



Universidad
de La Laguna

TRABAJO FIN DE GRADO MODELO DE NEGOCIO DE UN CENTRO INFANTIL

Autor: D. Alejandro García Muñoz

Tutor: D. Ángel Carmelo China Martínez

Grado en Contabilidad y Finanzas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2015 / 2016

RESUMEN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin Grado es la elaboración de un plan empresarial o modelo de negocio de un centro infantil/guardería, con características tanto estructurales como educativas muy novedosas en la isla de Tenerife.

A lo largo de este proyecto mostraré todos los aspectos necesarios para su correcto funcionamiento, comenzaremos analizando la situación actual en Canarias en cuanto a educación infantil y el análisis de mercado correspondiente a la zona de actuación, pilares básicos de nuestro estudio. Seguidamente desarrollaré la estructura de la empresa, con su análisis de marketing y de recursos humanos. Para poder concluir con el análisis económico/financiero, donde se podrá observar la viabilidad necesaria para su puesta en marcha.

ABSTRACT

The main objective of this work is the development Grade End of a business plan or business model a children's center / nursery, with both structural features and very innovative educational on the island of Tenerife.

Throughout this project I will show all the aspects necessary for proper operation, we will begin analyzing the current situation in the Canary Islands in child education and relevant market analysis to the target area, pillars of our study. Then I will develop the structure of the company, with its analysis of marketing and human resources. To conclude with the economic / financial analysis, where you can see the viability necessary for its implementation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCION.....	6
2. SITUACION ACTUAL EN CANARIAS Y ANTECEDENTES.....	7
2.1. LA EDUCACIÓN EN CANARIAS Y SU EVOLUCIÓN.....	7
2.2. ANTECEDENTES DEL MÉTODO MONTESSORI.....	7
2.3. CENTROS EN ESPAÑA Y METODOLOGÍA MONTESSORI.....	8
3. ANALISIS DE MERCADO.....	9
3.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR.....	9
3.2. SITUACIÓN DEL ENTORNO.....	9
3.2.1. Factores económicos.....	9
3.2.2. Factores políticos.....	10
3.2.3. Factores legales.....	10
3.2.4. Factores socio – demográficos.....	12
3.2.5. Factores tecnológicos.....	13
3.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	14
3.3.1. Competencia actual.....	14
3.3.2. Poder de negociación de los clientes.....	14
3.3.3. Poder de negociación de los proveedores.....	15
3.3.4. Amenazas de nuevos competidores.....	15
3.3.5. Amenazas de productos sustitutivos.....	16
4. ANALISIS DE LA EMPRESA.....	17
4.1. MATRIZ DAFO.....	17
4.2. MÉTODO CAME.....	17
5. PLAN DE OPERACIONES.....	19
5.1. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	19
5.1.1. Localización.....	19
5.1.2. Características del centro.	19
5.1.3. Plano de las instalaciones.	20
5.2. ANÁLISIS DE CAPACIDAD.....	21

5.3. SERVICIOS A OFRECER.....	21
6. ANALISIS DEL PLAN DE MARKETING.....	23
6.1. ESTRATEGIA DE MARKETING... ..	23
6.2. NUESTA OFERTA.....	23
6.3. PRECIOS Y ESTIMACION DE VENTA.	23
6.4. PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.	24
6.5. EL LOGO.	25
6.6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.	25
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	26
7.2. FUNCIONES Y COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS.....	26
7.3. POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	27
8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	29
8.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO.....	29
8.2. INGRESOS Y GASTOS.....	30
8.2.1. Análisis de los ingresos.	30
8.2.2. Análisis de los gastos.	31
8.2.3. Saldo de tesorería.	32
8.3. BALANCE Y PÉRDIDAS Y GANACIAS.....	32
8.4. ESTUDIO FINANCIERO.....	34
8.4.1. Van (Valor Actual Neto).....	34
8.4.2. Ratios financieros.....	34
9. CONCLUSIÓN.....	35
10. BIBLIOGRAFÍA.....	36
11. ANEXO 1. TABLA PREVISIONAL DE INMOVILIZADO MATERIAL.....	38
12. ANEXO 2.TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL.....	40
13. ANEXO 3. TABLA DE SALDO DE TESORERÍA OPERATIVA.....	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Salario medio de los hogares canarios.....	10
Gráfico 2. Número total de población en Tenerife y en Santa Cruz de Tenerife.....	12
Gráfico 3. Tasa de natalidad en Tenerife y en Santa Cruz de Tenerife.....	13

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Fachada del centro infantil.....	19
Imagen 2. Mapa con la localización del centro.....	19
Imagen 3. Plano orientativo planta alta del centro infantil Fiore.....	20
Imagen 4. Plano orientativo primera planta del centro infantil Fiore.....	20
Imagen 5. Plano orientativo planta alta del centro infantil Fiore.....	21
Imagen 6. El logo del centro infantil Fiore.....	25
Imagen 7. Organigrama vertical del personal del centro infantil.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de la competencia.....	14
Tabla 2. Capacidad máxima de alumnos.....	21
Tabla 3. Precios estimados del servicio.....	23
Tabla 4. Número de alumnos previsionales.....	24
Tabla 5. Sueldos y salarios.....	27
Tabla 6. Inversión inicial necesaria.....	29
Tabla 7. Financiación inicial.....	30
Tabla 8. Préstamo bancario.....	30
Tabla 9 y 10. Ingresos y Gastos previsionales.....	30 y 31
Tabla 11. Saldo de tesorería previsional.....	32
Tabla 12. Balance previsional.....	32
Tabla 13. Pérdidas y ganancias.....	33
Tabla 14. Ratios financieros.....	34
Tabla 15. Inmovilizado material previsional. Mobiliario y enceres.....	38
Tabla 16. Amortización del inmovilizado material.....	40
Tabla 17. Presupuesto inicial de tesorería.....	41

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recoge una propuesta didáctica partiendo de la base del concepto de guardería o escuela infantil como un establecimiento educativo, de gestión pública, privada o concertada que forma a niños entre 0 y 3 años.

La familia es una figura fundamental en la educación de los niños, cuya influencia será irremplazable y de gran valor, junto al crecimiento económico, y las necesidades laborales y culturales que han propiciado un tipo de vida, donde cada vez la mujer se encuentra más inserta en el trabajo fuera de casa, y donde las condiciones laborales y la competitividad obligan, en ocasiones, a tener horarios cambiantes y desplazamientos que dificultan el ritmo de vida. Sin olvidarnos de la escasez de apoyos asistenciales para que las parejas puedan compatibilizar horarios, la educación del menor no puede ser ofrecida al cien por cien desde el hogar. Sin embargo anteriormente sí que la familia era la célula fundamental de la sociedad, el sitio privilegiado donde la niña y el niño aprendían lo que necesitaban para su educación y socialización básica. Pero hoy, ha perdido cierto protagonismo en esas funciones, quedando más en mano de la sociedad, a través de otros agentes, como profesores/ as, educadores/ as, monitores/ as.

La hipótesis en la que queremos destacar dentro del ámbito de la enseñanza y el aprendizaje es, abrir un centro infantil cuyos objetivos se basen en el desarrollo cognitivo, emocional y físico, haciendo hincapié en diferentes métodos educativos tales como el denominado "Método Montessori, que tras aportar bajo un carácter científico y sistematizado a la educación infantil el poder crear y construir material didáctico, se fundamenta con principios como:

- Un ambiente libre de obstáculos y dotados de materiales adecuados: para que cada niño pueda desarrollar sus peculiares capacidades.
- Autoeducación: donde el niño es un ser particularmente dotado de maravillosas energías latentes que tienden al autodesarrollo.
- Y por último bajo la intervención del adulto de manera discreta, prudente y respetuosa, donde la educadora "montessoriana", no impone nada, se limita a guiar, proveer y vigilar.

Otro aspecto a seguir es guiarnos de la mano del uso de la tecnología, factor importante en la actualidad dado que los niños de hoy en día son los denominados "nativos digitales". Por ello hablamos de un cambio en la sociedad marcado por la era de la tecnología. Se trata de una fuente de aprendizaje, un proceso basado en la experiencia y motivación, donde los niños podrán descubrir y sentirse satisfechos. Sin embargo dicha tecnología tenemos que utilizarla bajo la perspectiva del conocimiento y aprendizaje para poder desarrollar los mecanismos donde puedan asimilar, comprender y gestionarla.

Este amplio abanico de adquisición de información que casi de manera innata los niños manejan con facilidad y donde el papel de la educadora juega una vital importancia una de las innovaciones se basa en la eficaz utilización de dicho material, adaptado al entorno, para que puedan encontrar el interés por seguir aprendiendo cada vez más. Idea que aportaremos y nos servirá de soporte para ir introduciendo a los niños en el mundo de la lengua inglesa como una herramienta, la cual sirva de apoyo a lo largo de su vida.

2. SITUACIÓN ACTUAL EN CANARIAS Y ANTECEDENTES

2.1. LA EDUCACIÓN EN CANARIAS Y SU EVOLUCIÓN

Las necesidades que actualmente se detectan en la sociedad y a las cuales las guarderías han tratado de dar respuesta, podríamos agruparlas en cuatro grupos que se relacionan entre sí:

Necesidades laborales: Como ya hemos comentado, la mayor incorporación de la mujer al mundo del trabajo ha ocasionado que éstas, tengan que buscar la manera de compatibilizar el desarrollo de su trabajo y el cuidado de los hijos e hijas. Como respuestas que ofrecen las guarderías ante estas necesidades, son un horario amplio y flexible que pueda adecuarse a las necesidades de las familias.

Necesidades educativas: En el tramo de edad de los 0-3 años, los niños/ as se sitúan en un momento muy complejo de su desarrollo, especialmente plástico y flexible, donde es positivo que adquieran unos conocimientos y destrezas imprescindibles para los aprendizajes posteriores.

