



Trabajo Fin de Grado

**Plan de empresa:
apertura de una academia de idiomas en
Zaragoza.
“World Connection”**

Autora

Sara García Zapata

Directoras

Sandra Ferreruela Garcés
Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

**Plan de Empresa:
apertura de una academia de idiomas en Zaragoza.**

Año 2016

Business Plan: Opening a language school in Zaragoza.

Autor / autor:

Sara García Zapata

Directores / Supervisors:

Sandra Ferreruela y Begoña Pelegrín

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen:

La realización de este trabajo de fin de grado conlleva la elaboración de un plan de empresa para la creación de una academia de idiomas en la ciudad de Zaragoza. El objetivo es aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas del grado y analizar los pasos necesarios para constituir la empresa. Se analizarán aspectos del entorno general y empresarial y la normativa aplicable. Posteriormente se realizará un plan de marketing y un plan operativo, y se analizará la gestión de los recursos humanos. Por último, se elaborará el análisis económico-financiero con el fin de evaluar la viabilidad de nuestro proyecto de negocio.

Abstract:

This final dissertation involves the development of a business plan for the creation of a language school in the city of Zaragoza. The aim is to apply the knowledge acquired in the different subjects of the degree and analyze the necessary steps to establish the company, aspects of general and business environment and the applicable regulations will be discussed. Then, a marketing plan and an operational plan will be implemented, and management of human resources will be analyzed. Finally, an economic and financial study is carried out in order to assess the feasibility of our business project.

Palabras clave / key words: idiomas / languages; academia / school; educación / education; Zaragoza / Zaragoza.

ÍNDICE

1.	PRESENTACION DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	8
2.	ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL	9
2.1.	ANALISIS ECONOMICO.....	9
2.2.	ANALISIS POLITICO-LEGAL.....	10
2.3.	ANALISIS SOCIOCULTURAL.....	11
2.4.	ANALISIS TECNOLOGICO.....	12
2.5.	ANALISIS ECOLOGICO	12
3.	ANALISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO.....	13
3.1.	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.	13
3.2.	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	13
3.3.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.	14
3.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.	14
3.5.	RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.....	14
4.	MARCO LEGAL	15
4.1.	ELECCION DE LA FORMA LEGAL DEL NEGOCIO.....	16
4.2.	NORMATIVA LEGAL APLICABLE	17
5.	PLAN DE MARKETING.	18
5.1.	DESCRIPCION DETALLADA DEL SERVICIO.....	18
5.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	19
5.3.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCION.....	20
5.4.	PREVISION DE VENTAS.	22
6.	PLAN OPERATIVO.....	23
6.1.	DESCRIPCION FISICA DEL ESTABLECIMIENTO.....	23
6.1.1.	Características y adaptación del local.	24
6.2.	EQUIPOS E INSTALACIONES.....	24
6.3.	GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS.	25
6.4.	POLITICA DE CALIDAD.	25
7.	RECURSOS HUMANOS.	26
7.1.	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	26
7.2.	CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL	27
7.3.	CONTRATACIÓN Y SALARIOS.	27
7.3.1.	Contratación.	27
7.3.2.	Salarios.....	28
8.	PLAN ECONOMICO FINANCIERO	29
8.1.	ESTIMACION DE LA INVERSION INICIAL.....	29

8.1.1.	Plan de amortizaciones.....	30
8.1.2.	Necesidades del Fondo de Rotación (NFR)	30
8.2.	FUENTES DE FINANCIACION.....	31
8.2.1.	Financiación propia / ajena.	31
8.3.	CUANTIFICACION DE INGRESOS Y GASTOS	32
8.4.	IMPUESTOS	33
8.4.1.	Impuesto de Sociedades	33
8.4.2.	Impuesto sobre Actividades Económicas.....	33
8.4.3.	Impuesto sobre Bienes Inmuebles.....	34
8.5.	FLUJOS DE CAJA.....	34
8.6.	CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	34
8.7.	VALORACION DEL PROYECTO	35
8.7.1.	Coste de capital	35
8.7.2.	Criterios de decisión.....	36
8.8.	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	37
8.8.1.	Escenario optimista.	38
8.8.2.	Escenario pesimista.....	39
	CONCLUSIONES.....	41
	BIBLIOGRAFIA	42
	Informes y legislación consultada.	42
	Páginas web consultadas.	42
	ANEXOS	44
	ANEXO I: Sector educación CNAE.	44
	ANEXO II: Constitución de la sociedad y obligaciones.	45
	ANEXO III: Comparativas academias Zaragoza.	48
	ANEXO IV: Horarios y niveles de la academia.....	49
	ANEXO V: MOBILIARIO Y EQUIPOS INFORMATICOS	51
	ANEXO VI. Número de profesores por años.....	53
	ANEXO VII. Características del convenio.....	54
	ANEXO VIII: Previsión de tesorería primer año.	55
	ANEXO IX. Préstamo ICO.	56
	ANEXO X. Flujos de caja.	58
	ANEXO XI. Escenario optimista.	59
	ANEXO XII. Escenario pesimista.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB español (2011-2015)	9
Gráfico 2. Evolución del saldo migratorio de españoles por semestres	11
Gráfico 3. Brecha generacional puntuación EF EPI.....	12

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tasa de paro por comunidades autónomas.....	10
Ilustración 2. Localización del establecimiento.	23
Ilustración 3. Organigrama de la empresa.	26
Ilustración 4. Tipos de gravamen aplicables (IS)	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Precios de los cursos.....	20
Tabla 2. Ocupación estimada años	22
Tabla 3. Previsión de ventas.....	23
Tabla 4. Gasto de personal.	29
Tabla 5. Inversión inicial del proyecto.	29
Tabla 6. Coeficientes de amortización lineal.....	30
Tabla 7. Cuotas amortización.	30
Tabla 8. Necesidades Fondo de Rotación.....	31
Tabla 9. Flujos de caja.....	34
Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	35
Tabla 11. Cálculo coste de capital.	36
Tabla 12. Precios escenario optimista.	38
Tabla 13. Precios escenario pesimista.	39
Tabla 14. Cálculo esperanza del VAN	40

1. PRESENTACION DE LA IDEA DE NEGOCIO.

La creciente demanda por parte de las empresas de personas cualificadas en el habla de varios idiomas, y por tanto, el interés de la población por estudiarlos y dominarlos, ya sea por motivos laborales (la demanda de la que hablamos o la creciente emigración de ciudadanos españoles en busca de mejores condiciones de trabajo), o simplemente motivos de ocio (incremento de viajes al extranjero), ha provocado el auge de los negocios de academias de idiomas, que ya no se centran únicamente en la enseñanza de uno de ellos, sino que van mucho más allá.

Estos factores, unido al bajo nivel en idiomas de la población española, ha hecho de estas academias un negocio altamente rentable hoy en día, y en el que la competencia aumenta cada vez más.

Nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje, el aumento de cursos en el extranjero, y las nuevas tecnologías que favorecen poder estudiar en cualquier momento y lugar, han hecho del sector de la enseñanza de idiomas uno totalmente moderno y actualizado, en el que cada empresa busca su diferenciación.

Es por estos motivos que he elegido precisamente esta línea de negocio para llevar a cabo un estudio acerca de su viabilidad, analizando sus aspectos más característicos, así como su situación económico-financiera en un horizonte temporal de 5 años.

Concretamente, el negocio consistirá en una *academia* que impartirá tres idiomas diferentes: *inglés, francés y alemán*, por ser considerados unos de los principales idiomas y los más estudiados en nuestro país. Esta academia se ubicará en la ciudad de **Zaragoza**, concretamente en el barrio Las Fuentes, debido a la baja competencia de negocios de estas características que encontraremos en esa zona, y así poder satisfacer las necesidades de sus vecinos.

Para analizar este proyecto, se comenzará dando una visión del entorno general en el que nos ubicamos actualmente, analizaremos el sector y sus características, así como la tendencia de éste en los últimos años. Las operaciones típicas de un negocio de estas características, detallando ingresos y gastos resultantes de su actividad, el mercado laboral en el que nos moveremos y el convenio concreto que rige este sector, y así finalmente y mediante una serie de cálculos e indicadores financieros, poder obtener resultados que nos hablen de la viabilidad de este negocio y su rentabilidad en el marco en el que nos situamos.

2. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL.

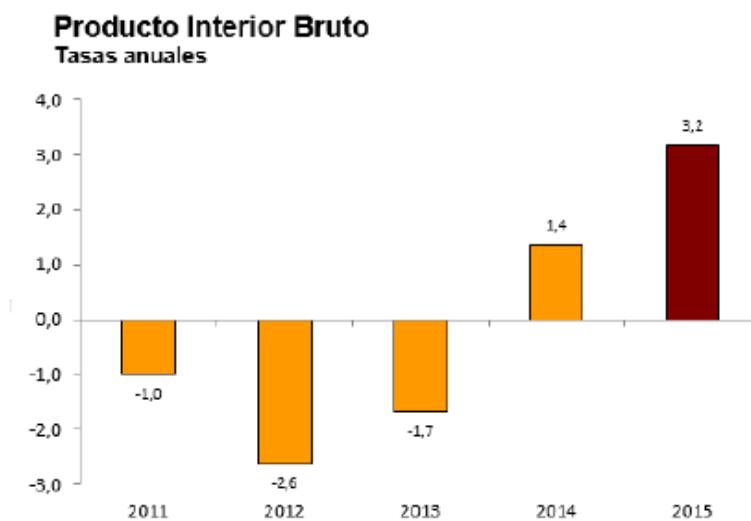
En este apartado vamos a analizar los diferentes aspectos del entorno general que pueden afectar y son importantes a la hora de establecer nuestro negocio. Este análisis lo vamos a realizar a través de la herramienta de *análisis PESTEL* con la cual analizaremos aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del macro entorno.

2.1. ANALISIS ECONOMICO.

España lleva inmersa unos 8 años en una gran crisis económica pero la situación comienza a presentar signos de recuperación que se pueden observar en las perspectivas económicas del FMI¹, estimando estas un crecimiento del 2,7% para este año y un 2,3% para el próximo.

La evolución del PIB español también es positiva, ya que en 2015 se registró un crecimiento de un 3,2% según el INE tras años de crecimiento negativo. Esta cifra indica una buena recuperación ya que el crecimiento en la eurozona ha sido menor (1,5%), por lo que España está creciendo a un ritmo más acelerado. A nivel regional, Aragón presenta cifras similares a las nacionales en crecimiento del PIB, pero se encuentra por encima en cuanto a renta per cápita y renta disponible de los hogares.

Gráfico 1. Evolución del PIB español (2011-2015)



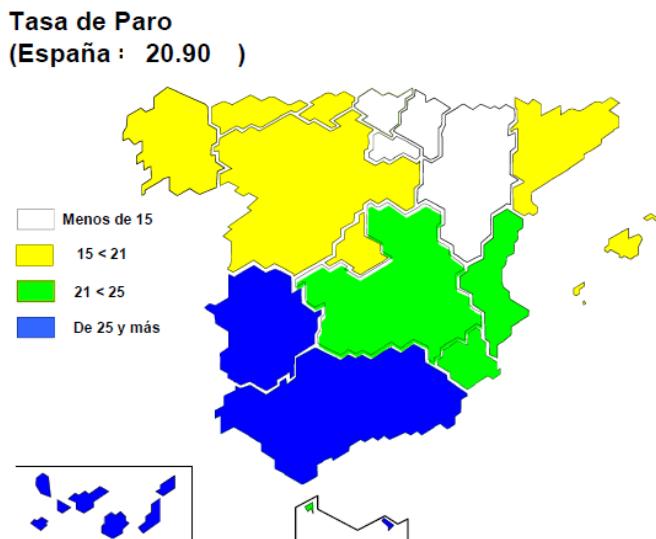
Fuente: INE, "Estimación avance PIB trimestral" (4º trimestre 2015).

Otro indicador muy importante de nuestra economía es el desempleo. La EPA (Encuesta de Población Activa) nos arroja también datos positivos en este aspecto ya

¹ Informe WEO.

que en último año el desempleo descendió 2,81 puntos, situándose así a final de 2015 en un 20,90% a nivel nacional, presentando Aragón a nivel regional cifras más positivas (14,60% de desempleo). A pesar de esta mejora, España sigue con un desempleo muy por encima al de la eurozona (10.4%).

Ilustración 1. Tasa de paro por comunidades autónomas.



Fuente: INE, “Encuesta de población activa” (4º trimestre 2015).

