noticias de la propia universidad se puede encontrar que este 2023, en enero, alrededor de 5000 estudiantes participaron en los *Encuentros UJA*. (Gabinete de Comunicación de la UJA, 2023)

Se imprimirán, por lo tanto, 5150 cupones, los 5000 del año pasado y 150 más para cubrir la incertidumbre.

Los cupones serán tamaño A6, horizontales y a una sola cara, y, como esto se organiza una vez al año, en total supondrá una inversión de 200 €/año.

Además, para disminuir los costes y así poder invertir mayor cantidad en otro aspecto o incluso aumentar los beneficios, el reparto de los cupones lo realizaré yo, la promotora del proyecto.

- Promoción por redes sociales

La autoescuela también se dará a conocer a través de las redes sociales, más concretamente mediante Instagram, donde publicará fotos relacionadas con el negocio.

- Marketing directo

- Folletos

Se imprimirán folletos en los que aparecerán el nombre y el logo de la autoescuela, el lugar de ubicación, y la promoción de una clase práctica si traes a un amigo.

Estos folletos, tamaño A5, se pegarán en todos los tablones de anuncios de la universidad para captar la atención del público.

Para la estimación del número de folletos a imprimir, supondremos un tablón de anuncios por cada edificio del Campus de Las Lagunillas, que son 20, 5 tablones de anuncios fuera de los edificios y 3 en la zona Domingo Savio, que serían el pabellón polideportivo, el colegio mayor Domingo Savio y los alojamientos universitarios.

Esto hace un total de 28 folletos a imprimir tamaño A4, verticales y a una sola cara.

Se colocarán los folletos dos veces al año, a la entrada de los dos cuatrimestres, es decir, septiembre y febrero.

El precio de 30 folletos (no hay lote de 28) es de 25 €, y, teniendo en cuenta que son dos veces al año, será un total de 50 €/año.

- Publicidad

La publicidad es toda aquella transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor. (López & Guerras Martín, 2012)

- Publicidad exterior: MUPI

Los MUPIS (Mobiliario Urbano como Punto de Información) son soportes publicitarios que suelen estar instalados en elementos de mobiliario urbano que se encuentran en los lugares más céntricos y concurridos de las ciudades. (Screenmedia, s.f.)

Esta publicidad se encontrará en las paradas de autobuses más concurridas de Jaén capital, incluyendo la de la universidad, y se llevará a cabo solo un total de 28 días durante el mes de septiembre del primer año para dar a conocer la autoescuela.

El precio de la campaña de 28 días es de 5900 € por el alquiler y 390 € por la impresión, que, junto al IVA, suman un total de 7610,9 €. (Oblicua, s.f.)

- Marketing Boca a Boca

Según Nielsen, el 92 % de los consumidores confía más en las sugerencias hechas por sus amigos que en la publicidad tradicional.

Es por esto que la autoescuela brindará a los clientes una experiencia de calidad, de manera que estos hablen de ella de forma positiva, incentivando así a otras personas a venir. (Salesforce, 2022)

4.3. Previsión de ventas

Para hacer una estimación del número de clientes que optarán por nuestro servicio, se ha realizado una encuesta a 100 estudiantes dentro de la Universidad de Jaén, la cual se encontrará en el Anexo I, y cuyos resultados han sido los siguientes:

La mayoría de los encuestados estudian un grado en la universidad de Jaén, residiendo en Jaén capital en el período lectivo.

Muchos de ellos ya tienen el carnet de conducir (un 73 %), pero, lo más interesante de la encuesta, es que un 78 % estaría interesado en una autoescuela ubicada en la Universidad de Jaén.

Como conclusiones de la encuesta diremos que es una idea que llama la atención del público. En los resultados puede verse que este negocio ubicado aquí tiene grandes expectativas.

Se estima alrededor de 85 alumnos el primer año, un incremento de un 3 % el segundo y tercer año y otro de un 4 % el cuarto año.

La cantidad monetaria obtenida por alumno se ha calculado teniendo en cuenta la inscripción, las clases prácticas, el paquete de 10 clases por 180 € y el examen. Se ha supuesto una media de 35 clases por alumno.

De esta forma, la ganancia por alumno quedaría como:

- Sin el paquete de clases: $79 \text{ €} + 23 \text{ €} * 35 + 35 \text{ €} = 919 \text{ €/alumno}$
- Con el paquete de clases: $79 \text{ €} + 23 \text{ €} * 25 + 35 \text{ €} + 180 \text{ €} = 869 \text{ €/alumno}$

Para facilitar los cálculos, haremos una estimación de 900 €/alumno.

También se deben tener en cuenta las renovaciones.

Aunque no es favorable que la gente suspenda para que el marketing boca a boca sea positivo, se supondrá que un 10 % de los alumnos tendrán que renovar papeles (para esto se tendrá en cuenta la renovación y dos exámenes más).

De esta forma, la cantidad monetaria por renovación será:

$$95 \text{ €/alumno} + 2 \text{ exámenes/alumno} * 35 \text{ €/examen} = 165 \text{ €/renovación}$$

La previsión de ventas se ha recogido en la Tabla 4.2. Previsión de ventas.

Previsión de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Alumnos	85	88	91	95
Ingresos (€)	76.500,00 €	79.200,00 €	81.900,00 €	85.500,00 €
Alumnos que renuevan	9	9	9	10
Ingresos por renovación (€)	1.485,00 €	1.485,00 €	1.485,00 €	1.650,00 €
Ingresos totales (€)	77.985,00 €	80.685,00 €	83.385,00 €	87.150,00 €

Tabla 4.2. Previsión de ventas

El resto de años se suponen igual al cuarto.

4.4. Cuantificación de las inversiones y los gastos corrientes en el área de marketing

En este apartado se recogerán en unidades monetarias las inversiones y gastos relativos a este campo.

La autoescuela abrirá por primera vez en el mes de septiembre, coincidiendo con el comienzo del curso.

La mayoría de nuestras promociones están basadas en cupones, sorteos, regalos, etcétera, lo que aminorará bastante la cantidad a invertir, como se muestra en la Tabla 4.3. Inversiones en el área de marketing.

Inversión	Cantidad monetaria al mes	Cantidad monetaria al año
Impresión de los cupones A6	200 € en el mes de enero	200 €/año
Impresión de folletos A5	25 € en septiembre y en febrero	50 €/año
MUPI	7610,90 € en septiembre	7610,90 €/año
Total		7860,90 €/año

Tabla 4.3. Inversiones en el área de marketing

Este sería el primer año. Para los años posteriores, la inversión en MUPI no se incluiría, por lo que las inversiones en marketing al año se reducirían a 250 €/año.

5. PLAN DE OPERACIONES

Un plan de operaciones es un documento que incluye las cuestiones técnicas y de organización necesarias para la fabricación de los productos o prestación de servicios que la empresa va a comercializar. (Calvo, 2022)

El objetivo de este plan es garantizar la viabilidad técnica del proyecto, es decir, asegurar que la empresa dispone de la capacidad y los recursos necesarios para prestar el servicio y, además, que la producción se realiza de la forma más eficiente posible, contribuyendo a que la empresa logre sus objetivos.

5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción

Una autoescuela es un centro formativo donde se imparte simultáneamente la enseñanza teórica y práctica para la obtención de los diferentes permisos de conducción a través de exámenes. (Wikipedia, 2022)

Es decir, la autoescuela ofrece el servicio de enseñar a conducir y hace de intermediario entre el alumno y la Dirección General de Tráfico.

La cartera de servicios que ofrece la autoescuela incluiría, en principio, uno solo: el permiso de conducir B.

Este puede dividirse en 4 oficios que se explicarán más detalladamente en el apartado siguiente, y los cuales son: dirección, recepción, enseñanza teórica y enseñanza práctica.

No se consideran líneas de productos ya que esto se define como un grupo de productos/servicios y, en este caso, como se ha dicho, existe un único servicio en el cual se incluyen estos cuatro oficios.

5.2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios

En este apartado se explicará cómo se llevará a cabo la prestación del servicio.

- **Dirección**

El director de la empresa dirige, organiza, coordina y se responsabiliza de las actividades.

Decide acerca del proceso, los métodos y la validez del resultado final dentro de los objetivos fijados por la empresa.

Se pone en contacto con los proveedores y realiza el aprovisionamiento cuando sea necesario. (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2022)

- **Recepción**

Este trabajo consistirá en abrir el local y encender los sistemas necesarios, dar información a la gente que vaya a preguntar, matricular al alumno, proporcionarle el libro y el usuario del programa y tramitar los documentos necesarios en la Jefatura Provincial de Tráfico.

- **Enseñanza teórica**

El teórico podrá ser explicado de forma presencial o totalmente online.

De forma presencial se llevará a cabo en el local, apoyándose en el libro que se les da a los alumnos y en una pizarra donde se podrán mostrar ejemplos.

Para que la teoría sea más personalizada y conseguir con esto mayor calidad, el profesor se adaptará a la demanda para explicar los temas, es decir, el horario de la teoría será completamente flexible.

Por ejemplo, si en las explicaciones hay 4 alumnos, 1 de ellos más atrasado en el temario que el resto, se explicarán los temas por los que vayan los demás, ya que no es necesario ir en orden y, cuando ellos estén ya haciendo test, se volverá a los temas anteriores con este alumno. Así no se perjudica a los alumnos que vayan más avanzados, se avanza con los que llevan menos tiempo y se consigue mayor flexibilidad.

De forma online, el alumno solo tendrá que introducir su usuario y contraseña en la aplicación y encontrará toda la teoría explicada mediante vídeos, láminas y los test para hacer.

El profesor encargado del teórico también resolverá las dudas que se le planteen.

- Enseñanza práctica

Se impartirán clases de coche de 45 minutos cada una por la ciudad de Jaén y sus alrededores y se resolverán las dudas que vayan surgiendo en las diferentes situaciones.

En ellas, se enseñará a manejar el vehículo y se pondrá en práctica toda la teoría aprendida.

Los alumnos serán citados normalmente cerca de la autoescuela, alrededor de la universidad, salvo excepción, cuando el alumno lo requiera, que se podrá acordar en otro sitio.

5.3. Determinación de la capacidad productiva

Una vez que se sabe el servicio que se va a prestar y cómo se llevará a cabo, se debe determinar la capacidad productiva.

La capacidad productiva en un negocio como este hace referencia al número de servicios que se pueden prestar por período, es decir, al número de alumnos que pueden obtener el carnet en la autoescuela en un período determinado.

La capacidad productiva dependerá del espacio del local y del número de mesas, ordenadores, coches y profesores de los que dispone la autoescuela, y deberá ser acorde con las previsiones de ventas estimadas en el plan comercial, es decir, se debe llegar a un acuerdo entre la capacidad disponible y la demanda.

De las variables mencionadas de las que depende la capacidad productiva, la más limitante es el espacio del local, ya que el resto, en caso de que sea necesario un aumento, son más fáciles de obtener.

Por esto será necesario optimizar al máximo el espacio en la distribución en planta.

La capacidad del local es de 9 alumnos, pero hemos de tener en cuenta que es poco probable que estos se apunten a la vez y, menos aún, que coincidan en el mismo momento.

Aun así, en el hipotético caso de que los alumnos superasen la capacidad del local, en el teórico se puede jugar con alternar la teoría online con la teoría en el local y se podrían poner horarios adaptados al alumnado.

Respecto al práctico, un profesor podría dar unas 9 - 10 clases al día, por lo que existe capacidad suficiente. En caso de aumentar la demanda prevista, sería cuestión de alquilar o comprar un nuevo coche y contratar a otro profesor.

Por todo esto, es difícil definir una capacidad productiva exacta, ya que en ella influyen muchos factores: los horarios, el nivel por el que vaya cada alumno, el tiempo de cada uno en obtener el carnet, etcétera, pero lo importante es que, en principio, tenemos capacidad productiva para la demanda prevista, y, en caso de que esta aumente, contamos con recursos al alcance y la flexibilidad para adaptarnos a este incremento.

5.4. Selección de la localización

La localización es el lugar donde se van a llevar a cabo las operaciones.

Su decisión depende de varios factores, como los costes, la existencia de mano de obra, las infraestructuras y comunicaciones, la proximidad a los clientes o a los proveedores, etcétera.

En el caso de un servicio como este, el cliente suele valorar el tiempo que tarda en llegar al establecimiento, las facilidades para acceder a él, las recomendaciones escuchadas y el precio, entre otros, es por eso que la decisión de la localización de la autoescuela se ha tomado por la proximidad al cliente.

Esta se situará en la planta baja del edificio C4 o edificio de Usos Múltiples Antonio Machado del Campus de las Lagunillas en Jaén (Avenida Universidad, 3, 23009 Jaén).

Su distribución en planta se encuentra en el ANEXO II. PLANO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.

Se pueden distinguir tres zonas, la recepción, el aula y un área donde se ha instalado una pila, separada por un tabique modular y conectada a una toma de agua, para realizar las tareas de limpieza.

El local contará con un climatizador, además de tener ventanas, y los baños públicos serán los del propio edificio.

Respecto a las clases prácticas, se impartirán por las vías urbanas de Jaén capital abiertas al tráfico, salvo algunas excepciones, las cuales aparecen en la solicitud de autorización para impartir clases prácticas de autoescuela en la vía pública.

5.5. Proveedores y gestión del aprovisionamiento

Para llevar a cabo el servicio es necesario elaborar un plan de compras, documento que incluye temas relacionados con la adquisición de todas las materias primas, suministros o productos necesarios y la administración de los inventarios. (López & Guerras Martín, 2012)

Estas decisiones son más fáciles en nuestro negocio que en otros debido a que lo que ofrecemos es un servicio y no un producto, y además de enseñanza, por lo que, una vez adquiridos el mobiliario, los ordenadores y los vehículos, la gestión del aprovisionamiento se reduce al gasoil, a las placas L y a los libros.

Aun así, se tratará más detalladamente a continuación.

- Proveedor del mobiliario

La mayor parte de los muebles se han adquirido en Ikea o Amazon.

- Proveedor de vehículo

Se comprará un vehículo en el Concesionario Seat, en Jaén.

El modelo será un Ibiza 1.0 TGI 90 CV St&Sp Reference, con el doble mando incluido y espejos para profesor.

El precio es de 16561,86 € con un descuento para autoescuela de 19%, siendo el precio final de 13415,11 €.

- Proveedor programa, libros y placas L

El proveedor que nos ofrecerá los libros, las placas L y el programa con los test y los vídeos será Grupo Facilauto, ubicado en Linares.

Al tratarse de productos de pequeño tamaño, no habrá que alquilar ningún almacén ni local aparte, sino que se almacenarán en una estantería.