Necesidades afectivo – sociales: Los niños/ as necesitan salir de su pequeño mundo basado en el egocentrismo y relacionarse con el resto, para ampliar sus posibilidades de acción e inserción.

Necesidades sanitarias: Llevar unos hábitos sanos es una necesidad de la sociedad, cuyo comienzo debe estar en una educación para la salud, insertada en la educación general del niño. Para ello es necesaria una información adecuada respecto a los hábitos y costumbres alimenticios (dietas equilibradas, rutinas y horarios adecuados), también respecto a los ritmos biológicos (sueño, control de esfínteres) y a la higiene.

Casi un 60% de los niños pasa alrededor de 11 meses en la guardería, aumentando ligeramente el porcentaje de niños que pasan menos de 10 meses en el centro. Mientras que en cuanto al tiempo diario que están en las guarderías, la media es de entre 5 y 8 horas.

El índice de porcentaje de asistencia de los niños a la guardería se contempla en un 33,97% entre los 6 y los 12 meses y un 33,12% entre los 12 y 24 meses. En España, el coste medio de una guardería oscila entre los 250 y 350€ mensuales aunque en 2015 ha aumentado el número de padres que paga más de 350€.

Lo que más valoran los padres a la hora de elegir un centro son sus instalaciones, horario, alimentación y nivel de educación, siendo el criterio menos relevante la proximidad al trabajo.

El recibir ayudas oficiales para la guardería es algo que los padres valoran enormemente y, pese a que durante los últimos años la tendencia era que las ayudas disminuyeran, en 2015 se observó una ligera recuperación. Porque las ayudas son importantes hasta el punto de influir en la decisión de los padres de tener más hijos, así lo afirma más del 60% de la población.

2.2. ANTECEDENTES DEL MÉTODO MONTESSORI

Partiendo de unos pilares básicos y comunes al resto de centro, nuestro centro infantil se va a caracterizar por profundizar en un método educativo inusual en Canarias, llamado Método Montessori.

El método fue desarrollado a principios del siglo XX por María Montessori, una de las primeras mujeres médico de Italia. Fundó su sistema basándose en la idea de que los más pequeños aprenden de manera natural si se les permite seguir sus instintos. El fin es ayudarles a pensar, actuar y decidir por sí mismos. Los profesores formados según esta pedagogía promueven el juego como método de aprendizaje. Uno de los detalles que más sorprende al entrar en una institución Montessori es el silencio que reina en las clases. Los profesores mantienen que se respira más tranquilidad si se les permite elegir con libertad la actividad que más les interesa.

María Montessori revolucionó los parámetros educativos, existentes hasta ese momento, poniendo al niño como auténtico protagonista de todo el proceso educativo. Transformó radicalmente la educación infantil, que después nada pudo ser igual que antes. Primero, porque, creó unos nuevos materiales con objeto de favorecer el autoaprendizaje. Y después, porque puso la escuela al alcance del niño.

El ejemplo más claro de la creciente fama de este método educativo viene de Londres, ya que Jorge de Cambridge hijo de los duques de Cambridge, miembro de la familia Real Británica ha empezado a ir a la guardería Westsacre Montessori. La difusión de esta noticia provocó que las solicitudes para escuelas infantiles de este tipo se dispararan en todo el país.

El interés ha llegado hasta España. Ana Juliá, de la Asociación Montessori española, confirma que tanto la noticia como las recientes publicaciones científicas que recalcan la importancia de la educación temprana, han reforzado el interés por el método, con las consiguientes listas de espera;

“Hay pocos centros Montessori en España, y son centros que tienen buena acogida. A menudo, las familias no encuentran centros en sus zonas”, nos asegura Juliá.

Algunos de los alumnos Montessori más famosos son el novelista Gabriel García Márquez el dueño de Amazon, Jeff Bezos, y los fundadores de Google Sergey Brin y Larry Page.

2.3. CENTROS EN ESPAÑA Y METODOLOGÍA MONTESSORI

Aunque todavía está en expansión en España se encuentran 13 centros educativos repartidos por España que siguen este método de educación, entre centros infantiles/guarderías y colegios. En Santa Cruz de Tenerife se encuentra solo un colegio Montessori el cual abarca desde educación infantil hasta bachillerato.

Los principales objetivos de la metodología Montessori son:

- 1.- Alcanzar y dominar las competencias metodológicas.
- 2.- Integrar las diferentes áreas del conocimiento y atender a la diversidad.
- 3.- Favorecer la interacción y el desarrollo social.
- 4.- Implicar a los alumnos en su propio proceso de aprendizaje y de crecimiento.
- 5.- Ofrecer a los educandos una educación más real y de aplicación para la vida
- 6.- Favorecer el autoconocimiento personal y desarrollar la inteligencia emocional.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

A continuación, se desarrolla el análisis estratégico del mercado, que va a estar compuesto en primer lugar por un análisis del entorno, el cual utilizaremos el método PESTEL para examinar la parte externa que rodea al negocio. Y seguidamente desarrollaré un análisis interno utilizando las fuerzas competitivas según Porter.

Estos análisis son vitales para el éxito del proyecto, ya que resulta imprescindible determinar en la empresa aquellos factores que van a favorecer y potenciar el éxito y aquellos que por el contrario van a suponer una amenaza.

3.2. SITUACIÓN DEL ENTORNO

Se procederá a la utilización del análisis PESTEL para saber cómo se encuentra la situación del mercado y el entorno, desde varias perspectivas. Sabiendo que en Canarias el marco geográfico, económico y tecnológico son factores más determinantes. Y en menor influencia el marco político – legal y el sociocultural.

3.2.1. Factores Económicos

Canarias es una de las regiones españolas más afectadas por la "Gran Recesión" que comenzó en 2008, en la que llegó a perder el 6 % de su PIB y vio duplicarse su tasa de paro, que llegó al 26,8%.

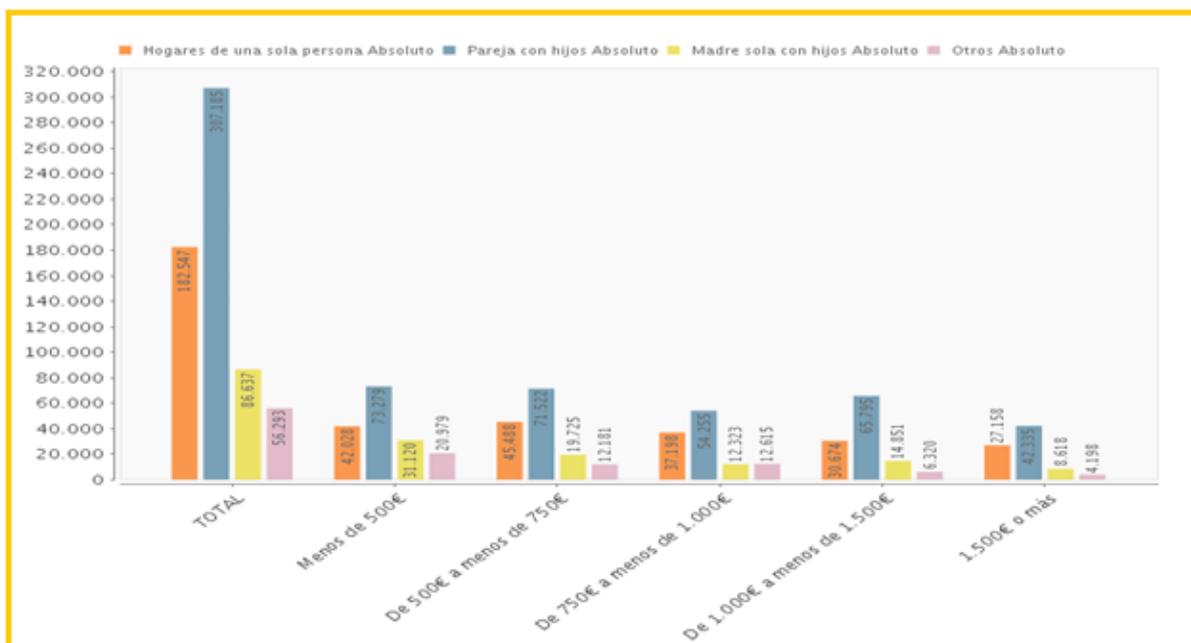
La recuperación económica iniciada a mitad de 2013 siguió reforzándose en 2015, y el crecimiento superó el 3% del PIB. Estimulado por la demanda interna, el crecimiento se vio beneficiado por la confianza de los hogares e inversores, a su vez aumentado por la creación de empleo, la deflación, unas mejores condiciones de crédito, la bajada de precio del petróleo, la recuperación en Europa, la depreciación del euro y la implementación de reformas.

La tasa de desempleo en Canarias actualmente es del 27.3%, siete puntos por encima de la media nacional. A día de hoy supera los 300.000 desempleados según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA).

Se cree que Canarias deben dar prioridad a la utilización del desarrollo de nuevas actividades productivas. Dado que el Archipiélago ha sido una de las comunidades que ha sufrido un mayor deterioro en dicho índice, debido a una fuerte caída de la renta y el gasto familiar y a un importante crecimiento de la desigualdad. Sin olvidarnos de que contamos con un amplio sector terciario o de servicios que ha experimentado un rápido crecimiento, por medio de actividades como el turismo, el comercio, y la enseñanza.

Matizamos que para ofrecer hoy en día el servicio de un centro infantil lo defendemos con la idea que bajo la sociedad en la que vivimos, los conyugues de una pareja no se pueden permitir renunciar a un sueldo para atender al cuidado de los menores, dado que si hacemos referencia al ajuste actual del mercado laboral, podremos observar que los salarios de los jóvenes se han depreciado más que los salarios de los adultos. También es de añadir que la principal demanda de nuestro centro infantil serán las familias de clase media.