2.2. ANALISIS POLITICO-LEGAL.

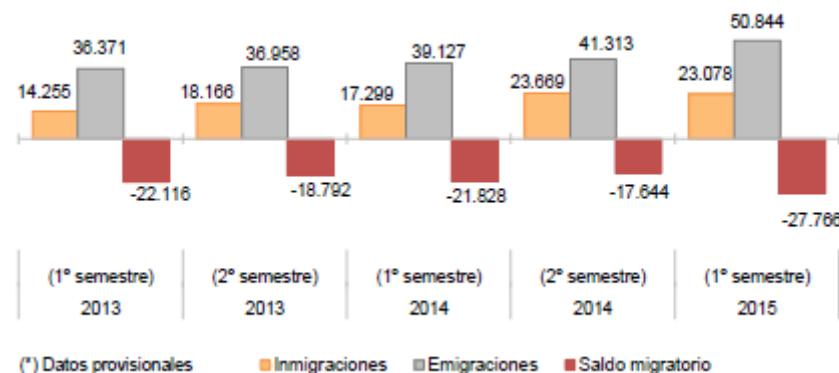
El sistema político consolidado y estable con el que contaba España, se ha ido transformando e incluso desestabilizando por varias razones tales como la aparición de nuevas formaciones políticas, problemas derivados de la crisis vivida en el país, la corrupción política que se está descubriendo en los últimos años o los temas independentistas.

Según el Índice de Percepción de la Corrupción, informe que elabora cada año Transparencia Internacional, en el 2015 España se encontraba en el puesto 36 de 168 países analizados, con una puntuación de 58 puntos (siendo 100 percepción de ínfimos niveles de corrupción). Analizando el ámbito europeo, España se encuentra en el puesto 18 de 28 países (ordenados de 100 a 0), lo que indica que se percibe una corrupción media alta en relación con el resto de países de la Unión Europea.

2.3. ANALISIS SOCIOCULTURAL.

Un aspecto destacable de los últimos años, es la creciente emigración de población española, debido a los problemas económicos y la necesidad de buscar empleo en otros países. Esta migración tiene especial efecto en la población con estudios superiores. Concretamente, el 9,2% de los titulados menores de 30 años trabajaba fuera de España en 2014². En el siguiente grafico se puede observar la evolución del saldo migratorio de españoles:

Gráfico 2. Evolución del saldo migratorio de españoles por semestres.



Fuente: INE, "Estadística de migraciones" (1er semestre 2015).

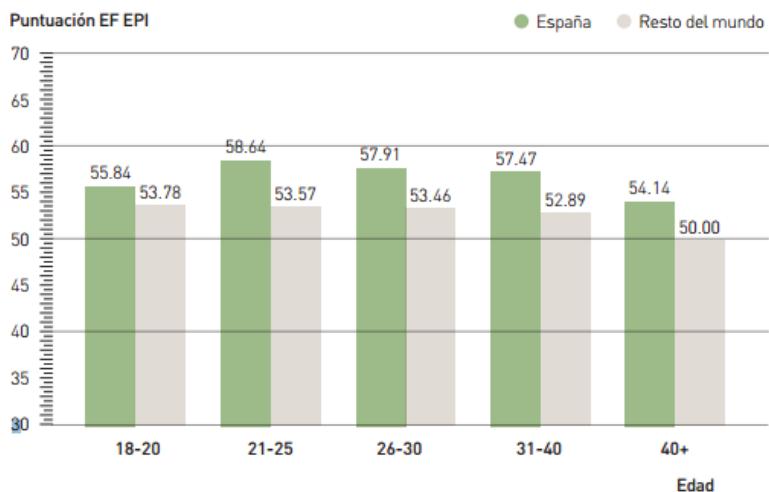
En cuanto al conocimiento de idiomas, un 48% de la población española afirma que no es capaz de utilizar ningún idioma extranjero, un 35% dice poder usar uno, el 13% dos idiomas y solo un 4% podría hablar tres o más idiomas. Los idiomas más estudiados en nuestro país son inglés, alemán y francés.

A pesar de ser el inglés el idioma más estudiado en nuestro país, los estudios acerca del nivel de la población no arrojan buenos resultados. La población española tiene un nivel medio de inglés³, que, junto a Italia y Francia son las tres grandes economías europeas que se quedan por debajo de un buen nivel. En este aspecto se observan grandes diferencias en las edades: existe un mejor nivel en la población de entre 21 y 25 años, consecuencia de una creciente importancia de los idiomas en el sistema educativo.

² Encuesta de Inserción Laboral de Titulados Universitarios. INE

³ EF English Proficiency Index (EF EPI)

Gráfico 3. Brecha generacional puntuación EF EPI.



Fuente: EF English Proficiency Index 2015.

2.4. ANALISIS TECNOLOGICO.

El panorama de inversión en I+D en España sigue siendo un aspecto a mejorar. Según el índice de innovación Altran 2015 España se sitúa en el puesto 16º en inversión en I+D como porcentaje del PIB, lo que indica que nuestro país tiene una baja capacidad de innovación. Esta inversión, que se sitúa para 2015 en 1,24% del PIB, lleva descendiendo tres años consecutivos, alejando así a España cada vez más de la media de la UE (2,01%).

A pesar de esto, las nuevas tecnologías están muy presentes en el sector de la enseñanza. Páginas web, portales, plataformas online, aplicaciones móviles, etc. han favorecido la enseñanza a distancia y el autoaprendizaje en todas las áreas, pero en los idiomas especialmente. La falta de tiempo para asistir a clases presenciales o las dificultades para un seguimiento continuo por parte de los profesores han sido solucionadas con estas tecnologías.

Asimismo, estas tecnologías han favorecido también la promoción de cualquier tipo de negocio por medio de las redes sociales y haciendo uso del *boca-oído electrónico*. Tener especialistas en estas áreas es una tarea que están llevando a cabo todas las grandes empresas por los beneficios que les reporta la comunicación online.

2.5. ANALISIS ECOLOGICO

En los últimos años el papel de la ecología en la empresa ha tomado mucha importancia ya que la actuación de las empresas puede tener un gran impacto medioambiental. Es

por eso que en los últimos años han ido surgiendo más políticas y normativas con el fin de controlar estas actuaciones, estableciendo límites de emisión y contaminación que ayuden a mejorar el entorno.

Asimismo, algunas empresas proactivas han desarrollado en estos años sus propias políticas medioambientales en las que se comprometen a ser respetuosas con el medio ambiente, utilizando la tecnología disponible para mejorar sus procesos y controlar sus residuos.

3. ANALISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO.

En este apartado realizaremos el *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter* (1982), con el fin de analizar las fuerzas que afectan al micro entorno del negocio que se quiere establecer, centrándonos sobre todo en la zona específica donde pensamos ubicar nuestro negocio para conocer a los posibles clientes, proveedores y competencia que nos encontraremos.

3.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES.

Analizando la zona geográfica donde pensamos establecernos, se observa que el número de clientes potenciales que podríamos tener es alto dada la creciente necesidad en los últimos años de estudiar idiomas, pero también es alta la oferta de academias en la ciudad de Zaragoza, por lo que estos clientes tienen facilidad para elegir otras academias de la competencia.

A pesar de esto, en el Barrio Las Fuentes, zona donde pensamos establecer nuestro negocio, no hay más oferta de este tipo, ya que solo se pueden encontrar un par de academias de inglés, pero ninguna que oferte la enseñanza de otros idiomas tales como francés o alemán. Esto puede disminuir su poder de negociación, ya que encontrar una oferta de este tipo implicaría a los posibles clientes a desplazarse a otras zonas, lo que les supone un coste.

Para paliar este poder que tienen los clientes deberemos ofrecer buena calidad y precios respecto de la competencia, y ofertas o promociones con el fin de fidelizar clientes.

3.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

Para analizar el poder de negociación que puedan tener, primero deberíamos analizar qué tipo de proveedores serán necesarios para la realización de nuestra actividad.

Dada la actividad que necesitamos llevar a cabo, nuestras principales necesidades serán material escolar (cuadernos, bolígrafos, pizarras, etc.), mobiliario para nuestro local, tecnología (ordenadores o proyectores, programas informáticos, ...) y libros de los diferentes idiomas y niveles que vamos a impartir.

Analizando estas necesidades concluimos que el poder de negociación de los proveedores va a ser prácticamente nulo en nuestro caso, ya que existe un gran número de proveedores a elegir no diferenciados entre sí, por lo que nuestro coste en el caso de cambio entre estos no será relativamente alto.

3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

La amenaza de nuevos competidores en nuestro sector puede ser fuerte debido a la poca presencia de academias de idiomas en nuestra zona y las ligeras barreras tanto de entrada como de salida.

Una vez que nuestro negocio este establecido, se cubrirá la necesidad que hay en la zona ofertando los principales idiomas, lo que puede desalentar a otras empresas a establecerse como nuestra competencia, sobre todo si tenemos una buena planificación estratégica logrando así ventajas competitivas.

3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

La amenaza de productos sustitutos es alta en este mercado. Las nuevas tecnologías han hecho evolucionar la enseñanza de idiomas ofreciendo aplicaciones móviles, páginas web gratis, foros, traductores, etc. que impulsan el aprendizaje individual de idiomas. La posibilidad de poder aprender idiomas sin desplazarse es una opción muy considerada por muchos usuarios por el ahorro de tiempo y la comodidad, pero a pesar de los avances en esta materia, ofrecer una buena calidad de clases de conversación todavía es difícil.

De esta manera, si desde nuestro negocio se ofreciese una buena calidad en general, y sobre todo se hiciese un esfuerzo por promocionar clases de conversación, podría disminuirse esta amenaza.

3.5. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.

Se observa alta competitividad, una industria bastante fragmentada con un gran número de competidores entre los cuales no se percibe gran diferenciación, sino un modelo de

negocio similar. Por este motivo suponemos que las cuotas de mercado se reparten equitativamente entre todas las empresas establecidas en el mercado.

Como ya hemos comentado anteriormente, tenemos la ventaja de que en nuestra zona no existe un servicio de estas características, lo que podría favorecernos. Gran parte de los competidores de la ciudad se concentran en zonas universitarias y de gran tránsito (alrededores de campus universitarios, centro de la ciudad, etc.).

Para paliar esta amenaza de la competencia, y sobre todo tratándose de un nuevo negocio, necesitaremos realizar grandes esfuerzos en publicidad y promoción para intentar captar clientes, así como realizar algún tipo de programas de fidelización de clientes, para evitar que estos se trasladen a la competencia.

4. MARCO LEGAL.

Antes de analizar la forma legal más apropiada para constituir nuestro negocio y la normativa a aplicar, concretaremos en qué sector de actividad nos vamos a situar.

Para concretar más nuestra actividad y situarnos en el sector, necesitaremos ver exactamente cómo codificaríamos nuestro negocio según el CNAE. Las academias de idiomas pertenecerían al sector de la educación, pero dentro de esta existe la formación reglada y la no reglada, siendo esta última donde se sitúa el negocio a analizar.

Por lo tanto, nuestro negocio estará representado en el sector de la educación, sección P del CNAE 2009⁴, brevemente de la siguiente manera:

85. Educación.

85.5. Otra educación.

85.59. Otra educación n.c.o.p.

Ya que no existe una clasificación concreta para las academias de idiomas en este CNAE 2009, situaremos nuestro negocio en “*otra educación no clasificada en otra parte*”.

⁴ Ver Anexo I.

4.1. ELECCION DE LA FORMA LEGAL DEL NEGOCIO.

La elección de la forma jurídica es una de las primeras decisiones y más importantes en el proceso de creación de una nueva empresa, y por tanto es necesario analizar con detenimiento cuál de ellas es la más conveniente según las diferentes características de cada forma.

Tras analizar los aspectos más importantes de cada una y las características de nuestro negocio, hemos llegado a la conclusión de que la forma jurídica más adecuada para la constitución de nuestra empresa es ***Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)***, cuyas principales características son:

Número de socios: para esta forma jurídica no existe un número mínimo de socios, pudiendo así formarse con un único socio, como será nuestro caso (Sociedad Limitada Unipersonal).

Responsabilidad de los socios: es un aspecto importante a la hora de elegir la forma jurídica ya que debemos tener claro cuál será nuestra responsabilidad frente a las deudas. En este caso la responsabilidad es limitada al capital aportado, es decir, los socios no responden con su patrimonio personal a las deudas sociales, haciéndose frente a estas con el patrimonio de la sociedad.

Capital social: el capital social mínimo será de 3.005,06 €, debiendo estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución, lo cual no será un problema ya que la cantidad a desembolsar no es muy elevada.

Denominación social: el nombre o denominación social de la sociedad es libre, debiendo no estar registrado anteriormente, y figurando junto al nombre la indicación de “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “S.R.L.”, o de “Sociedad Limitada” o “S.L.”.

Esta forma jurídica es, por tanto, la más útil para pequeñas empresas de capital reducido y pocos socios, como es nuestro caso concreto. A pesar de tener que aportar un capital social mínimo, este no es elevado y se puede hacer frente al desembolso, teniendo así la ventaja de la responsabilidad limitada librando a los socios de responder con todo su patrimonio ante las deudas.

Las sociedades limitadas estás reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.⁵

4.2. NORMATIVA LEGAL APLICABLE.

Para el inicio de la actividad de nuestro negocio, se deberán tener en cuenta posibles licencias que sea necesario solicitar, así como normativas obligadas a cumplir por las características de la actividad o el local.