La estimación del precio del programa es de 55 €/mes.

Los libros tienen un precio de 3 € cada uno, y se realizarán previsiones de forma que en el inventario se tendrán siempre 5 libros.

Las placas L tienen un precio de 2,02 € cada una y, como es necesario pedir un mínimo de 50 unidades, se pedirán todas al principio del curso.

Para estimar el precio anual se utilizará el número de alumnos por año de la previsión de la demanda.

- Proveedor gasoil

El proveedor del combustible podrá ser cualquier gasolinera.

Para la estimación del precio anual, supondremos una media de 35 clases prácticas por alumno, 2 € cada clase práctica por el gasoil y el número de alumnos de la previsión de la demanda.

- Proveedor agua, luz, telefonía e internet

El proveedor de agua será Aqualia y dado la poca consumición de agua que necesita este negocio, supondremos 15 € cada tres meses.

El proveedor de luz será Endesa por 85 € al mes.

La telefonía e Internet se contratará con Vodafone, por un precio estimado de 79 € al mes.

- Seguro de coche

El seguro del coche se contratará con Zurich Seguros por 428,41 € al año.

5.6. Aplicación gestión de la calidad

El control de la calidad es un conjunto de medidas que se adoptan con el fin de garantizar que el producto o servicio cumple con las exigencias y los requisitos establecidos en la empresa. Las medidas a implantar serán las siguientes:

- Se tendrá una buena relación con los proveedores y nos aseguraremos de tener siempre un mínimo inventario para disponer de los recursos que nuestros clientes necesiten.
- Se llevará a cabo un trato cordial con el alumno, que tendrá un servicio personalizado según sus necesidades.
- Además de las revisiones periódicas reglamentarias, nuestros profesionales estarán atentos a cualquier indicación que pueda conducir a un fallo en el automóvil, para así tener este el máximo de tiempo disponible.
- Se realizará también una revisión anual cada agosto, mes de vacaciones, para intentar evitar en la medida de lo posible una avería en mitad del curso lectivo.
- Se cumplirán todos los requisitos de tipo legal y reglamentarios que sean aplicables.
- Nuestros trabajadores llevarán a cabo un servicio muy profesional y resolverán todas las dudas o inquietudes que el alumnado tenga acerca del tema.
- Se impulsará un ambiente de trabajo positivo.
- Las condiciones ambientales serán las adecuadas para estudiar, aprender y dar clase.
- Se llevarán a cabo encuestas cada cierto tiempo como indicadores del nivel de satisfacción del cliente con un apartado en el que podrán indicar qué aspectos se podrían mejorar.

No debemos olvidar que para el éxito del sistema de calidad es fundamental la participación de todas las personas implicadas en la empresa.

5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones

Las cuantificaciones de las inversiones y gastos corrientes se muestran en la Tabla 5.1. Cuantificación de las inversiones en el área de operaciones y en la Tabla 5.2. Cuantificación de los gastos corrientes en el área de operaciones.

Inversiones iniciales			
Operación	Unidades	Precio (€)	Cantidad total (€)
Escritorio Lagkapten / Alex	2	155,00 €	310,00 €
Sillas Karlian	2	49,00 €	98,00 €
Sillón de recepción Millberget	2	109,00 €	218,00 €
Ordenador HP elite 8200 de sobremesa completo	10	151,00 €	1.510,00 €
Estantería con puertas de Kallax	1	69,99 €	69,99 €
Mesa Linnmon / adils	9	29,00 €	261,00 €
Silla Östanö	9	19,00 €	171,00 €
Pizarra blanca magnética	1	207,78 €	207,78 €
Paquete de 12 rotuladores para pizarra blanca	1	9,99 €	9,99 €

Aire acondicionado de ventana colorado adventure 5012 W	1	709,95 €	709,95 €
Planta artificial Fejka	1	7,49 €	7,49 €
Cristal separador con puerta	1	3.500,00 €	3.500,00 €
ENHET combinación de almacenaje con lavabo	1	394,50 €	394,50 €
Tabique modular	1	291,61 €	291,61 €
Material de limpieza	1	17,10 €	17,10 €
Papelera Drönjõns	1	7,99 €	7,99 €
Total mobiliario			7.784,40 €
Soporte para L de prácticas	1	59,20 €	59,20 €
Seat Ibiza 1.0 TGI 90 CV St&Sp Reference	1	13.415,11 €	13.415,11 €
Total			29.043,11 €

Tabla 5.1. Cuantificación de las inversiones en el área de operaciones

Gastos corrientes		
Operación	Cantidad (€/periodo)	Cantidad (€/año)
Local	500 €/año	6.000,00 €
Libros *	255 €/año	255,00 €
Programa FacilAuto	55 €/mes	660,00 €
Placas L *	195,50 €/año	171,76 €
Gasoil *	5950 €/año	5.950,00 €
Agua	15 € (trimestral)	60,00 €
Luz	170 € (bimestral)	1.020,00 €
Telefonía e internet	79 €/mes	948,00 €
Seguro de coche	428,41 €/año	428,41 €
Total		15.493,17 €

Tabla 5.2. Cuantificación de los gastos corrientes en el área de operaciones

En gastos corrientes, las operaciones que tienen un asterisco dependen del número de alumnos, por lo que los cuatro primeros años serán diferentes y habrá que calcularlo de nuevo.

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Una vez analizados los aspectos productivos y las operaciones que hay que realizar para el desarrollo de las actividades de la empresa, será necesario relacionar estos puestos de trabajo con el personal, definiendo el modo más conveniente de organización y las funciones que cada uno deberá desempeñar.

6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa

La estructura organizativa es el conjunto de acuerdos, relaciones y actividades que llevan asignados los distintos elementos que interactúan en la empresa para conseguir unos objetivos prefijados. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

La autoescuela adoptará una estructura simple, ya que, en principio, contará con pocos trabajadores.

Esta estructura está compuesta por el ápice estratégico, el núcleo de operaciones y el staff (tecnoestructura y staff de apoyo), pero no existirán unidades organizativas básicas.

- Ápice estratégico

El ápice estratégico estará formado por mí, directora certificada con el título de Director de Autoescuela de Conductores y promotora de la empresa.

- Núcleo de operaciones

Este constará, en principio, de dos trabajadores, un profesor para dar las clases teóricas y atender a los clientes, que también seré yo, y otro para dar las clases prácticas, al que habrá que contratar.

En caso de aumentar mucho la demanda se contrataría a otro profesor de prácticas, pero dado que estas son expectativas más altas, los cálculos se van a realizar suponiendo la contratación de un solo profesor.

- Staff o tecnoestructura

Se subcontratarán los servicios de una asesoría fiscal, cuyo precio será de 100 €/mes y los de otra empresa que realice el servicio de prevención de riesgos laborales de las especialidades técnicas de seguridad en el trabajo, higiene industrial y ergonomía y psicología aplicada a la empresa, por 72,60 €/año.

- Staff de apoyo

Se subcontratarán los servicios de un taller mecánico una vez al año para una revisión periódica, además de cuando el vehículo lo necesite, cuyo precio será 150 € por revisión.

Para hacer los cálculos supondremos que los primeros años el coche no necesitará los servicios del taller más allá de las revisiones periódicas dado que es nuevo y la garantía cubre cualquier avería.

6.2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades

Como se ha mencionado en el apartado anterior, al ser una empresa pequeña y recién entrada en el sector, solo será necesario la contratación de un trabajador para el núcleo de operaciones.

Aun así, se ha realizado el diseño de los puestos de trabajo para conocer las características, habilidades y conocimientos que se deben poseer para el puesto (Tabla 6.1. Análisis del puesto de director, profesor de teoría de autoescuela y recepcionista y Tabla 6.2. Análisis del puesto de profesor de prácticas de autoescuela).

Al ser yo directora, profesora de teoría y recepcionista, el diseño de estos puestos se ha resumido en uno solo.

Puesto	Director de la autoescuela, profesor de teoría y recepcionista
Funciones	Como director, dirige, organiza, coordina y se responsabiliza de las actividades de la autoescuela. Como profesor, se encargará de explicar la parte teórica y resolver dudas. Como recepcionista, abrirá el local, atenderá a los clientes que vayan a preguntar, presentará los documentos necesarios para la matriculación de un alumno y proporcionará el libro, el usuario y contraseña del programa y las placas L.
Requisitos necesarios	Título de Director de Autoescuela de Conductores Certificado de Aptitud de Formación Vial Conocimiento básico de informática y de cómo gestionar las redes sociales
Habilidades valoradas positivamente	- Conocimiento de idiomas, principalmente inglés - Habilidad para vender el producto, en este caso, que los clientes se apunten a la autoescuela - Habilidad para la gestión de documentos
Horario	Por la mañana: 10:00 a 13:30 Por la tarde: 17:00 a 20:30 De lunes a viernes
Salario bruto	1123,76 €

Tabla 6.1. Análisis del puesto de director, profesor de teoría de autoescuela y recepcionista

Puesto	Profesor de prácticas de autoescuela
Funciones	Se encargará de dar las clases de coche (de 45 minutos) y resolverá las dudas que les vayan surgiendo a los alumnos
Requisitos necesarios	Certificado de Aptitud de Formación Vial
Habilidades valoradas positivamente	- Conocimiento de idiomas, principalmente inglés
Horario	De lunes a viernes Su horario será variable, dependiendo de los alumnos, pero no excederá las 7 horas diarias.
Salario bruto	1071,20 €

Tabla 6.2. Análisis del puesto de profesor de prácticas de autoescuela

6.3. Representación del organigrama

El organigrama de la empresa se muestra en la Ilustración 6.1. Organigrama.

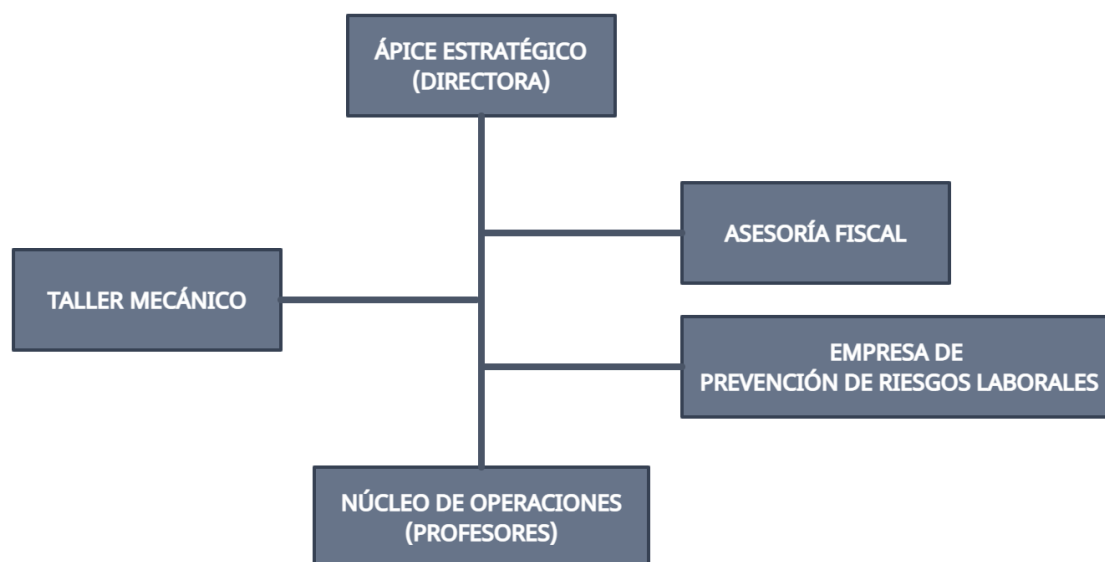


Ilustración 6.1. Organigrama

6.4. Descripción de la política de recursos humanos

En este apartado se explicarán las políticas de recursos humanos de la autoescuela relativas a la selección, la contratación y la motivación.

6.4.1. Política de selección

La selección del personal se realizará de forma externa a través de la Asociación Provincial de Autoescuelas de Jaén, que proporcionará los curriculums disponibles y se elegirán los que más se adapten al puesto de trabajo. Posteriormente, me pondré en contacto con ellos y concertaremos una entrevista que, junto al curriculum vitae, serán los elementos base para seleccionar al trabajador necesario.

6.4.2. Política de contratación

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada empleado con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Los contratos que llevará a cabo la autoescuela serán de tipo definido, durante un año y medio, a partir del cual, si se está satisfecho con el trabajo del profesor, pasará a ser un contrato indefinido.

La jornada será completa, siendo esta de 35 horas semanales de lunes a viernes y el salario será establecido según el Convenio Colectivo Nacional de Autoescuelas.

De esta forma, el salario base será de 1071,20 € al mes, sumándole, cada 3 años, un complemento de antigüedad de 34,43 €/mes a ambos y un plus de transporte de 38,49 €/mes al profesor de teoría. Para el profesor de prácticas, este último plus no será necesario ya que podrá utilizar el coche de la empresa para trasladarse de la casa al trabajo y viceversa.

Así, los salarios brutos mensuales quedarían inicialmente como:

- Salario bruto director, profesor teoría y recepcionista = $1085,27 \text{ €} + 38,49 \text{ €} = 1123,76 \text{ €}$
- Salario bruto profesor prácticas = $1071,20 \text{ €}$

Se calcularán también los salarios al cabo de 3 años, ya que serán necesarios para la parte del plan financiero, cuyo estudio será de 7 años. El séptimo año se supondrá igual al sexto por no complicar más los cálculos y alargar el trabajo.

- Salario bruto profesor teoría = $1071,20 \text{ €} + 38,49 \text{ €} + 34,43 \text{ €} = 1158,19 \text{ €}$
- Salario bruto profesor prácticas = $1071,20 \text{ €} + 34,43 \text{ €} = 1105,63 \text{ €}$

Además, según el convenio, contaríamos con tres pagas extraordinarias al año, abonándose en los meses de marzo, junio y diciembre y consistentes cada una de ellas en el importe del salario base más el complemento de antigüedad. (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2022)

6.4.3. *Política de motivación*

Esta política va enfocada a conseguir y mantener un alto grado de implicación de los empleados.

Para esto se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Respecto a los salarios, se ofrece una retribución justa atendiendo al Convenio Colectivo Nacional de Autoescuelas de forma que sus esfuerzos sean correspondidos.
- La labor de cada empleado será reconocida en todo momento.

- Aunque no son muchos los empleados, se propiciará un buen clima laboral donde la base sea la comunicación, para facilitar en muchas ocasiones el trabajo.
- Se tendrán en cuenta las sugerencias.