Gráfico 1. Salario medio de los hogares canarios



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

3.2.2. Factores Políticos

Actualmente vivimos en una situación política muy enrarecida, en la cual después de dos elecciones a la Presidencia del Gobierno celebradas el 20/12/2015 y el 26/06/2016, no se pudo determinar qué partido político gobernará los próximos cuatro años. Tras varios intentos de pactos y de uniones de diferentes partidos, a día de hoy no se tiene del todo claro.

Tras las últimas elecciones el PP ha vuelto a ganar y sigue sin haber coalición con un mayoría clara para formar Gobierno. La suma de diputados de los Populares con Ciudadanos no alcanza la cifra de 176 escaños que abre las puertas a la investidura de un candidato y se queda en 169.

España es un país estable con una economía mixta en constante crecimiento, esto nos hace pensar que la seguridad tanto a nivel jurídico como a nivel político está garantizada.

Aunque si es verdad que debemos estar atentos a cambios normativos, en especial referencia al ámbito fiscal, aunque, si los pronósticos se cumplen, el Partido Popular gobernará y se mantendrán gran parte de las medidas establecidas en años anteriores como: Favorecer la contratación de los trabajadores, fomentar la contratación indefinida y reducir la dualidad laboral. A pesar de todo, debemos estar pendientes a futuras reformas, que tiene como fin mejorar el mercado laboral y fomentar el empleo.

3.2.3. Factores Legales

Una guardería es un servicio educacional regulado por la ley, en materia de instalaciones y funcionamiento. Estas directrices aparecen en el Decreto 201/2008, de 30 de septiembre de 2008, publicado en el B.O.C nº 203, del día 9 de octubre de 2008.

En lo que respecta a escuelas infantiles, la ley obliga a cumplir los siguientes requisitos generales:

1) Características de los centros: Los centros deberán reunir los requisitos de espacios, instalaciones, mobiliario y demás condiciones establecidas en la normativa sobre seguridad, higiene, sanidad y accesibilidad, entre otras así como la ordenanzas municipales.

El área de Educación Infantil será de uso exclusivamente educativo y con acceso independiente desde el exterior.

Deberá contar con un mínimo de tres unidades. Cada unidad contará con un aula, siendo el mínimo de 30 metros cuadrados. En función de los tramos de edad:

- Aulas para edades de 0-1 años, máximo 8 bebés por clase.
- Aulas para edades de 1-2 años, máximo 13 niños por clase.
- Aulas para edades de 2-3 años, máximo 18 niños por clase.

Los aseos podrán ser compartidos por más de un aula, siempre que sean visibles y accesibles desde éstas.

Un área de uso múltiple con un mínimo de 30 metros cuadrados. Un espacio adecuado para la preparación de alimentos.

Patio de juego de 2 metros cuadrados por niño, siendo el mínimo 75 metros cuadrados.

Un aseo para el personal del centro y una dependencia para las tareas administrativas.

Destaco algunas adaptaciones considerables para realizar en las instalaciones:

- Los enchufes han de estar a una altura que no sea accesible para los niños.
- Las escaleras deberán disponer de pasamanos a la altura de los más pequeños.
- Las ventanas han de estar fuera del alcance de los niños.
- Las aulas han de ser luminosas (a ser posible con luz natural), espaciosas y limpias.

2) Personal:

Todos los centros infantiles deben tener personal cualificado (auxiliar o técnico de guardería para el primer ciclo y grado de magisterio para el segundo ciclo). Este apartado se desarrollara en el capítulo 7, Plan de Recursos Humanos.

3) Los nuevos centros serán inscritos en los correspondientes registros de centros docentes.

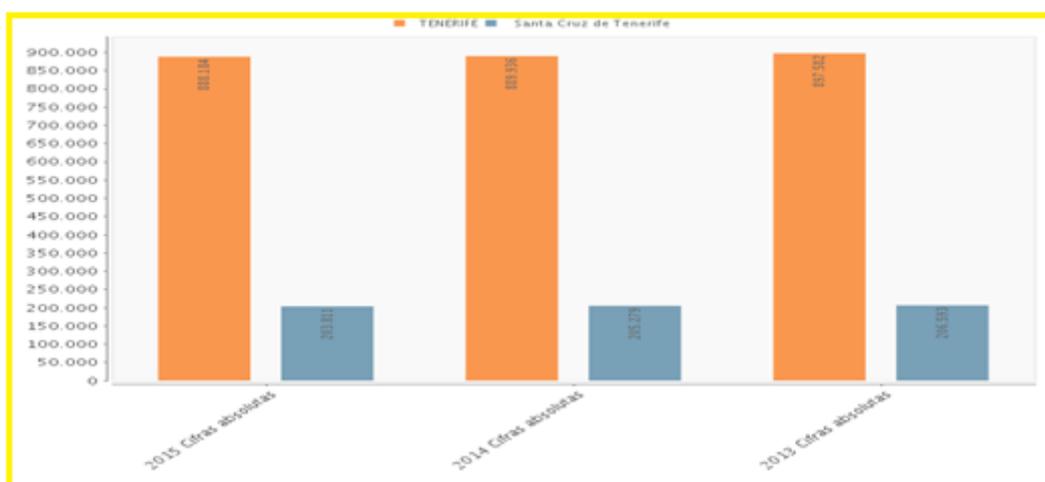
Las autorizaciones requeridas para la puesta en funcionamiento de una guardería en la Comunidad Autónoma de Canarias, son las siguientes:

- Licencia urbanística de apertura que otorga el ayuntamiento del municipio.
- Permiso de apertura concedido por el Director General de Salud Pública (Consejería de Sanidad) de la Comunidad Autónoma de Canarias.

3.2.4. Factores Socio – Demográfico

Según datos del Negociado de Población y Demarcación Territorial del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, el número total de población a 1 de enero de 2016 es de 205.601 habitantes. Aunque nuestro centro infantil se localice en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife he de destacar que la mayoría de padres a la hora de buscar un centro para sus hijos se fijan primero en la calidad de la educación, antes que en la localización. Permittiéndonos ampliar el abanico de clientes a las ciudades y municipios próximos a Santa Cruz de Tenerife como por ejemplo La Laguna o Candelaria.

Gráfico 2. Número total de población en Tenerife y en Santa Cruz de Tenerife.



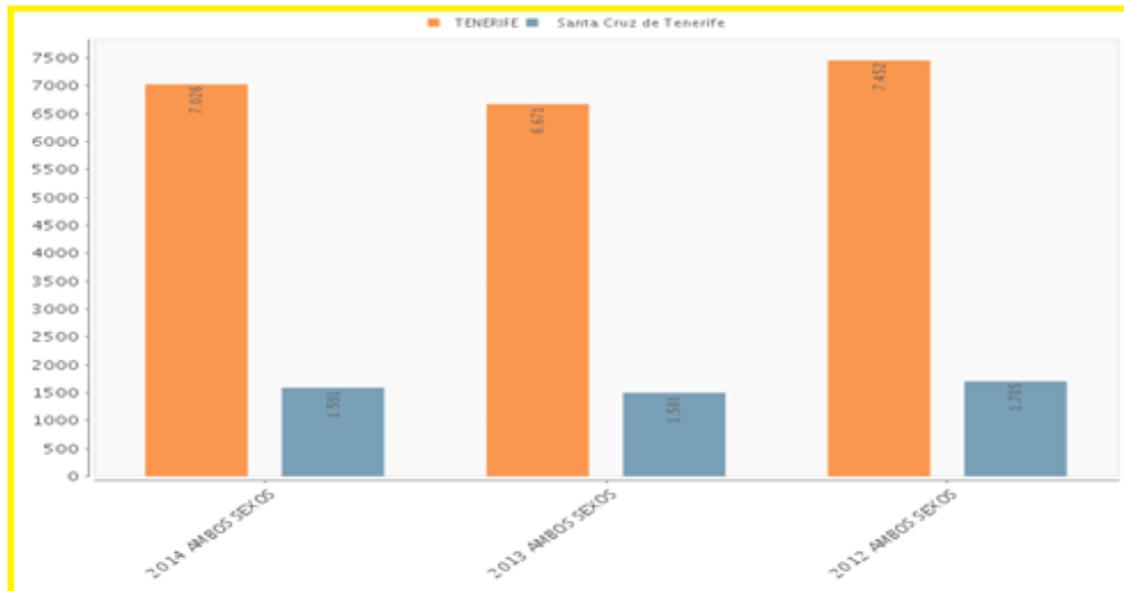
Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

La evolución demográfica y las tendencias de los estilos de vida benefician a nuestra empresa si se aplica a nuestro público.

Nuestros clientes son padres y madres con una edad media de 35 años con hijos de edades comprendidas entre 0 y 3 años, sin todo el tiempo necesario para cuidarlos debido a sus puestos de trabajo, generalmente con responsabilidades y con buenos ingresos para la unidad familiar.

Son también interesantes para el proyecto los datos relacionados con la tasa de natalidad, siendo útiles para delimitar la capacidad y tamaño del mercado. La natalidad en Canarias ha disminuido con el paso de los años, pero no es para alarmarse debido a que estamos por encima del promedio nacional. Según las previsiones de crecimiento del ISTAC, el número de menores de entre cero y tres años en Canarias se incrementó un 2.54% con respecto al último año. Estos resultados reafirman la dinámica actual de poblaciones en España, donde desde finales del siglo pasado el importante número de inmigrantes llegados ha permitido revertir el panorama que, el hundimiento de la tasa de fertilidad, había dibujado desde la última década.

Gráfico 3. Tasa de natalidad en Tenerife y en Santa Cruz de Tenerife



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

En la gráfica anterior podemos apreciar una disminución desde el año 2012, aunque son cifras muy prometedoras para poder introducir nuestro negocio en el mercado.