Una de las más importantes referidas a cualquier local con actividad empresarial, es la **normativa contra incendios**. Según establece esta normativa en la ciudad de Zaragoza, en el momento que se solicite la apertura o inicio de la actividad, deberá adjuntarse tanto en formato papel y digital:

- Certificado final de obra firmado por técnico, que acredite que las obras e instalaciones se han ejecutado de conformidad con la legislación aplicable y el proyecto objeto de licencia y que, durante la ejecución de la obra, se ha dado cumplimiento al artículo 7.2 del capítulo 2 de la parte I del Código Técnico de la Edificación.
- Certificado de una empresa de control de calidad ajena al proyecto.
- Contrato de mantenimiento de las instalaciones de protección contra incendios con una empresa de mantenimiento autorizada.
- Autorizaciones expedidas por el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón, en función de las instalaciones existentes.

A parte de esta normativa a cumplir, se debe adquirir la licencia de apertura, esto es, la autorización municipal para poner en marcha una actividad determinada en un local concreto, en base a la presentación de un **Proyecto Técnico**, para lo que debemos buscar una consultoría cualificada que redacte los documentos técnicos necesarios.

⁵ Ver detalles de constitución de la sociedad y obligaciones en Anexo II.

5. PLAN DE MARKETING.

En el siguiente apartado trataremos de elaborar un plan de marketing, de acuerdo a las variables del marketing mix: precios, distribución, comunicación y promoción. Asimismo, concretaremos detalladamente el servicio que se piensa ofrecer en nuestro negocio, analizando la competencia para cada uno de estos aspectos.

5.1. DESCRIPCION DETALLADA DEL SERVICIO.

El primer aspecto a concretar en nuestro negocio será el servicio que se va a ofrecer, es decir, determinar que idiomas se impartirán, que cursos en concreto, su duración, público objetivo, y otros aspectos importantes a la hora de determinar precios o publicidad a llevar a cabo.

Idiomas a impartir: nuestra idea desde un primer momento es impartir clases de inglés, francés y alemán. El motivo para impartir varios idiomas es que no existe otra academia que ofrezca clases de francés y alemán en la zona, por lo que esto nos reportará una ventaja competitiva, permitiendo a los vecinos y estudiantes de la zona tener estos servicios sin la necesidad de desplazarse a otras zonas de la ciudad.

Público objetivo: estos idiomas se impartirán para todo tipo de edades, creando grupos específicos para niños, jóvenes y adultos, y adaptando los cursos a las necesidades de cada uno.

Cursos a impartir y duración de los mismos: analizando las necesidades que el público objetivo puede tener en cuanto a estos servicios, y observando lo que ofrece la competencia⁶, hemos determinado que se ofertaran los siguientes cursos:

- ***Cursos regulares:*** son los cursos que se ofrecerán normalmente durante desde septiembre hasta junio, de lunes a viernes; con clases de 1, 2 o 3 horas semanales en función de las edades y grupos de entre 5 y 8 alumnos por clase. Se ofertarán todos los niveles, adaptándolos a las necesidades de nuestros clientes.
 - Niños de 3 a 6 años: 1 hora/ semana.
 - Estudiantes de 6 a 18 años: 2 horas/ semana (*clases de 1 hora*).
 - Mayores de 18 años: 3 horas/ semana (*clases de 1 hora y media*).

⁶ Ver Anexo III.

- *Cursos intensivos*: en principio este tipo de cursos que sirve para adquirir conocimientos rápidamente en un corto plazo de tiempo, solo se ofertará durante los meses de verano (junio y julio) y únicamente para adultos. Estos cursos tendrán una duración de 40 horas al mes (2 horas al día de lunes a viernes). Si posteriormente se observase el éxito de estos cursos o la necesidad de estos en el curso regular, se estudiaría la posibilidad de implantarlos.
- *Clases particulares*: clases particulares con nuestros profesores, individuales o de dos personas, para mejorar cualquiera de los aspectos de los idiomas, resolver dudas, preparar exámenes específicos o alguna parte de estos, o cualquier otra necesidad que puedan tener nuestros alumnos.
- *Clases o tertulias de conversación*: clases extraordinarias que se realizarán entre semana o sábados por la mañana (según ocupación de la academia), donde el objetivo será reunirse para debatir sobre algún tema, con el objetivo de mejorar los aspectos de la conversación en cualquiera de nuestros idiomas, ganar vocabulario y mejorar la pronunciación, por medio de unas clases más dinámicas.

Preparación de exámenes oficiales: se proporcionará ayuda en la preparación de exámenes oficiales de Cambridge, Goethe Institut y del Institut Français. Esta preparación formara parte de los cursos regulares que ofrecerá nuestra academia, distribuyendo así a los alumnos según el nivel que tengan y que deseen obtener, proporcionando información sobre estos exámenes, y ayudándoles a superar las diferentes pruebas que los componen. Para ello, además de la preparación general que se les ofrecerá, se irán convocando simulaciones de los diferentes exámenes para que nuestros alumnos puedan acudir con una buena preparación.

5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS.

Para poder establecer unos precios razonables, ha sido necesario analizar las características de los servicios que ofrece la competencia y el precio de estos. Así poder observar los principales competidores, los precios medios de la competencia, y establecer los nuestros de acuerdo a la oferta y características de la zona.

Dada la gran oferta de academias de inglés que hay en esta ciudad, y considerando que existen dos academias que ofertan este idioma en la zona que vamos a instalarnos,

deberemos establecer unos precios ligeramente inferiores a la media para los cursos de inglés, tratando de captar así clientes y poder fidelizarlos.

Por otro lado, respecto a los cursos de francés y alemán, los precios a establecer serán similares a la media que estos cursos tienen en otras academias de la competencia de la ciudad, ya que no existe una oferta similar en la zona a establecernos.

Tabla 1. Precios de los cursos.

	<i>1 h/ sem</i>	<i>2 h /sem</i>	<i>3 h /sem</i>	<i>Clases particulares</i>	<i>Intensivos (40 h)</i>	<i>Conversación (sesión 2 h.)</i>
<i>Inglés</i>	35 € / mes	65 € / mes	85 € / mes	25 € / h	300 € / mes	10 € / sesión
<i>Francés y alemán</i>	40 € / mes	70 € / mes	90 € / mes	30 € / h	330 € / mes	10 € / sesión

Fuente: elaboración propia.

Además de los precios generales que aparecen en la tabla anterior, hemos considerado que por tratarse de un nuevo negocio y tener la tarea de atraer y fidelizar clientes se deberían establecer una serie de bonos, ofertas, etc.

- ***Descuentos para familiares y desempleados:*** hemos considerado oportuno ofrecer descuentos para familiares, es decir, la inscripción de padres e hijos, hermanos, etc. ya sea en el mismo momento por primera vez o siendo ya uno de ellos cliente, supondría el beneficio de un descuento del 10% sobre la tarifa a aplicar a cada miembro de la familia matriculado. Asimismo, el mismo descuento se ofrecería para personas en situación de desempleo, una acción necesaria dada la situación laboral de nuestro país.
- ***Descuento para clientes en otros cursos:*** otro tipo de descuentos que se ofrecen son los descuentos para personas que ya son clientes en algunos de nuestros cursos y se quisieran apuntar en otros (otro idioma, intensivos, clases particulares, etc.)

5.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCION.

Debido a que es un nuevo negocio, la estrategia de comunicación y promoción que llevaremos a cabo será muy importante a la hora de captar nuevos clientes y fidelizarlos. Realizaremos un esfuerzo en esta área utilizando todos los medios que estén a nuestro alcance para conseguir llamar la atención de potenciales clientes y así, intentar asegurar beneficios futuros.

Esta estrategia de comunicación comenzará antes de la apertura de nuestro negocio, dándonos a conocer a través de varios medios de publicidad. El aspecto más importante para comenzar nuestra promoción será el nombre de nuestra academia: ***“World Connection”***.

Folletos informativos.

Serán repartidos antes de la apertura por los diferentes centros educativos de la zona, así como por las zonas más transitadas, con el fin de que todos los vecinos conozcan la nueva apertura de nuestra academia. En ellos destacaremos los cursos más importantes que se imparten, todos los niveles disponibles, y las ofertas y promociones más llamativas que tendremos en la academia; así como la localización y datos de contacto.

Tarjetas.

Informaran básicamente de los idiomas que se ofertan, dirección y datos de contacto estarán siempre disponibles en nuestro establecimiento. A su vez, realizaremos visitas a otros establecimientos de la zona como comercios, bares y restaurantes, para ver si obtenemos su permiso y poder colocar allí algunas de nuestras tarjetas.

Carteles informativos.

Se colocarán en nuestro establecimiento tanto antes de la apertura para llamar la atención, como una vez abierto el negocio (informando sobre promociones especiales). Al igual que con las tarjetas, tantearemos la posible colocación de estos en otros negocios. Nos basaremos en comunicar las promociones de las que se pueden beneficiar los clientes potenciales de nuestro negocio, así como los idiomas que se imparten. Se tratará de conseguir un diseño llamativo, que capte la atención de los vecinos.

Publicidad en la red.

También llevaremos a cabo acciones de publicidad a través de la red, tanto en redes sociales como una página web propia que se creara con el fin de informar abiertamente sobre todos los cursos que se ofrecen.

Periódicos de la zona.

Otro de los medios de publicidad que hemos considerado son los periódicos de la zona, considerando publicar un pequeño anuncio en ellos, tanto antes de la apertura como después.

Además de todas estas acciones, con el fin de dar a conocer mejor nuestra academia, servicios, instalaciones y personal, se realizará un ***acto de inauguración*** al que todo el

mando estará invitado y que se promocionará en los medios antes descritos. En este acto se ofrecerá un pequeño catering con productos típicos británicos, alemanes y franceses, juegos en los diferentes idiomas para los niños que asistan, completa información sobre todos los cursos y la posibilidad de conocer tanto a los profesores que los impartirán como nuestras instalaciones.

5.4. PREVISION DE VENTAS.

Para realizar una adecuada estimación de las ventas, el primer paso a llevar a cabo fue analizar el número máximo de alumnos que puede tener esta academia, de acuerdo a sus horarios de apertura, sus aulas disponibles y sus niveles de idiomas, para lo que hemos realizado un cuadrante de horarios, que servirán a la vez para asignar a los alumnos a sus correspondientes grupos.⁷

Tras esta organización, la previsión de ventas se realizó estableciendo una ocupación de nuestra academia que irá aumentando a lo largo de los períodos como consecuencia de nuestro esfuerzo en publicidad y del aumento de nuestro prestigio.

Este progresivo aumento de la ocupación se observa también a lo largo del primer año, ya que, debido a la cercanía de nuestra apertura con el comienzo del curso escolar, no tenemos unas altas expectativas de alumnos durante los primeros meses. Por ello el año comenzará con una ocupación en torno al 15% y finalizarán los cursos estableciéndose en un 25%. Si bien, es verdad, esta ocupación será superior en los cursos de inglés debido a una mayor demanda de este idioma.

La ocupación media estimada durante los siguientes años se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2. Ocupación estimada años

AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
35%	45%	50%	55%

Fuente: elaboración propia

Tras establecer los alumnos en cada nivel y los precios para cada periodo, las cifras de ventas para los cinco primeros años será la siguiente:

⁷ Ver los horarios establecidos en el anexo IV.

Tabla 3. Previsión de ventas.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PREVISION DE VENTAS	105.490,00 €	167.904,00 €	234.469,06 €	271.559,19 €	301.654,45 €

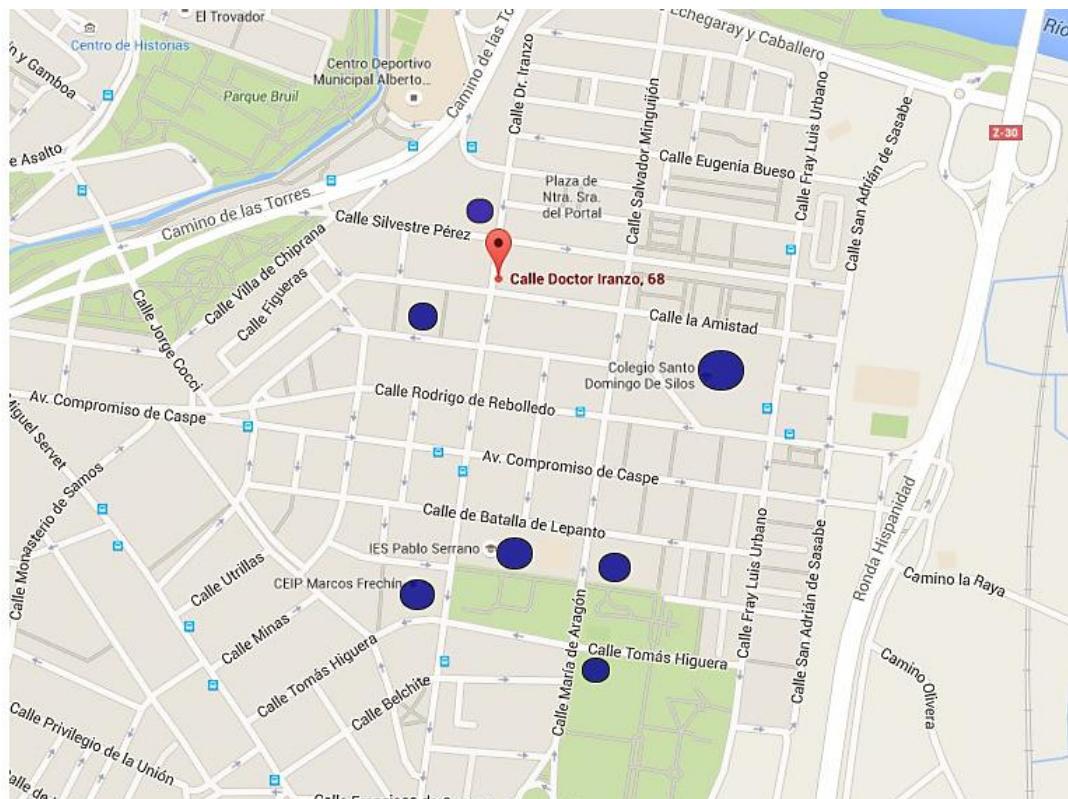
Fuente: elaboración propia.

