

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de
Empresas /

Master in Business Administration (MBA)

**BUSINESS PLAN DE LA GESTIÓN,
MODERNIZACIÓN E INNOVACIÓN DE UN
CENTRO EDUCATIVO.**

| | |
|--|---------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | Juan Dueñas Nogueras |
| Tipo de trabajo: | Plan de negocio |
| Modalidad (Individual/Grupal) | Individual |
| Director/a: | D. Joaquín Catalán Lapesa |
| Fecha: | 04/07/2022 |

Resumen

En el presente Trabajo Final de Máster, se plasma el proyecto de inversión para la gestión, modernización e innovación de un centro educativo de carácter religioso, el cual ha sido adquirido mediante arrendamiento a la congregación propietaria de las instalaciones y terrenos.

A lo largo del presente trabajo, se determina la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta la oferta educativa actual y, la nueva oferta educativa que se propone, así como, los nuevos servicios que pueden ser prestados dentro de las instalaciones actuales.

El hecho de que el centro educativo se encuentre en el centro de la Ciudad de Granada (ciudad con una fuerte presencia de estudiantes) y cuente, con unas instalaciones inicialmente superiores a los de la competencia, permite a los inversores un abanico amplio de opciones para la mejora, modernización y aprovechamiento de todo el conjunto, orientándolo no solo a la oferta educativa sino a otros servicios para la ciudadanía en general.

Es, por tanto, un proyecto empresarial que une los servicios educativos con otros modelos de negocio, creando valor añadido, generando trabajo y riqueza a la población de la ciudad de Granada.

Palabras clave: Educación, gestión, modernización, innovación.

Abstract

In this Final Master's Project, the investment project for the management, modernization and innovation of a religious educational center is reflected, which has been acquired through a lease to the congregation that owns the facilities and land.

Throughout this work, the feasibility of the project is determined taking into account the current educational offer and the new educational offer that is proposed, as well as the new services that can be provided within the current facilities.

The fact that the educational center is located in the center of the City of Granada (a city with a strong presence of students) and has facilities initially superior to those of the competition, allows investors a wide range of options for the improvement, modernization and use of the entire complex, orienting it not only to the educational offer but also to other services for citizens in general.

It is, therefore, a business project that unites educational services with other business models, creating added value, generating work and wealth for the population of the city of Granada.

Keywords:

Education, management, modernization, innovation.

Índice de contenidos

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 9 |
| 1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto | 9 |
| 1.2. Objetivos del TFE | 10 |
| 1.3. Elementos innovadores del proyecto | 10 |
| 2. Análisis del mercado | 11 |
| 2.1. Mercado potencial..... | 11 |
| Público objetivo..... | 14 |
| 2.2..... | 14 |
| 2.3. Competencia..... | 16 |
| 2.4. Análisis DAFO/CAME | 17 |
| 2.4.1. Análisis DAFO | 17 |
| 2.4.2. Análisis CAME..... | 19 |
| 3. Business CANVAS Model..... | 20 |
| 4. Estrategia de Marketing..... | 23 |
| 4.1. Cartera de servicios/productos y propuesta de valor | 23 |
| 4.2. Estrategia de precios | 23 |
| 4.3. Estrategia de comunicación y distribución | 25 |
| 5. Plan de operaciones..... | 27 |
| 5.1. Localización..... | 27 |
| 5.2. Infraestructura existente | 28 |
| 5.3. Requerimientos | 29 |
| 5.3.1. Equipos..... | 29 |
| 5.3.2. Instalaciones..... | 30 |
| 5.3.3. Recursos Humanos (RRHH) | 31 |

| | |
|--|----|
| 5.3.4. Otros..... | 32 |
| 6. Equipo directivo y organización | 32 |
| 6.1. Forma Jurídica | 32 |
| 6.2. Misión y Visión..... | 33 |
| 6.3. Miembros del Equipo Directivo | 34 |
| 6.4. Organigrama | 34 |
| 7. Plan financiero | 36 |
| 7.1. Inversión y financiación inicial..... | 36 |
| 7.1.1. Inversión del proyecto..... | 36 |
| Financiación inicial..... | 37 |
| 7.1.2. | 37 |
| 7.2. Ingresos y gastos..... | 38 |
| 7.2.1. Cuadro de ingresos..... | 38 |
| 7.2.2. Cuadro de gastos..... | 41 |
| 7.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales . | 43 |
| 7.3.1. Balances Previsionales..... | 43 |
| 7.3.2. Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales..... | 44 |
| 7.4. Análisis económico y financiero | 44 |
| 7.4.1. Análisis del Balance | 44 |
| 7.4.2. Punto de Equilibrio..... | 45 |
| 7.4.3. Rentabilidad | 46 |
| VAN y TIR (Escenarios posibles)..... | 46 |
| 7.4.4. | 46 |
| 8. Conclusiones | 49 |
| Conclusiones | 49 |

| | |
|--|----|
| 8.1..... | 49 |
| 9. Limitaciones y principales amenazas | 50 |
| Limitaciones | 50 |
| 9.1..... | 50 |
| 9.2. Principales amenazas..... | 51 |
| Referencias bibliográficas | 53 |
| Anexo A. | 55 |
| Anexo B. | 59 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Alumno escolarizado en Andalucía. | 11 |
| Figura 2. Porcentaje de alumnado por titularidad del centro..... | 12 |
| Figura 3. Alumnado escolarizado en el curso 20/21 no universitario. | 13 |
| Figura 4. Alumnado escolarizado en el curso 20/21. | 13 |
| Figura 5. Mapa del área metropolitana de la ciudad de Granada..... | 14 |
| Figura 6. Población de Granada por edades. | 15 |
| Figura 7. Callejero de la Ciudad de Granada | 17 |
| Figura 8. Plano situacional del Centro Educativo | 27 |
| Figura 9. Plano general del centro educativo..... | 28 |
| Figura 10. Organigrama del centro educativo. Elaboración propia..... | 35 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 1. Análisis DAFO. Elaboración propia.</i> | 18 |
| <i>Tabla 2. Business Canvas Model. Elaboración propia.</i> | 21 |
| <i>Tabla 3. Listado de precios de productos y servicios del centro educativo. Elaboración propia.</i> | 24 |
| <i>Tabla 4. Inversiones del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 37 |
| <i>Tabla 5. Fuentes de financiación del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 38 |
| <i>Tabla 6. Ventas e ingresos del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 39 |
| <i>Tabla 7. Personal y otros gastos del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 41 |
| <i>Tabla 8. Compras y suministros del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 42 |
| <i>Tabla 9. Balances previsionales del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 43 |
| <i>Tabla 10. Pérdidas y Ganancias previsionales del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 44 |
| <i>Tabla 11. Análisis de los balances previsionales. Elaboración propia.</i> | 45 |
| <i>Tabla 12. Análisis del punto de equilibrio. Elaboración propia.</i> | 45 |
| <i>Tabla 13. Indicadores de rentabilidad del proyecto empresarial. Elaboración propia.</i> | 46 |
| <i>Tabla 14. Cálculo del VAN y TIR del proyecto empresarial en el escenario optimista. Elaboración propia.</i> | 46 |

1. Introducción

El presente trabajo de fin de Máster tiene por objetivo la realización del proyecto de empresa relativo al arrendamiento de un centro educativo concertado-privado, de titularidad religiosa, situado en el centro de la Ciudad de Granada.

El hecho de que el centro elegido para el proyecto de empresa sea de titularidad religiosa, es debido a la situación de falta de vocaciones que tienen este tipo de entidades, incapaces hoy en día y en un futuro próximo de poder dirigir sus centros por falta de personal religioso que ocupe dichos puestos, así como, del elevado número de centros educativos religiosos, concertados, concertados-privados o privados, que se encuentran en la Ciudad de Granada.

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

La alta demanda de plazas de formación profesional (FP) en sus diferentes modalidades y más concretamente en la modalidad dual; el que una gran parte de los estudiantes consideran la formación profesional como la opción más segura para obtener un puesto de trabajo al finalizar sus estudios y, unido a que las plazas públicas para estudiar FP no son suficientes para atender su demanda, hace que agentes privados vean en este tipo de formación una nueva forma de obtener rentabilidad a sus inversiones.

El Diario SUR de Málaga, en su noticia del viernes 14 de mayo de 2021, tiene como titular “Casi seis mil alumnos se han quedado sin poder estudiar FP en los institutos públicos de Málaga”¹.

Esta noticia da una idea clara de la falta de plazas públicas de FP y de la falta de previsión de las instituciones públicas ante la demanda de dichos estudios.

La Ciudad de Granada, con profundas raíces religiosas, es cuna de numerosas congregaciones de religiosos y religiosas, cuya misión y carisma tiene como fin primordial la educación y formación de los jóvenes. En la actualidad, la falta de vocaciones en este tipo de organizaciones religiosas hace que muchas se encuentren en la situación de vender o arrendar

¹ Gutiérrez, Francisco. (14, mayo de 2021). Casi seis mil alumnos se han quedado sin poder estudiar FP en los institutos públicos de Málaga. *Diario SUR*.

sus instalaciones educativas, ante la imposibilidad de atenderlas y dirigirlas por la falta de personal religioso capacitado para ello y en edad de trabajar.

Así mismo, muchos de estos centros en la actualidad, se encuentran en situaciones en las que se requieren de una inversión relativamente alta para modernizar sus instalaciones y adecuarlas a los nuevos modelos educativos más innovadores, inversión que, en la mayoría de los casos, las entidades religiosas no pueden hacer frente dado que sus recursos son destinados a otros fines, ya sean de carácter misionero, caritativo o de cuidado de sus hermanos o hermanas.

1.2. Objetivos del TFE

El objetivo fundamental del presente trabajo de fin de Máster es el de determinar la viabilidad económica-financiera del arrendamiento de un centro educativo de carácter religioso, concertado-privado, para su modernización, innovación educativa e implantación de los estudios de formación profesional y ciclos de grado medio y superior.

Otro de sus objetivos es el de proponer y analizar la viabilidad económica-financiera de otros modelos de negocio, no relacionados con el sector educativo y que pueden realizarse en los terrenos e instalaciones con los que cuenta el centro educativo.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

Es importante hacer constar que el centro educativo elegido se encuentra en la Ciudad de Granada, en una de las calles más céntricas del casco antiguo, situado muy cerca de la Catedral y de la Capilla Real de los Reyes Católicos.

Por este motivo, los terrenos y sus instalaciones son susceptibles de poder ser utilizados para otros modelos de negocio distintos a los propios de la docencia. Así mismo, la modernización de sus instalaciones y recursos y la innovación en materia educativa, harán de este centro posicionarse a la vanguardia de sus más estrechos competidores, centros educativos concertados, concertados-privados y centros públicos, que cuentan con instalaciones antiguas y con falta de espacio físico para su expansión. En nuestro caso, el espacio físico con el que cuenta dicho centro es una de sus ventajas competitivas, ya que posee grandes espacios

abiertos y ajardinados, así como con una instalación dedicada actualmente a salón de actos, que cuenta con un aforo de 500 personas, pudiendo ser utilizado para eventos y congresos, y no existiendo nada parecido en el centro de la ciudad.

Por último, otro de los elementos innovadores de este proyecto es el de introducir la etapa educativa de la formación profesional en unas instalaciones situadas en el centro de la ciudad, ya que, en la actualidad, casi la totalidad de los centros que poseen formación profesional se encuentran en los barrios más exteriores de la ciudad de Granada, esto va a permitir aprovechar su situación estratégica para ofertar estudios de formación profesional ligados a los sectores como el comercio, restauración, administración y sanitarios (dada la situación excepcionalmente cercana a varios centros hospitalarios, organismos públicos, etc.) para poder realizar la formación en centros de trabajo (FCT) para sus alumnos.

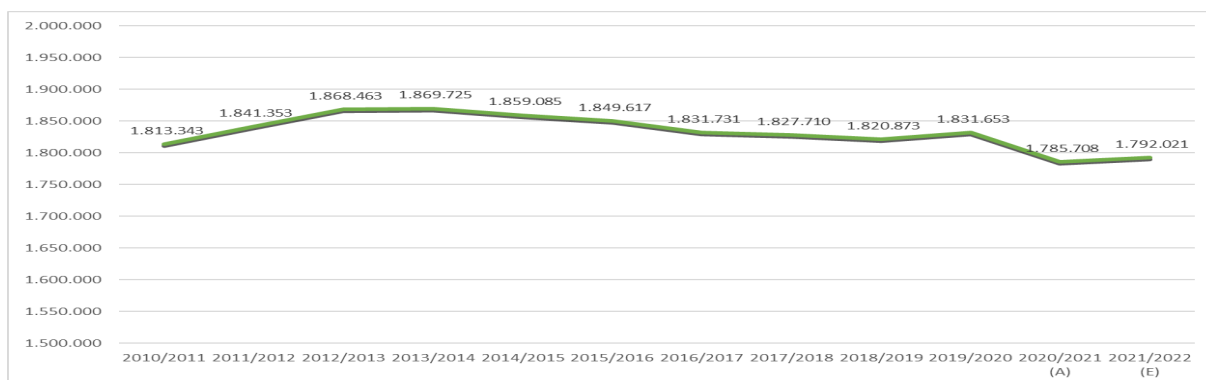
2. Análisis del mercado

2.1. Mercado potencial

En la actualidad, la evolución del alumnado en Andalucía se encuentra en una etapa de descenso, la cual se lleva produciendo desde el curso 2012/2013 donde se alcanzó el máximo de alumnos en el sistema educativo andaluz, con una cifra que cercana a los 1.900.000 alumnos.

En la actualidad y tal y como se puede apreciar en la gráfica, el nivel estimado de alumnos para este presente curso escolar se haya en cerca de 200.000 alumnos menos.

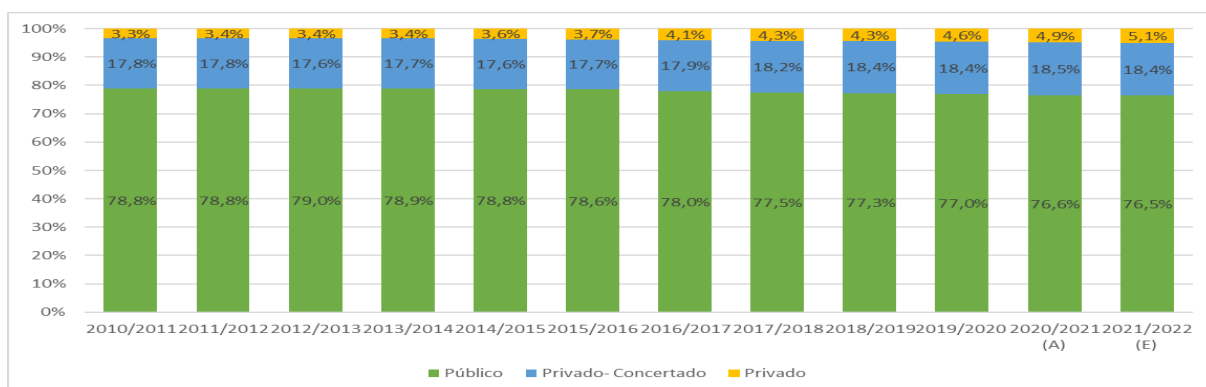
Figura 1. Alumno escolarizado en Andalucía.



Fuente: Instituto Estadístico de Andalucía.

A pesar de estos datos, son aún más reveladores aquellos que reflejan la evolución del alumnado en Andalucía en función de la titularidad del centro. Son los centros privados los únicos que crecen con relación al resto, públicos y públicos-concertados, por tanto, es razonable pensar que, a pesar de la disminución del número de alumnos, estos optan por una enseñanza en centros privados en detrimento de los públicos y/o públicos-concertados, lo que supone una oportunidad de negocio para aquellas empresas que apuesten por este sector.