3.2.5. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos tienen un papel muy importante en este proyecto. Estamos en una época donde las nuevas tecnologías permiten, a unos costes muy bajos, multiplicar las posibilidades de desarrollo.

Los últimos diez años han sido extraordinariamente fecundos en avances tecnológicos aplicables a la educación para poder ofrecer lo mejor y lo más importante en experiencias para los alumnos, y hacer esto extensivo a un número cada vez mayor. Está absolutamente comprobado que el uso de los “multimedia” mejora el aprendizaje de los alumnos y al mismo tiempo reduce el tiempo de instrucción y los costos de la enseñanza.

Por otro lado, las TIC permiten la participación de los niños en su mundo social y posibilita el desarrollo de habilidades comunicativas.

Algo que debe señalarse es que la introducción de las TIC en un centro infantil no debe limitarse exclusivamente a enseñar su utilización. Las TIC son un valioso recurso disponible en una parte importante de las situaciones de enseñanza – aprendizaje que aportan elementos valiosos para la actividad del aula. En concreto:

- Favorecer la experimentación y la manipulación.
- Estimular la creatividad.
- Deben favorecer el trabajo en grupo y la socialización.
- Estimular la curiosidad de los niños.
- Facilitan los distintos ritmos de aprendizaje.

Los principales elementos tecnológicos que caracterizan a nuestro centro infantil serán, los dispositivos multimedia y como novedad se implantarán las aplicaciones educativas para Tablet, las cuales abrirán un espacio de interacción donde se establecen unas pautas y una dinámica de participación que deben resultar atractivas para el niño. Por tanto, el objeto de la aplicación debe estar claro y es tan imprescindible saber qué es lo que el usuario va a aprender, cómo definir, cómo va a hacerlo y cuáles son las dinámicas que se emplearán para seducirlo.

3.3. ANÁLISI DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Para desarrollar el análisis del sector se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es un modelo estratégico de gestión que permite calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver su valor actual y la proyección de futuro. A partir de estas fuerzas se podrá diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

3.3.1. Competencia actual

En este primer apartado se analiza el entorno competitivo de la zona, el cual incluye los principales centros infantiles y guarderías de Santa Cruz de Tenerife.

He seleccionado las guarderías con más prestigio y más afluencia de niños de la zona de actuación, para su respectivo análisis, el cual consistirá en detallar su ubicación, el precio medio mensual por niño y el precio medio mensual por el servicio de comedor:

Tabla 1. Cuadro de la competencia

Centro Infantil	Dirección	Precio medio mensual por alumno	Precio medio mensual de comedor
Payasín	C/ General Sanjurjo, 7 (38006)	225,00 €	150,00 €
Gusyluz	Av. Veinticinco de Julio, 21 (38004)	205,00 €	130,00 €
Parque	C/ Numancia, 11 (38002)	210,00 €	145,00 €
Nanín	C/ Dr. Jiménez Díaz, 4 (38007)	220,00 €	130,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del análisis de la competencia:

Nuestro centro pertenece a un sector muy elevado en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, por lo que presenta una amenaza directa. Pero si nos basamos en la especialidad del servicio educativo, el alto índice de menores en la zona de actuación, que conlleva listas de espera en los centros infantiles cercanos y unos precios competitivos, tendremos grandes expectativas de éxito.

3.3.2. Poder de negociación de los clientes

Este centro va dirigido principalmente a familias de clase media-alta, debido a la gran calidad de las instalaciones y a los buenos servicios ofertados. Esto puede ser un hándicap pero a su vez una manera de diferenciación dentro del sector.

Cabe destacar que el precio que se ofertará por niño se encontrara dentro de la media del resto de guarderías durante los primeros años. Y a partir del tercer año se procederá a una subida progresiva de los precios, sabiendo que puede ser un factor importante a la hora de los padres elegir un centro para sus hijos. Aunque predominarán las instalaciones y los métodos de enseñanza.

Por lo tanto el poder de negociación con los clientes es alto, por eso que hay que satisfacer todas las necesidades que puedan necesitar las familias. Conseguir una buena fama durante los primeros años es fundamental para poder crecer.

3.3.3. Poder de negociación con los proveedores

Al pertenecer al sector servicios no necesitaremos una gran dependencia por parte de los proveedores. Si es verdad que en la puesta en marcha del negocio valoraremos la mejor opción para la obtención del inmovilizado, siguiendo unos parámetros entre calidad y precios de los principales proveedores.

También la alimentación será seleccionada en función de la calidad y precio de las principales empresas de catering de la zona, realizando un contrato anual de servicios con dicha empresa.

Y una vez adquirido todo el inmovilizado solo necesitaremos cada cierto tiempo renovar los consumibles y los materiales educativos oportunos.

Por conclusión el bajo poder con los proveedores se considera un punto a favor en la independencia de nuestro negocio, concentrando los mayores costes de nuestra empresa en el personal y el alquiler del local.

3.3.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada, que son factores que necesitan ser superadas por los nuevos entrantes para poder competir con éxito.

Las principales barreras que nos encontramos en el sector son:

1) Experiencia: No tenemos experiencia propia en este sector, pero la tenemos de centros con iguales características en otras provincias. Estos centros han tenido buenos resultados en los últimos años, por los que la curva de experiencia les proporciona una ventaja en costes dado que ya han aprendido como hacer las cosas de manera más eficiente.

2) Acceso a canales de proveedores: Al no tener experiencia habrá que hacer un riguroso estudio para escoger a los proveedores adecuados, tanto en inmovilizado material y alimentación.

3) Altos costes de iniciación en la actividad: Entrar en el sector de las guarderías supone competir con los centros mejor posicionados de la zona, aunque la adaptación continua a las nuevas tendencias del mercado, supone una gran amenaza para aquellos centros que no evolucionan. El operador que desee acceder, deberá realizar una fuerte inversión, ya que la necesidad de capital es bastante significativa.

Una vez nuestra empresa está posicionada en el mercado, nuevas empresas se encontraran con las mismas barreras que nosotros. Pero no tendrán la diferenciación en calidad y educación que propongo para este centro.

3.3.5. Amenazas de productos sustitutivos

Los sustitutivos son servicios que ofrecen beneficios similares a los servicios que ofertamos. No podemos descuidar estos productos, ya que nos pueden reducir la demanda.

En nuestro caso, se considera que no hay amenaza de que surjan, ya que un servicio de educación infantil no puede ser reemplazado por otra modalidad de enseñanza.

Si hay que tener en cuenta que la escolarización en la edad a la que está enfocado el servicio no es obligatoria. El cuidado por parte de las familias es una de las opciones más recurridas contra la que poco se puede hacer, es gratis y aporta un mayor grado de confianza. Sin embargo se le puede ganar terreno haciendo incidencia en el mensaje de que la relación con otros niños favorece el desarrollo de sus capacidades.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En este apartado se procederá a hacer un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y un análisis externo (Amenazas y Oportunidades) de nuestro centro infantil. Es una herramienta que nos servirá para conocer la situación real en que se encuentra nuestra empresa y planificar una estrategia de futuro.

4.1. MATRIZ DAFO

Debilidades: <ul style="list-style-type: none">- Inexperiencia en el sector.- Productos sustitutivos.- Falta de prestigio.- Alta inversión.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Falta de ayudas por parte de la administración pública.- Alta competencia.- Cambios normativos.- Desconfianza a c/p de los clientes.
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">- Métodos de enseñanza innovadores.- Implantación de las TIC.- Idiomas. (Ingles).- Proceso participativo con las familias.- Trato personalizado.- Buenas instalaciones y servicio- Personal muy cualificado.- Precios asequibles.	Oportunidad: <ul style="list-style-type: none">- Buena rentabilidad a corte y medio plazo.- Aumento de la tasa de natalidad.- Mejora de la calidad educativa.- Posibilidad de convenios con centros escolares y escuelas oficiales de idiomas.

A continuación se procederá a corregir, afrontar, mantener y explotar los puntos que hemos visto previamente en el DAFO. Este método estratégico se denomina CAME.

4.2. MÉTODO CAME

1. Corregir debilidades

Dar a entender a las familias que una buena educación a tempranas edades, facilita la entrada a centro educativos superiores.

Intensificar el plan de marketing, sobre todo en publicidad, durante los primeros años de actividad.

Idear un plan de inversión, el cual nos permita obtener una buena rentabilidad y en un futuro próximo poder recuperarla.

2. Afrontar las amenazas

Elaborar una estructura estable a nivel económico para no tener que depender de fuentes externas.

Darnos a conocer rápidamente para diferenciarnos de la competencia, a través de un sistema novedoso educativo en Canarias, y una buena calidad en nuestras instalaciones.

3. Mantener las fortalezas

Implantación del método de enseñanza Montessori.

Estrechar relación con las familias de nuestros alumnos.

Diferenciación en distintas actividades educativas.