6. PLAN OPERATIVO.

6.1. DESCRIPCION FISICA DEL ESTABLECIMIENTO.

Tras analizar las características principales que tenía que tener nuestro establecimiento, los locales disponibles en la zona en la que deseábamos instalarlo y los precios de estos, tomamos la decisión de alquilar un local comercial a pie de calle en una de las principales vías de esta zona.

Ilustración 2. Localización del establecimiento.



Fuente: Google Mapas y aportación propia.

Nuestro local, con una superficie de 111 m², se encuentra en Doctor Iranzo 68, y tendrá un coste de alquiler de 850 €/mes durante el primer año, que se irá incrementando con el tiempo.

Esta calle, como ya hemos dicho, es una de las principales vías de la zona, muy comercial y transitada por todos los vecinos del barrio. Nuestro local se encuentra justo enfrente de una parada de autobuses y el principal supermercado de la zona, muy próximo a varios colegios y cerca de uno de los ambulatorios de la zona.

6.1.1. Características y adaptación del local.

Para adaptar el local a nuestras necesidades será necesario llevar a cabo una serie de reformas:

- División de la estancia en cuatro aulas y un despacho.
- Reformar y ampliar la zona de aseos actual, la cual se dividirá en un baño para hombres, otro para mujeres, un lavabo común, un baño para minusválidos y un pequeño espacio de almacenaje.
- El espacio restante se utilizará para zonas comunes tales como pasillos y entrada con un mostrador como recepción para informar sobre nuestros servicios.
- Instalación de conductos y equipos de aire acondicionado en todo el establecimiento.
- Pintura de todas las estancias y la fachada.
- Cambio de los rótulos exteriores del establecimiento.

Según el presupuesto solicitado para esta serie de reformas, el coste ascenderá a 15.000€, cantidad que incluiremos en nuestro desembolso inicial.

6.2. EQUIPOS E INSTALACIONES.

El mobiliario que se necesitará⁸ consta básicamente de mesas, sillas, escritorios, estanterías o pizarras, material necesario para el desarrollo de las clases y su comodidad. Asimismo, dotaremos al establecimiento de varios elementos de decoración, ambientando cada clase en relación al idioma que se imparte en ellas. Estos muebles y elementos serán comprados básicamente en IKEA por su buena relación calidad-precio y en tiendas especializadas de oficina.

⁸ Ver Anexo V para información detallada.

Igualmente necesitaremos mobiliario para el despacho y para la recepción y la entrada, así como un teléfono para cada una de estas estancias y un equipo multifunción (impresora, fotocopiadora, escáner, fax).

Para poder desarrollar adecuadamente las clases será necesario dotar a cada una de ellas con un ordenador, un proyector y pantalla, para posibles ejercicios de escucha, visualización de videos en los idiomas pertinentes, o presentaciones de apoyo

Para dotar a la academia de una temperatura adecuada todo el año, se instalarán unos conductos de aire y la maquinaria pertinente durante la reforma del local.

6.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS.

Las necesidades de suministros y materiales que tenemos son pocas y muy básicas por tratarse de una empresa de servicios.

- *Material de oficina:* se necesitarán materiales de este tipo tales como folios, bolígrafos, tinta para las impresoras, etc. Estos materiales serán adquiridos en tiendas especializadas, por ejemplo, en Folder, que ofrece buenos precios al por mayor.
- *Teléfono e internet.*
- *Agua.*
- *Luz.*

6.4. POLITICA DE CALIDAD.

La política de calidad se basará en los siguientes puntos:

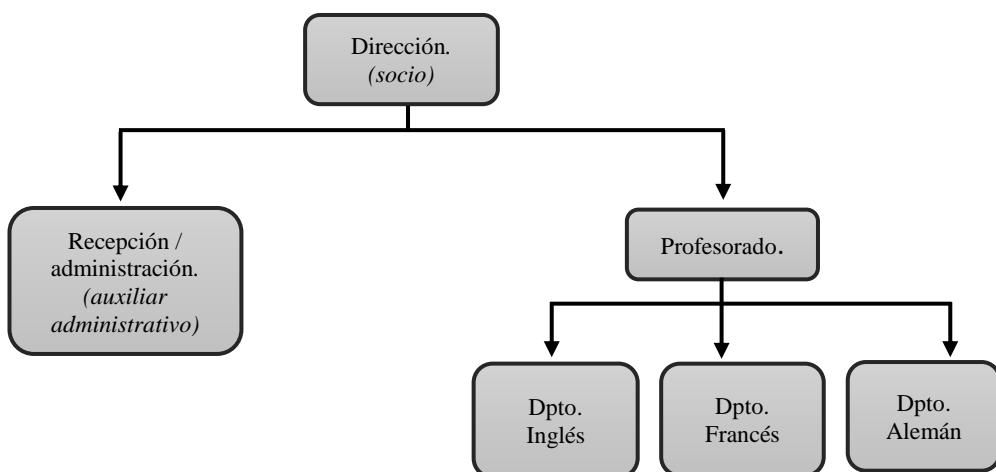
- Conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes, a través de una evaluación continua de su formación, las mejores técnicas de aprendizaje y un personal con elevada experiencia.
- Fomentar la implicación del personal en el negocio, con políticas de personal cercanas y atendiendo sus necesidades.
- Implementar procesos de aprendizaje dinámicos y adaptados a necesidades de los alumnos, a través de la utilización de los mejores equipos.
- Apoyo continuo a nuestros alumnos.

7. RECURSOS HUMANOS.

7.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

- **Profesores:** para este puesto se necesitarán tres tipos de profesores, uno por cada idioma, para conseguir profesionales cualificados en esa materia y ofrecer una gran calidad. En la medida de lo posible estos profesores serán nativos. Se encargarán de impartir las clases en el horario que les corresponda, para todos los niveles, así como las clases particulares que precisasen los alumnos.
- **Auxiliar administrativo:** este puesto lo ocupará la persona encargada de la recepción. Sus funciones serán atención al cliente, asesoramiento sobre los servicios e información de estos y sus precios, atención del teléfono, y funciones básicas administrativas.
- **Limpieza:** Dadas las pequeñas dimensiones del local, será suficiente con contratar los servicios de limpieza a una **empresa externa** para que acudan 5 horas a la semana a realizar dicha tarea, jornada que se irá incrementando a la vez que la ocupación de nuestra academia.
- **Dirección y gestión:** este puesto comprende tareas de administración y dirección tales como llevar la contabilidad al día, supervisar el trabajo y desarrollo de la actividad diaria, dirigir el negocio y llevar a cabo toma de decisiones importantes.

Ilustración 3. Organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

7.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.

Tras organizar los horarios y niveles de la academia se ha llegado a la conclusión de que las necesidades de personal son las siguientes:

- Recepción / administración: se requerirá a una persona para el puesto de recepción y realización de tareas administrativas. Para llevar a cabo las tareas de este puesto será necesario que esta persona esté en posesión de un título de formación profesional de grado superior en administración, un nivel medio/alto de inglés, nivel alto de office, y amplia experiencia en puestos similares y atención al cliente.
- Profesorado: para todos los puestos de profesorado se solicitarán en la medida de lo posible personas nativas en cada idioma, o en su defecto, en posesión de un título de filología o nivel C2 en cada idioma. Asimismo, deberán ser titulados en magisterio o similar, y tener experiencia demostrable en puestos como profesores.

Para cada departamento (inglés, francés y alemán) se han analizado las necesidades de personal en los diferentes periodos según la ocupación de nuestra academia.⁹

7.3. CONTRATACIÓN Y SALARIOS.

7.3.1. Contratación.

La contratación y fijación de salarios del personal necesario para el desarrollo de nuestra actividad se fijará de acuerdo al **VII CONVENIO COLECTIVO DE ENSEÑANZA Y FORMACION NO REGLADA**.

De acuerdo al siguiente convenio podemos establecer las siguientes características¹⁰ y necesidades a tener en cuenta:

- Se establece un periodo de prueba de seis meses para trabajadores con titulación universitaria o de grado, y de dos meses para el resto de trabajadores.
- Todos los trabajadores disfrutarán de un mes de vacaciones retribuidas al año o la parte proporcional al tiempo trabajado, en los períodos de menor actividad empresarial, preferentemente en verano.
- Con independencia del salario, durante 11 meses, los trabajadores tendrán derecho a percibir un plus extra salarial de transporte.

⁹ Ver Anexo VI.

¹⁰ Ver características del convenio en Anexo VII.

En cuanto a la forma de contratación del personal, todos comenzaran a trabajar en el periodo de prueba anteriormente descrito de acuerdo al convenio, y tras superar este periodo de prueba, pasaran a ser trabajadores indefinidos. La necesidad docente variará con el tiempo según nuestra ocupación, como se puede observar en el Anexo VI.

En cuanto al personal de administración, se contratará a una persona, de manera indefinida y a jornada completa (39 horas semanales).

7.3.2. Salarios.

Tras observar los salarios establecidos por convenio, y teniendo en cuenta que necesitamos personal altamente cualificado, hemos decidido establecer los sueldos en nuestra empresa un 15% más elevados.

Además, hemos incrementado estos salarios de acuerdo a las previsiones de incremento del IPC para los próximos años.

Nuestro personal percibirá dicho salario en 14 pagas anuales (una paga cada mes, más dos pagas extraordinarias en julio y diciembre), a lo que se le añadirá el plus por transporte que establece el convenio del sector.

Además del gasto por salarios ya cuantificado anteriormente, será necesario tener en cuenta la parte de Seguridad Social a cargo de la empresa. Este gasto supondrá un porcentaje de alrededor del 30% de los salarios, desglosándose de la siguiente manera:

- *Contingencias comunes: 23,60%*
- *Desempleo: 5,50%*
- *FOGASA: 0,60%*
- *Formación Profesional: 0,60%*

La partida de sueldos y salarios, como observaremos más adelante, va a ser la más importante de nuestros gastos debido a las necesidades de personal cualificado en el sector como ya hemos comentado. A continuación, podemos observar una estimación de estos gastos para los próximos cinco años y el porcentaje que este gasto representa sobre las ventas en cada uno de ellos.

Tabla 4. Gasto de personal.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO PERSONAL	90.136,52 €	110.928,24 €	166.466,90 €	171.690,57 €	175.124,38 €
% SOBRE VENTAS	85,45%	66,07%	71,00%	63,22%	58,05%

Fuente: elaboración propia.

Como observamos en la tabla, a pesar del aumento del gasto de personal a lo largo de los años por la necesidad de contratar más docentes, el porcentaje que este gasto representa sobre las ventas es cada vez menor. Esto se debe tanto al gran aumento que experimentan nuestros ingresos como a la optimización de los recursos humanos en este caso, debido a una mejor organización de horarios y jornadas del personal docente de nuestra academia.

8. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El siguiente apartado tratará de detallar las principales partidas de nuestro negocio, así como sus indicadores financieros más relevantes con el objeto de analizar la viabilidad económico-financiera de esta inversión.

8.1. ESTIMACION DE LA INVERSION INICIAL

El primer paso para analizar la viabilidad de este proyecto es determinar la inversión inicial que se deberá llevar a cabo para su puesta en marcha. En nuestro caso esta cifra ascenderá a 53.584 €, incluyendo los siguientes desembolsos:

Tabla 5. Inversión inicial del proyecto.

Mobiliario	2.649,75 €
Equipos informáticos	3.776,00 €
Gastos creación S.L.	3.394,15 €
Publicidad inicial	2.650,00 €
Fianza	1.700,00 €
Reforma local	15.000,00 €
Gastos inauguración	180,00 €
Gastos contratación luz, agua, etc.	64,00 €
NFR	24.170,59 €
TOTAL, INVERSION INICIAL	53.584,49 €

Fuente: elaboración propia.