Figura 2. Porcentaje de alumnado por titularidad del centro.



Fuente: Instituto Estadístico de Andalucía.

A la espera de los datos definitivos de alumnos matriculados para este curso 21/22 por parte del Instituto de Estadística de Andalucía, los últimos datos aportados por dicho organismo son los correspondientes al curso 20/21 donde a lo largo de los curso 15/16 hasta el 20/21, sólo en la provincia de Granada aumentan aquellos matriculados en centros de titularidad privada no concertada, seguido de los centros privados concertados, los cuales retroceden hasta niveles de 2017 pero con una mínima caída con respecto al curso anterior 19/20, y siendo aquellos centros de titularidad pública los que pierden el mayor número de alumnos matriculados, muy por debajo del número de alumnos del curso 15/16.

Por tanto, es previsible esperar a que la demanda de la enseñanza en la provincia de Granada se realice en aquellos centros de titularidad privada, seguidos de aquellos privados-concertados, lo que nos muestra nuevamente las positivas perspectivas de negocio de un centro de enseñanza en ambos regímenes de titularidad.

Figura 3. Alumnado escolarizado en el curso 20/21 no universitario.

Alumnado escolarizado en el Sistema Educativo Andaluz. Resumen de datos de avance Índice
Curso 2020/2021

Tabla 1. Alumnado matriculado en enseñanzas no universitarias en Andalucía por año y titularidad del centro

| | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 | 2018/2019 | 2019/2020 | 2020/2021 (A)* |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Granada | | | | | | |
| Público | 158.487 | 154.416 | 151.547 | 149.991 | 151.454 | 144.114 |
| Privado Concertado | 41.042 | 41.107 | 41.604 | 41.912 | 42.153 | 41.580 |
| Priv. No Concertado | 8.699 | 9.773 | 11.741 | 12.018 | 12.607 | 13.797 |
| Total | 208.228 | 205.296 | 204.892 | 203.921 | 206.214 | 199.491 |
| Andalucía | | | | | | |
| Público | 1.472.327 | 1.448.300 | 1.434.083 | 1.420.918 | 1.421.915 | 1.389.907 |
| Privado Concertado | 325.875 | 327.108 | 333.114 | 334.926 | 336.931 | 330.688 |
| Priv. No Concertado | 70.820 | 76.671 | 79.551 | 80.116 | 86.225 | 88.829 |
| Total | 1.869.022 | 1.852.079 | 1.846.748 | 1.835.960 | 1.845.071 | 1.789.424 |

Fuente: Instituto Estadístico de Andalucía.

En cuanto al alumnado matriculado por enseñanza y titularidad del centro, podemos apreciar que, en la provincia de Granada, el aspecto más llamativo es que tanto los ciclos Formativos de grado medio como de grado superior, el número de alumnos matriculados en centro públicos-concertados como privados suponen una cantidad similar a los matriculados en centro públicos. De hecho, para el conjunto de la comunidad de Andalucía suponen casi el 50% de los alumnos matriculados; nuevamente los datos demuestran que la enseñanza, en este caso en formación no obligatoria, los alumnos optan en gran medida por centro no públicos, debido fundamentalmente a la falta de plazas disponibles para absorber la demanda de dichos estudios.

Figura 4. Alumnado escolarizado en el curso 20/21.

Alumnado escolarizado en el Sistema Educativo Andaluz. Resumen de datos de avance Índice
Curso 2020/2021

Tabla 2. Alumnado matriculado en enseñanzas de régimen general por enseñanza, provincia y titularidad del centro

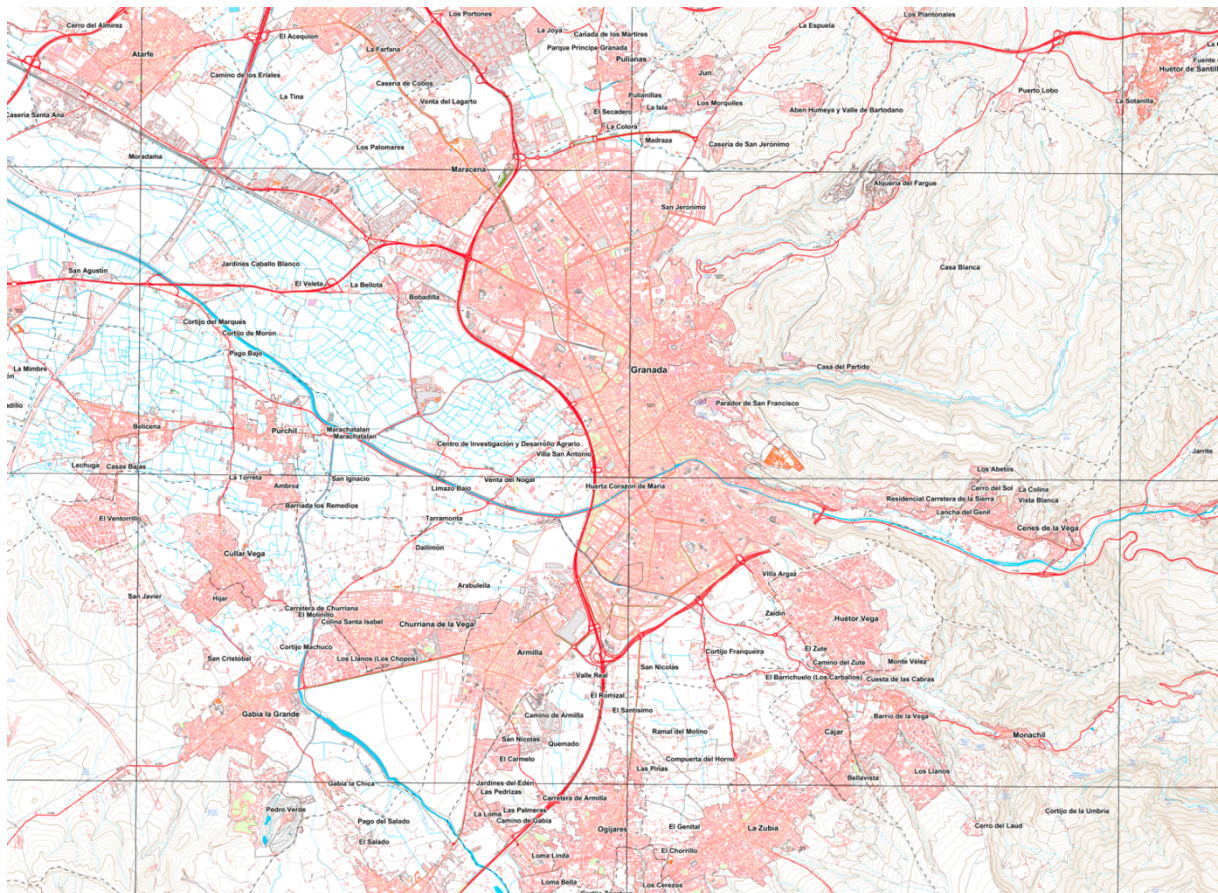
| | Infantil 2º ciclo | Primaria | Educación especial (2) | ESO | Bachillerato | FP Básica | CC. FF. Grado Medio | CC. FF. Grado Superior |
|---------------------|-------------------|----------------|------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------------|------------------------|
| Granada | | | | | | | | |
| Público | 18.140 | 40.183 | 547 | 30.402 | 11.063 | 1.280 | 4.871 | 6.475 |
| Privado Concertado | 6.174 | 14.457 | 542 | 11.336 | 1.705 | 437 | 1.808 | 1.180 |
| Priv. No Concertado | 647 | 1.391 | | 1.114 | 1.584 | 17 | 1.906 | 4.983 |
| Total | 24.961 | 56.031 | 1.089 | 42.852 | 14.352 | 1.734 | 8.585 | 12.638 |
| Andalucía | | | | | | | | |
| Público | 178.491 | 413.649 | 5.655 | 310.684 | 108.323 | 11.417 | 48.446 | 56.848 |
| Privado Concertado | 48.428 | 110.129 | 2.549 | 83.880 | 7.898 | 3.132 | 16.592 | 7.177 |
| Priv. No Concertado | 5.814 | 14.036 | 6 | 11.740 | 15.343 | 44 | 7.817 | 23.296 |
| Total | 232.733 | 537.814 | 8.210 | 406.304 | 131.564 | 14.593 | 72.855 | 87.321 |

Fuente: Instituto Estadístico de Andalucía.

2.2. Público objetivo

A la hora de determinar el público objetivo de nuestro proyecto empresarial, debemos de empezar por especificar que el centro educativo se encuentra en una localización geográfica con grandes posibilidades, ya que el alumnado al que pretende optar es todo aquel que se encuentra en Granada capital y su área metropolitana (hacemos notar que el 82% de la población viven en el área metropolitana y en la costa).

Figura 5. Mapa del área metropolitana de la ciudad de Granada.



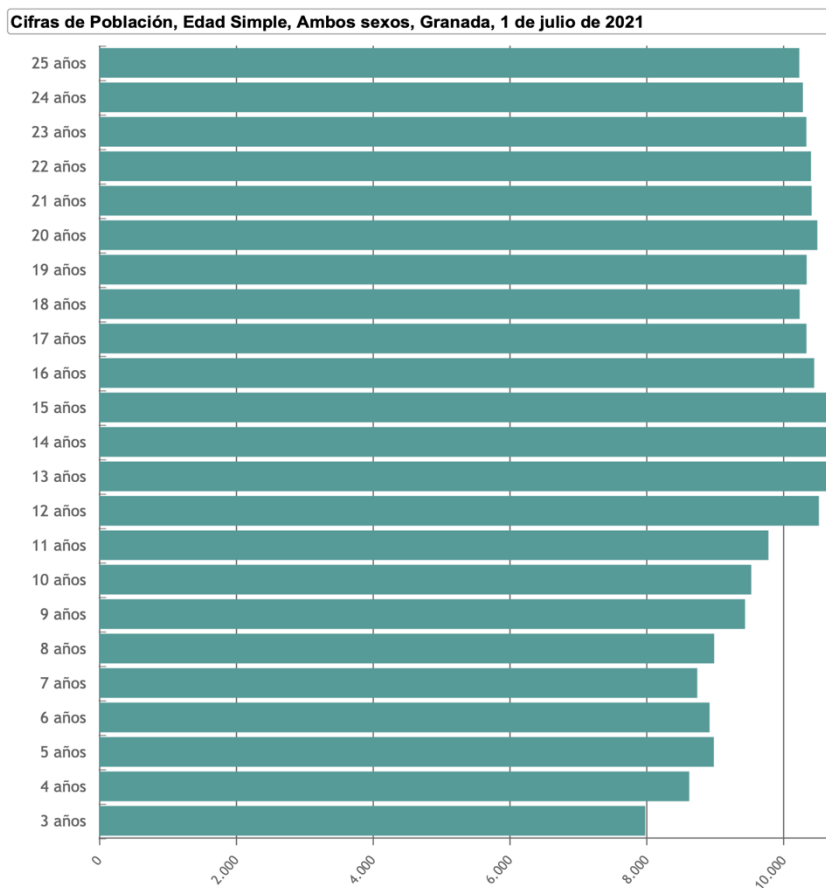
Fuente: callejeroandalucia.es. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

Por lo tanto, el centro educativo se encuentra al alcance de una población que oscila alrededor de los 529.678 habitantes en su área metropolitana, con unos 225.000 alumnos potenciales en la provincia comprendidos entre las edades de 3 a 25 años, lo que abarcaría las etapas educativas de:

- 2º ciclo de infantil
- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato
- FP Básica
- Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior.

El siguiente gráfico nos muestra cómo existe una elevada población en la provincia en las edades comprendidas entre los 12 y 25 años, lo que aumenta las posibilidades de público objetivo al que dirigirse y ofertar las enseñanzas más demandadas.

Figura 6. Población de Granada por edades.



Fuente: Instituto Estadístico de Andalucía.

Por tanto, y según los últimos datos obtenidos a 2021 por el Instituto Estadístico de Andalucía, podríamos determinar fácilmente nuestro TAM, SAM Y SOM, correspondiendo a los siguientes valores:

- TAM: 231.775 personas.
- SAM: 83.320 personas.
- SOM: 12.708 personas.

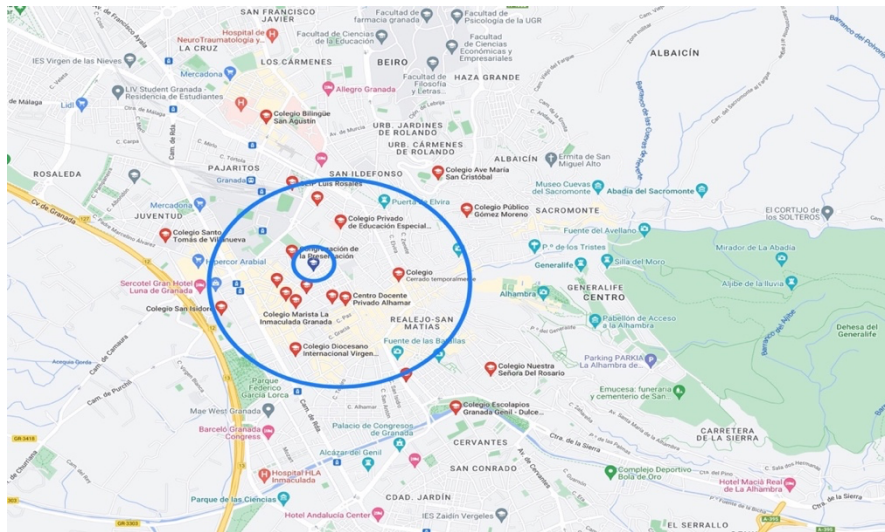
2.3. Competencia

Con relación a la competencia, Granada y su área metropolitana poseen un extenso número de centros educativos tanto de titularidad pública como pública-concertada y privada. No obstante, si es importante reseñar que la enseñanza público-concertada posee un peso relevante en el espectro educativo de la ciudad, ya que las profundas raíces religiosas de la provincia han motivado la existencia en la misma de numerosas congregaciones religiosas cuyos fines/misiones eran la educación y enseñanza del alumnado. Es por ello por lo que junto al centro educativo en el que se basa este proyecto empresarial, existe una alta competencia en aquellos niveles educativos pertenecientes a la enseñanza obligatoria y, en mucha menor medida en aquellos niveles educativos postobligatorios.

Como ejemplo de dicha competencia directa resaltamos el aspecto de que en un radio de 300 metros se encuentran los siguientes centros educativos de titularidad concertado-privada y de titularidad pública:

- Centro de enseñanza Infantil y Primaria San José.
- Colegio Marista La Inmaculada Granada.
- Centro concertado de enseñanza la Asunción.
- Centro docente privado Alhamar.
- Colegio Sagrada Familia pureza de María.

Figura 7. Callejero de la Ciudad de Granada



Fuente: Google Maps. Elaboración propia.

2.4. Análisis DAFO/CAME

2.4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO, como herramienta, va a permitir al empresario obtener información acerca de la realidad de la empresa, con el objetivo de poder llegar a tomar decisiones acertadas de cara al futuro. Proporciona por tanto un resumen general de las fortalezas y debilidades en cuanto a los recursos disponibles (análisis interno) y de las oportunidades y amenazas que aparecen al analizar el entorno en que opera la compañía (análisis externo). Además, este análisis también puede ser útil como base para generar opciones estratégicas y evaluar vías de actuación.