4. Explotar las oportunidades

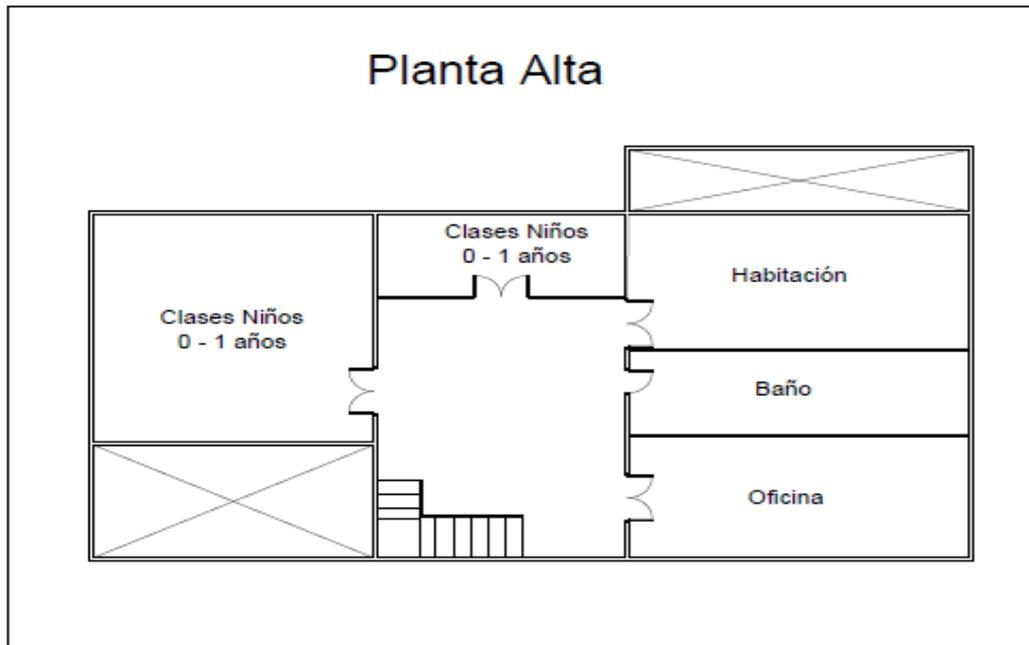
Intensificar campañas publicitarias.

Uso frecuente de las TIC.

Abarcar la mayor zona posible de actuación.

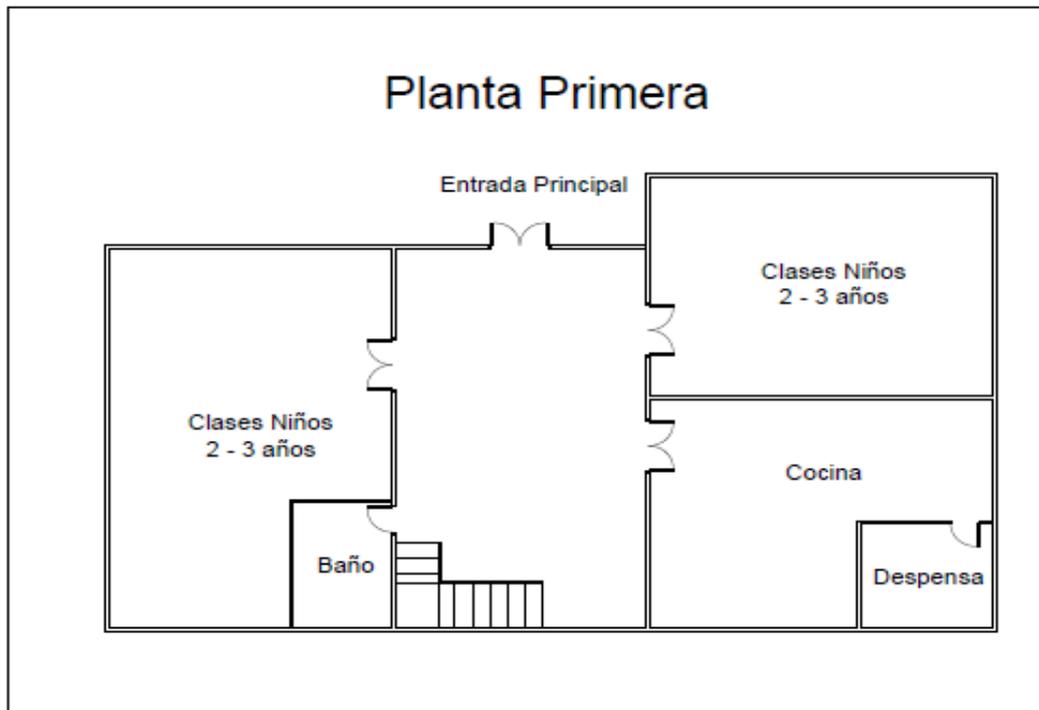
5.1.3. Planos de las instalaciones

Imagen 3. Plano orientativo planta alta del centro infantil.



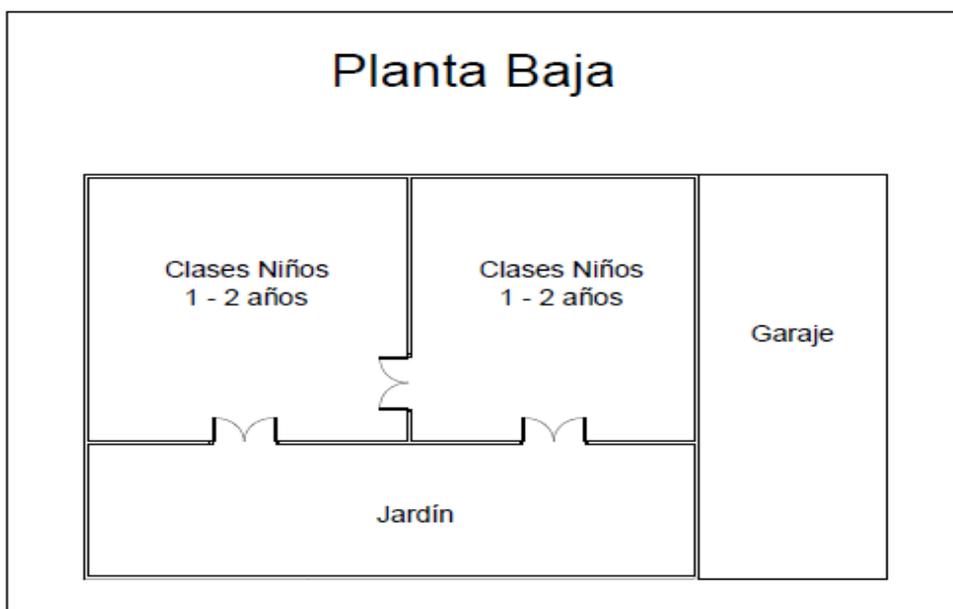
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4. Plano orientativo primera planta



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 5. Plano orientativo planta baja



Fuente: Elaboración propia.

5.2. ANÁLISIS DE CAPACIDAD

En función al establecimiento elegido para abrir nuestro centro infantil, he estimado la capacidad máxima de alumnos permitidos según la normativa vigente.

Tabla 2. Capacidad máxima de alumnos

Alumnos	Nº de aulas	Nº Alumnos
Niños de 0-1 años	1	8
Niños de 1-2 años	2	26
Niños de 2-3 años	2	36
Capacidad Máxima Alumnos		70

Fuente: Elaboración propia

5.3. SERVICIOS A OFRECER

Los niños poseen una capacidad maravillosa, basada en la adquisición de conocimientos que aprenden de manera inconsciente, pasando posteriormente a la conciencia. Por ello nos centramos en su primera etapa de vida, siendo esta la más importante. En la cual hay más necesidad de una ayuda, una ayuda que se hace no porque se le considere un ser insignificante y débil, sino porque están dotados de grandes energías creativas, de naturaleza tan frágil que exigen, para no ser menguadas y heridas, una defensa amorosa e inteligente.

Con un ambiente que se ha organizado cuidadosamente para el niño, se desarrollarán los aspectos sociales, emocionales e intelectuales y responden a las necesidades de orden y seguridad. Las características de este "Ambiente Preparado" le permiten al niño desarrollarse sin la asistencia y supervisión constante de un adulto.

El diseño de estos ambientes se basa en los principios de simplicidad, belleza y orden. Son espacios luminosos y cálidos, que incluyen lenguaje, plantas, arte, música y libros.

El salón es organizado en áreas de trabajo, equipadas con mesas adaptadas al tamaño de los niños y áreas abiertas para el trabajo en el suelo. Estanterías con materiales pertenecientes a dicha área de desarrollo rodean cada uno de estos sectores. Los materiales son organizados de manera sistemática y en secuencia de dificultad.

El rol del adulto en la Filosofía Montessori es guiar al niño y darle a conocer el ambiente en forma respetuosa y cariñosa. Ser un observador consciente y estar en continuo aprendizaje y desarrollo personal. El verdadero educador está al servicio del educado y, por lo tanto, debe cultivar la humildad, para caminar junto al niño, aprender de él y juntos formar comunidad.

Todas estas actividades son compaginadas con la demanda actual de un segundo idioma en la vida del niño, como actividades de psicomotricidad, canto, deporte e implantación del primer contacto de las nuevas tecnologías de una manera moderada y paulatina.

En todo momento nuestra función a ejercer como centro novedoso y conservador en este mundo moderno, se centra en el constante aprendizaje de los pequeños bajo un ambiente de amor y cariño con un sinfín de actividades lúdicas adaptadas a las diferentes necesidades de los pequeños con el único fin de su progreso y desarrollo.

6. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta básica que ayudará a nuestro centro infantil a ser más competitivo en el mercado. Se desarrollan las acciones a realizar para alcanzar dichos objetivos a través de una estrategia. Posteriormente se determinarán los precios de nuestra oferta educativa y su correspondiente estimación de alumnos. Para concluir con una estrategia de crecimiento, marcada por los socios con previsiones futuras.

6.1. ESTRATEGIA DE MARKETING

En el siglo en el que vivimos hay diversas maneras de darse a conocer empresarialmente. Para cualquier negocio de servicios la publicidad es fundamental, durante los primeros años.

Nuestros consumidores son los padres, que identifican la necesidad de darles una buena educación a sus hijos en un entorno agradable y muy participativo. Aunque cabe destacar que puedan estar influenciados por sus familiares, ya que vienen ejerciendo una influencia más profunda y duradera, en las percepciones y conductas a través de la cultura y la educación.

Como hemos nombrado con anterioridad nuestro centro infantil estará orientado para familias de clase media-alta, debido a la buena calidad educativa. Esto conlleva a que el grupo social al que pertenece el comprador es muy determinante, ya que la comunicación boca-oído es de suma importancia.

Todo esto nos lleva a que la fidelización con nuestros clientes será una estrategia de crecimiento. Para ello hay que conseguir un buen compromiso en calidad y atenciones.