8.1.1. Plan de amortizaciones.

Debido a nuestra actividad, los elementos principales a amortizar serán el mobiliario y los equipos para procesos de la información.

Esta amortización se realizará de acuerdo a las tablas de coeficientes de amortización lineal, establecidas en la nueva Ley del Impuesto de Sociedades que es de aplicación desde principios de 2015, y que resumimos en la siguiente tabla:

Tabla 6. Coeficientes de amortización lineal

	Coeficiente lineal máximo	Periodo de años máximo
Mobiliario	10%	20
Equipos para procesos de información	25%	8

Fuente: elaboración propia a partir de Agencia Tributaria.

En nuestro caso, realizaremos los cálculos de las cuotas de amortización anuales para estos enseres de acuerdo al coeficiente lineal máximo en ambos casos, por lo que los equipos para procesos de información serán amortizados durante cinco años, el horizonte que hemos establecido para valorar la inversión. En el caso del mobiliario, este se amortizará durante 10 años. Este mobiliario será vendido al final de los 5 años por su valor neto contable.

Las cuotas totales de amortización al año serán las siguientes:

Tabla 7. Cuotas amortización.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	264,98 €

Fuente: elaboración propia.

8.1.2. Necesidades del Fondo de Rotación (NFR)

Las necesidades del Fondo de Rotación se refieren a la inversión necesaria en cada una de las fases del proceso productivo de la empresa para asegurar su buen funcionamiento. En nuestro caso, estas necesidades estarán formadas por un stock de materiales y otras necesidades de tesorería que deberemos estimar.

En el caso del stock de materiales, la escasa complejidad de estos y los reducidos importes de sus compras hacen que no sean de especial relevancia, por lo que hemos establecido un stock de materiales correspondiente al 6 por mil de las compras de cada periodo.

En cuanto a las necesidades de tesorería, tras realizar una estimación de los flujos de caja para el primer año y observar que las pequeñas pérdidas de los primeros meses son compensadas ese mismo año, hemos establecido unas necesidades del 1 por ciento de los ingresos de cada año.

A estas necesidades de tesorería hay que añadirle las necesarias para hacer frente a los gastos del primer año ya que durante varios meses prevemos tener flujos de caja negativos¹¹.

Tras estos cálculos, las Necesidades del Fondo de Rotación serán las siguientes:

Tabla 8. Necesidades Fondo de Rotación

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Stock materiales		-38,46 €	-58,48 €	-76,79 €	-87,49 €	-72,40 €
Necesidades de tesorería		-24.132,13 €	-1.679,04 €	-2.344,69 €	-2.715,59 €	-3.016,54 €
TOTAL		-24.170,59 €	-1.737,52 €	-2.421,48 €	-2.803,09 €	-3.088,94 €
Variación NFR	-24.170,59 €	22.433,07 €	-683,97 €	-381,60 €	-285,86 €	Recuperación NFR 3.088,94 €

Fuente: elaboración propia.

8.2. FUENTES DE FINANCIACION.

8.2.1. Financiación propia / ajena.

Para llevar a cabo este negocio, hemos decidido financiar aproximadamente el 30% de la inversión inicial anteriormente descrita a través de recursos propios. La financiación propia será de 18.000 €.

La parte restante de la inversión, se llevará a cabo mediante financiación ajena, concretamente mediante la solicitud de un préstamo de la línea *ICO Empresas y Emprendedores 2016*.

¹¹ Ver previsión tesorería año 1 en Anexo VIII.

Préstamo ICO.

Esta línea de préstamos, tal y como nos indica el Instituto de Crédito Oficial, es una “*financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional y/o necesiten liquidez*”.

La tramitación y contratación de este tipo de operaciones se lleva a cabo directamente en las Entidades de Crédito que las ofrecen. En nuestro caso, la contrataremos vía Ibercaja, ya que es uno de los bancos que nos ofrecen este servicio.

Para la financiación de nuestro proyecto, hemos optado por este tipo de préstamo, con un principal de 36.000 €, a devolver en un periodo de 5 años (pagadero mensualmente), sin carencia de intereses. Para este horizonte temporal concreto, podemos observar en la web del ICO el tipo de interés fijo máximo aplicable a esta operación¹², que en nuestro caso será de 4,856%.

Así, y amortizando el préstamo por el sistema francés¹³ o de cuotas constantes, la cuota anual a pagar será de 8.123,90 €.

8.3. CUANTIFICACION DE INGRESOS Y GASTOS

Además del pago de las cuotas del préstamo antes mencionado, deberemos tener en cuenta otros gastos resultantes de la actividad de nuestro negocio.

En la partida de servicios externos incluiremos los gastos por publicidad ya comentados anteriormente y la contratación del servicio de limpieza a una empresa externa.

Deberemos tener en cuenta las compras de material de oficina, que por las características de nuestro negocio no serán elevadas. Este gasto se ha establecido en el 4% de la cifra de ventas, incluyéndose además los libros de cada alumno de los cursos intensivos.

Otros gastos importantes a tener en cuenta son: el de sueldos y salarios, el alquiler de nuestro local, suministros (agua, luz, teléfono, etc.) y seguridad, formado por la prima de un seguro multi-riesgo para nuestro negocio, y una alarma de seguridad para el local.

En cuanto a los ingresos de nuestra actividad, estos vendrán dados por el pago de las distintas clases por parte de nuestros alumnos. Cabe destacar, que el segundo año, se ha

¹² Observar tipos máximos en Anexo IX.

¹³ Ver tabla de amortización en Anexo IX.

llevado a cabo una política de precios que ha consistido en no incrementarlos, por lo que solo se verán aumentados a partir del tercer año y de acuerdo al IPC.

8.4. IMPUESTOS

El pago de los diferentes impuestos que afectan a una actividad empresarial es importante y de obligado cumplimiento, ya que puede acarrear grandes multas y sanciones. Por este motivo es necesario informarse y analizar bien los posibles impuestos que pueden afectar a nuestra actividad, cuales son obligatorios por las características del negocio, y en qué cuantía.

8.4.1. Impuesto de Sociedades.

El Impuesto sobre Sociedades (IS) es el que grava las rentas o beneficios obtenidos por una persona jurídica (sociedad). El tipo general que presenta este impuesto desde las modificaciones que se aplicables en 2015 es del 28% para ese año, y un 25% a partir de 2016, pero atendiendo al tamaño de la empresa o a su reciente creación se puede observar que existe la posibilidad de tributar a un tipo menor al general.

Ilustración 4. Tipos de gravamen aplicables (IS)

SUJETOS PASIVOS	TIPOS	2015	2016
Tipo general		28%	25%
Entidades de nueva creación excepto que tributen a un tipo inferior, aplicarán esta escala el primer periodo con BI positiva y el siguiente		15%	15%
Entidades con cifra negocio < 5 M€ y plantilla < 25 empleados		25%	25%
Empresas Reducida Dimensión (cifra negocio < 10M€), excepto que tributen a tipo diferente del general	Parte de BI hasta 300.000 €	25%	25%
	Resto	28%	25%

Fuente: Agencia Tributaria.

Por lo tanto, nuestras rentas serán gravadas a un tipo del 15% a partir del primer periodo con base imponible positiva y el siguiente, por ser empresa de nueva creación. Tras esto, pasaremos a tributar por un 25% ya que durante los cinco años que vamos a analizar, mantendremos una cifra de negocio menor a 5 millones y una plantilla de menos de 25 empleados. Podemos observar, que, aunque estas cifras fuesen superadas en algún momento, a partir del 2016 el tipo general también se establece en esa cuantía.

8.4.2. Impuesto sobre Actividades Económicas.

El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) grava directamente, tanto sobre personas físicas como jurídicas, la realización de cualquier tipo de actividad económica, a través de un importe constante.

En nuestro caso, por tener una cifra de negocios menor a 1.000.000 €, estaremos exentos de pagar tal impuesto.

8.4.3. Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

Este impuesto recae sobre el propietario del local.

8.5. FLUJOS DE CAJA.

Podemos definir los flujos de caja como los recursos generados por la empresa en un determinado período de tiempo, pudiendo estar asociados a un proyecto de inversión concreto o a la empresa en su conjunto¹⁴. Estos flujos de caja o rendimientos netos, son calculados como la diferencia entre las entradas y salidas y salidas de caja.¹⁵

En la tabla que presentamos a continuación, podemos observar estos flujos durante los cinco años del proyecto:

Tabla 9. Flujos de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DE CAJA	-17.584,49 €	-838,95 €	12.935,18 €	15.545,78 €	34.476,42 €	58.356,71 €

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, al comienzo de nuestro negocio obtendremos unos flujos de caja negativos, ya que nuestras salidas de dinero superaran a las entradas por las bajas ventas. Con el paso del tiempo, y al verse estas incrementadas, se puede apreciar como también se incrementan nuestros Cash Flows.

8.6. CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Tras cuantificar todos los ingresos y gastos que se derivan de nuestra actividad durante este tiempo, realizamos la cuenta de pérdidas y ganancias para conocer cuáles serán nuestros beneficios año a año:

¹⁴ Diccionario económico. (Expansión)

¹⁵ Ver cálculos para la obtención de los flujos de caja en Anexo X.

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	105.490,00 €	167.904,00 €	234.469,06 €	271.559,19 €	301.654,45 €
COMPRAS	-6.409,60 €	-9.746,16 €	-12.798,76 €	-14.582,37 €	-12.066,18 €
GASTOS DE PERSONAL	-90.136,52 €	-110.928,24 €	-166.466,90 €	-171.690,57 €	-175.124,38 €
SERVICIOS EXTERNOS	-5.640,00 €	-6.254,93 €	-7.195,25 €	-7.923,25 €	-8.806,99 €
ALQUILER	-10.200,00 €	-10.200,00 €	-10.440,00 €	-10.440,00 €	-10.800,00 €
SUMINISTROS	-4.772,00 €	-5.292,29 €	-6.087,90 €	-6.703,85 €	-7.451,59 €
SEGURIDAD	-3.480,00 €	-3.511,32 €	-3.563,99 €	-3.635,27 €	-3.707,97 €
AMORTIZACION	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-264,98 €
RDO DE EXPLOTACION	-16.357,09 €	20.762,08 €	26.707,28 €	55.374,91 €	83.432,36 €
INGRESOS FINANCIEROS					
GASTOS FINANCIEROS	-1.604,33 €	-1.280,59 €	-940,78 €	-584,10 €	-209,71 €
RDO FINANCIERO	-1.604,33 €	-1.280,59 €	-940,78 €	-584,10 €	-209,71 €
RDO ANTES DE IMPUESTOS	-17.961,42 €	19.481,49 €	25.766,50 €	54.790,80 €	83.222,64 €
COMPENSACION BASES NEGATIVAS IIIMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS	-17.961,42 €	1.520,07 € -228,01 €	-6.441,62 €	-13.697,70 €	-20.805,66 €
RDO EJERCICIO	-17.961,42 €	19.253,48 €	19.324,87 €	41.093,10 €	62.416,98 €

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, el primer año incurrimos en pérdidas dado que nuestros gastos al inicio de la actividad superan a los ingresos. Esta pérdida se ve compensada en los siguientes periodos, obteniendo buenos beneficios.

8.7. VALORACION DEL PROYECTO

En este apartado se va a estudiar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Ahora, utilizaremos diferentes criterios de decisión y valoración que nos arrojan datos sobre la viabilidad y la rentabilidad de nuestra inversión.

8.7.1. Coste de capital

Se denomina Coste del Capital al coste de los recursos financieros utilizados¹⁶. En estos proyectos de inversión se utilizan diferentes recursos financieros como es nuestro caso

¹⁶ Diccionario económico. (Expansión).

(propios y ajenos), por lo que deberemos calcular el coste de capital medio ponderado. Este coste será una media del coste de nuestras fuentes financieras utilizadas, es decir, de nuestra aportación y el préstamo ICO solicitado, en función del peso que tiene cada una en la inversión total.

Como ya hemos comentado anteriormente, los recursos financieros utilizados se reparten en aproximadamente un 30% de recursos propios, y un 70% de recursos ajenos mediante el préstamo. El coste de este préstamo después de impuestos es del 4,13% y a nuestras inversiones les exigimos una rentabilidad del 7%.

La fórmula del coste de capital medio ponderado (CCPP) utilizada para realizar el cálculo es la siguiente:

$$CCPP = Cte. FP * \frac{FP}{FP + FA} + Cte. FA \cdot 1 - T * \frac{FA}{FP + FA}$$

Siendo FP los fondos propios, FA los fondos ajenos, y T los impuestos.

Tabla 11. Cálculo coste de capital.

	Importe	Porcentaje	Coste
Fondos ajenos	36.000,00 €	66,67%	4,13%
Fondos propios	18.000,00 €	33,33%	7%
	54.000,00 €	100,00%	

Fuente: elaboración propia.