Este tipo de análisis es un buen punto de partida para analizar la situación en la que se encuentra un proyecto empresarial, ayudando al responsable a tomar decisiones en relación con la estrategia empresarial de la misma.

El análisis DAFO está dividido fundamentalmente en dos partes:

1. Un análisis interno de la empresa relativo a las fortalezas y debilidades. En esta parte del análisis se toma una fotografía de la situación del proyecto empresarial en la que solamente se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades de dicho proyecto.

2. Un análisis externo relativo a las amenazas y oportunidades del proyecto empresarial. Estos aspectos forman parte del entorno exterior del proyecto empresarial y que deberán de ser tenidos en cuenta de cara a determinar una estrategia empresarial que sea capaz de poder aprovechar al máximo las oportunidades del entorno exterior del proyecto empresarial.

Una vez realizado el análisis DAFO, los responsables deberán de definir una estrategia en base a la misión, visión y valores del proyecto empresarial, que sea capaz de potenciar al máximo las fortalezas, superando las debilidades y controlando en la medida de lo posible las amenazas sin olvidar beneficiarse de las posibles oportunidades que el entorno exterior brinda al proyecto empresarial.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla el análisis DAFO del proyecto.

Tabla 1. Análisis DAFO. Elaboración propia.

| | |
|--|---|
| <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesaria una alta inversión para su adecuación y modernización. • Es un espacio catalogado BIC (Bien de Interés Cultural), requiere de permisos por parte de la Consejería de Cultura para su adecuación. • No posee instalaciones de aparcamiento. • Son bienes sujetos a a Derecho Canónico. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja natalidad de la población. • Alta competencia a su alrededor tanto de centro públicos como privados y privados-concertados. |
| <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su situación geográfica (centro ciudad). • Posee un extenso espacio, elevado número de edificios e instalaciones, amplias zonas verdes. • Posibilidad de aprovechamiento de los espacios disponibles para uso distinto del educativo. • Cercano a hospitales, organismos públicos y zona centro comercial. • Posibilidad de arrendamiento de las instalaciones para convenciones y congresos (Salón de actos con más de 500 localidades). | <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un problema de aparcamiento en la zona centro de Granada. • Alta demanda de plazas en Formación Profesional básica y Ciclos de Grado Medio y Superior. • Actualmente existen unos elevados precios por los arrendamientos de locales comerciales en el centro de la Ciudad de Granada. |

A continuación, se detallan las diferentes estrategias que harán frente a las amenazas y debilidades detectadas y que permitirán destacar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno:

- Invertir los recursos necesarios para la modernización de las instalaciones de cara a hacerlas más competitivas y atraer así a los alumnos necesarios desde las etapas más tempranas (2º ciclo de infantil).
- Aprovechar la cercanía a centros de trabajo sanitarios, gubernamentales y de ocio y hostelería para ofertar Formación Profesional (FP) y Ciclos de Grado Medio y Superior relacionados con dichas actividades.
- Aprovechar los altos precios de los alquileres para ofertar espacios para su arrendamiento como locales comerciales o para la celebración de eventos.
- Aprovechar los grandes espacios con los que cuenta el centro educativo para la construcción de un aparcamiento subterráneo, así como, aprovechar las amplias zonas verdes con las que cuenta en pleno centro de la ciudad, como reclamo para atraer a nuevos alumnos.

2.4.2. Análisis CAME

Una vez que se han detectado en el análisis DAFO las fortalezas y debilidades, así como, las amenazas y oportunidades, el siguiente paso es realizar un análisis CAME cuyas siglas provienen de:

- Corregir
- Afrontar
- Mantener
- Explotar

En este análisis CAME se van a detallar las acciones necesarias para corregir las debilidades, hacer frente a las amenazas, manteniendo las fortalezas y como no, explotando las oportunidades que tomarán forma en las distintas estrategias del análisis CAME.

1. ESTRATEGIA OFENSIVA (Fortalezas + Oportunidades).
 - Se va a llevar a cabo la publicitación de los espacios con posibilidades de arrendamiento para uso comercial, de convenciones y congresos.
 - Se va a llevar a cabo la presupuestación y en caso de aprobación, de la construcción de un aparcamiento subterráneo que aproveche el problema de la falta de aparcamiento en el centro de la ciudad y reporte beneficios a la cuenta de resultados del proyecto.
 - Se va a aprovechar la cercanía del centro con edificios institucionales, comerciales y de salud, para ofertar enseñanzas de formación profesional relacionadas con dichas actividades.
2. ESTRATEGIA DEFENSIVA (Fortalezas + Amenazas)
 - Contratación de personal asesor externo y experto en gestión de bienes eclesiásticos.
 - Solicitud de proyectos de construcción y edificación de reputación contrastada.
3. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (Debilidades + Oportunidades)
 - Política de marketing.
 - Política de reordenación de gastos e inversiones.
 - Reordenación de la oferta académica del centro.
4. ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (Debilidades + Amenazas)
 - Política de marketing.
 - Política de precios
 - Política de inversiones y proyectos a medio/largo plazo.

3. Business CANVAS Model

Para poder realizar la gestión estratégica, organizar y definir el modelo de negocio del proyecto empresarial, se realiza a continuación el denominado Business Canvas Model (BMC, por sus siglas en inglés).

Este documento va a reflejar el contenido, la estructura y todas aquellas acciones a llevar a cabo para poder crear valor en el proyecto empresarial, aprovechando las oportunidades que el brinda el entorno; básicamente nos va a permitir determinar y explicar el objetivo que persigue la empresa, cuál o cuáles son sus servicios y a quién van dirigidos, teniendo en cuenta cuáles son los recursos económicos necesarios para llevarlo a cabo.

Tabla 2. Business Canvas Model. Elaboración propia.

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| SOCIOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Empresariado local. • Instituciones sanitarias. • Organismos Públicos. | ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Educación todos los niveles. • Arrendamiento instalaciones. • Aparcamiento. | PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Modernización, innovación educativa, TIC's. • Amplias instalaciones para educación y deportes. • Amplias zonas verdes. • Aparcamiento. • Alquiler de espacios comerciales. | RELACION CON CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Directa y personal. • Redes sociales, website. | SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Alumnado todos los niveles. • Empresarios locales. • Organismos públicos y privados. • Ciudadanía en general. |
| | RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones centro educativo. • Arrendamiento instalaciones. • Construcción Aparcamiento. | | CANALES <ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de puertas abiertas y demás acciones similares. • Espacios verdes. • Website. • Redes sociales. | |
| ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> • Alta inversión en construcción del aparcamiento. • Inversión en modernización y adecuación instalaciones. • Cotes fijos, reparaciones y conservación | | FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • Estudios postobligatorios en régimen de privado. • Actividades extraescolares. • Actividades complementarias. • Venta de libros, material escolar y uniformes. • Arrendamientos de instalaciones. • Rendimientos zonas aparcamiento. | | |

1. SOCIOS CLAVE

En relación con los socios clave del proyecto, la ubicación en geográfica en la que se encuentra el centro es fundamental para realizar colaboraciones con organismos públicos en ámbitos tales como el sanitario, comercio, administración, etc. Fundamentales para la docencia y las prácticas laborales en los ciclos de formación de dichas ramas.

2. ACTIVIDADES CLAVE

Serán por tanto las actividades más importantes del proyecto en primer lugar las relacionadas con la docencia, ya que es el objeto principal del proyecto empresarial, sin olvidar los arrendamientos de espacios y el aprovechamiento de otros como aparcamiento.

3. RECURSOS CLAVE

Las actividades clave parten fundamentalmente de los recursos más importantes del centro educativo y que son ventaja competitiva frente al resto de la competencia; las propias instalaciones y terrenos con los que cuenta el centro educativo son su principal activo.

4. PROPUESTA DE VALOR

La innovación, el aprovechamiento de las instalaciones y terrenos del centro, la modernización de estos, así como, el uso de los amplios espacios verdes con los que cuenta en pleno centro de la ciudad, son elementos de valor para el proyecto empresarial.

5. RELACIÓN CON CLIENTES

La relación con estos va más allá de la directamente personal, ya que también se van a utilizar las social media, así como el contacto con diferentes clubs deportivos, asociaciones, etc.

6. CANALES

Como canales principales de comunicación, el proyecto empresarial se vale las social media y las propias instalaciones del centro.

7. SEGMENTOS DE CLIENTES

En general, el proyecto abarca a todos los segmentos de población, dado que ofrece servicios que pueden ser utilizados por alumnos, empresarios, organismos públicos, ciudadanía en general, etc.

8. ESTRUCTURA DE COSTES

Básicamente se caracteriza el proyecto empresarial por una alta inversión en activos inmobiliarios (aparcamiento subterráneo) así como de costes asociados a mantenimiento, suministros, salarios, etc.

9. FUENTE DE INGRESOS

Variada y de diversas fuentes, dada el elevado número de servicios que ofrece el centro educativo, sin olvidar los ingresos por transferencias recibidas por parte de la Consejería de Educación por las unidades concertadas.

4. Estrategia de Marketing

4.1. Cartera de servicios/productos y propuesta de valor

En la actualidad, el centro educativo posee una serie de servicios y productos los cuales se verán incrementados una vez que el proyecto empresarial comience su andadura efectiva. Estos productos y servicios actuales podemos clasificarlos en:

- Bachillerato (en modalidad ciencias y ciencias sociales)
- Comedor
- Aula Matinal
- Venta de uniformes
- Venta de Libros
- Arrendamientos de instalaciones
- Actividades extraescolares

A los que le van a ser añadidos aquellos correspondientes a los nuevos niveles de estudios que se van a implantar:

- Formación profesional Básica
- Ciclo Formativo de Grado Medio.
- Ciclo Formativo de Grado Superior
- Rendimientos generados por la zona de aparcamiento

Todos, a excepción de los rendimientos generados por la zona de aparcamiento subterráneo, comenzarán sus actividades en el primer año del proyecto empresarial, dada la propia naturaleza del activo, la cual se espera que entre en funcionamiento en el tercer año desde el inicio del proyecto, siendo los dos primeros años los necesarios para su construcción y puesta en funcionamiento.

4.2. Estrategia de precios

El precio de los servicios que se van a prestar se encuentra en función del estudio realizado al mercado y a la competencia, pudiendo variar los mismos en función del Índice de Precios de Consumo (IPC).

No obstante, a continuación, se muestra una tabla con los precios, así como los precios medios por alumno para aquellos servicios que conlleven la compra de varios de sus productos/servicios a lo largo del curso escolar, como por ejemplo la venta de uniformes, libros, actividades extraescolares, etc.

Tabla 3. Listado de precios de productos y servicios del centro educativo. Elaboración propia.

| SERVICIOS / PRODUCTOS | PRECIOS / PRECIOS MEDIOS |
|------------------------------|---|
| Bachillerato | Matricula: 100 € Cuota: 350 € mensuales; 3.500 €/año |
| Formación Profesional Básica | Matricula: 100 € Cuota: 300 € mensuales; 3.000 €/año |
| C. Grado Medio | Matricula: 100 € Cuota: 325 € mensuales; 3.250 €/año |
| C. Grado Superior | Matricula: 100 € Cuota: 350 € mensuales; 3.500 €/año |
| Venta Uniformes | 450 €/año por alumno |
| Venta Libros | 350 €/año por alumno |
| Servicio de comedor | 120 €/mes |
| Servicio de aula matinal | 40 €/mes |
| Arrendamientos instalaciones | (600 – 3.000 €/mes) en función del tipo de instalación |
| Actividades extraescolares | (30 – 60 €/mes) en función del tipo de actividad a realizar |
| Aparcamiento subterráneo | 0,020 €/min (valor medio de la zona) |

4.3. Estrategia de comunicación y distribución

Dado que el proyecto empresarial tiene como objetivo la adquisición mediante arrendamiento de un centro educativo para su modernización de las instalaciones, ampliación e innovación de la oferta educativa así como, el aprovechamiento económico de los espacios que puedan ser susceptibles de arrendamiento, se ha pensado en seguir utilizando la misma estrategia de comunicación realizada hasta la fecha, junto con otros medios de comunicación y estrategias de marketing, que ayuden a incrementar el número de alumnos en los diferentes niveles educativos que actualmente posee el centro, y en aquellos nuevos niveles que contempla el presente proyecto empresarial.

En la actualidad, se realiza un contacto directo con las familias que poseen inquietudes o desean matricular a sus hijos en el centro en edades de 3 a 5 años, en lo que se denomina jornadas de puertas abiertas. En dicho contacto, en primer lugar, se les presenta al equipo directivo del centro donde este les explica la metodología didáctica que se utiliza, así como aquellos valores que el centro promueve; no hay que olvidar que el centro educativo es de carácter religioso católico y que lo seguirá siendo una vez iniciado el proyecto empresarial.

Seguidamente, se realiza una visita guiada por las instalaciones del centro, haciendo especial hincapié en aquellos espacios que representan una ventaja competitiva con el resto de los centros que se encuentran en sus inmediaciones; numerosos edificios destinados a la docencia, amplias zonas verdes, 2 espacios dedicados a patios infantiles ajardinados y tematizados, salón de actos para eventos con más de 500 localidades, amplio comedor y cocina donde diariamente se realizan los menús de los alumnos por cocineros profesionales, etc.

Una vez finalizada dicha visita, los siguientes contactos que los padres tienen con el centro es con la administración y secretaría, donde personal profesional los atiende en los diferentes trámites que necesiten.

El centro educativo posee también perfiles en las más importantes redes sociales, donde de manera periódica se van actualizando con diferentes acontecimientos (storytelling), lo que genera un flujo de comunicaciones entre familias del centro educativo y amistades de dicho centro, lo que incrementa de forma exponencial las visualizaciones y contactos.

Así mismo, se pretende formar al equipo directivo en conocimientos de marketing (Inbound marketing) con el objetivo de que puedan aplicar técnicas de comunicación y publicidad, generando conocimiento e información con el objetivo de aumentar la presencia de las familias en las actividades diarias del centro, en definitiva, hacer más partícipes a las familias de día a día de la comunidad educativa.

Tanto la venta de uniformes como de libros, se realiza actualmente en las instalaciones del centro si bien, desde que dé comienzo la actividad del proyecto empresarial, se pretende que dicha venta también pueda realizarse online a través de una plataforma de venta unida a la website corporativa del centro. De este modo, las familias podrán adquirir sus productos sin tener que salir de su domicilio, pudiendo recogerlos en el momento que deseen en las instalaciones del centro.

5. Plan de operaciones

5.1. Localización

El centro educativo se encuentra en una zona comercial, turística y de trabajo; ubicado en el centro de la ciudad de Granada, a escasos 200 metros de la Catedral y la Capilla de los Reyes Católicos, que, junto con el complejo arquitectónico de la Alhambra y Generalife, son el epicentro turístico de la ciudad y unos de los principales de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Además, el Hospital de San Juan de Dios y el Monasterio de los Jerónimos se encuentran a 50 metros de la entrada principal del centro educativo, lo que lo sitúa en una zona protegida por su alto valor artístico y arquitectónico.

Centros hospitalarios, sedes gubernamentales de la administración local y autonómica se encuentran también en sus inmediaciones, así como la Facultad de Derecho de la Universidad de Granada junto con una amplia oferta en Colegios Mayores y residencias para estudiantes.

Es por tanto un lugar privilegiado para el desempeño de sus funciones y que tal y como se ha expuesto anteriormente, es una de sus principales ventajas competitivas.