6.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal

Para cuantificar las inversiones (Tabla 6.5. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH los 3 primeros años y Tabla 6.6. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH del cuarto al sexto año, ambos incluidos), primero se va a calcular el coste total en la inversión de cada trabajador (Tabla 6.3. Cuantificación de la inversión en personal los 3 primeros años y Tabla 6.4. Cuantificación de la inversión en personal del cuarto al sexto año, ambos incluidos).

Para esto se ha tenido en cuenta:

- El salario bruto
- Base de Cotización por Contingencias Comunes (BCCC) y Base de Cotización por Contingencias Profesionales (BCCP), que se han calculado de la siguiente forma:
 - $BCCC = \text{salario base} + \text{complementos salariales} + \text{pagas extraordinarias prorrateadas}$

$$\text{Director, profesor de teoría y recepcionista: } BCCC = 1085,27 + \left(\frac{1085,27}{12} * 3\right) = 1395,08 \text{ €}$$

$$\text{Profesor de prácticas: } BCCC = 1071,20 + \left(\frac{1071,20}{12} * 3\right) = 1339,00 \text{ €}$$

- $BCCP = BCCC + \text{valor de las horas extras realizadas}$

Se ha supuesto que los trabajadores no se realizarán horas extras, por lo que estos valores coinciden.

- Contingencias Comunes: 23,6 % del BCCC
- Desempleo: 1,60 % del BCCP
- Formación Profesional: 0,10 % del BCCP
- IRPF: 9 % del total devengado
- Accidente de trabajo y enfermedad profesional: 1,50 % de BCCP
- Mecanismo de Equidad Intergeneracional (MEI): 0,50 % de BCCC

(Aradas, s.f.)

Cuantificación de la inversión en personal los tres primeros años		
	Director, profesor de teoría y recepcionista	Profesor de prácticas
Salario base (€/mes)	1085,27	1071,20
Plus de transporte (€/mes)	38,49	0,00
Total de devengado (€/mes)	1123,76	1071,20
Base de Cotización por Contingencias Comunes (€/mes)	1395,08	1339,00
Base de Cotización por Contingencias Profesionales (€/mes)	1395,08	1339,00
Contingencias Comunes (€/mes)	329,24	316,00

Desempleo (€/mes)	93,47	89,71
Formación Profesional (€/mes)	8,37	8,03
FOGASA (€/mes)	2,79	2,68
Accidente de trabajo y enfermedad profesional (€/mes)	20,93	20,09
Mecanismo de Equidad Intergeneracional (MEI) (€/mes)	6,98	6,70
Total costes de la Seguridad Social (€/mes)	461,77	443,21
Coste total (€/mes)	1585,53	1514,41

Tabla 6.3. Cuantificación de la inversión en personal los 3 primeros años

El coste total de los trabajadores al año sería:

Coste total al mes * 12 meses + 3 * pagas extraordinarias

- Coste total director, profesor teoría y recepcionista = $1585,53 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses} + 3 * 1085,27 \text{ €} = 22282,18 \text{ €/año}$
- Coste total profesor de prácticas = $1514,41 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses} + 3 * 1071,20 \text{ €} = 21386,51 \text{ €/año}$

Suponiendo que se está satisfecho con el trabajo del profesor, al igual que él con la autoescuela y su puesto de trabajo y se cumple el trienio, se debe tener en cuenta el complemento por antigüedad, que son 34,43 €/mes.

Cuantificación de la inversión en personal del cuarto al sexto año		
	Director, profesor de teoría y recepcionista	Profesor de prácticas
Salario base (€/mes)	1085,27	1071,20
Plus de transporte (€/mes)	38,49	0,00
Complemento de antigüedad (€/mes)	34,43	34,43
Total de devengado (€/mes)	1158,19	1105,63
Base de Cotización por Contingencias Comunes (€/mes)	1438,12	1382,04
Base de Cotización por Contingencias Profesionales (€/mes)	1438,12	1382,04
Contingencias Comunes (€/mes)	339,40	326,16
Desempleo (€/mes)	96,35	92,60
Formación Profesional (€/mes)	8,63	8,29
FOGASA (€/mes)	2,88	2,76
Accidente de trabajo y enfermedad profesional (€/mes)	21,57	20,73
Mecanismo de Equidad Intergeneracional (MEI) (€/mes)	7,19	6,91
Total de Costes de la Seguridad Social (€/mes)	476,02	457,45

Coste total (€/mes)	1634,21	1563,08

Tabla 6.4. Cuantificación de la inversión en personal del cuarto al sexto año, ambos incluidos

El coste total de los trabajadores al año (del cuarto al sexto año) sería:

Coste total al mes * 12 meses + 3 * pagas extraordinarias

- Coste total profesor de teoría = $1634,21 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses} + 3 * (1085,27 \text{ €} + 34,43 \text{ €}) = 22969,57 \text{ €/año}$
- Coste total profesor de prácticas = $1563,08 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses} + 3 * (1071,20 \text{ €} + 34,43 \text{ €}) = 22073,90 \text{ €/año}$

Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH los 3 primeros años		
Operación	Cantidad (€/periodo)	Cantidad (€/año)
Director, profesor de teoría y recepcionista	1585,53 €/mes	22282,18
Profesor de prácticas	1514,41 €/mes	21386,51
Taller	150 €/año	150
Asesoría	100 €/mes	1200
Prevención de riesgos laborales	72,60 €/año	72,60
Total		45091,29

Tabla 6.5. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH los 3 primeros años

Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH del tercer al sexto año		
Operación	Cantidad (€/periodo)	Cantidad (€/año)
Director, profesor de teoría y recepcionista	1634,21 €/mes	22969,57
Profesor de prácticas	1563,08 €/mes	22073,90
Taller	150 €/año	150
Asesoría	100 €/mes	1200
Prevención de riesgos laborales	72,60 €/año	72,60
Total		46466,07

Tabla 6.6. Cuantificación de las inversiones y gastos corrientes en RRHH del cuarto al sexto año, ambos incluidos

7. SELECCIÓN PARA LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA SU PUESTA EN MARCHA

7.1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad

Comenzaremos este apartado explicando las características más importantes de las principales formas jurídicas que pueden constituirse en España y tener, de esta manera, una idea global que ayude a decidir cuál es la más apropiada para nuestro negocio (Tabla 7.1. Resumen de las características de las principales formas jurídicas). Estas son:

- Comunidad de bienes

La Comunidad de Bienes se constituye cuando la propiedad de un bien o derecho pertenece proindiviso a varias personas y forma parte de una actividad empresarial realizada en común. Se podría decir que es la forma más sencilla de asociación entre autónomos.

- Empresario individual

Persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.

- Emprendedor de responsabilidad limitada

Persona física que, con limitación de responsabilidad bajo determinadas condiciones, realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.

- Sociedad Anónima

Sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.

- Sociedad Civil (SC)

Contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, con propósito de repartirse entre sí las ganancias.

- Sociedades profesionales

Es aquel tipo de sociedad que se constituye para el ejercicio en común de una actividad profesional.

- Sociedad Limitada (SL) o Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

Sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

(Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.)

Forma jurídica	Número de socios	Responsabilidad	Capital
Comunidad de bienes	Mínimo 2	Ilimitada	No existe mínimo legal
Empresario individual	1	Ilimitada	No existe mínimo legal
Emprendedor individual de responsabilidad limitada	1	Ilimitada con excepciones	No existe mínimo legal
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 60000 €
Sociedad Civil	Mínimo 2	Ilimitada	No existe mínimo legal
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Limitada	Según la forma social que adopte
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 1 €

Tabla 7.1. Resumen de las características de las principales formas jurídicas

(Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.)

7.2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad

Ya se han visto las diferentes formas jurídicas existentes a la hora de constituir una empresa. A continuación, se nombrarán una serie de características para evaluar su idoneidad a nuestra propia empresa.

- El número de promotores que intervienen en el proyecto.

Hay formas jurídicas que requieren un número mínimo de socios.

En el caso de la autoescuela, solo existe un promotor, por lo que las formas jurídicas que necesiten más de un socio, como la comunidad de bienes, la sociedad civil o la sociedad cooperativa, serán descartadas.

- El tipo de responsabilidad que se desea asumir.

La responsabilidad patrimonial podrá ser limitada o ilimitada.

Para la autoescuela se escogerá una responsabilidad limitada al capital aportado.

- El capital social que se debe aportar para la constitución de la empresa.

La mayoría de formas jurídicas descritas anteriormente, si exigen un mínimo, suele ser menor que el capital que se va a aportar, por lo que, de las anteriores, solo descartaríamos la sociedad anónima, cuyo mínimo sí es bastante sustancial.

- La actividad económica a desarrollar.

Esto condicionará la elección de la forma jurídica en aquellos casos en los que exista una normativa que establezca la necesidad de constituirse con una forma concreta. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

- Costes fiscales.

Se debe tener en cuenta que si se trata de un empresario individual se tributará por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), con impositivo variable y progresivo, mientras que las sociedades tributan a través del Impuesto de Sociedades, con tipo impositivo único (salvo las cooperativas, que no está entre las opciones).

- El proceso de constitución.

Los trámites que hay que llevar a cabo cambian de una forma jurídica a otra, siendo algunos más costosos en tiempo y dinero que otros.

Se le dará mayor importancia al resto de características, ya que este factor es a corto plazo y nos interesa una visión más a largo plazo.

7.3. Selección justificada de una forma jurídica concreta

Para decidir finalmente la forma jurídica, se procederá a rellenar el siguiente formulario de la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España (Ilustración 7.1. Formulario para la elección de la forma jurídica e Ilustración 7.2. Respuesta del formulario para la elección de la forma jurídica).

Responsabilidad:

☐ Ilimitada

☒ Limitada

Número de socios:

☒ Uno

☐ Dos

☐ Tres o más

Capital social:

☐ Sin mínimo legal

☒ Mínimo 1€

☐ Mínimo 60.000€

☐ Mínimo 1.000.000€

Ilustración 7.1. Formulario para la elección de la forma jurídica

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
<u>Sociedades Profesionales</u>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada
<u>Sociedad de Responsabilidad Limitada</u>	Mínimo 1	Mínimo 1 euro	Limitada

Ilustración 7.2. Respuesta del formulario para la elección de la forma jurídica

Aquí se presentan las formas jurídicas que más se adaptan a los requisitos que queremos: 1 solo socio, responsabilidad limitada, sin mínimo de capital a aportar o con un mínimo asequible y que pueda ser aplicable al servicio que presta una autoescuela.

Entre estas dos, se escogerá la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, más acorde para una empresa como la nuestra.

7.4. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad de la empresa

Aunque esto lo lleve a cabo la asesoría, en este apartado se explicarán los trámites necesarios para iniciar la actividad.

En primer lugar, para el proceso de constitución de la sociedad será necesario:

- Solicitud de la certificación negativa del nombre de la sociedad.

Consiste en la obtención de un certificado acreditativo de que no existe otra sociedad con la misma denominación social que la que se pretende constituir, y se realiza en el Registro Mercantil Central, por correo, vía telemática o por mediación de un notario. Su precio es de 16,36 €.

- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad e ingresar el capital inicial.
- Escritura de constitución.

Esta será la que regirá sus relaciones jurídicas internas y se firmará ante un notario.

Aunque el coste de este servicio varía según la notaría, lo estimaremos en 500 €.

- Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF).

No es un trámite como tal dentro del proceso de constitución de una sociedad, pero se exige para el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), lo que sí resulta imprescindible para tramitar la inscripción en el Registro Mercantil.

La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

Posteriormente, a la sociedad se le asigna de manera provisional un NIF con validez de seis meses.

Una vez que la sociedad se haya inscrito en el Registro Mercantil, deberá solicitar la asignación del NIF definitivo en el plazo de un mes.

- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)

Este impuesto se liquida en la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de la provincia en la que la empresa tenga su domicilio fiscal.

- Inscripción en el Registro Mercantil

La sociedad se inscribe en el Registro Mercantil de la provincia donde esté domiciliada.

Esto tiene un coste aproximado de unos 200 €.

- Solicitud del NIF definitivo, explicado anteriormente.

Una vez constituida la sociedad, se explicarán los trámites para su puesta en marcha.

- Declaración censal y alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)

Consiste en comunicar a la Agencia Tributaria el comienzo de las operaciones.

Se realiza en la Administración de Hacienda o Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa, o en la ventanilla única empresarial.

- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

Dado que soy socia y trabajadora de la empresa, debo darme de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

Se realiza en la dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio social del autónomo.

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.

Este trámite es obligatorio para realizar contrataciones laborales.

Se realiza en la Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social, en la administración de la misma correspondiente al domicilio de la empresa o a través de la ventanilla única empresarial.

- Alta del trabajador en el régimen de la Seguridad Social

Cuando se contratan trabajadores se deben dar de alta en la Seguridad Social, y, si no estuvieran afiliados, habría que afiliarlos previamente.

Esto se realiza en la Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio de la empresa o a través de la ventanilla única empresarial.

- Obtención del calendario laboral

Puede conseguirse en la página web de la seguridad social.

- Alta de los contratos de trabajo

Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

- Obtención de un certificado electrónico

No es obligatorio, pero sí necesario para firmar electrónicamente e identificar a su propietario con sus datos.

Quien emite o revoca los certificados digitales o electrónicos son las Autoridades de Certificación.

- Legalización del Libro de Actas, del Libro de Registro de Contratos celebrados entre el socio único y su propia sociedad, del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. El precio total es de 300 €.

Todos estos libros se cumplimentarán en soporte electrónico y se presentarán para su legalización en el Registro Mercantil, por vía telemática.

- Obtención hoja de reclamaciones

Se adquieren en los ayuntamientos donde se desarrolle la actividad o solicitándola en la Dirección General de Consumo.

- Solicitud de la Licencia de Apertura en el ayuntamiento.

Su precio será de 1300 €.

(Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.), (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Por último, para abrir la autoescuela será necesaria la autorización por parte de la Jefatura u Oficina de Tráfico de Jaén, siendo necesario aportar los siguientes documentos:

- Solicitud de Trámites para escuela de conductores.
- Número de tasa o resguardo de haber abonado las tasas correspondientes

(441,91 € + 8,67 € para dar de alta al vehículo).

- Escrito suscrito por el titular con los datos de la autoescuela.
- Documentos que acrediten la constitución de la sociedad.

Respecto a elementos personales, se deberá aportar por cada director y profesor:

- DNI y permiso de conducción en vigor.
- Declaración por escrito de no estar cumpliendo condena o sanción de privación o suspensión del permiso de conducir, o de no haber perdido el crédito de puntos y de no estar incurso en ninguna de las prohibiciones para el ejercicio de actividades.
- Fotografía actualizada.
- Distintivo de profesor o director.