Tras estos cálculos, determinamos que nuestro coste de capital será de un 5,09 %.

8.7.2. Criterios de decisión.

Pay-back.

El pay-back o plazo de recuperación, es un método de valoración de inversiones que sirve para conocer el tiempo que se tarda en recuperar la inversión realizada, con los flujos de caja que se generan en el futuro.

En el caso de nuestro proyecto, la inversión realizada será recuperada en 2 años y 4 meses aproximadamente.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN o Valor actual neto es otro de los criterios de decisión y valoración que utilizaremos. Se define como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y los pagos de una inversión. Este indicador debe ser mayor que 0 para que la inversión se considere rentable.

La fórmula por la que se calcula este indicador es la siguiente:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{1+k^t}$$

Siendo t el momento del tiempo, FC los flujos de caja, C_0 el desembolso inicial y k el coste de capital.

El VAN de nuestra inversión será de 80.538,54 €, por lo que al ser considerablemente mayor que 0, podemos deducir que la inversión será rentable.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en porcentaje.¹⁷ Para que la inversión se considere rentable, es necesario que esta tasa sea mayor al coste de capital que tenemos en nuestra empresa.

En este caso, la TIR resultante de nuestra inversión se sitúa en un 64 %, y por tanto es superior al coste de capital que anteriormente hemos calculado, por lo que la valoración del proyecto sería positiva.

8.8. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Tras valorar el proyecto y concluir que resultaría rentable según los indicadores analizados, debemos valorar ahora la sensibilidad de este y de su rentabilidad a diferentes escenarios que se pudiesen originar. Por ello, vamos a analizar dos escenarios, uno optimista y uno pesimista a partir del analizado, para lo que variaremos

¹⁷ Diccionario económico. (Expansión)

los precios de nuestros servicios analizando los cambios en la disposición de pago de nuestros clientes que puedan suceder con el tiempo.

8.8.1. Escenario optimista.

Para este escenario, hemos supuesto que nuestros clientes estarían dispuestos a pagar más por nuestros servicios, debido a que perciban cierta diferenciación por la calidad de nuestras clases y personal, o a que se reduzca la competencia en la zona. Concretamente, estos precios se incrementarían en un 20%, por lo que los precios que pagaría nuestros clientes pasarían a ser los siguientes:

Tabla 12. Precios escenario optimista.

	1 h / sem	2 h /sem	3 h /sem	Clases particulares	Intensivos (40 h)	Conversación (sesión 2 h.)
Inglés	42 € / mes	78 € / mes	102 € / mes	30 € / h	360 € / mes	12 € / sesión
Francés y alemán	48 € / mes	84 € / mes	108 € / mes	36 € / h	396 € / mes	12 € / sesión

Fuente: elaboración propia.

Con estos nuevos datos debemos volver a calcular los flujos de caja para los cinco años de la inversión, los cuales en este caso se verán, naturalmente, incrementados.¹⁸

Para entender mejor el cambio, vamos a comentar los resultados que hemos obtenido utilizando los diferentes criterios de valoración antes mencionados:

Pay-back: dado que el escenario es optimista y que los flujos de caja aumentan, la inversión se recupera rápidamente. Concretamente el plazo en este caso desciende a aproximadamente 11 meses.

VAN y TIR: en este caso ambos indicadores aumentan respecto al escenario probable. Concretamente, el VAN pasa a ser de 220.339,87 € y la TIR asciende a un 167%. Ambos criterios de decisión arrojan resultados muy superiores al normal antes calculado, y por tanto la inversión sería altamente rentable.

¹⁸ Cálculos en Anexo XI.

8.8.2. Escenario pesimista.

En este escenario, supondremos que nuestros clientes no están dispuestos a pagar nuestros altos precios, debido a la gran competencia en precios que ha surgido en la zona, por lo que deberemos bajar los nuestros y obtener así un menor beneficio. Concretamente, estos precios representarán el 70% de los establecidos para el escenario que consideramos más probable, pasando a ser los siguientes:

Tabla 13. Precios escenario pesimista.

	1 h / sem	2 h /sem	3 h /sem	Clases particulares	Intensivos (40 h)	Conversación (sesión 2 h.)
Inglés	24,5 € / mes	45,5 € / mes	59,5 € / mes	17,5 € / h	210 € / mes	7 € / sesión
Francés y alemán	28 € / mes	49 € / mes	63 € / mes	21 € / h	231 € / mes	7 € / sesión

Fuente: elaboración propia.

En este caso, al contrario que en el escenario optimista, los flujos de caja se verán reducidos,¹⁹ y en este caso conocemos que el plazo de recuperación de la inversión será superior a 5 años. Por otro lado, observamos como el Valor Actual Neto se ve altamente reducido, estableciéndose en -162.251,11 €.

Al ser esta cifra menor que cero, podemos concluir que en un escenario como este, nuestro negocio no resultaría rentable.

Para concluir este análisis, y dotando a cada uno de estos escenarios de una probabilidad de ocurrencia, hemos decidido obtener otro indicador, la Esperanza del VAN. Este indicador se utiliza cuando alguno de los parámetros de la inversión analizada no es conocido con total certeza como es nuestro caso. Por lo tanto, tendrá en cuenta los resultados de cada escenario y la probabilidad de que estos ocurran.

Al escenario más probable, que ha sido el primero analizado, se le asignará una probabilidad del 60 %; el pesimista, dada la alta competencia del sector, tendrá un 25 % de probabilidad de ocurrencia y, por lo tanto, el optimista una ocurrencia del 15%.

¹⁹ Cálculos en Anexo XII.

Tabla 14. Cálculo esperanza del VAN

	Probabilidad	VAN
Probable	60%	80.538,54 €
Pesimista	25%	-162.251,11 €
Optimista	15%	220.339,87 €

Fuente: elaboración propia.

Con estos datos, obtenemos que la Esperanza del VAN asciende a 40.811,33 €. Al ser este indicador positivo e incluir los posibles escenarios valorados, se puede decir que el negocio sería rentable

CONCLUSIONES.

La realización de este plan de empresa ha tenido como objetivo estudiar la viabilidad económico-financiera de una inversión, en este caso la apertura de una nueva academia de idiomas en Zaragoza, que, por los resultados obtenidos y observados, podría ser un negocio rentable.

Uno de los motivos de la posible rentabilidad de este negocio, como ya hemos comentado, es la alta demanda que existe actualmente en el estudio de los idiomas, al incrementar más cada vez la importancia de estos en el mundo laboral. Esto, sumado a la elección de una zona concreta de Zaragoza donde la demanda es prácticamente inexistente, y los potenciales usuarios son muchos, hace que pueda ser un negocio exitoso.

Como ya hemos observado, en el escenario más probable en el que hemos adoptado una postura conservada y se ha intentado ajustar los datos a la realidad en la medida de lo posible, la inversión se recuperaría en un plazo relativamente corto y sería rentable. A pesar de esto, hemos observado que, en caso de darse una menor disposición de pago de nuestros clientes y por tanto tener que reducir nuestros precios, esta rentabilidad de la que hablamos se vería mermada. Por estos motivos decidimos analizar la situación con la probabilidad de cada escenario, observando así que los indicadores arrojan resultados positivos confirmando la rentabilidad del negocio.

Este estudio se ha intentado realizar lo más completo y ajustado a la realidad de nuestro entorno, utilizando para ello todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación. Desde mi punto personal, considero que además puede tener una gran utilidad, tanto para poner en práctica lo aprendido y conseguir realizar un plan de empresa completo, para demostrar los conocimientos adquiridos por su profundización en todos los aspectos de la empresa y del entorno, y porque puede ser una gran posibilidad para comenzar la andadura en el mundo empresarial, como emprendedora, tras terminar la titulación, ya que no requiere un gran desembolso inicial y este se podría recuperar rápidamente.

Como conclusión final, y después de todo lo analizado, sería recomendable la apertura de una academia de idiomas en el barrio Las Fuentes, Zaragoza.

BIBLIOGRAFIA

Informes y legislación consultada.

Contabilidad regional de España (PIB y renta disponible bruta de los hogares). INE.

Producto Interior Bruto. (4º trimestre de 2015). INE

Producto Interior Bruto regional. INE.

Encuesta de Población Activa. (4º trimestre de 2015). INE.

Actividades de aprendizaje de la población adulta. (Año 2011). INE.

Encuesta gasto de los hogares en educación (2011/2012). INE

Encuesta laboral de titulados universitarios. (2014). INE.

Estadística de migraciones 2015. INE

Proyección de la población en España 2014-2064. INE.

Paro registrado Aragón en 2016. IAEST.

Paro registrado por comarcas. IAEST.

Informe COTEC 2015. Fundación COTEC.

Índice de Percepción de la Corrupción 2015. TRANSPARENCIA INTERNACIONAL.

Datos demográficos del padrón municipal 2016. AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA.

Ordenanza municipal de protección contra incendios. AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA.

Sistema Fiscal Español.

Perspectivas de la economía mundial. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.

VII Convenio de Enseñanza y Formación no reglada. BOE n.102; sec III.

Real Decreto Legislativo 1/2010, del 2 de julio por el que se aprueba el texto refundido de Ley de Sociedades de Capital. BOE.

Páginas web consultadas.

Centro de Investigaciones Sociológicas. (www.cis.es)

Ayuntamiento de Zaragoza (www.zaragoza.es)

Cámara de comercio de Zaragoza. (www.camarazaragoza.com) Sociedad Limitada, trámites puesta en marcha.

Dirección general de industria y de la pequeña y mediana empresa. Emprendedores y pyme (www.ipyme.org). Centro de formación y red de creación de empresas. (portal.circe.es)

Gobierno de Aragón. (www.aragon.es)

Unidad de Promoción de Empresas (www.redupe.es)

Datos macroeconómicos; Expansión. (www.datosmacro.com)

Seguridad Social; Bases y tipos de cotización 2016. (www.seg-social.es)

Diccionario económico; Expansión. (www.expansion.com/diccionario-economico)

Indicadores de estructura demográfica. (www.aragon.es/iaest)

Diario Expansión. (www.expansion.com)

Trámites para la constitución de una Sociedad Limitada. (www.aragonemprendedor.com)

Guía para la creación de empresas (www.crear-empresas.com)

Impuestos. (www.agenciatributaria.es)

Ikea. (www.ikea.com)

Folder. (www.folder.es)

ANEXOS.

ANEXO I: Sector educación CNAE.

Sección P (Educación) del CNAE 2009:

85. Educación.

 85.1. Educación preprimaria.

 85.10. Educación preprimaria.

 85.2. Educación primaria.

 85.20. Educación primaria.

 85.3. Educación secundaria.

 85.31. Educación secundaria general.

 85.32. Educación secundaria técnica y profesional.

 85.4. Educación postsecundaria.

 85.41. Educación postsecundaria no terciaria.

 85.42. Educación terciaria.

 85.5. Otra educación.

 85.51. Educación deportiva y recreativa.

 85.52. Educación cultural.

 85.53. Actividades de las escuelas de conducción y pilotaje.

 85.59. Otra educación n.c.o.p.

ANEXO II: Constitución de la sociedad y obligaciones.

Constitución de la sociedad.

Toda constitución de una sociedad, sea del tipo que sea, lleva asociados una serie de trámites que se deben llevar a cabo en los plazos establecidos para que esta constitución sea efectiva. Para el caso concreto de nuestro negocio, una vez elegida la forma jurídica de Sociedad Limitada, deberemos realizar los siguientes trámites:

1. ***Certificación negativa del nombre:*** acreditación por la que se certifica que el nombre elegido para la sociedad no coincide con ningún otro ya registrado. (Previo al otorgamiento de escritura pública).
2. ***Depósito del capital social:*** depositar la cantidad necesaria de capital social para su constitución en una entidad bancaria. Se necesitará el documento bancario de ingreso a la hora del otorgamiento de la escritura pública.
3. ***Escritura pública:*** acto que se realiza ante notario en el cual los socios firman la escritura de constitución de la sociedad que incluye los estatutos de esta. Este proceso ha de realizarse dentro de los dos meses siguientes desde la certificación del nombre.
4. ***Declaración censal y solicitud de CIF:*** toda empresa que quiere desarrollar una actividad económica debe comunicar a Hacienda su alta en el censo de obligados tributarios, obteniendo en primer lugar el NIF asignado. (Previo al inicio de las operaciones).
5. ***Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados:*** es el impuesto que grava la constitución de una sociedad. Ha de realizarse en 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura.
6. ***Inscripción en el registro mercantil y legalización de libros:*** consiste en inscribir las escrituras de constitución en el registro mercantil de la provincia en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de esta. También se ha de legalizar los libros contables y mercantiles que la empresa está obligada a tener al inicio de la actividad.
7. ***Licencia de apertura y obras:*** en este caso “licencias exprés” dado que el establecimiento en el que se desarrollará la actividad será de menos de 300 m².