6.2. NUESTRA OFERTA.

Abierto todo el año. Horario flexible: Desde las 7:30 a 18:30.

Clases de inglés, psicomotricidad, música, deporte y logopedia.

Comedor: Servicio de catering de calidad (Almuerzo y merienda).

Educación tecnológica (TIC).

Salidas programadas.

6.3. PRECIOS Y ESTIMACIÓN DE VENTAS

En función a los costes programados de la actividad y estimando un precio medio en función a la competencia, he elaborado la siguiente tabla:

Tabla 3. Precios estimados del servicio.

Tabla de Precios		Niños 0-1	Niños 1-2	Niños 2-3
Matrícula		180,00 €/año	180,00 €/año	180,00 €/año
Comedor		-	125,00 €/mes	130,00 €/mes
Material Didáctico		50,00 €/año	90,00 €/año	100,00 €/año
Mensualidad	Jornada Escolar (Hasta la 14:00)		205,00 €/mes	225,00 €/mes
	Jornada Completa (Hasta las 18:30)	180,00 €/mes	215,00 €/mes	235,00 €/mes
Escuela de verano (Hasta las 15:00)		180,00 €/mes	320,00 €/mes	320,00 €/mes

En la tabla se puede apreciar que los precios son bastantes competitivos, varían en función de la edad de los niños. Y como una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia, he elaborado una mensualidad fija para los niños de entre cero y un año, en la cual incluye comedor y jornada flexible para los padres. Ya que son los clientes más difícil de alcanzar por la edad y por el miedo a la fragilidad de los niños.

También cabe destacar que durante los meses de verano (julio-agosto) se propondrá un campamento de verano, que incluirá los mismos servicios que durante el curso.

La estimación de ventas para nuestro centro infantil es el número de niños que anualmente se matriculan. Según los principales gastos que detallaremos más adelante, se ha calculado el número de alumnos que necesitaremos como mínimo para cubrir dichos gastos (punto de equilibrio). Y en los años siguientes estimamos un crecimiento del 16%, para posteriormente en el tercer año llegar a la máxima ocupación.

Tabla 4. Número de alumnos previsional

Nº Alumnos Previsional	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios jornada completa niños menores de un año (8 horas, incluye comedor)	8	8	8
Servicios completo niños de un año (8 horas, incluye comedor)	10	11	13
Servicios completo niños de dos años (8 horas, incluye comedor)	12	15	18
Servicios completo niños de un año (4 horas, no incluye comedor)	6	10	13
Servicios completo niños de dos años (4 horas, no incluye comedor)	9	12	18
Total Alumnos	45	56	70

Fuente: Elaboración propia.

La tabla está dividida en función de las edades de los niños y el servicio de comedor contratado.

6.4. PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Es muy importante que antes del inicio de la actividad realicemos una buena campaña de publicidad para darnos a conocer y, de esa forma asegurarnos el número de niños suficientes para garantizar una buena rentabilidad. Para ello realizaremos las siguientes acciones:

- Realización de una página web: Será elaborada a través de portales web gratuitos para disminuir costes, la cual nos servirá de carta de presentación para nuestros clientes. La web contendrá una descripción del centro, el proyecto educativo, descripción y fotos de nuestras instalaciones y un tablón de anuncios.
- Abrir cuentas en redes sociales: Será una forma moderna de darnos a conocer y llegar al máximo de usuarios posibles. La red social que utilizaremos será el Facebook.
- Folletos del centro: Se repartirán por toda la ciudad de Santa Cruz de Tenerife y municipios más próximos.

A parte de dar a conocer nuestro centro, es importante ofrecer algunos incentivos extra que puedan terminar de convencer a nuestros principales consumidores. Como pueden ser descuentos por familia numerosa o por familiar próximo, promoción de apertura en las primeras veinte matrículas y convenios con colegios y escuelas de idiomas de la zona para que los niños de nuestro centro tengan preferencia en los años siguientes.

6.5. EL LOGO

Imagen 6. El logo del centro infantil



Fuente: Elaboración propia.

El logo de nuestro centro infantil está formado por una flor encima del nombre. He utilizado colores vivos y llamativos para que cause interés por el consumidor. La flor es sinónimo de tranquilidad y prosperidad. Y es por ello que nuestro centro infantil se llamará "Fiore", que significa flor en italiano.

6.6. OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO

El objetivo principal del Centro Infantil Fiore es sobrevivir durante los primeros años de actividad. A partir del tercer año se espera tener la máxima ocupación y es entonces cuando obtendremos los mayores beneficios. En cuanto recuperemos gran parte de la inversión inicial se propondrá una expansión horizontal. Esto quiere decir abrir más centro en la isla de Tenerife. Se volvería a hacer un estudio de mercado para determinar si sería beneficiario abrir otro centro en la ciudad de Santa Cruz de Tenerife, o en cambio, cambiar de municipio como puede ser La Laguna o Candelaria.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de enseñanza – aprendizaje es una unidad dialéctica entre la instrucción y la educación; igual características existe entre el enseñar y el aprender. Todo el proceso tiene una estructura y un funcionamiento sistémicos, es decir, está conformado por elementos o componentes estrechamente interrelacionados.

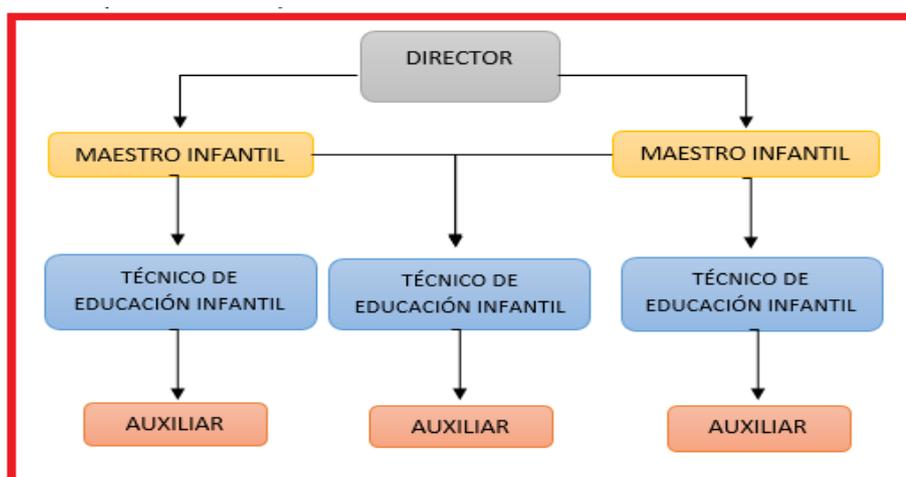
El objetivo en la enseñanza es el punto de partida y premisa general pedagógica para toda la educación, pues él expresa la transformación planificada que se desea lograr en el alumno. Por ello, determina el contenido de la enseñanza, es decir la base informativa concreta que debe ser objeto de asimilación.

A lo largo de este apartado describiré la estructura de personal a través de un organigrama, las funciones que deberán desempeñar, para terminar explicando la política retributiva.

7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación se muestra el organigrama de nuestro centro infantil. He realizado un organigrama vertical, el cual se representan las ramificación de abajo hacia arriba. Siendo la parte superior el punto de inicio y de donde se disgregan los demás puesto de trabajo. Cabe destacar que el organigrama propuesto está elaborado en función a la máxima ocupación de alumnos que se alcanzara previsiblemente el tercer año de actividad.

Imagen 7. Organigrama vertical de nuestro centro infantil



Fuente: Elaboración propia.

7.2. FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS

Director/Gerente: Es el/la máximo/a responsable del centro, por lo tanto es el encargado de gestionar el centro en todas sus vertientes: relaciones institucionales, administración, recursos humanos y materiales y proyecto educativo. Además de las tareas educativas que le correspondan, define los objetivos del centro, establece el calendario de ejecución de las acciones que conforman los proyectos educativos, organizan y supervisan los servicios, analiza el funcionamiento del centro, coordina aspectos laborales y de metodología de trabajo, gestiona y motiva al equipo de trabajo y planifica la gestión económica del centro.

Antes de comenzar a explicar las funciones del educador infantil, cabe destacar, que es imprescindible para trabajar en nuestro centro que posean a parte de un título o certificación en educación infantil, un curso homologado sobre la metodología Montessori. En el caso de no encontrar suficientes candidatos se planteará que el propio centro financie dichos cursos para formar a sus empleados.

El educador infantil que incluye al maestro, técnico en educación y auxiliar siguiendo la metodología Montessori debe cuidar el ambiente que se crea en la clase. La clase debe estar siempre limpia y muy ordenada.

“En el aula los materiales se disponen ordenados al alcance de los niños, evitando así la confusión y facilitando la concentración, el interés y creando el sentido del orden en el niño.”
(María Montessori, El secreto de la infancia).

La maestra debe crear algo casi “espiritual” en el ambiente del aula, cada objeto deberá de tener un valor “casi mágico”. La maestra debe transmitir al niño un fuerte deseo de aprender con respeto. Debe respetar a sus alumnos y a sus necesidades. Será el alma del ambiente de la clase. Sus palabras deben de ser precisas, su entonación correcta, y sin palabras innecesarias. Las principales funciones serán:

- Enseñar al niño a manipular cada objeto.
- Estar muy atenta a la relación entre el ambiente y el niño.
- Observar al niño y estar atenta a sus periodos sensitivos.
- Está concentrada en lo que hace.
- Nunca levantar la voz más de lo necesario.
- Respetará la labor de los alumnos.
- Respetará el reposo del niño.
- Respetará el trabajo de los niños sin señalarles sus errores.

7.3 POLÍTICA RETRIBUTIVA

Tabla 5. Sueldos y salarios.