Referente a la parte de elementos materiales, se deberá aportar:

- Acreditación de que los locales cumplen los requisitos exigidos por la normativa municipal para ejercer la actividad propia de la escuela.
- Acreditación de la utilización de un terreno que permita realizar las clases prácticas o autorización municipal para realizar dichas prácticas en zonas que reúnan las condiciones idóneas para la enseñanza.
- Acta de inspección del vehículo y placa V-14- "L".
- Libro del registro de alumnos.

(Ministerio del Interior, s.f.)

En total, se estima un tiempo de 2-3 meses para la constitución de la sociedad y puesta en marcha del negocio.

7.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de la tramitación para su puesta en marcha

En la Tabla 7.2. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área se muestra el total de estos gastos.

Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de la tramitación para su puesta en marcha	
Solicitud de la certificación negativa del nombre de la sociedad	16,36 €
Escritura de constitución	500 €
Inscripción en el Registro Mercantil	200 €
Legalización de los libros	300 €
Licencia de Apertura	1300 €
Tasa de tráfico	441,91 €
Troquelado de placa V-14- "L"	8,67 €
Libro de Registro de alumnos	7,27 €
Total	2774,21 €

Tabla 7.2. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de la tramitación para su puesta en marcha

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero consiste en analizar la viabilidad económica de un proyecto. De esta forma, se determinarán el capital inicial necesario, la estructura económico-financiera de la empresa, la rentabilidad esperada del proyecto y los riesgos que este lleva aparejados. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Para esto, se utilizarán los datos referidos a inversiones y gastos de los apartados anteriores, los precios y la previsión de ventas, y, además, se llevará a cabo el análisis de dos escenarios más, uno optimista, donde las ventas han sido aumentadas un 10 % y otro pesimista, donde han sido disminuidas un 10 %.

Las tablas de estos dos escenarios se encuentran en el Anexo III y en el Anexo IV.

8.1. Determinación de la estructura económica del proyecto

8.1.1. *Activo*

En primer lugar, se deberá estimar el capital inicial necesario.

Para esto se tendrá en cuenta la inversión inicial total y los gastos totales de los tres primeros meses (Tabla 8.1. Inversiones totales y Tabla 8.2. Gastos corrientes mensuales, trimestrales y anuales), para tener de esta forma un fondo de liquidez mientras la empresa comienza su actividad, se da a conocer y consigue los primeros clientes.

Inversiones totales	
Concepto	Total (€)
Publicidad en MUPI	7.610,90 €
Mobiliario	7.784,40 €
Soporte para L de prácticas	59,20 €
Vehículo	13.415,11 €
Solicitud de la certificación negativa del nombre de la sociedad	16,36 €
Escritura de constitución	500,00 €
Inscripción en el Registro Mercantil	200,00 €
Legalización de los libros	300,00 €
Licencia de Apertura	1.300,00 €
Tasa de tráfico	441,91 €
Troquelado de placa V-14- "L"	8,67 €
Libro de Registro de alumnos	7,27 €
TOTAL	31.643,82 €

Tabla 8.1. Inversiones totales

Gastos corrientes mensuales, trimestrales y anuales			
Concepto	Gasto mensual (€)	Gasto trimestral (€)	Gasto anual (€)
Impresión de cupones A6	200 € (en enero)	- €	200,00 €
Impresión de folletos A5 *	25 € (en septiembre y febrero)	25,00 €	50,00 €
Local	500,00 €	2.000,00 €	6.000,00 €
Programa FacilAuto	55,00 €	220,00 €	660,00 €
Libros	24,00 €	96,00 €	255,00 €
Placas L *	171,70 € (en septiembre)	171,70 €	171,70 €
Gasoil	495,83 €	1.487,50 €	5.950,00 €
Agua	5,00 €	15,00 €	60,00 €
Luz	85,00 €	255,00 €	935,00 €
Telefonía e Internet	79,00 €	237,00 €	948,00 €
Seguro del vehículo *	428,21 € (en septiembre)	428,21 €	428,41 €
Coste director, profesor de teoría y recepcionista	1.123,76 €	3.371,28 €	16.740,93 €
Coste total de la Seguridad Social	461,77 €	1.385,31 €	5.541,24 €
Coste profesor de prácticas	1.071,20 €	3.213,60 €	16.068,00 €
Coste total de la Seguridad Social	443,21 €	1.329,63 €	5.318,52 €

Taller *	150 € (en septiembre)	150,00 €	150,00 €
Asesoría	100,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Prevención de riesgos laborales *	72,60 € (en septiembre)	72,60 €	72,60 €
TOTAL	5.278,59 €	14.757,83 €	60.749,40 €

Tabla 8.2. Gastos corrientes mensuales, trimestrales y anuales

Dado que existen operaciones que no pueden dividirse en mensuales o trimestrales porque solo se realizan una vez al año, y como la actividad será iniciada en el mes de septiembre, se incluirán en la estimación del capital inicial necesario aquellas cuyo pago se realicen en este mes, que son: la impresión de folletos en A5, la adquisición de las placas L, el seguro del coche, el taller y la prevención de riesgos laborales (en la tabla han sido marcados con un asterisco).

El capital inicial necesario será la suma de las inversiones totales más los gastos corrientes trimestrales.

$$\text{Capital inicial necesario} = 31643,82 \text{ €} + 14672,83 \text{ €} = 46316,65 \text{ €}$$

8.1.2. Resumen estructura económica

Esta se muestra en la Tabla 8.3. Estructura económica de la empresa.

En otros se han incluido los gastos de constitución y el soporte L de prácticas.

Estructura económica	
Activo no corriente	24.032,92 €
Mobiliario y equipo informático	7.784,40 €
Vehículo	13.415,11 €
Otros	2.833,41 €
Activo corriente	22.368,73 €
Tesorería	22.368,73 €
Elementos inventariables	- €
Elementos no tangibles	- €
Total	46.401,65 €

Tabla 8.3. Estructura económica de la empresa

8.2. Establecimiento de la estructura financiera del proyecto

8.2.1. Patrimonio neto

La empresa está constituida por un solo socio, que soy yo y que aportaré un capital de 20000 €.

Respecto a las subvenciones, como ya se dijo, no contaremos con estas.

Esto constituye un patrimonio neto inicial de 20000 €.

8.2.2. Financiación

Dado que el capital inicial necesario es de 46316,65 € y se dispone de un patrimonio neto inicial de 20000 €, se pedirá un préstamo de 26316,65 € que se amortizará en 4 años mediante cuotas mensuales constantes y con un tipo de interés del 7,5 % anual.

El cuadro de amortización del préstamo es el siguiente (Tabla 8.4. Cuadro de amortización del préstamo).

Periodo (mes)	Cuotas	Intereses	Cuota de amortización	Capital pendiente	Capital financie
0				26.401,65 €	
1	635,34 €	159,60 €	475,74 €	25.925,91 €	475,74 €
2	635,34 €	156,72 €	478,62 €	25.447,30 €	954,35 €
3	635,34 €	153,83 €	481,51 €	24.965,79 €	1.435,86 €
4	635,34 €	150,92 €	484,42 €	24.481,37 €	1.920,28 €
5	635,34 €	147,99 €	487,35 €	23.994,02 €	2.407,63 €
6	635,34 €	145,04 €	490,29 €	23.503,73 €	2.897,92 €
7	635,34 €	142,08 €	493,26 €	23.010,47 €	3.391,18 €
8	635,34 €	139,10 €	496,24 €	22.514,23 €	3.887,42 €
9	635,34 €	136,10 €	499,24 €	22.014,99 €	4.386,66 €
10	635,34 €	133,08 €	502,26 €	21.512,74 €	4.888,91 €
11	635,34 €	130,04 €	505,29 €	21.007,45 €	5.394,20 €
12	635,34 €	126,99 €	508,35 €	20.499,10 €	5.902,55 €
13	635,34 €	123,92 €	511,42 €	19.987,68 €	6.413,97 €
14	635,34 €	120,82 €	514,51 €	19.473,17 €	6.928,48 €
15	635,34 €	117,71 €	517,62 €	18.955,55 €	7.446,10 €
16	635,34 €	114,58 €	520,75 €	18.434,80 €	7.966,85 €

17	635,34 €	111,44 €	523,90 €	17.910,90 €	8.490,75 €
18	635,34 €	108,27 €	527,07 €	17.383,83 €	9.017,82 €
19	635,34 €	105,08 €	530,25 €	16.853,58 €	9.548,07 €
20	635,34 €	101,88 €	533,46 €	16.320,13 €	10.081,52 €
21	635,34 €	98,65 €	536,68 €	15.783,44 €	10.618,21 €
22	635,34 €	95,41 €	539,93 €	15.243,52 €	11.158,13 €
23	635,34 €	92,15 €	543,19 €	14.700,33 €	11.701,32 €
24	635,34 €	88,86 €	546,47 €	14.153,86 €	12.247,79 €
25	635,34 €	85,56 €	549,78 €	13.604,08 €	12.797,57 €
26	635,34 €	82,24 €	553,10 €	13.050,98 €	13.350,67 €
27	635,34 €	78,89 €	556,44 €	12.494,54 €	13.907,11 €
28	635,34 €	75,53 €	559,81 €	11.934,73 €	14.466,92 €
29	635,34 €	72,14 €	563,19 €	11.371,54 €	15.030,11 €
30	635,34 €	68,74 €	566,60 €	10.804,95 €	15.596,70 €
31	635,34 €	65,32 €	570,02 €	10.234,93 €	16.166,72 €
32	635,34 €	61,87 €	573,47 €	9.661,46 €	16.740,19 €
33	635,34 €	58,40 €	576,93 €	9.084,53 €	17.317,12 €
34	635,34 €	54,92 €	580,42 €	8.504,11 €	17.897,54 €
35	635,34 €	51,41 €	583,93 €	7.920,18 €	18.481,47 €
36	635,34 €	47,88 €	587,46 €	7.332,72 €	19.068,93 €
37	635,34 €	44,33 €	591,01 €	6.741,71 €	19.659,94 €
38	635,34 €	40,75 €	594,58 €	6.147,13 €	20.254,52 €
39	635,34 €	37,16 €	598,18 €	5.548,95 €	20.852,70 €
40	635,34 €	33,54 €	601,79 €	4.947,16 €	21.454,49 €
41	635,34 €	29,91 €	605,43 €	4.341,73 €	22.059,92 €

42	635,34 €	26,25 €	609,09 €	3.732,64 €	22.669,01 €
43	635,34 €	22,56 €	612,77 €	3.119,87 €	23.281,78 €
44	635,34 €	18,86 €	616,48 €	2.503,39 €	23.898,26 €
45	635,34 €	15,13 €	620,20 €	1.883,19 €	24.518,46 €
46	635,34 €	11,38 €	623,95 €	1.259,24 €	25.142,41 €
47	635,34 €	7,61 €	627,72 €	631,52 €	25.770,13 €
48	635,34 €	3,82 €	631,52 €	0,00 €	26.401,65 €

Tabla 8.4. Cuadro de amortización del préstamo

De esta forma, se pagarán los 26316,65 € de capital prestado y un total de 4463,98 € de intereses.

8.2.3. Resumen estructura financiera

Con esto, nos queda la siguiente estructura financiera: Tabla 8.5. Estructura financiera de la empresa.

Estructura financiera	
Patrimonio neto	20.000,00 €
Retenciones de beneficio	- €
Capital social	20.000,00 €
Subvenciones de capital	- €
Pasivo no corriente	26.401,65 €
Deudas a l/p con entidades de crédito	26.401,65 €
Pasivo corriente	- €
Deudas a c/p con proveedores	- €
TOTAL	46.401,65 €

Tabla 8.5. Estructura financiera de la empresa

8.3. Elaboración de los estados financieros previsionales

8.3.1. Previsión de ventas

Para la elaboración de los estados financieros será necesario saber cuáles son los ingresos mensuales y anuales que se obtienen.

Aunque se debería tener en cuenta que no todos los meses se apuntan los mismos alumnos y que estos no suelen pagar todo a la vez (ya que es un servicio que, por lo general, se paga por partes), para no hacer las estimaciones muy costosas y facilitar los cálculos se va a suponer una media de 7 u 8 alumnos al mes (salvo el mes de agosto que, al cerrar, no habrá ingresos) y una ganancia por alumno de 900 € en el momento de inscripción, de forma que coincida con los números del apartado de la previsión de ventas.

Se considerarán además el 10 % de renovaciones, repartidas a lo largo del año de acuerdo también con la previsión de ventas.

Con todo esto, la previsión de ventas (tanto del primer año como de los 7 primeros años de actividad) queda como se muestra en la tabla Tabla 8.6. Previsión de ventas el primer año de actividad y en la Tabla 8.7. Previsión de ventas los 7 primeros años de actividad.

Previsión de ventas el primer año de actividad													
	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Total
Alumnos	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8	7	0	85
Ingresos (€)	7.200 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	6.300 €	7.200 €	7.200 €	7.200 €	6.300 €	7.200 €	6.300 €	0 €	76.500 €
Alumnos que renuevan	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	9
Ingresos por renovación (€)	165 €	165 €	165 €	165 €	0 €	165 €	165 €	165 €	0 €	165 €	165 €	0 €	1.485 €
Ingresos totales (€)	7.365 €	7.365 €	7.365 €	7.365 €	6.300 €	7.365 €	7.365 €	7.365 €	6.300 €	7.365 €	6.465 €	0 €	77.985 €

Tabla 8.6. Previsión de ventas el primer año de actividad

Previsión de ventas los 7 primeros años							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Alumnos	85	88	91	95	95	95	95
Ingresos (€)	76.500,00 €	79.200,00 €	81.900,00 €	85.500,00 €	85.500,00 €	85.500,00 €	85.500,00 €
Alumnos que renuevan	9	9	9	10	10	10	10
Ingresos por renovación(€)	1.485,00 €	1.485,00 €	1.485,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €
Ingresos totales (€)	77.985,00 €	80.685,00 €	83.385,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €

Tabla 8.7. Previsión de ventas los 7 primeros años de actividad

Una vez sabidas las ventas, se llevarán a cabo los estados financieros previsionales: la cuenta de resultados, la tesorería y el balance de situación mensuales (del primer año) y anuales durante los 7 primeros años.

8.3.2. Previsión de la cuenta de resultados

En la Tabla 8.8. Cuenta de resultados del primer año de actividad y en la Tabla 8.9. Cuenta de resultados de los 7 primeros años de actividad se obtendrán los saldos netos, que indicarán si el negocio ha obtenido beneficios o pérdidas durante el ejercicio.