8. *Alta de socios en el régimen laboral de autónomos:* será nuestro caso ya que, según la seguridad social, están incluidos en este régimen “*quienes ejerzan funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla.*”
9. *Alta de trabajadores en el régimen general.*
10. *Comunicación de apertura del centro de trabajo:* a realizar en los 30 días siguientes a la apertura del negocio.

La documentación a aportar en cada uno de los procedimientos, los centros donde se deben realizar, e incluso la posibilidad de realizarlo en modalidad online se pueden encontrar completamente detallados tanto en el Centro de Información y Red de Creación de Empresas.

Obligaciones contables.

Las Sociedades Limitadas están obligadas a llevar una contabilidad ordenada y de acuerdo al Código de Comercio, por lo que deberán llevar los libros de inventario y cuentas anuales, el libro diario y el libro de actas. Además de estos, tendrá también la obligación de llevar el libro de registro de contratos por tratarse de una Sociedad Limitada Unipersonal.

Obligaciones fiscales.

Además de las obligaciones contables y con el registro mercantil, un aspecto muy importante a la hora de constituir una sociedad es conocer de antemano y con detalle las obligaciones fiscales que esta va a tener que cumplir con Hacienda. En el caso de las Sociedades Limitadas aparecen las siguientes obligaciones fiscales:

Alta en el censo de empresarios: mediante el modelo 306 o 307 (versión simplificada) por el cual se indica la actividad que va a llevar a cabo la empresa.

IVA: la enseñanza de idiomas es una actividad exenta de IVA.²⁰

Impuesto de Sociedades (IS): es el impuesto que se aplica a las sociedades mercantiles y que grava los beneficios que estas han obtenido. Se realiza mediante el modelo 200,

²⁰ Artículo 20, apartado uno, numero 9º. de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido.

que ha de presentarse en los 25 días siguientes a los 6 meses posteriores al cierre del ejercicio.

Retenciones: cuando se realizan retenciones a terceros (trabajadores u otros servicios) deben presentar el modelo 111 trimestralmente, y el 190 anualmente.

Impuesto de Actividades Económicas (IAE): impuesto que grava las actividades económicas que realizan las empresas.

Declaración anual de operaciones con terceros: las sociedades están obligadas a presentar esta declaración por vía del modelo 347 cuando realicen operaciones que hayan superado en conjunto los 3.005,06 euros (IVA incluido) en el año respecto a otras personas.

ANEXO III: Comparativas academias Zaragoza.

	Number 16	Mentes abiertas	Britannia	Enseñalia	Institut Français	Academia Anayet	Centro alemán Zaragoza	Goethe Institut
Idiomas	Ingles	Ingles	Ingles	Ingles, francés, italiano, chino, español, japonés, alemán.	Francés	Ingles, alemán, francés, chino, Japonés Coreano, español.	Alemán	Alemán
Distancia	2 km	Misma zona	Varias academias	Varias academias	3 km	6 km	3 km	4 km
Clases conversación	No se imparten clases específicas, pero mucha importancia en su método	NO	SI, clases específicas de conversación	SI, clases particulares para mejorar conversación (inglés)	SI	NO	NO	NO
Clases particulares	SI	NO	SI	SI (inglés)	NO	NO	NO	NO
Cursos empresariales	Ofrecen cursos para empresas, preparación para exámenes específicos, etc..	NO	SI	SI (inglés)	SI	SI (inglés)	NO	NO
Cursos intensivos	SI, cursos intensivos regulares y de verano	NO?	SI, cursos intensivos de verano	SI (inglés)	SI	NO?	SI (verano y trimestrales)	SI
Niños	Desde los 3 años	SI	SI, desde los 3 años	Apoyo escolar inglés y francés	SI	Apoyo escolar inglés y francés	NO?	SI, desde los 4 años
Adultos	Jóvenes y adultos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Preparación exámenes oficiales	SI	SI	SI	SI (inglés)	SI	SI (todos idiomas)	SI	SI
Profesores nativos	SI	NO?	¿?	¿?	SI	SI	SI	SI

ANEXO IV: Horarios y niveles de la academia.

GRUPOS INGLES

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00 a 11:30	Iniciación ad.	PET ad	Iniciación ad	CAE ad.	PET ad.
11:30 a 13:00	KET ad	FCE ad.	KET ad	FCE ad	CAE ad.
	Martes	Jueves		Miércoles	Viernes
16:00 a 17:30	Iniciación ad.	Iniciación ad.	16:00 a 17:30	CAE ad.	CAE ad.
17:30 a 19:00	KET ad.	KET ad.	18:00 a 19:00	KET jov.	KET jov.
19:00 a 20:30	PET ad	PET ad.	19:00 a 20:00	PET jov.	PET jov.
20:30 a 22:00	FCE ad.	FCE ad.	20:00 a 21:00	FCE jov	FCE jov.
	Lunes		21:00 a 22:00	PET jov.	PET jov.
18:00 a 19:00	Niños			Sábado	
19:00 a 20:00	Niños		10:00 a 12:00	Conversación	
			12:00 a 14:00	Conversación	

GRUPOS FRANCES

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00 a 11:30	DELF A1 ad.	DELF B1 ad.	DALF C1 ad.	DELF A2 ad.	DELF B2 ad.
11:30 a 13:00	DELF A2 ad.	DELF B2 ad.	DELF A1 ad.	DELF B1 ad.	DALF C1 ad.
	Martes	Jueves		Miércoles	Viernes
16:00 a 17:30	DELF A1 ad.	DELF A1 ad.	16:00 a 17:30	DALF C1 ad.	DALF C1 ad.
17:30 a 19:00	DELF A2 ad.	DELF A2 ad.	18:00 a 19:00	DELF A1 jov.	DELF A1 jov.
19:00 a 20:30	DELF B1 ad.	DELF B1 ad.	19:00 a 20:00	DELF A2 jov.	DELF A2 jov.
20:30 a 22:00	DELF B2 ad.	DELF B2 ad.	20:00 a 21:00	DELF B1 jov.	DELF B1 jov.
	Lunes		21:00 a 22:00	DELF B2 jov.	DELF B2 jov.
18:00 a 19:00	Niños (3-6)			Sábado	
19:00 a 20:00	Niños (7-10)		10:00 a 12:00	Conversación	
			12:00 a 14:00	Conversación	

GRUPOS ALEMAN

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00 a 11:30	A1 START 1 ad.	B1 ad.	C1 ad.	A2 START 2 ad.	B2 ad.
11:30 a 13:00	A2 START 2 ad.	B2 ad.	A1 START 1ad.	B1 ad.	C1 ad.
	Lunes	Miércoles		Martes	Jueves
16:00 a 17:30	A1 START 1 ad.	A1 START 1 ad.	16:00 a 17:30	B1 ad.	B1 ad.
18:00 a 19:00	A1 FIT 1 jov.	A1 FIT 1 jov.	18:00 a 19:00	Niños (3-6)	Niños (7-10)
19:00 a 20:00	A2 FIT 2 jov	A2 FIT 2 jov	19:00 a 20:30	A2 START 2 ad.	C1 ad.
20:00 a 21:00	B1 jov.	B1 jov.	20:30 a 22:00	B2 ad.	
	Viernes		Sábado		
16:00 a 17:30	A2 START 2 ad.	10:00 a 12:00	Conversación		
17:30 a 19:00	B2 ad.	12:00 a 14:00	Conversación		
19:00 a 20:30	C1 ad.				

ANEXO V: MOBILIARIO Y EQUIPOS INFORMATICOS

MOBILIARIO			
	unidades	precio	TOTAL
CLASES			
Mesas alumnos	32	21,99 €	703,68 €
Escrinorios profesores	4	44,99 €	179,96 €
Sillas alumnos	32	9,99 €	319,68 €
Sillas profesores	4	29,99 €	119,96 €
Pizarras	4	54,87 €	219,49 €
Estanterías	4	49,99 €	199,96 €
Perchero	4	14,99 €	59,96 €
Papeleras	4	3,00 €	12,00 €
Vinilos y cuadros decoración	4	40,00 €	160,00 €
BAÑOS			
Espejo	1	29,99 €	29,99 €
Escobillas	2	3,99 €	7,98 €
Papeleras	2	10,35 €	20,70 €
DESPACHO			
Escrinorio	1	79,99 €	79,99 €
Silla	1	34,99 €	34,99 €
Sillas visita	2	29,99 €	59,98 €
Estantería	1	49,99 €	49,99 €
Papelera	1	3,00 €	3,00 €
Teléfono	1	19,99 €	19,99 €
RECEPCION			0,00 €
Mostrador	1	128,50 €	128,50 €
Silla	1	29,99 €	29,99 €
Sillas espera	3	29,99 €	89,97 €
Teléfono	1	19,99 €	19,99 €
Vinilos y cuadros decoración	1	100,00 €	100,00 €
TOTAL, GASTO EN MOBILIARIO		2.649,75 €	

EQUIPOS INFORMATICOS			
	unidades	precio	TOTAL
Ordenadores	4	400,00 €	1.600,00 €
Proyectores	4	300,00 €	1.200,00 €
Ordenador	1	400,00 €	400,00 €
Impresora	1	88,00 €	88,00 €
Ordenador	1	400,00 €	400,00 €
Impresora	1	88,00 €	88,00 €
TOTAL, GASTO EN EQUIPOS		3.776,00 €	
INFORMATICOS			

Escritorio MICKE, IKEA (79,99 €)



Mesa Linnmon/Adils 120x60, IKEA (49,99 €)

Silla ADDE, IKEA (9,99 €)

Silla giratoria FINGAL, IKEA (34,99 €)

52

ANEXO VI. Número de profesores por años.

PROFESORES INGLES		
(h/semana)	PROFESOR 1	PROFESOR 2
AÑO 1	34	17
AÑO 2	34	17
AÑO 3	34	34
AÑO 4	34	34
AÑO 5	34	34

PROFESORES FRANCES		
(h/semana)	PROFESOR 1	PROFESOR 2
AÑO 1	34	
AÑO 2	34	17
AÑO 3	34	34
AÑO 4	34	34
AÑO 5	34	34

PROFESORES ALEMAN		
(h/semana)	PROFESOR 1	PROFESOR 2
AÑO 1	34	
AÑO 2	34	17
AÑO 3	34	34
AÑO 4	34	34
AÑO 5	34	34

Además de estos profesores indefinidos, cada verano se contratan otros para cubrir sus vacaciones. A estos empleados, tenemos que sumar la persona encargada de la recepción, realizando una jornada de 39 h/semanales, por la que también se contratará a alguien temporal para cubrir sus vacaciones.

ANEXO VII. Características del convenio.

Contratación: Los trabajadores afectados por el presente Convenio podrán ser contratados a tenor de cualquiera de las modalidades legales establecidas en cada momento.

Periodo de prueba: el período de prueba que se establece para los trabajadores contratados según el presente convenio será de seis meses para los trabajadores con titulación universitaria o de grado, o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, y de dos meses para el resto de trabajadores.

Vacaciones: Todos los trabajadores disfrutarán de un mes de vacaciones retribuidas al año o la parte proporcional al tiempo trabajado, en los períodos de menor actividad empresarial, preferentemente en verano. Además, el profesorado disfrutará en Semana Santa y Navidad los días de vacaciones que la empresa conceda a sus alumnos y el resto de empleados en Semana Santa y Navidad los días en que la empresa suspenda sus actividades no docentes o, en cualquier caso, y como mínimo, cuatro días laborales al año.

Mejoras sociales:

- Los hijos del personal afectado por este Convenio que tengan contratada, al menos, el 40% de la jornada anual, tendrán derecho a plaza gratuita para sus hijos.
- Con independencia del salario, durante 11 meses, los trabajadores tendrán derecho a percibir un plus extra salarial de transporte.

El presente convenio establece varias categorías y grupos profesionales, que definirán la jornada máxima a realizar por cada uno de nuestros empleados y su salario.

- **Profesorado:** en cuanto a estos empleados, que se clasifican en el grupo I, la jornada anual máxima establecida es de 1.446 horas, o para una más conveniente organización del trabajo, se establece como módulo semanal de referencia 34 horas semanales.
- **Administración:** el personal requerido para este puesto se clasifica en el grupo II, estableciéndose una jornada anual máxima de 1.715 horas, o 39 horas semanales de referencia.

ANEXO VIII: Previsión de tesorería primer año.