Figura 8. Plano situacional del Centro Educativo

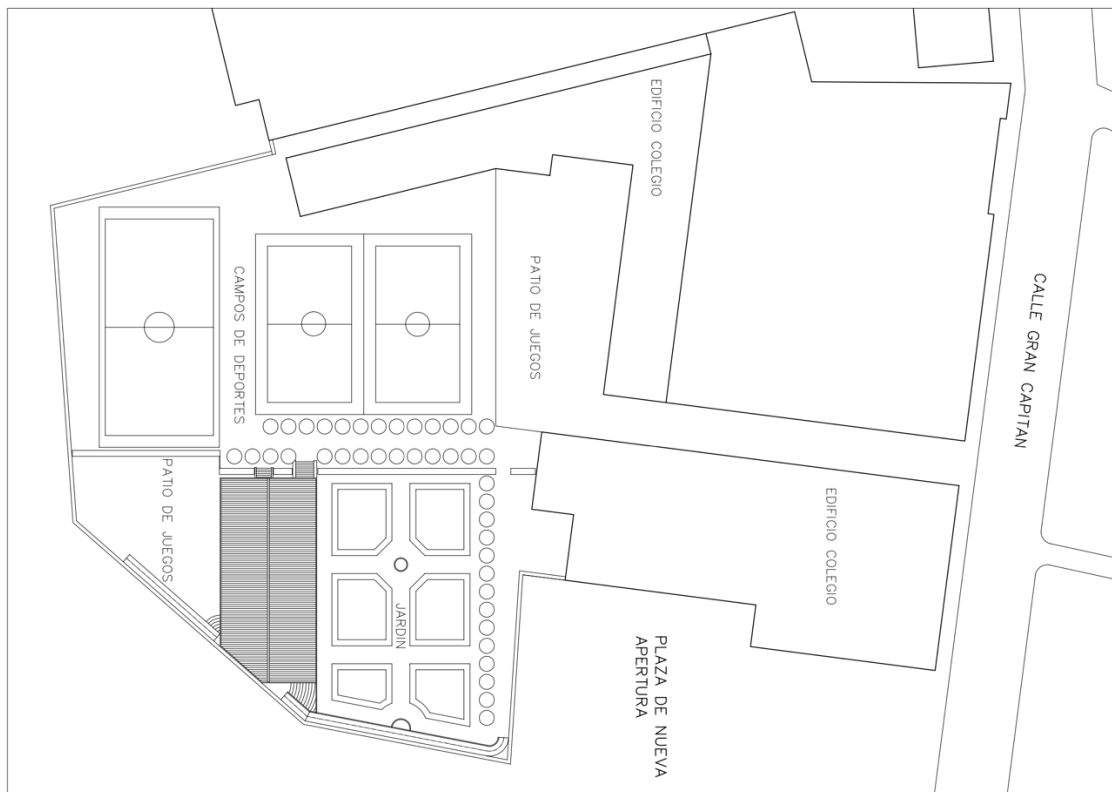


Fuente: Propiedad Centro Educativo.

5.2. Infraestructura existente

El centro educativo consta de diversas edificaciones y espacios tanto para la actividad docente, jardines y patios de juegos, pistas deportivas, gimnasio, así como diversos locales y espacios que actualmente se encuentran en desuso y que son susceptibles de ser arrendados.

Figura 9. Plano general del centro educativo.



Fuente: Propiedad Centro Educativo.

Tal y como se muestra en la imagen anterior, la entrada al centro educativo se encuentra ubicada en la calle Gran Capitán, estando el centro compuesto por:

- Edificio de Primaria. Edificio catalogado como BIC (Bien de Interés Cultural), edificio dividido en cuatro niveles, donde se encuentran las aulas de este nivel educativo, así como las dependencias administrativas y portería, biblioteca, locales comerciales y salas de juntas profesores y reuniones.
- Edificio comedor y capilla. Este edificio anexo al edificio anterior se encuentra el comedor escolar, cocina, almacenes, aula matinal y en el nivel superior la capilla del centro educativo.

- Edificio secundaria y bachillerato. Este edificio situado entre un patio de juegos y el edificio del comedor se encuentra dividido en tres niveles, todos ellos dedicados a aulas para secundaria y bachillerato, así como salas de reuniones, profesores y de juntas.
- Salón de actos. Edificio anexo al de secundaria y bachillerato, con entrada desde estas mismas dependencias en su primer nivel y, con una entrada principal desde el patio de juegos central.
- Zona jardín 1. Esta zona ajardinada se encuentra ubicada entre el edificio del comedor y capilla y el edificio de la etapa educativa de infantil 3 a 5 años.
- Edificio infantil y Gimnasio. Este edificio se encuentra dividido en dos niveles, uno por debajo del nivel del suelo donde ubica el gimnasio, y a nivel del suelo las aulas de infantil y sala de profesores, juntas y reuniones.
- Zona jardín 2 y patio de juegos 1. Esta zona se encuentra entre el edificio de infantil y los límites del centro educativo.
- Campo de deportes. Este espacio cuenta con dos pistas deportivas en su nivel superior, con gradas para eventos deportivos dedicados a Baloncesto, Balonmano, tenis, Badminton, etc. y, en el nivel inferior pista deportiva para la práctica del Fútbol.
- Patio de juegos 2. Este espacio se encuentra entre las pistas deportivas y el edificio de secundaria y bachillerato. Se encuentra rodeado por vegetación y varios ejemplares de abetos con más de cien años.

5.3. Requerimientos

5.3.1. Equipos

Al tratarse de un proyecto de modernización e innovación, será necesario comprobar el estado actual de todos aquellos equipos electrónicos, electricidad, suministros de agua, gas, iluminación, etc. para determinar la cantidad necesaria a invertir a lo largo de los próximos tres ejercicios.

Si bien, se continuará con la modificación de toda la luminaria existente en el centro por iluminación LED, con el objetivo de ser más eficientes en ese aspecto. También se revisarán los ventanales de todas las aulas con el objetivo de determinar si cumplen con los requisitos de aislamiento térmico y reducir así el consumo de combustible para la calefacción.

Recientemente se realizó el cambio de todas las ventanas del edificio de primaria y, el edificio de infantil es de reciente construcción por lo que, en caso de realizar inversión en este ámbito, no será muy significativa dentro del montante total necesario para la adecuación de las instalaciones.

También será necesaria una inversión en proyectores, pizarras electrónicas, equipos informáticos, mobiliario y material de laboratorio con el objetivo de modernizar los equipos y las instalaciones de las aulas.

5.3.2. Instalaciones

En esta partida, las instalaciones necesarias para la puesta en marcha del proyecto empresarial no son muy distintas a las ya existentes, ya que los estudios de formación profesional básica y los ciclos formativos se ofertan en horario de tarde, justo cuando no se están utilizando las clases de secundaria y bachillerato puesto que el horario es solo matinal. Por tanto, inicialmente no sería necesaria una nueva infraestructura de aula para poder iniciar estas nuevas etapas educativas.

En cuanto al arrendamiento de instalaciones como locales comerciales, sería necesario realizar obras menores de reparación y acondicionamiento de dichos espacios, ya que en algunos casos se encuentran totalmente abandonados y en otros, son espacios que no han sido reformados en más de 15 años.

La zona jardín 2 y patio de juegos, será reformada para orientarla a un espacio lúdico y formativo, en el que los alumnos de infantil podrán realizar actividades relacionadas con el medio ambiente, a la vez que puede ser utilizado como zona de juegos en los recreos de los alumnos de dicho nivel.

También será necesaria el mantenimiento de diferentes aulas y espacios (laboratorios, aula de informática) que necesitan su modernización y adaptación a la legislación vigente en materia de prevención de riesgos.

Quizás, la inversión más elevada en relación con las instalaciones sea aquella relacionada con el aparcamiento subterráneo, el cual, al ser una obra de mayor envergadura, requiere de varios años para su finalización y puesta en marcha.

Durante el tiempo que dure la construcción de este, las clases no se verán interrumpidas, ni bloqueado el acceso al centro educativo por la calle Gran Capitán, por lo que la actividad diaria del centro se encuentra garantizada durante el tiempo que duren las obras.

5.3.3. Recursos Humanos (RRHH)

En la actualidad los recursos humanos del centro se encuentran formados por un total de 60 trabajadores pudiendo dividirse en:

- Infantil: 6
- Primaria: 11
- ESO 1: 6
- ESO 2: 14
- Bachillerato: 12
- Personal de administración y servicios (PAS): 11

Dado que la mayoría de los profesores que se encuentran impartiendo docencia en la etapa de bachillerato pueden impartir docencia en formación profesional y ciclos formativos, se estima que el número de docentes se aumentarán en 10 personas y el del PAS en 2, dedicadas a labores de limpieza y mantenimiento. Por tanto, la plantilla total quedaría en 72 empleados divididos en aquellos que se encuentran en régimen de concierto, y por tanto todos los costes salariales son sufragados por la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía, y en no concierto, en este caso los costes salariales corren a cargo del centro educativo:

- Concierto: 47 trabajadores.
- No concierto: 25 trabajadores.

En cuanto a los requisitos necesarios para la contratación de dicho personal, estos se encuentran sujetos a la normativa que regula las titulaciones necesarias para la impartición de la docencia en determinadas etapas educativas. Y en relación con el PAS, pues aquella necesaria para el correcto desempeño de sus funciones; mantenimiento de las instalaciones y limpieza.

5.3.4. Otros

La formación del profesorado es otra de las actuaciones importantes a tener en cuenta dentro del proyecto empresarial, ya que uno de sus objetivos es la modernización e innovación de la docencia.

Para ello, a lo largo de los tres primeros ejercicios económicos, se pretende que los docentes asistan a cursos de formación con relación a nuevas tecnologías para la educación e innovación educativa, que partan de un modelo pedagógico basado en:

- Nuevas metodologías en el aula.
- Estrategias de aprendizaje.
- Valores, ciudadanía.
- Salud.
- Creatividad.
- Innovación y calidad.

6. Equipo directivo y organización

6.1. Forma Jurídica

La forma jurídica que ha sido elegida para que el proyecto empresarial tome personalidad es la de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, en abreviatura S.R.L. o S.L., se encuentra regulada mediante el:

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la ley de sociedades de capital,
- Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo por el que se regulan los modelos de estatutos tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Dado que el proyecto va a ser emprendido por un total de cuatro miembros, los cuales formarán parte del Equipo Directivo, el capital que va a ser necesario aportar será inferior al requerido como requisito mínimo para constituir otro tipo de sociedad.

La S.L., se caracteriza porque el capital social que aporten los socios va a quedar dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, no respondiendo los socios de forma personal de las deudas sociales.

Otras de las razones por las que se decide optar por esta forma jurídica son las aportaciones que se realizan al capital social, las cuales pueden ser dinerarias y no dinerarias facilitando así que alguno de los socios participantes en el proyecto empresarial pueda aportar su participación para formar parte de la sociedad. el capital social mínimo no podrá ser inferior a 3.000 euros debiendo de estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la Constitución de la sociedad, asimismo, aquellos bienes o derechos que sean aportados por los socios deberán de ser susceptibles de valoración económica y nunca sustituidos por trabajo o servicios.

Otra de las razones por las que se ha elegido este tipo de forma jurídica es por la transmisión de las participaciones las cuales no pueden ser libremente transmitidas y deberán de estar necesariamente establecido el mecanismo de transmisión en escritura pública, lo que hace más difícil la posibilidad de que la gestión y el control de la sociedad caiga en personas equivocadas.

Como órgano social más importante se encuentra la Junta general de socios, la cual estará constituida por los cuatro miembros que formarán el equipo directivo del centro educativo. de dichos cuatro miembros, uno será nombrado por la Junta general de socios como administrador de la sociedad.

6.2. Misión y Visión

El centro educativo al que hace referencia este proyecto empresarial es un centro privado, concertado en sus niveles obligatorios, que posee un carácter propio y que continúa como centro de inspiración Cristiano y de confesión católica ofreciendo un marco de respeto y de libertad en todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, es por tanto un centro educativo que a pesar de ser de confesión católica no tiene ningún tipo de discriminación por motivos ideológicos o religiosos.

Es por tanto muy importante para el centro educativo y forma parte de su misión, el transmitir ese mensaje religioso católico adaptado a los tiempos y utilizando como vehículo conductor la educación y la enseñanza de manera transversal en las clases sociales actuales, mostrando un especial interés en la mujer participando así en la eliminación de la discriminación sufrida al sexo femenino desde tiempos pasados hasta nuestros días.

El proyecto empresarial cuyo objetivo fundamental es el de la gestión, modernización e innovación del centro educativo en cuestión, se dirige a un alumnado que excede más allá de la educación obligatoria, y que demanda una calidad y un tipo de enseñanza adaptada a los tiempos actuales y sobre todo adaptada a las demandas del mercado laboral de nuestro país y en concreto, de la comunidad autónoma andaluza. Se pretende por tanto implantar en los alumnos mediante su desarrollo integral información y valores, una serie de conocimientos y habilidades útiles para su formación personal y para su futuro profesional y laboral.

6.3. Miembros del Equipo Directivo

Los miembros del Equipo Directivo se encuentran formados por la misma persona que forman La Junta general de socios de la sociedad de responsabilidad limitada. los cargos directivos que van a ser asumidos por estas cuatro personas son los siguientes:

- Dirección General.
- Dirección de gestión y control.
- Dirección de Infantil y Primaria.
- Dirección de Secundaria y bachillerato.
- Dirección de formación profesional.

En un primer momento se establece que tanto la Dirección de Secundaria y bachillerato como la dirección de formación profesional será asumida por la misma persona.

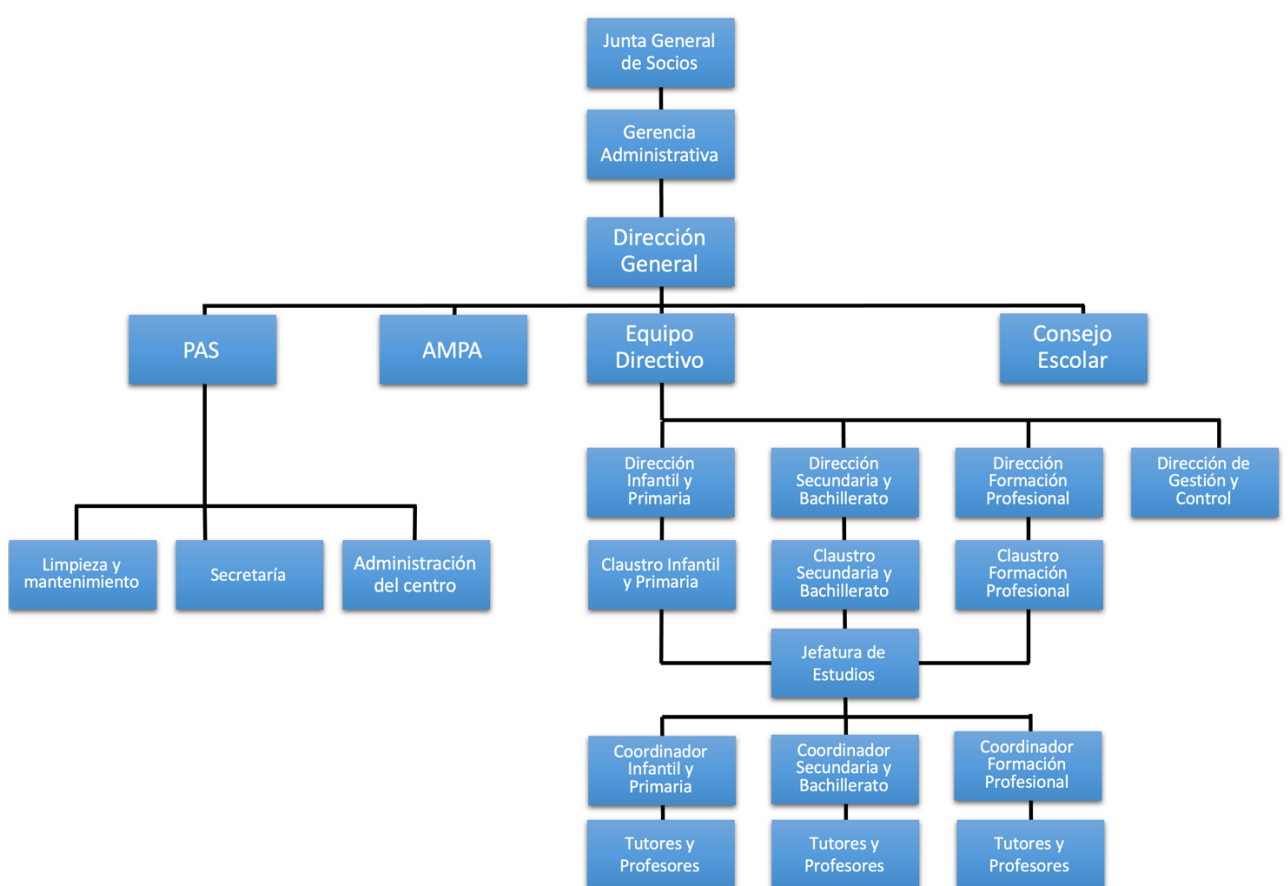
6.4. Organigrama

El organigrama del proyecto empresarial se asemeja mucho al organigrama de cualquier centro educativo ya que, sus principales órganos se corresponden con los principales órganos de gestión de este.