Cuenta de resultados del primer año												
Concepto	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos por ventas	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	6.465,00 €	- €
Coste de las ventas	- 12.902,18 €	- 4.443,77 €	- 4.443,77 €	- 6.614,31 €	- 4.640,77 €	- 4.468,77 €	- 6.614,31 €	- 4.443,77 €	- 4.440,77 €	- 6.614,31 €	- 4.440,77 €	- 4.419,77 €
Suministros	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €	- 664,83 €
Luz	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €	- 85,00 €
Agua	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €	- 5,00 €
Telefonía e Internet	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €
Gasoil	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €	- 495,83 €
Gasto en marketing	- 7.635,90 €	- €	- €	- €	- 200,00 €	- 25,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Publicidad en MUPIS	- 7.610,90 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impresión de cupones A6	- €	- €	- €	- €	- 200,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Impresión de folletos A5	- 25,00 €	- €	- €	- €	- €	- 25,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	- 3.172,54 €	- 3.099,94 €	- 3.099,94 €	- 5.270,48 €	- 3.099,94 €	- 3.099,94 €	- 5.270,48 €	- 3.099,94 €	- 3.099,94 €	- 5.270,48 €	- 3.099,94 €	- 3.099,94 €
Coste director, profesor de teoría y recepcionista	- 1.123,76 €	- 1.123,76 €	- 1.123,76 €	- 2.209,03 €	- 1.123,76 €	- 1.123,76 €	- 2.209,03 €	- 1.123,76 €	- 1.123,76 €	- 2.209,03 €	- 1.123,76 €	- 1.123,76 €
Coste Seguridad Social	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €	- 461,77 €
Coste profesor de prácticas	- 1.071,20 €	- 1.071,20 €	- 1.071,20 €	- 2.156,47 €	- 1.071,20 €	- 1.071,20 €	- 2.156,47 €	- 1.071,20 €	- 1.071,20 €	- 2.156,47 €	- 1.071,20 €	- 1.071,20 €
Coste Seguridad Social	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €	- 443,21 €
Prevención de riesgos laborales	- 72,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gasto operacional	- 250,70 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 76,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 79,00 €	- 76,00 €	- 79,00 €	- 76,00 €	- 55,00 €
Programa FacilAuto	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €	- 55,00 €
Libros	- 24,00 €	- 24,00 €	- 24,00 €	- 24,00 €	- 21,00 €	- 24,00 €	- 24,00 €	- 24,00 €	- 21,00 €	- 24,00 €	- 21,00 €	- €
Placas L	- 171,70 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Otros gastos de explotación	- 1.178,21 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €
Local	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €
Seguro del vehículo	- 428,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Taller	- 150,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Asesoría	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €	- 100,00 €
Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)	- 5.537,18 €	2.921,23 €	2.921,23 €	750,69 €	1.659,23 €	2.896,23 €	750,69 €	2.921,23 €	1.859,23 €	750,69 €	2.024,23 €	- 4.419,77 €
Gastos financieros	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €	- 635,34 €
Amortización del préstamo	- 475,74 €	- 478,62 €	- 481,51 €	- 484,42 €	- 487,35 €	- 490,29 €	- 493,26 €	- 496,24 €	- 499,24 €	- 502,26 €	- 505,29 €	- 508,35 €
Intereses	- 159,60 €	- 156,72 €	- 153,83 €	- 150,92 €	- 147,99 €	- 145,04 €	- 142,08 €	- 139,10 €	- 136,10 €	- 133,08 €	- 130,04 €	- 126,99 €
Beneficios antes de impuestos (BAI)	- 6.172,52 €	2.285,89 €	2.285,89 €	115,35 €	1.023,89 €	2.260,89 €	115,35 €	2.285,89 €	1.223,89 €	115,35 €	1.388,89 €	- 5.055,11 €
Impuesto sobre sociedades	- €	- 571,47 €	- 571,47 €	- 28,84 €	- 255,97 €	- 565,22 €	- 28,84 €	- 571,47 €	- 305,97 €	- 28,84 €	- 347,22 €	- €

	-											-
Beneficio neto (BN)	6.172,52 €	1.714,42 €	1.714,42 €	86,52 €	767,92 €	1.695,67 €	86,52 €	1.714,42 €	917,92 €	86,52 €	1.041,67 €	5.055,11 €

Tabla 8.8. Cuenta de resultados del primer año de actividad

El coste de las ventas se ha obtenido mediante la suma de los suministros, el gasto en marketing, en personal, operacional y otros gastos de explotación. Además, cuando los beneficios antes de impuestos son positivos, se aplica el impuesto sobre sociedades (un 25 % sobre el BAI).

Es interesante comentar que todos los meses se obtiene un beneficio neto (ya sea mayor o menor) positivo, salvo el primer mes, cuando se deben pagar inversiones iniciales, y el mes de agosto, que no obtiene ingresos por encontrarse la autoescuela cerrada.

Cuenta de resultados de los 7 primeros años							
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas	77.985,00 €	80.685,00 €	83.385,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €
Coste de las ventas	- 68.360,30 €	- 60.974,46 €	- 61.199,52 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €
Suministros	- 7.893,00 €	- 8.103,00 €	- 8.313,00 €	- 8.593,00 €	- 8.593,00 €	- 8.593,00 €	- 8.593,00 €
Luz	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €

Agua	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €
Telefonía e Internet	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €
Gasoil	- 5.950,00 €	- 6.160,00 €	- 6.370,00 €	- 6.650,00 €	- 6.650,00 €	- 6.650,00 €	- 6.650,00 €
Gasto en marketing	- 7.860,90 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €
Publicidad en MUPIS	- 7.610,90 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impresión de cupones A6	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €
Impresión de folletos A5	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €
Gastos de personal	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €
Director, profesor de teoría y recepcionista	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €
Seguridad Social	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €
Profesor de prácticas	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €
Seguridad Social	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €
Prevención de riesgos laborales	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €
Gasto operacional	- 1.086,70 €	- 1.101,76 €	- 1.116,82 €	- 1.136,90 €	- 1.136,90 €	- 1.136,90 €	- 1.136,90 €
Programa FacilAuto	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €
Libros	- 255,00 €	- 264,00 €	- 273,00 €	- 285,00 €	- 285,00 €	- 285,00 €	- 285,00 €

Placas L	- 171,70 €	- 177,76 €	- 183,82 €	- 191,90 €	- 191,90 €	- 191,90 €	- 191,90 €
Otros gastos de explotación	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €
Local	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Seguro del vehículo	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €
Taller	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €
Asesoría	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €
Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)	9.624,70 €	19.710,54 €	22.185,48 €	24.233,41 €	24.233,41 €	24.233,41 €	24.233,41 €
Gastos financieros	- 7.624,02 €	- 7.624,02 €	- 7.624,02 €	- 7.624,02 €	- €	- €	- €
Amortización del préstamo	- 5.902,55 €	- 6.345,24 €	- 6.821,14 €	- 7.332,72 €	- €	- €	- €
Intereses	- 1.721,47 €	- 1.278,78 €	- 802,89 €	- 291,30 €	- €	- €	- €
Beneficios antes de impuestos (BAI)	2.000,68 €	12.086,52 €	14.561,46 €	16.609,39 €	24.233,41 €	24.233,41 €	24.233,41 €
Impuesto sobre sociedades	- 500,17 €	- 3.021,63 €	- 3.640,36 €	- 4.152,35 €	- 6.058,35 €	- 6.058,35 €	- 6.058,35 €
Beneficio neto (BN)	1.500,51 €	9.064,89 €	10.921,09 €	12.457,04 €	18.175,06 €	18.175,06 €	18.175,06 €

Tabla 8.9. Cuenta de resultados de los 7 primeros años de actividad

8.3.3. *Previsión de tesorería*

En la Tabla 8.10. Previsión de tesorería el primer año de actividad y Tabla 8.11. Previsión de tesorería de los 7 primeros años de actividad se recogen las entradas y salidas de fondos de forma detallada.

Se repartirá un dividendo anualmente de la siguiente forma:

Primer año: si el BAI de ese año ha superado los 7000 €, se obtendrá un 30 % del beneficio.

Segundo año: si el BAI de ese año ha superado los 7000 €, se obtendrá un 50 % del beneficio.

Tercer y cuarto año: si el BAI de ese año ha superado los 7000 €, se obtendrá un 60 % del beneficio.

Años restantes: si el BAI de ese año ha superado los 7000 €, se obtendrá un 70 % del beneficio.

Previsión de tesorería del primer año												
Concepto	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Saldo inicial	- €	18.738,62 €	21.181,24 €	23.620,96 €	23.887,23 €	25.059,11 €	27.465,05 €	27.722,48 €	30.147,47 €	31.507,46 €	31.755,90 €	33.274,84 €
Total cobros	56.149,46 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	6.465,00 €	- €
Cobros por ventas	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	7.365,00 €	6.300,00 €	7.365,00 €	6.465,00 €	- €
Aportación capital social	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobro por préstamo	28.784,46 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total pagos	- 37.410,84 €	- 4.922,39 €	- 4.925,28 €	- 7.098,73 €	- 5.128,12 €	- 4.959,06 €	- 7.107,57 €	- 4.940,01 €	- 4.940,01 €	- 7.116,57 €	- 4.946,06 €	- 4.928,12 €
Coste de las ventas	- 12.902,18 €	- 4.443,77 €	- 4.443,77 €	- 6.614,31 €	- 4.640,77 €	- 4.468,77 €	- 6.614,31 €	- 4.443,77 €	- 4.440,77 €	- 6.614,31 €	- 4.440,77 €	- 4.419,77 €
Mobiliario	- 7.784,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vehículo	- 13.415,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste de constitución y puesta en marcha	- 2.774,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Soporte L de prácticas	- 59,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago amortización del préstamo	- 475,74 €	- 478,62 €	- 481,51 €	- 484,42 €	- 487,35 €	- 490,29 €	- 493,26 €	- 496,24 €	- 499,24 €	- 502,26 €	- 505,29 €	- 508,35 €
Pago de dividendos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Saldo neto de caja	18.738,62 €	2.442,61 €	2.439,72 €	266,27 €	1.171,88 €	2.405,94 €	257,43 €	2.424,99 €	1.359,99 €	248,43 €	1.518,94 €	- 4.928,12 €
Saldo final	18.738,62 €	21.181,24 €	23.620,96 €	23.887,23 €	25.059,11 €	27.465,05 €	27.722,48 €	30.147,47 €	31.507,46 €	31.755,90 €	33.274,84 €	28.346,72 €

Tabla 8.10. Previsión de tesorería el primer año de actividad

Previsión de tesorería los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo inicial	- €	22.368,73 €	23.203,47 €	26.713,50 €	28.766,55 €	31.127,20 €	38.397,22 €	45.667,24 €
Total cobros	46.401,65 €	77.985,00 €	80.685,00 €	83.385,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €
Cobros por ventas	- €	77.985,00 €	80.685,00 €	83.385,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €	87.150,00 €
Aportación capital social	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobro por préstamo	26.401,65 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total pagos	- 24.032,92 €	- 77.150,26 €	- 77.174,97 €	- 81.331,94 €	- 84.789,36 €	- 79.879,98 €	- 79.879,98 €	- 79.879,98 €
Coste de las ventas	- €	- 68.360,30 €	- 60.974,46 €	- 61.199,52 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €	- 62.916,59 €
Mobiliario	- 7.784,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vehículo	- 13.415,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste de constitución y puesta en marcha	- 2.774,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Soporte L de prácticas	- 59,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago amortización del préstamo	- €	- 5.902,55 €	- 6.345,24 €	- 6.821,14 €	- 7.332,72 €	- €	- €	- €
Pago de dividendos	- €	- 2.887,41 €	- 9.855,27 €	- 13.311,29 €	- 14.540,05 €	- 16.963,39 €	- 16.963,39 €	- 16.963,39 €
Saldo neto de caja	22.368,73 €	834,74 €	3.510,03 €	2.053,06 €	2.360,64 €	7.270,02 €	7.270,02 €	7.270,02 €
Saldo final	22.368,73 €	23.203,47 €	26.713,50 €	28.766,55 €	31.127,20 €	38.397,22 €	45.667,24 €	52.937,27 €

Tabla 8.11. Previsión de tesorería de los 7 primeros años de actividad

En estas tablas puede observarse que con el patrimonio neto y el préstamo pedido al inicio más los cobros por ventas se puede hacer frente a los pagos en todos los periodos.

8.3.4. Previsión del balance

El balance de situación es el estado que refleja, de forma estática, la estructura económica y financiera de una empresa en un momento determinado, generalmente a fin de año. Este se muestra en la Tabla 8.12. Previsión del balance los 7 primeros años de actividad.

Balance los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activo	46.401,65 €	48.323,09 €	51.848,18 €	53.916,29 €	56.297,02 €	63.567,04 €	70.837,06 €	78.107,09 €
Activo no corriente	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €
Mobiliario y equipo informático	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €
Vehículo	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €
Otros	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €
Activo corriente	22.368,73 €	24.290,17 €	27.815,26 €	29.883,37 €	32.264,10 €	39.534,12 €	46.804,14 €	54.074,17 €
Tesorería	22.368,73 €	23.203,47 €	26.713,50 €	28.766,55 €	31.127,20 €	38.397,22 €	45.667,24 €	52.937,27 €
Elementos inventariables	- €	426,70 €	441,76 €	456,82 €	476,90 €	476,90 €	476,90 €	476,90 €
Elementos no tangibles	- €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €

Patrimonio neto + Pasivo	46.401,65 €	48.323,09 €	51.848,18 €	53.916,29 €	56.297,02 €	63.567,04 €	70.837,06 €	78.107,09 €
Patrimonio neto	20.000,00 €	26.737,29 €	36.592,56 €	45.466,75 €	55.160,12 €	62.430,14 €	69.700,16 €	76.970,19 €
Retención de beneficios	- €	6.737,29 €	16.592,56 €	25.466,75 €	35.160,12 €	42.430,14 €	49.700,16 €	56.970,19 €
Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Subvenciones de capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	26.401,65 €	20.499,10 €	14.153,86 €	7.332,72 €	- €	- €	- €	- €
Deudas a l/p con entidades de crédito	26.401,65 €	20.499,10 €	14.153,86 €	7.332,72 €	- €	- €	- €	- €
Pasivo corriente	- €	1.086,70 €	1.101,76 €	1.116,82 €	1.136,90 €	1.136,90 €	1.136,90 €	1.136,90 €
Deudas a c/p con proveedores	- €	1.086,70 €	1.101,76 €	1.116,82 €	1.136,90 €	1.136,90 €	1.136,90 €	1.136,90 €

Tabla 8.12. Previsión del balance los 7 primeros años de actividad

En otros se han incluido los gastos de constitución y el soporte para L de prácticas, en elementos inventariables las placas L y los libros, y en elementos no tangibles el programa FacilAuto.