	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
Ventas	5.880,00 €	5.880,00 €	6.330,00 €	6.640,00 €	6.975,00 €	7.150,00 €
TOTAL ENTRADAS	5.880,00 €	5.880,00 €	6.330,00 €	6.640,00 €	6.975,00 €	7.150,00 €
Sueldos y salarios	6.106,38 €	6.106,38 €	6.106,38 €	9.639,38 €	6.106,38 €	6.106,38 €
Compras (material de oficina, de limpieza, etc)	235,20 €	235,20 €	253,20 €	265,60 €	279,00 €	286,00 €
Suministros: luz, agua, teléfono, etc.	355,00 €	355,00 €	355,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €
Arrendamientos	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €
Servicios externos (publicidad, limpieza)	2.125,00 €	265,00 €	265,00 €	265,00 €	265,00 €	265,00 €
Devolución préstamo	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €
Seguridad (seguros, alarma)	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €
TOTAL SALIDAS	10.638,57 €	8.778,57 €	8.796,57 €	12.366,97 €	8.847,37 €	8.854,37 €
FLUJO DE CAJA NETO (ENTRADAS - SALIDAS)	-4.758,57 €	-2.898,57 €	-2.466,57 €	-5.726,97 €	-1.872,37 €	-1.704,37 €

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Ventas	7.555,00 €	8.145,00 €	8.510,00 €	8.805,00 €	16.810,00 €	16.810,00 €
TOTAL ENTRADAS	7.555,00 €	8.145,00 €	8.510,00 €	8.805,00 €	16.810,00 €	16.810,00 €
Sueldos y salarios	6.106,38 €	6.106,38 €	6.106,38 €	6.106,38 €	13.189,31 €	12.350,40 €
Compras (material de oficina, de limpieza, etc)	302,20 €	325,80 €	340,40 €	352,20 €	1.407,40 €	1.407,40 €
Suministros: luz, agua, teléfono, etc.	415,00 €	415,00 €	415,00 €	432,00 €	445,00 €	445,00 €
Arrendamientos	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €
Servicios externos (publicidad, limpieza)	265,00 €	265,00 €	265,00 €	865,00 €	265,00 €	265,00 €
Devolución préstamo	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €	676,99 €
Seguridad (seguros, alarma)	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €	290,00 €
TOTAL SALIDAS	8.905,57 €	8.929,17 €	8.943,77 €	9.572,57 €	17.123,70 €	16.284,79 €
FLUJO DE CAJA NETO (ENTRADAS - SALIDAS)	-1.350,57 €	-784,17 €	-433,77 €	-767,57 €	-313,70 €	525,21 €

ANEXO IX. Préstamo ICO.

Tipos fijos máximos:

Plazos	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	2.438	2.453
1 año	1 año de carencia	2.448	2.463
2 años	Sin carencia	4.303	4.349
2 años	1 año de carencia	4.309	4.355
3 años	Sin carencia	4.313	4.36
3 años	1 año de carencia	4.317	4.364
4 años	Sin carencia	4.329	4.376
4 años	1 año de carencia	4.333	4.38
5 años	Sin carencia	4.856	4.915
5 años	1 año de carencia	4.86	4.919
6 años	Sin carencia	4.892	4.952
6 años	1 año de carencia	4.896	4.956

AMORTIZACION DEL PRESTAMO				
Mes	Cuota a pagar	Intereses	Amortización ptmo	Capital pendiente
0				36.000,00 €
1	676,99 €	145,68 €	531,31 €	35.468,69 €
2	676,99 €	143,53 €	533,46 €	34.935,23 €
3	676,99 €	141,37 €	535,62 €	34.399,61 €
4	676,99 €	139,20 €	537,79 €	33.861,82 €
5	676,99 €	137,03 €	539,96 €	33.321,85 €
6	676,99 €	134,84 €	542,15 €	32.779,70 €
7	676,99 €	132,65 €	544,34 €	32.235,36 €
8	676,99 €	130,45 €	546,55 €	31.688,81 €
9	676,99 €	128,23 €	548,76 €	31.140,06 €
10	676,99 €	126,01 €	550,98 €	30.589,08 €
11	676,99 €	123,78 €	553,21 €	30.035,87 €
12	676,99 €	121,55 €	555,45 €	29.480,42 €
13	676,99 €	119,30 €	557,69 €	28.922,73 €
14	676,99 €	117,04 €	559,95 €	28.362,78 €
15	676,99 €	114,77 €	562,22 €	27.800,56 €
16	676,99 €	112,50 €	564,49 €	27.236,07 €
17	676,99 €	110,22 €	566,78 €	26.669,29 €
18	676,99 €	107,92 €	569,07 €	26.100,22 €
19	676,99 €	105,62 €	571,37 €	25.528,85 €
20	676,99 €	103,31 €	573,69 €	24.955,16 €

21	676,99 €	100,99 €	576,01 €	24.379,15 €
22	676,99 €	98,65 €	578,34 €	23.800,82 €
23	676,99 €	96,31 €	580,68 €	23.220,14 €
24	676,99 €	93,96 €	583,03 €	22.637,11 €
25	676,99 €	91,60 €	585,39 €	22.051,72 €
26	676,99 €	89,24 €	587,76 €	21.463,97 €
27	676,99 €	86,86 €	590,13 €	20.873,83 €
28	676,99 €	84,47 €	592,52 €	20.281,31 €
29	676,99 €	82,07 €	594,92 €	19.686,39 €
30	676,99 €	79,66 €	597,33 €	19.089,06 €
31	676,99 €	77,25 €	599,74 €	18.489,32 €
32	676,99 €	74,82 €	602,17 €	17.887,15 €
33	676,99 €	72,38 €	604,61 €	17.282,54 €
34	676,99 €	69,94 €	607,06 €	16.675,48 €
35	676,99 €	67,48 €	609,51 €	16.065,97 €
36	676,99 €	65,01 €	611,98 €	15.453,99 €
37	676,99 €	62,54 €	614,45 €	14.839,54 €
38	676,99 €	60,05 €	616,94 €	14.222,60 €
39	676,99 €	57,55 €	619,44 €	13.603,16 €
40	676,99 €	55,05 €	621,94 €	12.981,21 €
41	676,99 €	52,53 €	624,46 €	12.356,75 €
42	676,99 €	50,00 €	626,99 €	11.729,76 €
43	676,99 €	47,47 €	629,53 €	11.100,24 €
44	676,99 €	44,92 €	632,07 €	10.468,17 €
45	676,99 €	42,36 €	634,63 €	9.833,54 €
46	676,99 €	39,79 €	637,20 €	9.196,34 €
47	676,99 €	37,21 €	639,78 €	8.556,56 €
48	676,99 €	34,63 €	642,37 €	7.914,19 €
49	676,99 €	32,03 €	644,97 €	7.269,23 €
50	676,99 €	29,42 €	647,58 €	6.621,65 €
51	676,99 €	26,80 €	650,20 €	5.971,45 €
52	676,99 €	24,16 €	652,83 €	5.318,63 €
53	676,99 €	21,52 €	655,47 €	4.663,16 €
54	676,99 €	18,87 €	658,12 €	4.005,04 €
55	676,99 €	16,21 €	660,78 €	3.344,25 €
56	676,99 €	13,53 €	663,46 €	2.680,79 €
57	676,99 €	10,85 €	666,14 €	2.014,65 €
58	676,99 €	8,15 €	668,84 €	1.345,81 €
59	676,99 €	5,45 €	671,55 €	674,26 €
60	676,99 €	2,73 €	674,26 €	0,00 €

ANEXO X. Flujos de caja.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		105.490,00 €	167.904,00 €	234.469,06 €	271.559,19 €	301.654,45 €
Compras		-6.409,60 €	-9.746,16 €	-12.798,76 €	-14.582,37 €	-12.066,18 €
Sueldos y salarios		-90.136,52 €	-110.928,24 €	-166.466,90 €	-171.690,57 €	-175.124,38 €
Arrendamientos		-10.200,00 €	-10.200,00 €	-10.440,00 €	-10.440,00 €	-10.800,00 €
Amortización		-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-264,98 €
Suministros		-4.772,00 €	-5.292,29 €	-6.087,90 €	-6.703,85 €	-7.451,59 €
Servicios externos		-5.640,00 €	-6.254,93 €	-7.195,25 €	-7.923,25 €	-8.806,99 €
Seguridad		-3.480,00 €	-3.511,32 €	-3.563,99 €	-3.635,27 €	-3.707,97 €
Gastos financieros		-1.604,33 €	-1.280,59 €	-940,78 €	-584,10 €	-209,71 €
Bº ANTES DE IMPUESTOS		-17.961,42 €	19.481,49 €	25.766,50 €	54.790,80 €	83.222,64 €
Compensación bases negativas			-17.961,42 €			
IS				-228,01 €	-3.864,97 €	-13.697,70 €
BENEFICIO NETO		-17.961,42 €	19.253,48 €	21.901,52 €	41.093,10 €	62.416,98 €
Desembolso inicial	-29.413,90 €					
Financiación ajena	36.000,00 €					
Amortización		1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	264,98 €
Cuotas amortización préstamo		-6.519,58 €	-6.843,31 €	-7.183,12 €	-7.539,80 €	-7.914,19 €
Variación NFR	-24.170,59 €	22.433,07 €	-683,97 €	-381,60 €	-285,86 €	
valor neto contable						500,00 €
Recuperación NFR						3.088,94 €
CASH FLOW	-17.584,49 €	-838,95 €	12.935,18 €	15.545,78 €	34.476,42 €	58.356,71 €

ANEXO XI. Escenario optimista.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		126.588,00 €	201.484,80 €	281.362,87 €	325.871,03 €	361.985,34 €
Compras		-6.409,60 €	-9.746,16 €	-12.798,76 €	-14.582,37 €	-12.066,18 €
Sueldos y salarios		-90.136,52 €	-110.928,24 €	-166.466,90 €	-171.690,57 €	-175.124,38 €
Arrendamientos		-10.200,00 €	-10.200,00 €	-10.440,00 €	-10.440,00 €	-10.800,00 €
Amortización		-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-264,98 €
Suministros		-4.772,00 €	-5.292,29 €	-6.087,90 €	-6.703,85 €	-7.451,59 €
Servicios externos		-5.640,00 €	-6.254,93 €	-7.195,25 €	-7.923,25 €	-8.806,99 €
Seguridad		-3.480,00 €	-3.511,32 €	-3.563,99 €	-3.635,27 €	-3.707,97 €
Gastos financieros		-1.604,33 €	-1.280,59 €	-940,78 €	-584,10 €	-209,71 €
Bº ANTES DE IMPUESTOS		3.136,58 €	53.062,29 €	72.660,31 €	109.102,64 €	143.553,53 €
Compensación bases negativas						
IS		-470,49 €	-7.959,34 €	-18.165,08 €	-27.275,66 €	-35.888,38 €
BENEFICIO NETO		2.666,10 €	45.102,95 €	54.495,23 €	81.826,98 €	107.665,15 €
Desembolso inicial	-29.413,90 €					
Financiación ajena	36.000,00 €					
Amortización		1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	264,98 €
Cuotas amortización préstamo		-6.519,58 €	-6.843,31 €	-7.183,12 €	-7.539,80 €	-7.914,19 €
Variación NFR	-24.170,59 €	22.433,07 €	-683,97 €	-381,60 €	-285,86 €	
Valor neto contable						500,00 €
Recuperación NFR						3.088,94 €
CASH FLOW	-17.584,49 €	19.788,56 €	38.784,64 €	48.139,49 €	75.210,30 €	103.604,88 €

ANEXO XII. Escenario pesimista.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	73.818,50 €	117.532,80 €	164.128,34 €	190.091,43 €	211.158,11 €	
Compras	-6.409,60 €	-9.746,16 €	-12.798,76 €	-14.582,37 €	-12.066,18 €	
Sueldos y salarios	-90.136,52 €	-110.928,24 €	-166.466,90 €	-171.690,57 €	-175.124,38 €	
Arrendamientos	-10.200,00 €	-10.200,00 €	-10.440,00 €	-10.440,00 €	-10.800,00 €	
Amortización	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-1.208,98 €	-264,98 €	
Suministros	-4.772,00 €	-5.292,29 €	-6.087,90 €	-6.703,85 €	-7.451,59 €	
Servicios externos	-5.640,00 €	-6.254,93 €	-7.195,25 €	-7.923,25 €	-8.806,99 €	
Seguridad	-3.480,00 €	-3.511,32 €	-3.563,99 €	-3.635,27 €	-3.707,97 €	
Gastos financieros	-1.604,33 €	-1.280,59 €	-940,78 €	-584,10 €	-209,71 €	
Bº ANTES DE IMPUESTOS	-49.632,92 €	-30.889,71 €	-44.574,22 €	-26.676,95 €	-7.273,69 €	
Compensación bases negativas IS						
BENEFICIO NETO	-49.632,92 €	-30.889,71 €	-44.574,22 €	-26.676,95 €	-7.273,69 €	
Desembolso inicial	-29.413,90 €					
Financiación ajena	36.000,00 €					
Amortización		1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	1.208,98 €	264,98 €
Cuotas amortización préstamo		-6.519,58 €	-6.843,31 €	-7.183,12 €	-7.539,80 €	-7.914,19 €
Variación NFR	-24.170,59 €	22.433,07 €	-683,97 €	-381,60 €	-285,86 €	
Valor neto contable						500,00 €
Recuperación NFR						3.088,94 €
CASH FLOW	-17.584,49 €	-32.510,45 €	-37.208,01 €	-50.929,97 €	-33.293,63 €	-11.333,97 €