La principal diferencia radica en los estamentos más altos dónde el escalafón principal le corresponde a la Junta general de socios, en nuestro caso formada por los cuatro socios que

conforman la sociedad limitada, de cual depende la gerencia administrativa como órgano gestor principal del centro educativo y del proyecto empresarial, y estando en un escalón inferior la Dirección General del centro. Es en este punto donde el organigrama coincide prácticamente con todo aquellos que reflejan la organización y gestión de cualquier centro educativo.

Figura 10. Organigrama del centro educativo. Elaboración propia.



7. Plan financiero

7.1. Inversión y financiación inicial

7.1.1. Inversión del proyecto

Entre las partidas que conforman las inversiones a realizar para el proyecto empresarial, encontramos aquellas que son de urgencia y que se han de acometer de forma inmediata para comenzar el curso escolar y aquellas, que se irán acometiendo durante los tres primeros ejercicios del proyecto empresarial.

Como inversión prioritaria nos encontramos la renovación de la cocina y el comedor del centro escolar, los cuales han de ser adaptados a la normativa vigente en materia de seguridad, así como, las instalaciones del comedor, aprovechando de esta forma los metros cuadrados disponibles, reorganizando y optimizando los espacios ya existentes. Dicha inversión asciende a un total de 110.000,00 euros, los cuales serán sufragados durante los tres primeros años de actividad.

Otra de las partidas importantes son todos aquellos equipos informáticos, pantallas digitales y material hardware y software necesario para la modernización de las aulas y como recurso didáctico de los alumnos. En concreto se invierten un total de 13.000,00 euros en equipos informáticos, así como 19.200,00 euros para terminar de implantar las pantallas digitales en el resto de las aulas del centro.

La siguiente partida es la dedicada al mobiliario, el cual ha de ser renovado en aquellas aulas donde se encuentra muy deteriorado, para ello se establece una cantidad de 5.000,00 euros durante los tres primeros ejercicios, lo que asciende a un total de 15.000,00

Por último, se determina para el inicio de la actividad del proyecto empresarial la cantidad de 4.794.786,00 euros para la realización de la obra del aparcamiento subterráneo. Dicha cantidad es la que se establece en el proyecto de obra y la cual será financiada casi al 100% mediante un préstamo ICO en los próximos 25 años.

Dicha obra tiene como tiempo de realización 15 meses y se realizará sin tener que paralizar la actividad diaria del centro educativo, por lo que permite continuar con la actividad económica y la viabilidad del centro.

Pasados esos 15 meses, el aparcamiento entrará en funcionamiento dotando al centro escolar de espacios suficientes para el uso de sus trabajadores, plazas para residentes y plazas el uso diario de vehículos de la Ciudad de Granada. El total de plazas asciende a 389 divididas en dos plantas.

Por último, cabe destacar que una vez la gestión del centro pasa a formar parte de la Sociedad Limitada creada al afecto, esta absorbe todas las existencias que posee el centro educativo en uniformes valoradas en 37.349,76 euros; en cuanto al resto de elementos como los libros, el centro no posee existencias significativas o simplemente, no se encuentran contabilizadas como tal.

Por tanto, el total de inversión necesaria para el inicio de la actividad, incluyendo una cantidad de 1.000,00 para caja/bancos inicial asciende a 4.884.035,76 euros, 44.400,00 para el año 1 de actividad, 41.400,00 euros para el año 2 y 20.500,00 euros para el año 3.

Tabla 4. Inversiones del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| INVERSIONES | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VIDA ÚTIL | (%) Amort |
|--------------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|-------|-------|-----------|-----------|
| ACTIVO NO CORRIENTE (A) | | | | | | | | |
| Cocina / Comedor | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 20.000,00 | | | 20 | 5% |
| Mobiliario | 5.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | | | | 20 | 5% |
| Equipos informáticos | 9.500,00 | 3.000,00 | | 500,00 | | | 8 | 13% |
| Pizarras Digitales | 6.400,00 | 6.400,00 | 6.400,00 | | | | 10 | 10% |
| Parking subterráneo | 4.794.786,00 | | | | | | 75 | 1% |
| TOTAL NO CORRIENTE | 4.845.686,00 | 44.400,00 | 41.400,00 | 20.500,00 | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE (B) | | | | | | | | |
| Existencias iniciales | 37.349,76 | | | | | | | |
| Tesorería (Caja Bancos) | 1.000,00 | | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | 38.349,76 | | | | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN (A + B) | 4.884.035,76 | 44.400,00 | 41.400,00 | 20.500,00 | | | | |

Todos los elementos del activo no corriente necesarios para la inversión inicial y posteriores años se verán afectados por una amortización en función de los límites máximos y mínimos establecidos en las tablas del Impuesto sobre Sociedades.

7.1.2. Financiación inicial

Para la financiación del proyecto empresarial se tienen en cuenta las siguientes fuentes:

- Financiación propia: La cual asciende a un total de 40.000,00 euros, repartidos en 10.000,00 cada socio en el momento de la constitución de la sociedad.
- Concierto educativo (Junta de Andalucía): Son las cantidades abonadas por la Consejería de Educación para el sostenimiento de los gastos generales del centro para las etapas educativas concertadas (Infantil, Primaria, Secundaria y Educación Especial).

Dichas cantidades ascienden a un total de 150.000,00 euros anuales, pudiendo variar las mismas en función de los alumnos matriculados, pero siempre en cantidades poco significativas.

- Préstamo ICO para el resto de financiación necesaria, por un total de 4.694.035,76 euros, pagaderos en 25 años al 4% de interés.

Tabla 5. Fuentes de financiación del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| FINANCIACIÓN | | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| RECURSOS PROPIOS / CONCIERTO | | 190.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 |
| PRESTAMOS | | 4.694.035,76 | | | | | |
| Condiciones | Tipo de interés | 4% | | | | | |
| | Años | 25 | | | | | |
| TOTAL FINANCIACIÓN | | 4.884.035,76 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 |
| COMPARACIÓN | INVERSIÓN | 4.884.035,76 | 44.400,00 | 41.400,00 | 20.500,00 | | |
| | FINANCIACIÓN | 4.884.035,76 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 |

Hay que tener en cuenta que, tal y como se detallará en apartados siguientes, los beneficios obtenidos no se repartirán desde el momento inicial entre los socios, sino que quedarán en reservas y podrán usarse para la cancelación anticipada de deuda o para la realización de sucesivas inversiones en ejercicios posteriores.

7.2. Ingresos y gastos

7.2.1. Cuadro de ingresos

El cuadro de ingresos muestra todos y cada uno de los servicios que presta el centro educativo, docentes y no docentes. De entre todos estos servicios cabe destacar los estudios de bachillerato, comedor, uniformes y los obtenidos por el aparcamiento subterráneo. Todos ellos superan los 300.000,00 euros anuales en el escenario más optimista a excepción de los obtenidos por el aparcamiento, el cual entra en funcionamiento a los 15 meses del inicio del proyecto empresarial, por lo que durante el año 1 se obtiene 0,00 euros de ingresos y el año 2, el 75% de los ingresos estimados según las estimaciones previstas.

Tabla 6. Ventas e ingresos del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| BACHILLERATO | unidades | 120,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 |
| | precio | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| | ingresos | 432.000,00 | 432.000,00 | 432.000,00 | 432.000,00 | 432.000,00 |
| CICLO GRADO MEDIO | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 |
| | ingresos | 167.500,00 | 167.500,00 | 167.500,00 | 167.500,00 | 167.500,00 |
| CICLO GRADO SUPERIOR | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| | ingresos | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 | 180.000,00 |
| FORMACIÓN PROFESIONAL | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 |
| | ingresos | 155.000,00 | 155.000,00 | 155.000,00 | 155.000,00 | 155.000,00 |
| COMEDOR | unidades | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 |
| | precio | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| | ingresos | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 |
| AULA MATINAL | unidades | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| | precio | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| | ingresos | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| LIBROS | unidades | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 |
| | precio | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 |
| | ingresos | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 |
| UNIFORMES | unidades | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| | precio | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 |
| | ingresos | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 |
| ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES | unidades | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | precio | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| | ingresos | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 |
| PARKING SUBTERRÁNEO | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 |
| | ingresos | | 291.750,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 |
| TOTAL INGRESOS | | 1.646.500,00 | 1.938.250,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 |
| Periodo medio de cobro (días) | | 30 | | | | |
| Crédito a clientes | | 135.328,77 | 159.308,22 | 167.301,37 | 167.301,37 | 167.301,37 |

Es necesario puntualizar que, para la obtención de los ingresos de los distintas etapas educativas y servicios prestados, se han establecido las siguientes unidades:

- Bachillerato: De Humanidades y Ciencias Sociales y Bachillerato Tecnológico. Para ambos se establecen dos líneas de 30 alumnos cada una, lo que hace un total de 120 alumnos de bachillerato.
- Para los ciclos de grado medio y superior se establecen dos líneas de 25 alumnos cada una, lo que hace un total de 50 alumnos.
- Para el estudio de formación profesional se establecen también dos líneas de 25 alumnos cada una, lo que hace un total de 50 alumnos.
- Para el comedor se ha establecido una media de 250 alumnos mensuales por un importe de 120,00 euros mensuales.

- El aula matinal es la partida más pequeña, previendo un total de 40 alumnos mensuales de media a un precio de 40,00 euros mensuales.
- En cuanto a la venta de libros, hay que tener en cuenta que solo está permitida dicha venta para las etapas no concertadas con lo cual se ha previsto una media de 150 alumnos por un gasto de 350,00 euros por alumno/año.
- En cuanto a los uniformes, estos son obligatorios solo para las etapas educativas que se encuentran entre los 3 años y los 16.
- Otra de las partidas con menor peso son el arrendamiento de instalaciones; habiendo observado el histórico de las mismas se ha previsto que anualmente se obtengan unos rendimientos que ascienden a un total de €4.500.

Es importante hacer notar de que dichas cantidades se han establecido dentro de un escenario optimista y que, en apartados siguientes se establecerán otros escenarios menos halagüeños que permitan determinar la viabilidad o no del proyecto empresarial.

Por último, se ha establecido un periodo medio de cobro de 30 días naturales en base al histórico obtenido en las cuentas aportadas por la congregación religiosa.

7.2.2. Cuadro de gastos

En cuanto al cuadro de gastos, hemos de dividir entre aquellos relativos a las compras y suministros de aquellos que son directamente relacionados con el gasto de personal; nóminas, seguros sociales y aquellos gastos derivados del arrendamiento acordado con la congregación religiosa para la explotación del centro educativo.

Tabla 7. Personal y otros gastos del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| PERSONAL | | DATOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------------|--|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salario medio mensual | | 1.000,00 | 300.000,00 | 312.120,00 | 318.362,40 | 324.729,65 | 331.224,24 |
| Incremento salarial anual | | 2,00% | | | | | |
| Nº de empleados año 1 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 2 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 3 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 4 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 5 | | 25 | | | | | |
| % coste Seguridad Social | | 29,70% | 89.100,00 | 92.699,64 | 94.553,63 | 96.444,71 | 98.373,60 |
| Total gastos de personal | | | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| ALQUILER | | | | | | | |
| Alquiler mensual | | 15.000,00 | 180.000,00 | 183.600,00 | 187.272,00 | 191.017,44 | 194.837,79 |
| Subida anual prevista en % | | 2,00% | | | | | |
| OTROS GASTOS | | | | | | | |
| Electricidad | | 1.780,00 | 21.360,00 | 21.680,40 | 22.005,61 | 22.335,69 | 22.670,73 |
| Teléfono | | 350,00 | 4.200,00 | 4.263,00 | 4.326,95 | 4.391,85 | 4.457,73 |
| Material de Oficina | | 100,00 | 1.200,00 | 1.218,00 | 1.236,27 | 1.254,81 | 1.273,64 |
| Limpieza | | 215,00 | 2.580,00 | 2.618,70 | 2.657,98 | 2.697,85 | 2.738,32 |
| Seguros | | 364,00 | 4.368,00 | 4.433,52 | 4.500,02 | 4.567,52 | 4.636,04 |
| Reparaciones y conservación | | 2.775,00 | 33.300,00 | 33.799,50 | 34.306,49 | 34.821,09 | 35.343,41 |
| agua | | 1.450,00 | 17.400,00 | 17.661,00 | 17.925,92 | 18.194,80 | 18.467,73 |
| Subida media anual en % | | 1,50% | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | | 84.408,00 | 85.674,12 | 86.959,23 | 88.263,62 | 89.587,57 |
| TOTAL GASTOS | | | 653.508,00 | 674.093,76 | 687.147,26 | 700.455,41 | 714.023,20 |

Con relación a los gastos de personal solo se ha tenido en cuenta aquel personal laboral que no está sujeto a concierto educativo ya que este, tanto su salario como el coste del trabajador es asumido por la Consejería de educación de la Junta de Andalucía. Es por ello por lo que solo hemos tenido en cuenta un total de 25 empleados con un salario medio de 1.000,00 euros y con un coste de Seguridad Social del 29,70%. Hemos previsto que durante los primeros 5 años del proyecto empresarial, el número de trabajadores no concertados no varía manteniéndose en 25 trabajadores en jornada completa y/o parcial según las necesidades del centro.

En cuanto al alquiler mensual que se ha de abonar a la congregación religiosa como consecuencia de la cesión de la gestión del centro educativo, esta se ha acordado en un montante total que asciende a 15.000 euros mensuales con una subida anual prevista en un 2%.

En cuanto al resto de gastos cabe destacar aquellos más importantes como son:

- Electricidad.
- Agua.
- Reparaciones y conservación: partida que asciende a más de 30.000,00 euros anuales.

todas estas partidas se verán incrementadas en sucesivos ejercicios en 1,50%.