Las deudas a corto plazo con los proveedores corresponden a las placas L, los libros y el programa.

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Sobre la base de los estados financieros contables desarrollados en el apartado anterior, se calcularán indicadores de la rentabilidad del proyecto global.

9.1. Cálculo de los indicadores de rentabilidad absoluta (VAN), relativa (TIR) y plazo de recuperación

El Valor Actual Neto (VAN) se define como la rentabilidad esperada de una inversión en términos absolutos y actuales, y se calcula sumando todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, actualizados a una tasa de rentabilidad requerida que tenga en cuenta el coste de las fuentes de financiación y que se haya adecuado al riesgo del proyecto.

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) mide la rentabilidad en términos relativos relativos y actuales y se calcula despejando el tipo de actualización que hace que el VAN de la inversión se anule.

El Plazo de Recuperación o Pay Back es el período de tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial de la inversión con los flujos netos de caja. (Hernández Ortiz, Cañas Lozano, Márquez García, & García Vico)

Para calcular estos valores se ha utilizado como tasa de actualización el tipo de interés del préstamo (anual) y una duración de 7 años (Tabla 9.13. Tasa de actualización y duración).

k (anual)	7,50%
n (años)	7

Tabla 9.13. Tasa de actualización y duración

Además, los flujos netos de caja se muestran en la Tabla 9.2. Flujos netos de caja de la inversión.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	- 46.401,65 €							
Flujo neto de caja		1.500,51 €	9.064,89 €	10.921,09 €	12.457,04 €	18.175,06 €	18.175,06 €	18.175,06 €
Flujo neto de caja acumulado	- 46.401,65 €	- 44.901,14 €	- 35.836,25 €	- 24.915,16 €	- 12.458,12 €	5.716,94 €	23.892,00 €	42.067,06 €

Tabla 9.2. Flujos netos de caja de la inversión

El VAN, TIR y plazo de recuperación obtenidos son los mostrados en la Tabla 9.3. VAN, TIR y PR.

VAN	16.349,04 €
TIR	14,88%
Plazo de recuperación	4 años y 6 meses

Tabla 9.3. VAN, TIR y PR

Con los valores de la Tabla 9.2. Flujos netos de caja de la inversión se obtiene un VAN positivo y una TIR mayor que la tasa de actualización, lo cual indica que el proyecto es viable.

Además, el desembolso inicial se recuperará en 4 años y 4 meses. Esto se ha calculado a partir de los flujos netos de caja del cuarto año, que es donde el flujo neto de caja acumulado pasa de ser positivo a negativo, y cuya tabla se encuentra en el Anexo V.

9.2. Cálculo de ratios

Por último, se calcularán diferentes ratios (Tabla 9.4. Cálculo de ratios) que nos permitirán analizar la evolución de la estructura de la empresa.

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Punto muerto	75,13	65,91	67,63	67,63	67,63	67,63	67,63
Rentabilidad económica	19,92%	38,02%	41,15%	43,05%	38,12%	34,21%	31,03%
Rentabilidad financiera	5,61%	24,77%	24,02%	22,58%	29,11%	26,08%	23,61%
Coste/volumen/beneficio	91,82%	91,82%	91,81%	91,82%	91,82%	91,82%	91,82%
Ratio de circulante	22,35	25,25	26,76	28,38	34,77	41,17	47,56
Ratio de endeudamiento	0,45	0,29	0,16	0,02	0,02	0,02	0,01
Ratio de garantía	1,76	2,24	3,40	6,38	49,52	55,91	62,31

Tabla 9.4. Cálculo de ratios

- Punto de equilibrio o punto muerto:

Este indica el número de servicios que deberán ser vendidos para que los ingresos totales se igualen a los gastos totales, es decir, es el volumen de ventas mínimo para que la empresa empiece a obtener beneficios.

Su cálculo se realiza con la Ecuación 9.1. Punto muerto.

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Coste variable unitario} - \text{Precio de venta}}$$

Ecuación 9.1. Punto muerto

El coste variable unitario ha sido calculado como la suma de los gastos en gasoil, placas L y libros, dividido entre el número de alumnos; el precio de venta, como ya dijimos, eran 900 € por alumno, y los costes fijos el resto de gastos anuales (más la inversión en MUPIs el primer año).

Se observa que, en el primer año, al invertir más en publicidad y aumentar los costes fijos, el punto de equilibrio obtenido es mayor, pero tanto este año como el resto, el número de ventas estimadas es mayor que el punto muerto, lo que indica que todos los años se genera beneficio.

Respecto a los otros escenarios, los resultados son los mismos ya que los gastos fijos son iguales para los tres, y, los gastos variables, al ser unitarios, también.

Sin embargo, al ser el número de ventas menor en el escenario pesimista, este se acerca más al punto muerto (estando aun así por encima de él), por lo que el número de alumnos que generan beneficio disminuye, ocurriendo lo contrario en el escenario optimista.

- Rentabilidad económica (RE, ROA o ROI):

Esta mide la eficiencia de una empresa en relación a los recursos invertidos, es decir, cuánto valor se ha generado en relación a los activos empleados, y se calcula con la Ecuación 9.2. Rentabilidad económica.

$$ROA = \frac{BAIL}{Activo}$$

Ecuación 9.2. Rentabilidad económica

Esta empieza a aumentar notablemente hasta el cuarto año, donde alcanza un máximo y comienza a disminuir debido a que llega un momento en el que las ventas son difíciles de aumentar, por lo que, si estas se mantienen constante y los activos continúan aumentando, que es lo que ocurre a partir del cuarto año, la rentabilidad económica disminuye.

- Rentabilidad financiera (RF o ROE):

Mide la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación a su capital invertido, y se calcula con la Ecuación 9.3. Rentabilidad financiera.

$$ROE = \frac{Beneficio\ neto}{Patrimonio}$$

Ecuación 9.3. Rentabilidad financiera

Ocurre exactamente igual que con la rentabilidad económica. Llega un momento en el que el beneficio neto se mantiene constante mientras que el patrimonio continúa aumentando.

- Coste volumen beneficio:

Hace referencia a la relación entre el volumen de ventas de una empresa y su beneficio. Se calcula con la Ecuación 9.4. Coste volumen beneficio.

$$\text{Coste volumen beneficio} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ingresos por ventas}} = \frac{\text{Ingresos por ventas} - \text{Costes variables}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

Ecuación 9.4. Coste volumen beneficio

Dado que tanto los ingresos como los costes variables dependen del número de clientes y el precio del servicio y los costes variables unitarios se ha supuesto que no varían, se obtiene el mismo coste volumen beneficio todos los años.

El valor es notablemente alto, lo que significa que la empresa contribuye significativamente con las ventas a cubrir los costes fijos y generar beneficio.

- Ratio de circulante o prueba ácida:

Mide la capacidad para poder pagar las deudas a corto plazo, es decir, la liquidez, y se calcula con la Ecuación 9.5. Ratio de circulante.

$$\text{Ratio de circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ecuación 9.5. Ratio de circulante

Un ratio de circulante por encima de la unidad se considera favorable, ya que indica que la empresa tiene suficiente liquidez para cubrir los pasivos a corto plazo.

En el caso estudiado, el ratio que se obtiene incluso es el escenario pesimista es más que suficiente.

- Ratio de endeudamiento

Es una medida que evalúa la proporción de deuda en relación a su capital propio, y se calculará con la Ecuación 9.6. Ratio de endeudamiento.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}}$$

Ecuación 9.6. Ratio de endeudamiento

Cuanto más cerca de la unidad se encuentre este ratio, mayor será el endeudamiento de la empresa.

Los valores obtenidos son de nuevo favorables en todos los escenarios.

Además, es bastante visual como el ratio va disminuyendo a medida que se va pagando el préstamo.

- Ratio de garantía

El ratio de garantía mide la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas y se calcula con la Ecuación 9.7. Ratio de garantía

$$\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Ecuación 9.7. Ratio de garantía

Se obtienen ratios muy buenos, y es observable que, una vez saldada la deuda del préstamo a largo plazo, el pasivo total disminuye hasta el valor de las deudas con proveedores a corto plazo, el cual es muy pequeño en comparación con el activo total, haciendo aumentar el ratio de garantía.

10. CONCLUSIONES

A continuación, se explicarán las conclusiones a las que se han llegado tras elaborar todos los apartados.

Empezaré comentando cuales son los principales aspectos que pueden poner en peligro el proyecto: el aumento del precio del gasoil y, principalmente, la fuerte competencia.

Está visto y comprobado que el motor de la empresa son las ventas, los clientes; es por ello que veo necesario mencionar aquí de nuevo la importancia de dar a conocer la autoescuela al inicio, y ofrecer un servicio de calidad, porque será el marketing boca a boca el que juegue un papel esencial en el número de ventas y el que logre hacer frente a estas amenazas.

El análisis de viabilidad del proyecto, según las estimaciones llevadas a cabo, las cuales se ha intentado que sean las más realistas posibles, resulta favorable. Ya se han comentado el VAN, el TIR, el plazo de recuperación y los ratios en el apartado anterior: son resultados positivos y el proyecto, en el escenario realista y optimista, es viable.

Respecto al escenario pesimista, a pesar de que los ratios nos indiquen que se obtendrá beneficio y que se podrá hacer frente a los pasivos corrientes, el VAN y el TIR no aconsejan llevar a cabo este proyecto: el VAN comienza a ser positivo a partir del noveno año, y el plazo de recuperación se encuentra en 6 años y medio.

Aun así, también es de valorar el hecho de que la universidad es un lugar que, a corto y medio plazo, no va a cambiar de ubicación, proporcionándonos, dependiendo del escenario, más o menos clientes, pero al fin y al cabo, clientes todos los años.

A donde quiero llegar con esto es que, aunque en este escenario, que sería el peor de los casos, los resultados no son buenos, a largo plazo se acabaría recuperando la inversión inicial e incluso obteniendo beneficios.

Es por todo esto que, aun con este riesgo, pienso que el proyecto debería llevarse a cabo ya que, desde una visión global, los resultados son favorables.

Es interesante observar que muchos de los ratios indican que el activo corriente crece a mayor velocidad que el pasivo corriente y, según está reflejado en el balance, se puede apreciar que esto ocurre debido principalmente a la tesorería, lo que sugiere que existe capacidad sobrante para hacer frente a las obligaciones a corto plazo y se podría aumentar la cantidad del dividendo, obteniendo el socio mayor beneficio propio.

Me parece conveniente explicar también las líneas futuras de acción, que, en el caso realista, deberán seguir un plan similar al descrito en este trabajo, siempre buscando atraer clientes, y, en caso de que la realidad superase las expectativas, sí se deberían añadir algunos cambios para una mejor adaptación, los cuales serían:

- Contratar a un nuevo profesor de clases prácticas.
- Adquirir un nuevo vehículo.
- Pensar en aumentar o alquilar el local para las clases teóricas.
- Introducir, si son muy demandados, nuevos permisos.

Y, por último, pasando a comentarios más personales, me ha parecido un trabajo largo pero que, bien hecho, sintetiza y consolida muchísimos de los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de la carrera, ya no solo teóricos, los cuales he tenido que consultar y recordar, sino la forma de ponerlos en práctica, es decir, realizar el estudio de mercado, pensar la misión, la visión, cuáles serán las mejores herramientas para dar a conocer a la empresa, los medios materiales para su puesta en marcha, los recursos humanos necesarios, buscar cómo se crea una sociedad y elaborar, con todos los datos obtenidos, los estados financieros previsionales y el análisis de viabilidad económica.

Ha sido un tfg enriquecedor puesto que he podido experimentar en primera persona el significado de *sinergia*, esa palabra que tantas veces nos explicaron en clase de estrategia: el resultado en conjunto es mayor que la suma de los resultados por separado; y es que, aunque muchas de las tareas ya las había llevado a cabo en las prácticas de diferentes asignaturas, hacerlas alrededor del mismo tema y de forma conjunta te obliga a valorar muchos aspectos que de forma individual pasan desapercibidos, obteniendo finalmente una visión mucho más amplia y global, ya no solo de la autoescuela, sino del esfuerzo existente detrás cualquier empresa.

ANEXO I. ENCUESTA

¿Cuál es tu edad?

100 respuestas

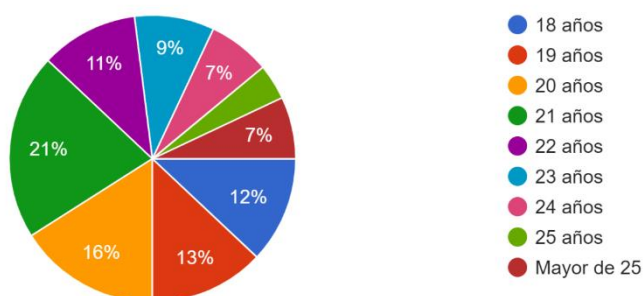


Ilustración Anexo I.1. Encuesta 1

¿Estudias en la Universidad de Jaén?

100 respuestas

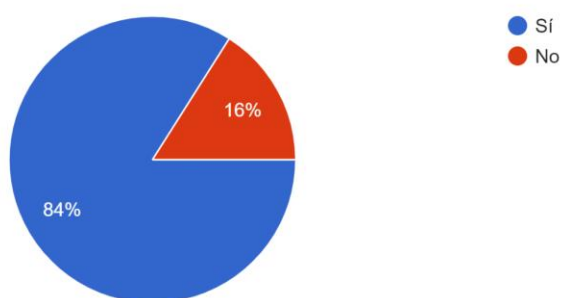


Ilustración Anexo I.2. Encuesta 2

Si estudias en la Universidad de Jaén, ¿qué estás estudiando?

84 respuestas

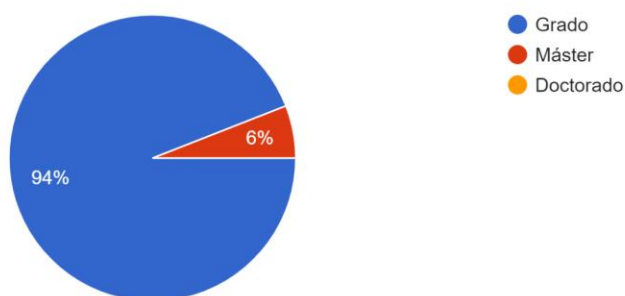


Ilustración Anexo I.3. Encuesta 3

Si estudias en la Universidad de Jaén, ¿en qué curso estás matriculado de más asignaturas?