Detalle Gastos de Personal						
Categoría del empleado	Horas de trabajo	Salario base	S/S	Empleados Año 1	Empleados Año 2	Empleados Año 3
Gerente/Director	40 h/sem.	1.360,86 €	36,3%	1	1	1
Maestro infantil	40 h/sem.	1.343,41 €	36,3%	1	1	2
Técnico de educación infantil	40 h/sem.	837,66 €	36,3%	1	2	3
Auxiliar	40 h/sem.	665,80 €	36,3%	2	3	3

Gastos de Personal						
Categoría del empleado	Horas de trabajo	Salario base	S/S	Coste Empresa Año 1	Coste Empresa Año 2	Coste Empresa Año 3
Gerente/Director	40 h/sem.	1.360,86 €	406,90 €	21.213,09 €	21.213,09 €	21.213,09 €
Maestro infantil	40 h/sem.	1.343,41 €	401,68 €	20.941,08 €	20.941,08 €	41.882,15 €
Técnico de educación infantil	40 h/sem.	837,66 €	250,46 €	13.057,44 €	26.114,89 €	39.172,33 €
Auxiliar	40 h/sem.	665,80 €	199,07 €	20.756,98 €	31.135,47 €	31.135,47 €
TOTAL COSTE PERSONAL POR AÑO:				75.968,59 €	99.404,52 €	133.403,04 €

Costes Seguridad Social.	Porcentaje
Coste Empresa	29,9%
Trabajador	6,35%
Total Coste Seguridad Social:	36,3%

La primera tabla muestra el número de horas semanales que trabajará cada empleado, el salario base en función de las tablas salariales publicadas en el BOE-A-2015-6814. El porcentaje total de seguridad social y el número de empleados que se necesitarán en función de las previsiones de alumnos matriculados por años. Cabe destacar que en el año 3 el centro infantil llegará a su máxima capacidad.

La segunda tabla muestra los costes que supone cada categoría de empleado. El importe de seguridad social a cargo de la empresa (29.9%). Y el total de coste de personal por año para nuestra empresa.

8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

En el plan económico financiero se pretende analizar el futuro contable del proyecto, con el objeto de crear un negocio potencialmente viable. Muchos de los datos que aparecerán a continuación se han obtenido a través de la base de datos SABI (Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos). En la cual me he fijado en las cuentas anuales de empresas con similares características a nuestro centro infantil, para poder determinar el importe medio de alguna cuenta contable.

La puesta en marcha de un centro infantil, supone un gran desembolso inicial que depende fundamentalmente del local donde se vaya a desarrollar la actividad. He estimado una inversión inicial aproximada de 40.532,78 € (sufragada en un 38% por la aportación inicial que pueden ser uno o varios socios emprendedores y el otro 62% por la contratación de un préstamo bancario).

8.1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Los principales costes iniciales para la puesta en marcha son orientativos ya que dependiendo de las condiciones del local y mobiliario pueden hacer variar nuestro saldo de inversión.

Tabla 6. Inversión inicial necesaria.

Inversión Inicial Necesaria	
Concepto	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE	21.056,14 €
Inmovilizado Intangible	600,00 €
Aplicaciones informáticas	600,00 €
Inmovilizado Material	16.856,14 €
Equipos informáticos	900,00 €
Mobiliario	15.956,14 €
Inmovilizado Financiero	3.600,00 €
Depósitos y fianzas	3.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	19.476,64 €
Tesorería inicial	19.476,64 €
Total inversión aproximada	40.532,78 €

Fuente: Elaboración propia

Todas las inversiones realizarán en el momento inicial del negocio.

Cabe destacar que las partidas más abundantes son las de mobiliario, debido que el local está completamente sin amueblar y habría que habilitar cinco aulas, dos patios, tres baños y un despacho. Y la otra partida es la de tesorería la cual contiene los gastos necesarios para el comienzo de la actividad durante los primeros meses.

Tanto el cuadro del mobiliario previsional como el de las amortizaciones correspondientes se encuentran en los Anexos 1 y 2.

El saldo de tesorería operativa necesario para el correcto funcionamiento del negocio es de 19.476,64 €. Se adjunta la tabla en el Anexo 3.

Tabla 7. Financiación inicial.

Financiación inicial	
Concepto	Importe
Aportación Socios	15.532,78 €
Deudas a largo plazo con entidades financieras	25.000,00 €
Total financiación	40.532,78 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la aportación inicial de los socios o del socio es el 38% del total de la inversión que serían 15.532,78 €, y el 62% corresponde a un préstamo bancario ICO de 25.000€ a devolver en 4 años, con un interés nominal del 4.26%. Y sin gastos de apertura.

Del préstamo solicitado como se aprecia en la tabla siguiente se pagarán anualmente una cuota de 6.929.50 €, en este importe estarán incluido tanto los intereses, como la cuota de amortización.

Tabla 8. Préstamo bancario.

Préstamo bancario					
Año	Término amortizativo	Cuota de interés	Cuota de amortización	Total amortizado	Capital pendiente
0	-	-	-	-	25.000,00 €
1	6.929,50 €	1.065,00 €	5.864,50 €	5.864,50 €	19.135,50 €
2	6.929,50 €	815,17 €	6.114,33 €	11.978,83 €	13.021,17 €
3	6.929,50 €	554,70 €	6.374,80 €	18.353,63 €	6.646,37 €
4	6.929,50 €	283,14 €	6.646,36 €	25.000 €	0 €

Fuente: Elaboración propia

8.2. INGRESOS Y GASTOS

8.2.1. Análisis de los ingresos

Para elaborar los ingresos que el centro infantil Fiore tendrá durante los primeros tres años, se han tenido en cuenta todos los servicios que se prestan y se ha hecho una estimación de los alumnos que contratarán dichos servicio (Capítulo 5).

Tabla 9. Ingresos previsionales.

CUADRO INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Nº Alumnos	45	56	70
Matrícula	8.100,00 €	10.080,00 €	12.600,00 €
Cuotas Jornada Escolar	32.550,00 €	47.500,00 €	67.150,00 €
Cuotas Jornada Completa	64.100,00 €	73.300,00 €	84.650,00 €
Comedor	28.100,00 €	33.250,00 €	39.650,00 €
Material didáctico	3.940,00 €	4.990,00 €	6.340,00 €
Escuela de Verano	- €	11.680,00 €	14.600,00 €
TOTAL INGRESOS	136.790,00 €	180.800,00 €	224.990,00 €

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos que tendrá nuestro centro infantil durante los tres primeros años, se han obtenido a través de las sumas de todos los servicios ofertados, multiplicándolos por el número de alumnos estimados y el número de meses que dura el curso escolar, 10 meses (Septiembre a Junio) y la escuela de verano, 2 meses (Julio y Agosto).

8.2.2. Análisis de los gastos.

En este apartado se han detallado los principales gastos necesarios que se prevé tener los primeros tres años, para el funcionamiento de nuestro centro infantil.

Cabe destacar que la mayoría de gastos son variables, es decir varias en función el número de alumnos matriculados. Por lo tanto en los años dos y tres los gastos aumentarán, ya que se prevé un aumento de los alumnos matriculados.

Tabla 10. Gastos previsionales.

Gastos				
Partida	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Personal		75.968,59 €	99.404,52 €	133.403,04 €
Otros Gastos de Explotación	Suministros	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €
	Arrendamiento	21.600,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
	Gestoría y Seguros	4.427,21 €	4.427,21 €	4.427,21 €
	Publicidad	2.000,00 €	1.200,00 €	800,00 €
	Limpieza	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
	Otros gastos	2.700,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
	Catering	7.920,00 €	10.920,00 €	14.136,00 €
Gastos de aprovisionamiento	Consumibles	1.200,00 €	1.800,00 €	3.600,00 €
	Material didáctico	845,00 €	1.095,00 €	1.420,00 €
Amortización del inmovilizado		4.412,04 €	4.412,04 €	4.412,04 €
Gastos Financieros		1.065,00 €	815,17 €	554,70 €
Total Gastos		129.697,83 €	154.733,94 €	193.412,99 €

Fuente: Elaboración propia

La partida de gastos de personal se puede observar que es la más abundante en relación con el resto de gastos. Esto es algo normal en las empresas que ofertan servicios.

Se consideran gastos fijos los de arrendamiento (1.800 €/mes) y limpieza (450€/mes). El resto son variables en función al número de alumnos matriculados cada año.

Dentro de los gastos de suministros he elaborado una media en función a la zona de actuación: 50€/mes de agua, 60€/mes de luz, 70€/mes de telefonía e internet.

Los gastos de gestoría y seguros, estarán compuestos por gestoría fiscal y laboral (190€/mes), seguros del local (600€/año), seguros de responsabilidad civil (750€/año), y seguros de accidentes colectivos y reconocimiento médico de los empleados (772.71€/año).

En el catering se ha estimado que el coste por niño es: 0-1 años, 30 €/mes; 1-2 años, 35 €/mes; 2-3 años, 38 €/mes.

La cuenta otros gastos está compuesta por los gastos de constitución del negocio que son 1.200 €, solo se pagan al principio de la actividad. Y gastos varios estimados en 1.500 €.

8.2.3. Saldo de tesorería.

Tabla 11. Saldo de tesorería previsional.

Tesorería previsional			
Partidas	Año 1	Año 2	Año 3
Total Entradas Caja	177.322,78 €	180.800,00 €	224.990,00 €
Disponible Inicial (Aportación Socios + Préstamos)	40.532,78 €		
Cobros de ventas	136.790,00 €	180.800,00 €	224.990,00 €
Total Salidas Caja	153.979,49 €	162.952,75 €	203.270,00 €
Adquisición de Activos	17.456,14 €	- €	- €
Gastos de Personal	75.968,59 €	99.404,52 €	133.403,04 €
Otros Gastos de Explotación	46.207,21 €	47.207,21 €	50.023,21 €
Gastos de Aprovisionamiento	2.045,00 €	2.895,00 €	5.020,00 €
Cuota Préstamo	6.929,50 €	6.929,50 €	6.929,50 €
Otros pagos	5.373,05 €	6.516,52 €	7.894,25 €
Saldo de tesorería	23.343,29 €	41.190,55 €	62.910,54 €

Fuente: Elaboración propia.