Tabla 8. Compras y suministros del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| COMPRAS /SUMINISTROS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| UNIFORMES | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 |
| | costes | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 |
| LIBROS | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 |
| | costes | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 |
| OTRO MATERIAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 7.600,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| | costes | 7.600,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| PARKING SUBTERRÁNEO / ARRENDAMIENTOS / INSTALACIONES | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 |
| | costes | | 211.350,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 |
| COMEDOR, AULA MATINAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 |
| | costes | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 |
| TOTAL COSTES | | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 |
| Crédito de proveedores (días) | | 60 | | | | |
| Crédito de proveedores | | 43.668,00 | 78.147,45 | 89.728,27 | 89.728,27 | 89.728,27 |

Con relación a la compra y suministros de uniformes, libros, otro material, así como, los derivados del servicio de comedor y aula matinal se establecen en el cuadro anterior para cada uno de los primeros 5 años del proyecto empresarial. al igual que ocurre con los ingresos, los gastos derivados del aparcamiento subterráneo no son tenidos en cuenta durante el primer año del proyecto empresarial y en su segundo año, solo has tenido en cuenta 3/4 partes de dicho gasto.

Todas estas partidas que hay ningún periodo medio de pago de 60 días, establecido en función del histórico obtenido por lo tanto es aportados por la congregación religiosa.

7.3. Estados previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales

7.3.1. Balances Previsionales

En relación con los balances previsionales de los 5 primeros ejercicios del proyecto empresarial cabe destacar las partidas de activo tales como:

- Clientes: esta partida aumenta hasta el año 3 manteniéndose constante durante el resto de los ejercicios.
- Tesorería: esta partida desde el inicio de la actividad del proyecto empresarial aumenta hasta valores superiores a los dos millones de euros en el año 5, lo que obliga a establecer un plan de inversiones para evitar tener ese exceso de liquidez.
- Reservas: dado que se establece que durante los primeros ejercicios del proyecto empresarial no hay distribución de beneficios entre los socios, es previsible que esta partida ascienda de manera anual tal y como establece los balances previsionales hasta alcanzar en el año 5 una cantidad superior a los 1.700.000,00 euros.
- Proveedores: al igual que sucede con la partida de clientes, esta se prevé que se estabilice a partir del año 3 en los 89.728,27 €.

Tabla 9. Balances previsionales del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | 4.845.686,00 | 4.890.086,00 | 4.931.486,00 | 4.951.986,00 | 4.951.986,00 | 4.951.986,00 |
| Amortizaciones | | 70.272,98 | 142.935,96 | 216.661,44 | 290.386,92 | 364.112,40 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 4.845.686,00 | 4.819.813,02 | 4.788.550,04 | 4.735.324,56 | 4.661.599,08 | 4.587.873,60 |
| Existencias | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 |
| Clientes | | 135.328,77 | 159.308,22 | 167.301,37 | 167.301,37 | 167.301,37 |
| Tesorería | 1.000,00 | 286.937,30 | 718.483,79 | 1.172.031,40 | 1.631.965,67 | 2.081.135,93 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 38.349,76 | 459.615,82 | 915.141,77 | 1.376.682,53 | 1.836.616,80 | 2.285.787,06 |
| TOTAL ACTIVO | 4.884.035,76 | 5.279.428,84 | 5.703.691,81 | 6.112.007,09 | 6.498.215,88 | 6.873.660,66 |
| PASIVO | | | | | | |
| Recursos propios | 190.000,00 | 340.000,00 | 490.000,00 | 640.000,00 | 790.000,00 | 940.000,00 |
| Reservas | | 314.438,10 | 671.443,14 | 1.040.088,00 | 1.403.083,60 | 1.760.386,66 |
| Resultados negativos | | | | | | |
| Prestamos | 4.694.035,76 | 4.581.322,75 | 4.464.101,22 | 4.342.190,82 | 4.215.404,01 | 4.083.545,73 |
| TOTAL NO CORRIENTE | 4.884.035,76 | 5.235.760,84 | 5.625.544,36 | 6.022.278,82 | 6.408.487,61 | 6.783.932,39 |
| Proveedores | | 43.668,00 | 78.147,45 | 89.728,27 | 89.728,27 | 89.728,27 |
| Tesorería negativa | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | | 43.668,00 | 78.147,45 | 89.728,27 | 89.728,27 | 89.728,27 |
| TOTAL PASIVO | 4.884.035,76 | 5.279.428,84 | 5.703.691,81 | 6.112.007,09 | 6.498.215,88 | 6.873.660,66 |

7.3.2. Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales

La cuenta de resultados previsional arroja unas cifras muy claras en cuanto a la rentabilidad del proyecto empresarial, el beneficio de explotación se sitúa ya en el año 1 en 731.694,76 euros ascendiendo en el año 3 a 802.505,74 euros, cantidades más que reseñables en los 3 primeros años de vida del proyecto empresarial.

Teniendo en cuenta una tasa impositiva sobre los beneficios del 33% el resultado neto que arroja la cuenta de pérdidas y ganancias previsional oscila durante los primeros 5 años de vida del proyecto empresarial entre los 319.047,87 euros y los 359.652,75 euros del año 5, obteniendo un máximo de beneficio en el año 3 de 370.994,55 euros.

Sin realizar un análisis más profundo, y teniendo en cuenta que estos datos son arrojados por un escenario optimista, es fácil determinar que la rentabilidad del proyecto empresarial es alta y el proyecto viable.

Tabla 10. Pérdidas y Ganancias previsionales del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | 1.646.500,00 | 1.938.250,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 |
| Aprovisionamiento | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 |
| Variación de existencias | | | | | |
| Margen | 1.380.853,00 | 1.462.853,00 | 1.489.653,00 | 1.489.653,00 | 1.489.653,00 |
| Gastos de personal | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| Alquileres | 180.000,00 | 183.600,00 | 187.272,00 | 191.017,44 | 194.837,79 |
| Otros gastos | 84.408,00 | 85.674,12 | 86.959,23 | 88.263,62 | 89.587,57 |
| EBITDA ? | 727.345,00 | 788.759,24 | 802.505,74 | 789.197,59 | 775.629,80 |
| Amortizaciones | 70.272,98 | 72.662,98 | 73.725,48 | 73.725,48 | 73.725,48 |
| EBIT ? | 657.072,02 | 716.096,26 | 728.780,26 | 715.472,11 | 701.904,32 |
| Gastos financieros | 187.761,43 | 183.252,91 | 178.564,05 | 173.687,63 | 168.616,16 |
| BAI ? | 469.310,59 | 532.843,35 | 550.216,21 | 541.784,47 | 533.288,16 |
| Impuesto sobre beneficios | 154.872,49 | 175.838,31 | 181.571,35 | 178.788,88 | 175.985,09 |
| Resultado | 314.438,10 | 357.005,04 | 368.644,86 | 362.995,60 | 357.303,06 |

7.4. Análisis económico y financiero

7.4.1. Análisis del Balance

En relación a las principales partidas del balance, el análisis de los distintos ratios que se muestran en el cuadro anterior así como la obtención del fondo de maniobra establecen que todos son claramente positivos es más, encontramos con un ratio de tesorería y de liquidez altamente positivo lo que nos indica un exceso de liquidez y de tesorería ociosa, por lo que durante los primeros ejercicios del proyecto empresarial sería conveniente establecer una política de reinversión de dicha liquidez a fin de hacer más rentable dicho recurso económico.

Quizás el único dato más preocupante en relación a la información obtenida de los balances previsionales es el derivado del ratio de endeudamiento, esto nos muestra las deudas del proyecto empresarial a corto plazo en relación al total de pasivo y no es hasta el año 5 del proyecto empresarial, donde se puede obtener un dato más tranquilizador ya que se acerca al 0,60 establecido como límite. No obstante, y como se ha comentado anteriormente, no es de preocupar dado que el gran volumen de las reservas en el año 5 hace posible la cancelación anticipada de la deuda por el préstamo concedido por el ICO para la realización del parking subterráneo, lo que sin lugar a dudas haría rebajar dicho ratio de endeudamiento durante los 3 últimos ejercicios a valores más normales e inferiores al 0,60.

Tabla 11. Análisis de los balances previsionales. Elaboración propia.

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | |
| Fondo de maniobra ? | 38.349,76 | 415.947,82 | 836.994,32 | 1.286.954,26 | 1.746.888,53 | 2.196.058,79 | >0,00 |
| Tesorería ? | 1.000,00 | 286.937,30 | 718.483,79 | 1.172.031,40 | 1.631.965,67 | 2.081.135,93 | >0,00 |
| Ratio de Tesorería ? | | 9,67 | 11,23 | 14,93 | 20,05 | 25,06 | >0,50 |
| Ratio de Liquidez ? | | 10,53 | 11,71 | 15,34 | 20,47 | 25,47 | >1,50 |
| Ratio de Endeudamiento ? | 0,96 | 0,88 | 0,80 | 0,73 | 0,66 | 0,61 | <0,60 |

7.4.2. Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio nos muestra cómo desde el año 1 del proyecto empresarial nos encontramos muy por encima del umbral de rentabilidad situado para ese año en 779.229,16 euros y con unas ventas de 1.646.500,00 euros, ello implica un porcentaje sobre las ventas de un margen del 84%. Este margen se va reduciendo conforme va pasando los primeros años del proyecto empresarial hasta estabilizarse en un 73% lo que hace que nos situemos muy por encima del umbral de rentabilidad.

Tabla 12. Análisis del punto de equilibrio. Elaboración propia.

| PUNTO DE EQUILIBRIO | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| Ventas (V) ? | | 1.646.500,00 | 1.938.250,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 | 2.035.500,00 | |
| Coste variables (C) ? | | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | |
| Margen (M) ? | | 1.380.853,00 | 1.462.853,00 | 1.489.653,00 | 1.489.653,00 | 1.489.653,00 | >CF |
| % Margen s/ventas ? | | 84% | 75% | 73% | 73% | 73% | |
| Costes fijos (CF) ? | | 653.508,00 | 674.093,76 | 687.147,26 | 700.455,41 | 714.023,20 | <M |
| Umbral Rentabilidad ? | | 779.229,16 | 893.160,30 | 938.935,62 | 957.120,21 | 975.659,59 | <V |

7.4.3. Rentabilidad

A la hora de analizar la rentabilidad del proyecto inicial, cabe destacar que el apalancamiento del proyecto no es excesivo situándonos en el año 5 en el 1,93 pero como dato más llamativo de dicho análisis de rentabilidad, lo encontramos en el ROE. este indicador es el más utilizado para determinar el nivel de rentabilidad de una empresa, se calcula dividiendo el beneficio neto obtenido en relación con los fondos propios y cómo podemos apreciar, éste se sitúa en el año 5 en el 13,23%; este dato nos indica que se obtienen 130,00 euros de beneficios por cada 1.000,00 euros que se invierten.

Tabla 13. Indicadores de rentabilidad del proyecto empresarial. Elaboración propia.

| RENTABILIDAD | ? | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-------------------|---|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Económica | | | | | | | | |
| Rotación | ? | | 0,31 | 0,34 | 0,33 | 0,31 | 0,30 | >0 |
| Margen | ? | | 0,40 | 0,37 | 0,36 | 0,35 | 0,34 | >0 |
| Financiera | | | | | | | | |
| Apalancamiento | ? | | 5,76 | 3,65 | 2,75 | 2,24 | 1,93 | >=1 |
| Efecto fiscal | ? | | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | |
| ROE | ? | | 0,48 | 0,31 | 0,22 | 0,17 | 0,13 | >0 |
| ROE en % | | | 48,05% | 30,74% | 21,94% | 16,55% | 13,23% | >0 |

7.4.4. VAN y TIR (Escenarios posibles).

Por último, se ha calculado a través de los flujos de caja el valor actualizado neto y la tasa interna de retorno para determinar la viabilidad o no del proyecto empresarial. Se ha fijado como tasa de descuento para la determinación del valor actualizado neto el 13%, cantidad obtenida en el ROE, ya que es lo mínimo que el socio va a exigir a la empresa.

El resultado del cálculo de ambas herramientas se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 14. Cálculo del VAN y TIR del proyecto empresarial en el escenario optimista.

Elaboración propia.

| | |
|-----|------------------|
| VAN | 157.642,50 EUROS |
| TIR | 9% |

| PERIODOS | FLUJOS NETOS DE CAJA | PERIODOS | FLUJOS NETOS DE CAJA |
|----------|----------------------|----------|----------------------|
| 0 | -4.884.035,76 EUROS | 3 | 1.287.581,65 EUROS |
| 1 | 1.181.580,51 EUROS | 4 | 1.310.864,12 EUROS |
| 2 | 1.245.614,69 EUROS | 5 | 1.313.667,91 EUROS |

En un escenario optimista, el VAN obtiene un valor de 157.642,50 euros; al ser un van positivo el proyecto es rentable. Así mismo la TIR o tasa interna de retorno se establece en un 9%. Ambos valores muestran la viabilidad efectiva del proyecto empresarial, teniendo en cuenta que el WACC de la empresa asciende al 8%, se está obteniendo un 1% más de lo que se estima que los accionistas esperan conseguir.

7.4.4.1. VAN y TIR. Escenario pesimista.

Ante un escenario pesimista, se ha previsto que toda y cada una de las unidades de las etapas educativas no concertadas, no completan sus plazas disponibles cubriéndolas solo en un 80%. El resto de los servicios tales como el comedor o el aula matinal se mantienen constantes dado que por el histórico obtenido dichos servicios son utilizados principalmente por las etapas concertadas las cuales se asegura el cien por cien de las plazas ofertadas.

En el anexo A, se incluyen los cuadros de ventas e ingresos, gastos, resultados, tesorería, balances previsionales y análisis de las ratios para dicho escenario pesimista.

Al analizar el valor actualizado neto y la tasa interna de retorno para el escenario pesimista, los datos que arrojan esta herramienta son llamativos ya que, para los 5 primeros años del proyecto empresarial, el van es negativo en 846.503,50 euros, lo que demuestra que para los 5 primeros años del proyecto este no es rentable, teniendo que esperar a un sexto año para alcanzar la rentabilidad y viabilidad de este.

La tasa interna de retorno también arroja un dato inferior al ROE; un 3% frente a un 11,19%, lo que hace que el proyecto empresarial no sea del todo rentable durante los primeros 5 años. Además, si analizamos el WACC para este escenario, alcanza un valor del 7%, por lo que los accionistas estarían perdiendo 4 puntos por menor rendimiento del coste capital.

No obstante, existen otros indicadores, así como el balance y la cuenta de resultados previsionales, que muestran valores positivos durante los 5 primeros años del ejercicio, lo que hace pensar que, aunque el VAN y la TIR muestren valores negativos, el proyecto empresarial continúa siendo viable. Un ejemplo claro de ello es el resultado obtenido durante los 5 primeros años que oscila entre los 189.215,10 euros y los 243.421,86 euros que se obtienen en el año 3.

7.4.4.2. Análisis en un escenario inflacionista y de altos tipos de interés.

La actual situación económica que se vive a nivel mundial, provocada en primer lugar por el shock económico producido por las acciones llevadas a cabo durante y post pandemia, han provocado en primer lugar una subida de los precios de los productos y servicios energéticos y, en segundo lugar de la inflación subyacente, lo que ha obligado recientemente a las autoridades monetarias a endurecer las políticas monetarias expansivas de los bancos centrales a fin de controlar la inflación en niveles normales (subida de los tipos de interés, finalización de la compra de deuda soberana por parte del Banco Central Europa, etc.).

Además, y unido a la situación descrita anteriormente, el inicio del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha provocado que la inflación alcance en determinados países de la Unión Europea, niveles no vistos desde hace más de tres décadas.