84 respuestas

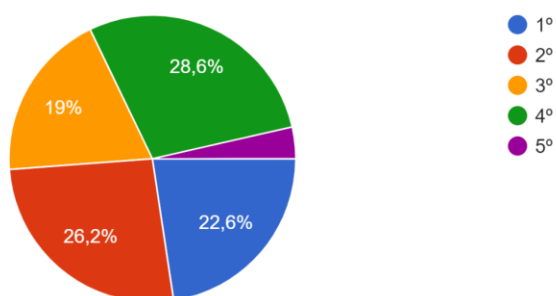


Ilustración Anexo I.4. Encuesta 4

Si estudias en la Universidad de Jaén, ¿dónde resides durante el período lectivo?

87 respuestas

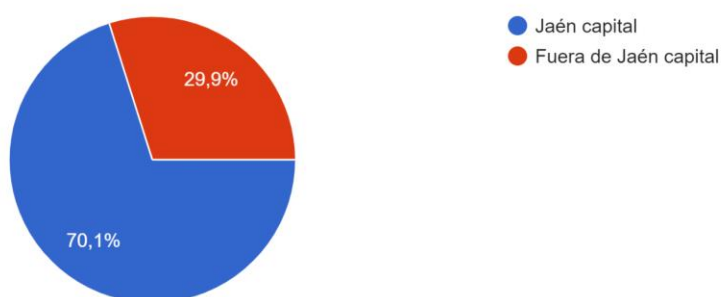


Ilustración Anexo I.5. Encuesta 5

¿Tienes el permiso B de conducir?

100 respuestas

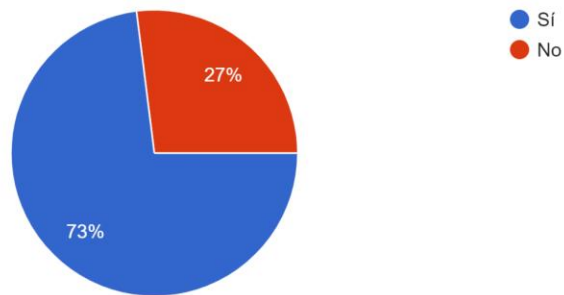


Ilustración Anexo I.6. Encuesta 6

En caso de no tenerlo o si hubieses realizado esta encuesta antes de obtenerlo, ¿estarías interesado en una autoescuela ubicada en la Universidad de Jaén?

100 respuestas

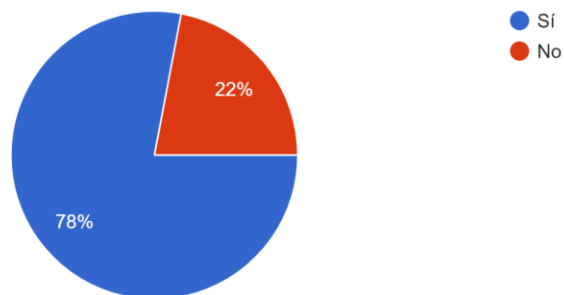
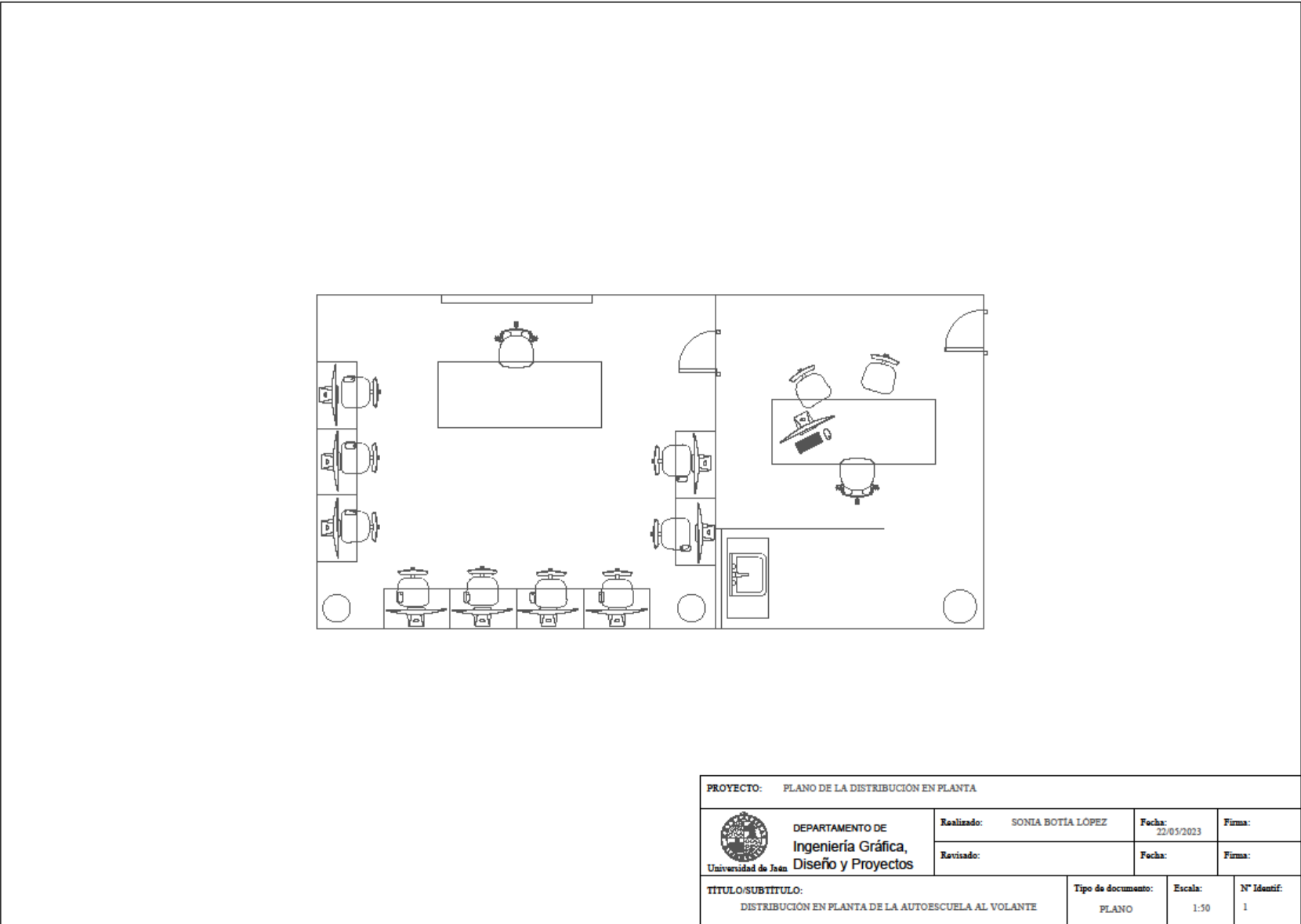


Ilustración Anexo I.7. Encuesta 7

ANEXO II. PLANO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Aunque al insertar el documento puede haber variado el tamaño, se ha realizado el plano de la distribución en planta en A3 y a escala 1:50.



ANEXO III. ESCENARIO OPTIMISTA

Previsión de ventas los 7 primeros años							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Alumnos	94	97	100	105	105	105	105
Ingresos (€)	84.600,00 €	87.300,00 €	90.000,00 €	94.500,00 €	94.500,00 €	94.500,00 €	94.500,00 €
Alumnos que renuevan	9	10	10	11	11	11	11
Ingresos por renovación(€)	1.485,00 €	1.650,00 €	1.650,00 €	1.815,00 €	1.815,00 €	1.815,00 €	1.815,00 €
Ingresos totales (€)	86.085,00 €	88.950,00 €	91.650,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €

Tabla Anexo III.14. Previsión de ventas, escenario optimista

Cuenta de resultados de los 7 primeros años							
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas	86.085,00 €	88.950,00 €	91.650,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €
Coste de las ventas	- 69.035,48 €	- 61.649,64 €	- 61.874,70 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €
Suministros	- 8.523,00 €	- 8.733,00 €	- 8.943,00 €	- 9.293,00 €	- 9.293,00 €	- 9.293,00 €	- 9.293,00 €
Luz	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €
Agua	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €
Telefonía e Internet	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €
Gasoil	- 6.580,00 €	- 6.790,00 €	- 7.000,00 €	- 7.350,00 €	- 7.350,00 €	- 7.350,00 €	- 7.350,00 €
Gasto en marketing	- 7.860,90 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €
Publicidad en MUPIS	- 7.610,90 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impresión de cupones A6	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €
Impresión de folletos A5	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €
Gastos de personal	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €

Director, profesor de teoría y recepcionista	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €
Seguridad Social	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €
Profesor de prácticas	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €
Seguridad Social	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €
Prevención de riesgos laborales	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €
Gasto operacional	- 1.131,88 €	- 1.146,94 €	- 1.162,00 €	- 1.187,10 €	- 1.187,10 €	- 1.187,10 €	- 1.187,10 €
Programa FacilAuto	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €
Libros	- 282,00 €	- 291,00 €	- 300,00 €	- 315,00 €	- 315,00 €	- 315,00 €	- 315,00 €
Placas L	- 189,88 €	- 195,94 €	- 202,00 €	- 212,10 €	- 212,10 €	- 212,10 €	- 212,10 €
Otros gastos de explotación	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €
Local	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Seguro del vehículo	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €

Taller	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €
Asesoría	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €
Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)	17.049,52 €	27.300,36 €	29.775,30 €	32.648,21 €	32.648,21 €	32.648,21 €	32.648,21 €
Gastos financieros	- 7.674,75 €	- 7.674,75 €	- 7.674,75 €	- 7.674,75 €	- €	- €	- €
Amortización del préstamo	- 5.941,83 €	- 6.387,46 €	- 6.866,52 €	- 7.381,51 €	- €	- €	- €
Intereses	- 1.732,92 €	- 1.287,29 €	- 808,23 €	- 293,24 €	- €	- €	- €
Beneficios antes de impuestos (BAI)	9.374,77 €	19.625,61 €	22.100,55 €	24.973,46 €	32.648,21 €	32.648,21 €	32.648,21 €
Impuesto sobre sociedades	- 2.343,69 €	- 4.906,40 €	- 5.525,14 €	- 6.243,36 €	- 8.162,05 €	- 8.162,05 €	- 8.162,05 €
Beneficio neto (BN)	7.031,08 €	14.719,21 €	16.575,41 €	18.730,09 €	24.486,16 €	24.486,16 €	24.486,16 €

Tabla Anexo III.2. Cuenta de resultados, escenario optimista

Previsión de tesorería los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo inicial	- €	22.544,41 €	28.537,25 €	35.799,96 €	40.843,56 €	46.521,33 €	56.315,79 €	66.110,25 €
Total cobros	46.577,33 €	86.085,00 €	88.950,00 €	91.650,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €
Cobros por ventas	- €	86.085,00 €	88.950,00 €	91.650,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €	96.315,00 €
Aportación capital social	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobro por préstamo	26.577,33 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total pagos	- 24.032,92 €	- 80.092,16 €	- 81.687,28 €	- 86.606,40 €	- 90.637,23 €	- 86.520,54 €	- 86.520,54 €	- 86.520,54 €
Coste de las ventas	- €	- 69.035,48 €	- 61.649,64 €	- 61.874,70 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €	- 63.666,79 €
Mobiliario	- 7.784,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vehículo	- 13.415,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste de constitución y puesta en marcha	- 2.774,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Soporte L de prácticas	- 59,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Pago amortización del préstamo	- €	- 5.941,83 €	- 6.387,46 €	- 6.866,52 €	- 7.381,51 €	- €	- €	- €
Pago de dividendos	- €	- 5.114,86 €	- 13.650,18 €	- 17.865,18 €	- 19.588,93 €	- 22.853,75 €	- 22.853,75 €	- 22.853,75 €
Saldo neto de caja	22.544,41 €	5.992,84 €	7.262,72 €	5.043,60 €	5.677,77 €	9.794,46 €	9.794,46 €	9.794,46 €
Saldo final	22.544,41 €	28.537,25 €	35.799,96 €	40.843,56 €	46.521,33 €	56.315,79 €	66.110,25 €	75.904,72 €

Tabla Anexo III.3. Tesorería, escenario optimista

Balance los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activo	46.577,33 €	53.702,05 €	60.979,82 €	66.038,48 €	71.741,35 €	81.535,81 €	91.330,27 €	101.124,74 €
Activo no corriente	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €
Mobiliario y equipo informático	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €
Vehículo	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €
Otros	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €
Activo corriente	22.544,41 €	29.669,13 €	36.946,90 €	42.005,56 €	47.708,43 €	57.502,89 €	67.297,35 €	77.091,82 €
Tesorería	22.544,41 €	28.537,25 €	35.799,96 €	40.843,56 €	46.521,33 €	56.315,79 €	66.110,25 €	75.904,72 €
Elementos inventariables	- €	471,88 €	486,94 €	502,00 €	527,10 €	527,10 €	527,10 €	527,10 €
Elementos no tangibles	- €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €
Patrimonio neto + Pasivo	46.577,33 €	53.702,05 €	60.979,82 €	66.038,48 €	71.741,35 €	81.535,81 €	91.330,27 €	101.124,74 €
Patrimonio neto	20.000,00 €	31.934,66 €	45.584,84 €	57.494,96 €	70.554,25 €	80.348,71 €	90.143,17 €	99.937,64 €

Retención de beneficios	- €	11.934,66 €	25.584,84 €	37.494,96 €	50.554,25 €	60.348,71 €	70.143,17 €	79.937,64 €
Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Subvenciones de capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	26.577,33 €	20.635,50 €	14.248,04 €	7.381,51 €	- €	- €	- €	- €
Deudas a l/p con entidades de crédito	26.577,33 €	20.635,50 €	14.248,04 €	7.381,51 €	- €	- €	- €	- €
Pasivo corriente	- €	1.131,88 €	1.146,94 €	1.162,00 €	1.187,10 €	1.187,10 €	1.187,10 €	1.187,10 €
Deudas a c/p con proveedores	- €	1.131,88 €	1.146,94 €	1.162,00 €	1.187,10 €	1.187,10 €	1.187,10 €	1.187,10 €

Tabla Anexo III.4. Balance, escenario optimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	- 46.577,33 €							
Flujo neto de caja		7.031,08 €	14.719,21 €	16.575,41 €	18.730,09 €	24.486,16 €	24.486,16 €	24.486,16 €
Flujo neto de caja acumulado	- 46.577,33 €	- 39.546,25 €	- 24.827,05 €	- 8.251,64 €	10.478,46 €	34.964,61 €	59.450,77 €	83.936,93 €

Tabla Anexo III.5. Flujos netos de caja, escenario optimista

VAN	47.749,15 €
TIR	27,87%
Plazo de recuperación	3 años y 3 meses

Tabla Anexo III.6. VAN, TIR y PR, escenario optimista

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Punto muerto	75,13	65,91	67,63	67,63	67,63	67,63	67,63
Rentabilidad económica	31,75%	44,77%	45,09%	45,51%	40,04%	35,75%	32,29%
Rentabilidad financiera	22,02%	32,29%	28,83%	26,55%	30,47%	27,16%	24,50%
Coste/volumen/beneficio	91,81%	91,82%	91,81%	91,82%	91,82%	91,82%	91,82%
Ratio de circulante	26,21	32,21	36,15	40,19	48,44	56,69	64,94
Ratio de endeudamiento	0,41	0,25	0,13	0,02	0,01	0,01	0,01
Ratio de garantía	1,75	2,47	3,96	7,73	60,43	68,68	76,94

Tabla Anexo III.7. Cálculo de ratios, escenario optimista

ANEXO IV. ESCENARIO PESIMISTA

Previsión de ventas los 7 primeros años							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Alumnos	77	79	82	86	86	86	86
Ingresos (€)	69.300,00 €	71.100,00 €	73.800,00 €	77.400,00 €	77.400,00 €	77.400,00 €	77.400,00 €
Alumnos que renuevan	8	8	8	9	9	9	9
Ingresos por renovación(€)	1.320,00 €	1.320,00 €	1.320,00 €	1.485,00 €	1.485,00 €	1.485,00 €	1.485,00 €
Ingresos totales (€)	70.620,00 €	72.420,00 €	75.120,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €

Tabla Anexo IV.1. Previsión de ventas, escenario pesimista

Cuenta de resultados de los 7 primeros años							
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas	70.620,00 €	72.420,00 €	75.120,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €
Coste de las ventas	- 67.760,14 €	- 60.299,28 €	- 60.524,34 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €
Suministros	- 7.333,00 €	- 7.473,00 €	- 7.683,00 €	- 7.963,00 €	- 7.963,00 €	- 7.963,00 €	- 7.963,00 €
Luz	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €	- 935,00 €
Agua	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €	- 60,00 €
Telefonía e Internet	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €	- 948,00 €
Gasoil	- 5.390,00 €	- 5.530,00 €	- 5.740,00 €	- 6.020,00 €	- 6.020,00 €	- 6.020,00 €	- 6.020,00 €
Gasto en marketing	- 7.860,90 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €	- 250,00 €
Publicidad en MUPIS	- 7.610,90 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Impresión de cupones A6	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €	- 200,00 €
Impresión de folletos A5	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €	- 50,00 €
Gastos de	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 43.741,29 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €	- 45.158,28 €

personal							
Director, profesor de teoría y repcionista	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 16.740,93 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €	- 17.257,38 €
Seguridad Social	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.541,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €	- 5.712,24 €
Profesor de prácticas	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.068,00 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €	- 16.626,66 €
Seguridad Social	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.318,52 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €	- 5.489,40 €
Prevención de riesgos laborales	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €	- 72,60 €
Gasto operacional	- 1.046,54 €	- 1.056,58 €	- 1.071,64 €	- 1.091,72 €	- 1.091,72 €	- 1.091,72 €	- 1.091,72 €
Programa FacilAuto	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €	- 660,00 €
Libros	- 231,00 €	- 237,00 €	- 246,00 €	- 258,00 €	- 258,00 €	- 258,00 €	- 258,00 €
Placas L	- 155,54 €	- 159,58 €	- 165,64 €	- 173,72 €	- 173,72 €	- 173,72 €	- 173,72 €
Otros gastos de explotación	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €	- 7.778,41 €

Local	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Seguro del vehículo	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €	- 428,41 €
Taller	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €	- 150,00 €
Asesoría	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €	- 1.200,00 €
Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)	2.859,86 €	12.120,72 €	14.595,66 €	16.643,59 €	16.643,59 €	16.643,59 €	16.643,59 €
Gastos financieros	- 7.578,93 €	- 7.578,93 €	- 7.578,93 €	- 7.578,93 €	- €	- €	- €
Amortización del préstamo	- 5.867,64 €	- 6.307,71 €	- 6.780,79 €	- 7.289,35 €	- €	- €	- €
Intereses	- 1.711,29 €	- 1.271,21 €	- 798,14 €	- 289,58 €	- €	- €	- €
Beneficios antes de impuestos (BAI)	- 4.719,07 €	4.541,79 €	7.016,73 €	9.064,66 €	16.643,59 €	16.643,59 €	16.643,59 €
Impuesto sobre sociedades	- €	- 1.135,45 €	- 1.754,18 €	- 2.266,17 €	- 4.160,90 €	- 4.160,90 €	- 4.160,90 €
Beneficio neto (BN)	- 4.719,07 €	3.406,35 €	5.262,55 €	6.798,50 €	12.482,69 €	12.482,69 €	12.482,69 €

Tabla Anexo IV.2. Cuenta de resultados, escenario pesimista

Previsión de tesorería los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Saldo inicial	- €	22.212,57 €	19.204,79 €	18.957,44 €	18.014,91 €	17.383,00 €	22.376,08 €	30.697,87 €
Total cobros	46.245,49 €	70.620,00 €	72.420,00 €	75.120,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €
Cobros por ventas	- €	70.620,00 €	72.420,00 €	75.120,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €	78.885,00 €
Aportación capital social	20.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobro por préstamo	26.245,49 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total pagos	- 24.032,92 €	- 73.627,78 €	- 72.667,35 €	- 76.062,53 €	- 79.516,91 €	- 73.891,92 €	- 70.563,21 €	- 70.563,21 €
Coste de las ventas	- €	- 67.760,14 €	- 60.299,28 €	- 60.524,34 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €	- 62.241,41 €
Mobiliario	- 7.784,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Vehículo	- 13.415,11 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Coste de constitución y puesta en marcha	- 2.774,21 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Soporte L de prácticas	- 59,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago amortización del préstamo	- €	- 5.867,64 €	- 6.307,71 €	- 6.780,79 €	- 7.289,35 €	- €	- €	- €
Pago de dividendos	- €	- €	- 6.060,36 €	- 8.757,40 €	- 9.986,15 €	- 11.650,51 €	- 8.321,80 €	- 8.321,80 €
Saldo neto de caja	22.212,57 €	- 3.007,78 €	- 247,35 €	- 942,53 €	- 631,91 €	4.993,08 €	8.321,80 €	8.321,80 €
Saldo final	22.212,57 €	19.204,79 €	18.957,44 €	18.014,91 €	17.383,00 €	22.376,08 €	30.697,87 €	39.019,67 €

Tabla Anexo IV.3. Tesorería, escenario pesimista

Balance los 7 primeros años								
Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Activo	46.245,49 €	44.284,25 €	44.046,94 €	43.119,47 €	42.507,64 €	47.500,72 €	55.822,51 €	64.144,31 €
Activo no corriente	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €	24.032,92 €
Mobiliario y equipo informático	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €	7.784,40 €
Vehículo	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €	13.415,11 €
Otros	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €	2.833,41 €
Activo corriente	22.212,57 €	20.251,33 €	20.014,02 €	19.086,55 €	18.474,72 €	23.467,80 €	31.789,59 €	40.111,39 €
Tesorería	22.212,57 €	19.204,79 €	18.957,44 €	18.014,91 €	17.383,00 €	22.376,08 €	30.697,87 €	39.019,67 €
Elementos inventariables	- €	386,54 €	396,58 €	411,64 €	431,72 €	431,72 €	431,72 €	431,72 €
Elementos no tangibles	- €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €	660,00 €
Patrimonio neto + Pasivo	46.245,49 €	44.284,25 €	44.046,94 €	43.119,47 €	42.507,64 €	47.500,72 €	55.822,51 €	64.144,31 €
Patrimonio neto	20.000,00 €	22.859,86 €	28.920,22 €	34.758,48 €	41.415,92 €	46.409,00 €	54.730,79 €	63.052,59 €

Retención de beneficios	- €	2.859,86 €	8.920,22 €	14.758,48 €	21.415,92 €	26.409,00 €	34.730,79 €	43.052,59 €
Capital social	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Subvenciones de capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo no corriente	26.245,49 €	20.377,85 €	14.070,14 €	7.289,35 €	- €	- €	- €	- €
Deudas a l/p con entidades de crédito	26.245,49 €	20.377,85 €	14.070,14 €	7.289,35 €	- €	- €	- €	- €
Pasivo corriente	- €	1.046,54 €	1.056,58 €	1.071,64 €	1.091,72 €	1.091,72 €	1.091,72 €	1.091,72 €
Deudas a c/p con proveedores	- €	1.046,54 €	1.056,58 €	1.071,64 €	1.091,72 €	1.091,72 €	1.091,72 €	1.091,72 €

Tabla Anexo IV.4. Balance, escenario pesimista

Año	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	- 46.245,49 €							
Flujo neto de caja		- 4.719,07 €	3.406,35 €	5.262,55 €	6.798,50 €	12.482,69 €	12.482,69 €	12.482,69 €
Flujo neto de caja acumulado	- 46.245,49 €	- 50.964,56 €	- 47.558,21 €	- 42.295,66 €	- 35.497,16 €	- 23.014,47 €	- 10.531,78 €	1.950,91 €

Tabla Anexo IV.5. Flujos netos de caja, escenario pesimista

VAN	-14.053,60 €
TIR	0,74%
Plazo de recuperación	6 años y 6 meses

Tabla Anexo IV.6. VAN, TIR y plazo de recuperación, escenario pesimista

Ratio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Punto muerto	75,13	65,91	67,63	67,63	67,63	67,63	67,63
Rentabilidad económica	6,46%	27,52%	33,85%	39,15%	35,04%	29,82%	25,95%
Rentabilidad financiera	-20,64%	11,78%	15,14%	16,42%	26,90%	22,81%	19,80%
Coste/volumen/beneficio	91,82%	91,82%	91,81%	91,82%	91,82%	91,82%	91,82%
Ratio de circulante	19,35	18,94	17,81	16,92	21,50	29,12	36,74
Ratio de endeudamiento	0,48	0,34	0,19	0,03	0,02	0,02	0,02
Ratio de garantía	1,76	2,07	2,91	5,16	38,94	43,51	51,13

Tabla Anexo IV.7. Cálculo de ratios, escenario pesimista

BIBLIOGRAFÍA

- Adara. (2 de 12 de 2020). *Adara Visual*. Obtenido de <https://www.adaravisual.com/5-fuerzas-de-porter-definicion-y-caracteristicas/>
- Aradas, A. (s.f.). *Cuestiones Laborales*. Obtenido de <https://www.cuestioneslaborales.es/porcentaje-de-cotizacion-a-la-seguridad-social-del-trabajador-y-empresa/#cotizacion>
- Calvo, J. A. (4 de 11 de 2022). *Holded*. Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>
- CNAE. (2008). *CNAE.com*. Obtenido de <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- Datosmacro. (s.f.). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=Espa%C3%B1a%3A%20El%20PIB%20ascendi%C3%B3%20un,los%20que%20publicamos%20el%20PIB.>
- Delgado, A. (14 de 12 de 2021). *Dirección General de Tráfico*. Obtenido de <https://revista.dgt.es/es/reportajes/2021/12DICIEMBRE/1214-Jovenes-PermisoConducir.shtml>
- Gabinete de Comunicación de la UJA. (16 de 1 de 2023). *Universidad de Jaén*. Obtenido de <https://diariodigital.ujaen.es/institucional/alrededor-de-5000-estudiantes-de-secundaria-de-la-provincia-participaran-en-los>
- Hernández Ortiz, M. J., Cañas Lozano, L., Márquez García, A. M., & García Vico, J. (s.f.). *Universidad de Jaén*. Obtenido de <https://empleo.ujaen.es/guiauja/www/guia-emprendimiento.pdf>
- Hosteltur. (13 de 1 de 2023). *Hosteltur*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/155099_el-pib-espanol-crecera-un-3-y-el-empleo-un-2-entre-2023-y-2024.html
- López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Pamplona (Navarra): Civitas Ediciones.
- Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2022). *Ministerio de Hacienda y Función Pública, Gobierno de España*. Obtenido de https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). *Plataforma PYME*. Obtenido de <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (17 de 3 de 2022). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de [https://www.boe.es/eli/es/res/2022/03/17/\(10\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2022/03/17/(10))
- Ministerio del Interior. (s.f.). *Dirección General de Tráfico*. Obtenido de <https://sede.dgt.gob.es/es/permisos-de-conducir/autoescuelas/apertura-modificacion-y-cierre-de-autoescuelas.shtml#>

- Miñarro, M. (1 de 3 de 2022). *Inboundcycle*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Nunes, P. (6 de 8 de 2016). *Knoow.net*. Obtenido de Enciclopedia temática: <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/sector-de-actividad/#:~:text=Un%20sector%20de%20actividad%20es,las%20tareass%20o%20actividades%20realizadas>.
- Oblicua. (s.f.). *Oblicua*. Obtenido de https://www.oblicua.es/publicidad/publicidad_en_mupis_en_jaen.html
- Openges. (30 de 5 de 2022). *Openges*. Obtenido de <https://openges.es/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-limitada/#:~:text=El%20coste%20del%20tr%C3%A1mite%20depende,%2C%20entre%20ellos%2C%20los%20estatutos>.
- Quiroa, M., & López, J. F. (1 de 2 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competidor.html>
- Roldán, P. N., & Westreicher, G. (1 de 3 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-complementario.html>
- Salesforce. (3 de 3 de 2022). *Salesforce*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2022/02/word-of-mouth-marketing-boca-a-boca.html>
- Santander Trade. (Junio de 2023). *SantanderTrade.com*. Obtenido de https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fespana%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=17&memoriser_choix=memoriser
- Satesmases Mestre, M. (2012). *Marketing Conceptos y estrategias*. Piramide.
- Screenmedia. (s.f.). *Screenmedia*. Obtenido de <https://www.screenmedia.es/mupis/>
- THEOBJECTIVE. (23 de 1 de 2023). *THEOBJECTIVE*. Obtenido de <https://theobjective.com/economia/2023-01-23/economistas-pib-2023-inflacion/>
- Valencia, C. (31 de 5 de 2011). *Autocasión*. Obtenido de <https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/el-226-de-las-familias-espanolas-no-tiene-coche>
- Wikipedia. (9 de 3 de 2022). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoescuela#:~:text=Una%20autoescuela%20es%20un%20centro,de%20los%20ex%C3%A1menes%20de%20conducci%C3%B3n>.