Nuestro proyecto empresarial, también se puede ver afectado por dichas circunstancias, lo que obligaría a rehacer los cálculos del análisis financiero, con el objetivo de determinar la viabilidad o no del mismo. Para ello hemos supuesto que el coste de la financiación se encarezca en 1,5% y la inflación sitúe el coste laboral en un 3% y de la compra de productos y servicios en subida del 5%. Estas subidas implicarían una subida proporcional a los precios de los servicios que asciende a 4,5% compensando así en parte el sobrecoste provocado por la inflación.

Una de las primeras consecuencias es el incremento de la financiación necesaria para la puesta en marcha del proyecto; mayor inversión a mayor coste de un total de 4.886.580,76 euros al 6% de interés. También podemos apreciar como los gastos y compras han ascendido en función de la inflación, los ingresos se han incrementado en medio punto menos, lo que hace que la empresa soporte parte de dicho coste con su estructura.

A pesar de ello, el cálculo del VAN es positivo en 428.682,49 euros, siendo la TIR del 11%; teniendo en cuenta un WACC del 8%, los socios apoyarían la inversión en el proyecto empresarial.

Todos los cuadros del análisis financiero del proyecto en este escenario se encuentran en el Anexo B.

8. Conclusiones

8.1. Conclusiones

Una vez realizado el plan del proyecto empresarial y habiendo analizado dos escenarios posibles, uno optimista y otro pesimista, es lógico pensar y llegar a las siguientes conclusiones:

- La demanda de plazas para formación no obligatoria en etapas de formación profesional y ciclos de grado medio y superior se encuentra actualmente en auge y qué, unido a una oferta limitada de plazas de dichos estudios por parte de la educación pública, hace más que conveniente invertir en proyectos educativos que satisfagan la demanda de formación en dichos niveles aun cuando dichas plazas sean de pago, debido fundamentalmente a la alta tasa de empleabilidad que poseen los alumnos que salen titulados de dichas etapas educativas.
- El hecho de que se produzca una situación de falta vocacional en las actuales congregaciones religiosas cuyo objetivo principal es la de docencia, unido esto a la falta de capacidad de gestión de dichas congregaciones de todos sus bienes inmuebles y de sus actividades docentes, hace que exista una oferta por parte de éste tipo de congregaciones, para que empresas, fundaciones, etc. asuman la gestión de dichos centros educativos a cambio de una remuneración mensual por la utilización de dichas infraestructuras, las cuales suponen un coste muy elevado para dichas congregaciones que se encuentran ya de por sí mermadas de recursos económicos para el sostenimiento de las mismas.
- Es necesario para la rentabilidad del proyecto empresarial cuyos fines principales la docencia, la conjunción de otro tipo de actividades de prestación de servicios accesorios a los ya tradicionales Liga dos a la actividad educativa, Es por ello que la rentabilidad de los espacios y de las infraestructuras con las que cuentan dichas instalaciones es vital para continuar con la actividad educativa supliendo así las carencias de ingresos por parte de las plazas que no se encuentran concertadas y por tanto sufragadas con fondos públicos.

- El presente proyecto empresarial, aparte de cumplir con la demanda de plazas educativas en determinados niveles no obligatorios, es generador de empleo y de riqueza debido a la creación de nuevos puestos de trabajo y a la inversión en adquisición de material tecnológico, didáctico, etc. así como en la inversión en importantes obras e infraestructura como por ejemplo el aparcamiento subterráneo que se plasma en el presente proyecto de viabilidad.

Se han plasmado en este plan de viabilidad tres escenarios posibles, un escenario optimista donde el total de plazas ofertadas en todos sus niveles educativos es cubierto al cien por cien, otro escenario en este caso pesimista, donde se ha previsto que las plazas ofertadas solo son cubiertas al 80%. este porcentaje se ha establecido en función del histórico aportado por la congregación en el nivel de bachillerato en aquellos años donde el total de plazas ofertadas no se ha cubierto y un escenario inflacionista de alza de los tipos de interés. En todos ellos se ha determinado que el proyecto empresarial es viable y en el escenario pesimista continúa siendo viable a pesar de que indicadores como el VAN o la TIR indican lo contrario.

9. Limitaciones y principales amenazas

9.1. Limitaciones

A continuación, se presentan algunas de las limitaciones que puede tener este plan de empresa:

- Una de las principales amenazas o la principal amenaza del proyecto empresarial, es el no llegar a un acuerdo de negociación con la congregación religiosa de hermanas, para la determinación del importe a abonar por el arrendamiento de las instalaciones. Aunque no es probable que esto suceda debido a que el importe establecido se encuentra dentro de lo que el mercado marca, en el supuesto de que el importe a satisfacer sea superior, la viabilidad del proyecto continuaría siendo rentable.

- Otra de las limitaciones que podrían darse, sería que las propietarias de los inmuebles no permitieran la realización de la inversión relativa a la construcción del aparcamiento subterráneo. En dicho caso, el proyecto de inversión continuaría siendo rentable, aunque en menor medida. Esta situación abocaría a realizar una nueva negociación con la congregación de religiosas con el objeto de que permitieran realizar dicha obra, obteniendo ellas a cambio la construcción de algún inmueble que fuese de su utilidad, el incremento de la cantidad a abonar mensualmente por el arrendamiento o, una participación en los beneficios obtenidos por la gestión del aparcamiento.

Al encontrarse el centro educativo en pleno centro de la Ciudad de Granada y poseer estos bienes catalogados BIC, cabe la posibilidad de que los permisos necesarios para la realización de las obras previstas (comedor, cocina, aparcamiento subterráneo) se vea retrasadas, paralizadas o simplemente se denieguen. Es frecuente que, en el centro de la ciudad, se encuentren restos arqueológicos, lo que, aun teniendo los permisos pertinentes para la realización de las obras, estas se parasen durante largo tiempo, definitivamente o, se modifiquen para adecuarlas a los restos hallados.

9.2. Principales amenazas.

Algunas de las principales amenazas que pueden poner en peligro la viabilidad del proyecto empresarial son las siguientes:

- Como se ha descrito anteriormente en el escenario pesimista, una de las principales amenazas sería el no llegar a cubrir el 100% de las plazas ofertadas en los niveles no obligatorios, como consecuencia de un aumento rápido de las plazas en la educación pública. Dado que es un escenario que puede darse, la probabilidad de que ocurra a corto plazo para que pueda afectar a la inversión a realizar es francamente pequeño.

- Una subida desproporcionada en el IPC o un índice de precios muy elevado durante largo tiempo implicaría aumentar los precios de los servicios ofrecidos en cuantía igual o sensiblemente inferior, para no perder grandes rentabilidades lo que implicaría una menor demanda de plazas y una menor ocupación de estas, lo que conllevaría a que, si estas se reducen por debajo del 80%, la rentabilidad del proyecto empresarial se vería comprometida.

Referencias bibliográficas

Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., & Roberts, G. (2017). Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146. doi:[10.1080/10573569.2017.1359712](https://doi.org/10.1080/10573569.2017.1359712)

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. (n.d.). [Www.juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es). Retrieved June 21, 2022, from <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/>

Formas jurídicas de empresa. (n.d.). [Www.ipyme.org](http://www.ipyme.org). Retrieved June 21, 2022, from <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-DescripcionA.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad+de+Responsabilidad+Limitada&idioma=es-ES>

Osterwalder, A. (n.d.). *BUSINESS MODEL CANVAS*. <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Tablas de amortización. (I. Sociedades). (2015). <https://www.iberley.es/temas/tablas-amortizacion-i-sociedades-30681>

BOE.es - BOE-A-2015-6520 Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva. (s/f). Boe.es. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-6520>

BOE.es - BOE-A-2013-10074 Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. (s/f). Boe.es. Recuperado el 29 de junio de 2022, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10074

BOE.es - BOE-A-2010-18651 Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. (s/f). Boe.es. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-18651>

BOE.es - BOE-A-2010-10544 Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. (s/f). Boe.es. Recuperado el 29 de junio de 2022, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

Anexo A.

Balances previsionales, Cuanta de Resultados previsional, Ingresos y Gastos, Tesorería y Análisis de ratios en el escenario pesimista.

Ventas e Ingresos (escenario pesimista).

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| BACHILLERATO | unidades | 96,00 | 96,00 | 96,00 | 96,00 | 96,00 |
| | precio | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| | ingresos | 345.600,00 | 345.600,00 | 345.600,00 | 345.600,00 | 345.600,00 |
| CICLO GRADO MEDIO | unidades | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| | precio | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 | 3.350,00 |
| | ingresos | 134.000,00 | 134.000,00 | 134.000,00 | 134.000,00 | 134.000,00 |
| CICLO GRADO SUPERIOR | unidades | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| | precio | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 | 3.600,00 |
| | ingresos | 144.000,00 | 144.000,00 | 144.000,00 | 144.000,00 | 144.000,00 |
| FORMACIÓN PROFESIONAL | unidades | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 40,00 |
| | precio | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 | 3.100,00 |
| | ingresos | 124.000,00 | 124.000,00 | 124.000,00 | 124.000,00 | 124.000,00 |
| COMEDOR | unidades | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 |
| | precio | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 | 1.200,00 |
| | ingresos | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 | 300.000,00 |
| AULA MATINAL | unidades | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| | precio | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 | 400,00 |
| | ingresos | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 |
| LIBROS | unidades | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 |
| | precio | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 | 350,00 |
| | ingresos | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 | 52.500,00 |
| UNIFORMES | unidades | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| | precio | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 | 3.450,00 |
| | ingresos | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 | 345.000,00 |
| ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES | unidades | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | precio | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 1.500,00 |
| | ingresos | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 | 4.500,00 |
| PARKING SUBTERRÁNEO | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 |
| | ingresos | | 291.750,00 | 389.000,00 | 389.000,00 | 389.000,00 |
| TOTAL INGRESOS | | 1.459.600,00 | 1.751.350,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 |
| Periodo medio de cobro (días) | | 30 | | | | |
| Crédito a clientes | | 119.967,12 | 143.946,58 | 151.939,73 | 151.939,73 | 151.939,73 |

Compras y gastos (escenario pesimista)

| COMPRAS /SUMINISTROS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| UNIFORMES | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 |
| | costes | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 | 32.122,00 |
| LIBROS | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 |
| | costes | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 | 71.425,00 |
| OTRO MATERIAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 7.600,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| | costes | 7.600,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 | 6.000,00 |
| PARKING SUBTERRÁNEO / ARRENDAMIENTOS INSTALACIONES | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 |
| | costes | | 211.350,00 | 281.800,00 | 281.800,00 | 281.800,00 |
| COMEDOR, AULA MATINAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 |
| | costes | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 | 154.500,00 |
| TOTAL COSTES | | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 |

| | |
|-------------------------------|---|
| Crédito de proveedores (días) | 60 |
| Crédito de proveedores | 43.668,00 78.147,45 89.728,27 89.728,27 89.728,27 |

| PERSONAL | | DATOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|--|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salario medio mensual | | 1.000,00 | 300.000,00 | 312.120,00 | 318.362,40 | 324.729,65 | 331.224,24 |
| Incremento salarial anual | | 2,00% | | | | | |
| Nº de empleados año 1 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 2 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 3 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 4 | | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 5 | | 25 | | | | | |
| % coste Seguridad Social | | 29,70% | | | | | |
| Total gastos de personal | | | 89.100,00 | 92.699,64 | 94.553,63 | 96.444,71 | 98.373,60 |
| | | | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| ALQUILER | | | | | | | |
| Alquiler mensual | | 15.000,00 | 180.000,00 | 183.600,00 | 187.272,00 | 191.017,44 | 194.837,79 |
| Subida anual prevista en % | | 2,00% | | | | | |
| OTROS GASTOS | | | | | | | |
| Electricidad | | 1.780,00 | 21.360,00 | 21.680,40 | 22.005,61 | 22.335,69 | 22.670,73 |
| Teléfono | | 350,00 | 4.200,00 | 4.263,00 | 4.326,95 | 4.391,85 | 4.457,73 |
| Material de Oficina | | 100,00 | 1.200,00 | 1.218,00 | 1.236,27 | 1.254,81 | 1.273,64 |
| Limpieza | | 215,00 | 2.580,00 | 2.618,70 | 2.657,98 | 2.697,85 | 2.738,32 |
| Seguros | | 364,00 | 4.368,00 | 4.433,52 | 4.500,02 | 4.567,52 | 4.636,04 |
| Reparaciones y conservación | | 2.775,00 | 33.300,00 | 33.799,50 | 34.306,49 | 34.821,09 | 35.343,41 |
| agua | | 1.450,00 | 17.400,00 | 17.661,00 | 17.925,92 | 18.194,80 | 18.467,73 |
| Subida media anual en % | | 1,50% | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | | 84.408,00 | 85.674,12 | 86.959,23 | 88.263,62 | 89.587,57 |
| TOTAL GASTOS | | | 653.508,00 | 674.093,76 | 687.147,26 | 700.455,41 | 714.023,20 |

Cuenta de resultados previsional (escenario pesimista)

| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | 1.459.600,00 | 1.751.350,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 |
| Aprovisionamiento | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 |
| Variación de existencias | | | | | |
| Margen | 1.193.953,00 | 1.275.953,00 | 1.302.753,00 | 1.302.753,00 | 1.302.753,00 |
| Gastos de personal | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| Alquileres | 180.000,00 | 183.600,00 | 187.272,00 | 191.017,44 | 194.837,79 |
| Otros gastos | 84.408,00 | 85.674,12 | 86.959,23 | 88.263,62 | 89.587,57 |
| EBITDA ? | 540.445,00 | 601.859,24 | 615.605,74 | 602.297,59 | 588.729,80 |
| Amortizaciones | 70.272,98 | 72.662,98 | 73.725,48 | 73.725,48 | 73.725,48 |
| EBIT ? | 470.172,02 | 529.196,26 | 541.880,26 | 528.572,11 | 515.004,32 |
| Gastos financieros | 187.761,43 | 183.252,91 | 178.564,05 | 173.687,63 | 168.616,16 |
| BAI ? | 282.410,59 | 345.943,35 | 363.316,21 | 354.884,47 | 346.388,16 |
| Impuesto sobre beneficios | 93.195,49 | 114.161,31 | 119.894,35 | 117.111,88 | 114.308,09 |
| Resultado | 189.215,10 | 231.782,04 | 243.421,86 | 237.772,60 | 232.080,06 |

Balance previsional (escenario pesimista)

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | 4.845.686,00 | 4.890.086,00 | 4.931.486,00 | 4.951.986,00 | 4.951.986,00 | 4.951.986,00 |
| Amortizaciones | | 70.272,98 | 142.935,96 | 216.661,44 | 290.386,92 | 364.112,40 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 4.845.686,00 | 4.819.813,02 | 4.788.550,04 | 4.735.324,56 | 4.661.599,08 | 4.587.873,60 |
| Existencias | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 |
| Clientes | | 119.967,12 | 143.946,58 | 151.939,73 | 151.939,73 | 151.939,73 |
| Tesorería | 1.000,00 | 177.075,94 | 483.399,43 | 811.724,05 | 1.146.435,32 | 1.470.382,58 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 38.349,76 | 334.392,82 | 664.695,77 | 1.001.013,53 | 1.335.724,80 | 1.659.672,06 |
| TOTAL ACTIVO | 4.884.035,76 | 5.154.205,84 | 5.453.245,81 | 5.736.338,09 | 5.997.323,88 | 6.247.545,66 |
| PASIVO | | | | | | |
| Recursos propios | 190.000,00 | 340.000,00 | 490.000,00 | 640.000,00 | 790.000,00 | 940.000,00 |
| Reservas | | 189.215,10 | 420.997,14 | 664.419,00 | 902.191,60 | 1.134.271,66 |
| Resultados negativos | | | | | | |
| Prestamos | 4.694.035,76 | 4.581.322,75 | 4.464.101,22 | 4.342.190,82 | 4.215.404,01 | 4.083.545,73 |
| TOTAL NO CORRIENTE | 4.884.035,76 | 5.110.537,84 | 5.375.098,36 | 5.646.609,82 | 5.907.595,61 | 6.157.817,39 |
| Proveedores | | 43.668,00 | 78.147,45 | 89.728,27 | 89.728,27 | 89.728,27 |
| Tesorería negativa | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | | 43.668,00 | 78.147,45 | 89.728,27 | 89.728,27 | 89.728,27 |
| TOTAL PASIVO | 4.884.035,76 | 5.154.205,84 | 5.453.245,81 | 5.736.338,09 | 5.997.323,88 | 6.247.545,66 |

Análisis (escenario pesimista)

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|------------|--------------|--------------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | |
| Fondo de maniobra ? | 38.349,76 | 290.724,82 | 586.548,32 | 911.285,26 | 1.245.996,53 | 1.569.943,79 | >0,00 |
| Tesorería ? | 1.000,00 | 177.075,94 | 483.399,43 | 811.724,05 | 1.146.435,32 | 1.470.382,58 | >0,00 |
| Ratio de Tesorería ? | | 6,80 | 8,03 | 10,74 | 14,47 | 18,08 | >0,50 |
| Ratio de Liquidez ? | | 7,66 | 8,51 | 11,16 | 14,89 | 18,50 | >1,50 |
| Ratio de Endeudamiento ? | 0,96 | 0,90 | 0,83 | 0,77 | 0,72 | 0,67 | <0,60 |

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|----------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | |
| Ventas (V) ? | | 1.459.600,00 | 1.751.350,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 | 1.848.600,00 | |
| Coste variables (C) ? | | 265.647,00 | 475.397,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | 545.847,00 | |
| Margen (M) ? | | 1.193.953,00 | 1.275.953,00 | 1.302.753,00 | 1.302.753,00 | 1.302.753,00 | >CF |
| % Margen s/ventas ? | | 82% | 73% | 70% | 70% | 70% | |
| Costes fijos (CF) ? | | 653.508,00 | 674.093,76 | 687.147,26 | 700.455,41 | 714.023,20 | <M |
| Umbral Rentabilidad ? | | 798.909,40 | 925.248,90 | 975.058,54 | 993.942,73 | 1.013.195,36 | <V |

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| RENTABILIDAD | | | | | | | |
| Económica | | | | | | | |
| Rotación ? | | 0,28 | 0,32 | 0,32 | 0,31 | 0,30 | >0 |
| Margen ? | | 0,32 | 0,30 | 0,29 | 0,29 | 0,28 | >0 |
| Financiera | | | | | | | |
| Apalancamiento ? | | 5,85 | 3,91 | 2,95 | 2,38 | 2,03 | >=1 |
| Efecto fiscal ? | | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | |
| ROE | | | | | | | |
| ROE ? | | 0,36 | 0,25 | 0,19 | 0,14 | 0,11 | >0 |
| ROE en % | | 35,75% | 25,44% | 18,66% | 14,05% | 11,19% | >0 |

Anexo B.

Balances previsionales, Cuanta de Resultados previsional, Ingresos y Gastos, Tesorería y Análisis de ratios en el escenario inflacionista.

Ventas e Ingresos (escenario inflacionista).

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| BACHILLERATO | unidades | 120,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 | 120,00 |
| | precio | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 |
| | ingresos | 451.440,00 | 451.440,00 | 451.440,00 | 451.440,00 | 451.440,00 |
| CICLO GRADO MEDIO | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.500,75 | 3.500,75 | 3.500,75 | 3.500,75 | 3.500,75 |
| | ingresos | 175.037,50 | 175.037,50 | 175.037,50 | 175.037,50 | 175.037,50 |
| CICLO GRADO SUPERIOR | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 | 3.762,00 |
| | ingresos | 188.100,00 | 188.100,00 | 188.100,00 | 188.100,00 | 188.100,00 |
| FORMACIÓN PROFESIONAL | unidades | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |
| | precio | 3.239,50 | 3.239,50 | 3.239,50 | 3.239,50 | 3.239,50 |
| | ingresos | 161.975,00 | 161.975,00 | 161.975,00 | 161.975,00 | 161.975,00 |
| COMEDOR | unidades | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 | 250,00 |
| | precio | 1.254,00 | 1.254,00 | 1.254,00 | 1.254,00 | 1.254,00 |
| | ingresos | 313.500,00 | 313.500,00 | 313.500,00 | 313.500,00 | 313.500,00 |
| AULA MATINAL | unidades | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| | precio | 418,00 | 418,00 | 418,00 | 418,00 | 418,00 |
| | ingresos | 10.450,00 | 10.450,00 | 10.450,00 | 10.450,00 | 10.450,00 |
| LIBROS | unidades | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 | 150,00 |
| | precio | 365,75 | 365,75 | 365,75 | 365,75 | 365,75 |
| | ingresos | 54.862,50 | 54.862,50 | 54.862,50 | 54.862,50 | 54.862,50 |
| UNIFORMES | unidades | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| | precio | 3.605,25 | 3.605,25 | 3.605,25 | 3.605,25 | 3.605,25 |
| | ingresos | 360.525,00 | 360.525,00 | 360.525,00 | 360.525,00 | 360.525,00 |
| ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES | unidades | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| | precio | 1.567,50 | 1.567,50 | 1.567,50 | 1.567,50 | 1.567,50 |
| | ingresos | 4.702,50 | 4.702,50 | 4.702,50 | 4.702,50 | 4.702,50 |
| PARKING SUBTERRÁNEO | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 406.505,00 | 406.505,00 | 406.505,00 | 406.505,00 | 406.505,00 |
| | ingresos | | 304.878,75 | 406.505,00 | 406.505,00 | 406.505,00 |
| TOTAL INGRESOS | | 1.720.592,50 | 2.025.471,25 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 |
| Periodo medio de cobro (días) | | 30 | | | | |
| Crédito a clientes | | 141.418,56 | 166.477,09 | 174.829,93 | 174.829,93 | 174.829,93 |

Compras y gastos (escenario inflacionista)

| COMPRAS /SUMINISTROS | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| UNIFORMES | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 |
| | costes | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 | 33.728,10 |
| LIBROS | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 |
| | costes | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 | 74.996,25 |
| OTRO MATERIAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 7.980,00 | 6.300,00 | 6.300,00 | 6.300,00 | 6.300,00 |
| | costes | 7.980,00 | 6.300,00 | 6.300,00 | 6.300,00 | 6.300,00 |
| PARKING SUBTERRÁNEO / ARRENDAMIENTOS INSTALACIONES | unidades | | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 295.890,00 | 295.890,00 | 295.890,00 | 295.890,00 | 295.890,00 |
| | costes | | 221.917,50 | 295.890,00 | 295.890,00 | 295.890,00 |
| COMEDOR, AULA MATINAL | unidades | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| | precio | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 |
| | costes | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 | 162.225,00 |
| TOTAL COSTES | | 278.929,35 | 499.166,85 | 573.139,35 | 573.139,35 | 573.139,35 |
| Crédito de proveedores (días) | | 60 | | | | |
| Crédito de proveedores | | 45.851,40 | 82.054,82 | 94.214,69 | 94.214,69 | 94.214,69 |

| | | CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | |
|-----------------------------|--------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| PERSONAL | DATOS | | | | | |
| Salario medio mensual | 1.000,00 | | | | | |
| Incremento salarial anual | 2,00% | | | | | |
| Nº de empleados año 1 | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 2 | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 3 | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 4 | 25 | | | | | |
| Nº de empleados año 5 | 25 | | | | | |
| % coste Seguridad Social | 29,70% | | | | | |
| Total gastos de personal | | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| ALQUILER | | | | | | |
| Alquiler mensual | 15.000,00 | 180.000,00 | 185.400,00 | 190.962,00 | 196.690,86 | 202.591,59 |
| Subida anual prevista en % | 3,00% | | | | | |
| OTROS GASTOS | | | | | | |
| Electricidad | 1.780,00 | 21.360,00 | 22.428,00 | 23.549,40 | 24.726,87 | 25.963,21 |
| Teléfono | 350,00 | 4.200,00 | 4.410,00 | 4.630,50 | 4.862,03 | 5.105,13 |
| Material de Oficina | 100,00 | 1.200,00 | 1.260,00 | 1.323,00 | 1.389,15 | 1.458,61 |
| Limpieza | 215,00 | 2.580,00 | 2.709,00 | 2.844,45 | 2.986,67 | 3.136,01 |
| Seguros | 364,00 | 4.368,00 | 4.586,40 | 4.815,72 | 5.056,51 | 5.309,33 |
| Reparaciones y conservación | 2.775,00 | 33.300,00 | 34.965,00 | 36.713,25 | 38.548,91 | 40.476,36 |
| agua | 1.450,00 | 17.400,00 | 18.270,00 | 19.183,50 | 20.142,68 | 21.149,81 |
| Subida media anual en % | 5,00% | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | 84.408,00 | 88.628,40 | 93.059,82 | 97.712,81 | 102.598,45 |
| TOTAL GASTOS | | 653.508,00 | 678.848,04 | 696.937,85 | 715.578,02 | 734.787,88 |

Cuenta de resultados previsional (escenario inflacionista)

| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | 1.720.592,50 | 2.025.471,25 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 |
| Aprovisionamiento | 278.929,35 | 499.166,85 | 573.139,35 | 573.139,35 | 573.139,35 |
| Variación de existencias | | | | | |
| Margen | 1.441.663,15 | 1.526.304,40 | 1.553.958,15 | 1.553.958,15 | 1.553.958,15 |
| Gastos de personal | 389.100,00 | 404.819,64 | 412.916,03 | 421.174,35 | 429.597,84 |
| Alquileres | 180.000,00 | 185.400,00 | 190.962,00 | 196.690,86 | 202.591,59 |
| Otros gastos | 84.408,00 | 88.628,40 | 93.059,82 | 97.712,81 | 102.598,45 |
| EBITDA ? | 788.155,15 | 847.456,36 | 857.020,30 | 838.380,13 | 819.170,27 |
| Amortizaciones | 70.590,11 | 73.099,61 | 74.212,11 | 74.212,11 | 74.212,11 |
| EBIT ? | 717.565,05 | 774.356,76 | 782.808,19 | 764.168,02 | 744.958,17 |
| Gastos financieros | 258.311,94 | 253.262,11 | 247.934,54 | 242.313,95 | 236.384,23 |
| BAI ? | 459.253,10 | 521.094,64 | 534.873,65 | 521.854,07 | 508.573,94 |
| Impuesto sobre beneficios | 151.553,52 | 171.961,23 | 176.508,31 | 172.211,84 | 167.829,40 |
| Resultado | 307.699,58 | 349.133,41 | 358.365,35 | 349.642,23 | 340.744,54 |

Balance previsional (escenario inflacionista)

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | 4.848.231,00 | 4.894.851,00 | 4.938.321,00 | 4.959.821,00 | 4.959.821,00 | 4.959.821,00 |
| Amortizaciones | | 70.590,11 | 143.689,71 | 217.901,82 | 292.113,92 | 366.326,03 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 4.848.231,00 | 4.824.260,90 | 4.794.631,29 | 4.741.919,19 | 4.667.707,08 | 4.593.494,98 |
| Existencias | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 | 37.349,76 |
| Clientes | | 141.418,56 | 166.477,09 | 174.829,93 | 174.829,93 | 174.829,93 |
| Tesorería | 1.000,00 | 295.287,41 | 738.330,38 | 1.201.022,33 | 1.667.063,56 | 2.118.277,37 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 38.349,76 | 474.055,73 | 942.157,22 | 1.413.202,02 | 1.879.243,25 | 2.330.457,06 |
| TOTAL ACTIVO | 4.886.580,76 | 5.298.316,62 | 5.736.788,51 | 6.155.121,21 | 6.546.950,33 | 6.923.952,04 |
| PASIVO | | | | | | |
| Recursos propios | 190.000,00 | 340.000,00 | 490.000,00 | 640.000,00 | 790.000,00 | 940.000,00 |
| Reservas | | 307.699,58 | 656.832,99 | 1.015.198,34 | 1.364.840,57 | 1.705.585,10 |
| Resultados negativos | | | | | | |
| Prestamos | 4.696.580,76 | 4.604.765,65 | 4.507.900,70 | 4.405.708,18 | 4.297.895,07 | 4.184.152,25 |
| TOTAL NO CORRIENTE | 4.886.580,76 | 5.252.465,22 | 5.654.733,69 | 6.060.906,52 | 6.452.735,64 | 6.829.737,35 |
| Proveedores | | 45.851,40 | 82.054,82 | 94.214,69 | 94.214,69 | 94.214,69 |
| Tesorería negativa | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | | 45.851,40 | 82.054,82 | 94.214,69 | 94.214,69 | 94.214,69 |
| TOTAL PASIVO | 4.886.580,76 | 5.298.316,62 | 5.736.788,51 | 6.155.121,21 | 6.546.950,33 | 6.923.952,04 |

Análisis (escenario inflacionista)

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|-----------------------------|-----------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | |
| Fondo de maniobra ? | 38.349,76 | 428.204,33 | 860.102,40 | 1.318.987,33 | 1.785.028,56 | 2.236.242,38 | >0,00 |
| Tesorería ? | 1.000,00 | 295.287,41 | 738.330,38 | 1.201.022,33 | 1.667.063,56 | 2.118.277,37 | >0,00 |
| Ratio de Tesorería ? | | 9,52 | 11,03 | 14,60 | 19,55 | 24,34 | >0,50 |
| Ratio de Liquidez ? | | 10,34 | 11,48 | 15,00 | 19,95 | 24,74 | >1,50 |
| Ratio de Endeudamiento ? | 0,96 | 0,88 | 0,80 | 0,73 | 0,67 | 0,62 | <0,60 |

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|----------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | |
| Ventas (V) ? | | 1.720.592,50 | 2.025.471,25 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 | 2.127.097,50 | |
| Coste variables (C) ? | | 278.929,35 | 499.166,85 | 573.139,35 | 573.139,35 | 573.139,35 | |
| Margen (M) ? | | 1.441.663,15 | 1.526.304,40 | 1.553.958,15 | 1.553.958,15 | 1.553.958,15 | >CF |
| % Margen s/ventas ? | | 84% | 75% | 73% | 73% | 73% | |
| Costes fijos (CF) ? | | 653.508,00 | 678.848,04 | 696.937,85 | 715.578,02 | 734.787,88 | <M |
| Umbral Rentabilidad ? | | 779.947,08 | 900.860,40 | 953.986,29 | 979.501,43 | 1.005.796,36 | <V |

| | INICIAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | LIMITES |
|---------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| RENTABILIDAD | | | | | | | |
| Económica | | | | | | | |
| Rotación ? | | 0,32 | 0,35 | 0,35 | 0,32 | 0,31 | >0 |
| Margen ? | | 0,42 | 0,38 | 0,37 | 0,36 | 0,35 | >0 |
| Financiera | | | | | | | |
| Apalancamiento ? | | 5,24 | 3,37 | 2,54 | 2,07 | 1,79 | >=1 |
| Efecto fiscal ? | | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,67 | |
| ROE | | | | | | | |
| ROE ? | | 0,48 | 0,30 | 0,22 | 0,16 | 0,13 | >0 |
| ROE en % | | 47,51% | 30,44% | 21,65% | 16,23% | 12,88% | >0 |