8.3. BALANCE Y PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Una vez estudiados los gastos y los ingresos de los tres primeros años, se propondrá un balance previsional con su correspondiente cuenta de resultados, donde se indicará las ganancias del negocio.

Tabla 12. Balance previsional

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE	16.644,11 €	12.232,07 €	7.820,04 €
Inmovilizado Intangible	402,00 €	204,00 €	6,00 €
Aplicaciones informáticas	402,00 €	204,00 €	6,00 €
Inmovilizado Material	12.642,11 €	8.428,07 €	4.214,04 €
Equipos informáticos	675,00 €	450,00 €	225,00 €
Mobiliario	11.967,11 €	7.978,07 €	3.989,04 €
Inmovilizado financiero	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Depósitos y fianzas	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
ACTIVO CORRIENTE	23.343,29 €	41.190,55 €	62.910,54 €
Circulante (tesorería)	23.343,29 €	41.190,55 €	62.910,54 €
Total Activo	39.987,40 €	53.422,62 €	70.730,58 €

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO	20.851,91 €	40.401,45 €	64.084,22 €
Fondos Propios	20.851,91 €	40.401,45 €	64.084,22 €
Capital social	15.532,78 €	15.532,78 €	15.532,78 €
Reserva Legal	- €	531,91 €	2.486,87 €
Reserva Voluntaria	- €	4.787,21 €	22.381,81 €
Rdo. Ejercicio	5.319,13 €	19.549,55 €	23.682,76 €
PASIVO NO CORRIENTE	13.021,16 €	6.646,36 €	- €
Deudas a largo plazo	13.021,16 €	6.646,36 €	- €
PASIVO CORRIENTE	6.114,33 €	6.374,80 €	6.646,36 €
Deudas a corto plazo	6.114,33 €	6.374,80 €	6.646,36 €
Total Pasivo	39.987,40 €	53.422,62 €	70.730,58 €

Fuente: Elaboración propia.

En el activo de la empresa se puede apreciar como esta disminuido su valor a causa de la amortización. También se considera activo la fianza entregada al principio de la actividad empresarial, ya que es un bien recuperable al final del periodo pactado.

En el patrimonio neto se observa que aparte de la aportación de los socios, el resultado que se obtendremos después de elaborar las pérdidas y ganancias se repartirá a los largo de los años siguientes de esta forma:

- 10% resultado a Reserva Legal.
- Y el resto a reservas voluntarias.

Y en el pasivo de la empresa se puede ver como el préstamo solicitado será dividido en función a la duración de los plazos, siendo menor de un año a corto plazo y mayor de un año a largo plazo.

Tabla 13. Pérdidas y Ganancias

Cuenta de resultados previsional			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios.	136.790,00 €	180.800,00 €	224.990,00 €
4. Aprovisionamiento	- 2.045,00 €	- 2.895,00 €	- 5.020,00 €
6. Gastos de personal	- 75.968,59 €	- 99.404,52 €	- 133.403,04 €
7. Otros gastos de explotación	- 46.207,21 €	- 47.207,21 €	- 50.023,21 €
8. Amortización del inmovilizado	- 4.412,04 €	- 4.412,04 €	- 4.412,04 €
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	8.157,17 €	26.881,23 €	32.131,72 €
13. Gastos financieros	- 1.065,00 €	- 815,17 €	- 554,70 €
B) RESULTADO FINANCIERO	- 1.065,00 €	- 815,17 €	- 554,70 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	7.092,17 €	26.066,06 €	31.577,01 €
17. Impuesto sobre beneficios	- 1.773,04 €	- 6.516,52 €	- 7.894,25 €
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	5.319,13 €	19.549,55 €	23.682,76 €

Como se puede apreciar el primer año, cubriría los ingresos con los gastos (punto muerto).

A partir del segundo y tercer año, el aumento progresivo de los alumnos, junto con algunos gastos que solo se paga al principio del ejercicio, obtendremos un mayor beneficio.

8.4. ESTUDIO FINANCIERO

A continuación para completar el panorama económico anterior, procederé a analizar algunas variables financieras para poder estimar mejor este proyecto.

8.4.1. VAN

El VAN (Valor Actual Neto), nos ayudará a determinar el valor presente de la inversión, a través de los flujos de caja de los tres primeros años. El tipo de interés es el mismo que el del préstamos 4.26%. Y la inversión inicial aportada por los socios.

$$\text{VAN} = 5.319,13 / (1+0.0426) + 19.549,55 / (1+0.0426)^2 + 23.682,76 / (1+0.0426)^3 - 15.532,78 = 28.450,40 \text{ €}$$

8.4.2. Ratios financieros.

Tabla 14. Ratios financieros.

Ratio	Formula	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad económica	BAll / Activo Total	0,20	0,50	0,45
Rentabilidad financiera	BAll / Recursos Propios	0,39	0,67	0,50
Liquidez	Activo circulante / Pasivo circulante	3,82	6,46	9,47
Endeudamiento	Deudas / Recursos ajenos	0,48	0,24	0,09
Solvencia	Activo Total / Recursos Ajenos	2,09	4,10	10,64

Rentabilidad económica: Nos muestra como el primer año la rentabilidad es baja debido a que cubrimos los gastos con los ingreso. Y se puede apreciar que en el segundo y tercer año aumenta considerablemente.

Rentabilidad financiera: Nos muestra la capacidad de la empresa para relacionar los el beneficio económico con los recursos necesarios para alcanzar dicho lucro. Por lo tanto son cifras positivas.

Liquidez: La empresa presenta a primera vista un exceso de liquidez debido a la gran inversión inicial. Aunque a partir del tercer año se recuperará dicha inversión y se podrá utilizar para abrir más centros infantiles.

Endeudamiento: La empresa se encuentra durante los primeros años dentro del límite, por lo que puede interpretarse como correcto. Llegando al tercer año con el préstamo prácticamente pagado.

Solvencia: Este ratio posee un valor superior a 1.8, que es considerado un buen valor, lo cual es positivo. Aunque el tercer años nos tendríamos que plantear una reestructuración ya que tenemos un exceso demasiado grande de solvencia.

9. CONCLUSIÓN

Como autor de este modelo de negocio de un centro infantil de primer ciclo (0-3 años) en Santa Cruz de Tenerife, puedo afirmar que tras una serie de análisis del sector, el entorno y la propia empresa, podemos interpretar dicho proyecto como una idea viable de cara al futuro, con unos servicios específicos e innovadores.

A primera vista puede parecer que es un centro infantil más en la zona, pero nuestros servicios, a través de una estrategia de diferenciación, destacan por la utilización de una enseñanza guiada y caracterizada por la fomentación paulatina del denominado método Montessori, junto al equilibrio de la incorporación de las nuevas tecnologías.

Esta caracterización nos dará un gran impulso en el mercado, ya que sería un centro novedoso en la zona, con buenas previsiones de futuro.

También es de matizar que no solo destacaremos por nuestros servicios educativos, sino que se le proporcionará al niño un ambiente bien estructurado con todas las facilidades tanto humanas como físicas para que desarrollen sus potencialidades.

Por lo tanto Centro Infantil Fiore destaca ante temas de plena actualidad rompiendo con el pasado de una educación guiada única y exclusivamente por modelos estructurales inamovibles y haciendo frente al buen uso del material físico y cuidado emocional para poder garantizar un pleno desarrollo cognitivo. Mostrando una forma de educar a las futuras generaciones adaptadas a nuevos tiempos.

10. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

Castillo Clavero, A. and Abad Guerrero, I. (2013). *Dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

Kotler, P., Armstrong, G., Moreno López, Y., García de Madariaga, J. and Flores Zamora, J. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Oreja Rodríguez, J. and García Pérez, A. (1999). *El impacto del entorno en las actividades empresariales*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-Caja Canarias.

WEBGRAFÍA:

ABC.es. (2016). La crisis le cuesta a Canarias el 6% del PIB y duplica sus niveles de paro:

<http://www.abc.es/local-canarias/20140218/abci-crisis-paro-canarias-201402181344.html>

Asociacionmontessori.net. (2016). Asociación Montessori Española:

<http://asociacionmontessori.net/>

Aveteducativos.com. (2016). Mobiliario Escolar - Mobiliario guardería y Mobiliario escolar presupuesto online:

<http://www.aveteducativos.com/mobiliario-escolar/es/mobiliario-escolar.htm>

Blog Infoempleo. (2011). Ideas de Negocio: cómo montar una Escuela Infantil:

<http://blog.infoempleo.com/a/aprender-a-emprender-como-montar-una-escuela-infantil/>

Canariascnnews.com. (2016). Los efectos de la crisis en Canarias:

<http://www.canariascnnews.com/index.php/mirador/canarias/item/530-los-efectos-de-la-crisis-en-canarias>

Crearlogogratisonline.com. (2016). Crear Logo Gratis Online | Crear Logo | Diseño Logotipos:

<http://www.crearlogogratisonline.com>

Datosmacro.com. (2016). EPA de Canarias 2016:

<http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas>

.Educateca.com. (2016). Base de Datos de Guarderías y Escuelas Infantiles EDUCATECA:

<http://www.educateca.com/guia/base-datos-guarderias-escuelas-infantiles.asp>

Es.wikipedia.org. (2016). Método Montessori:

https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Montessori

Gobcan.es. (2016). BOC - 2008/203. Jueves 9 de Octubre de 2008 – 1518:

<http://www.gobcan.es/boc/2008/203/004.html>

Gobiernodecanarias.org. (2016). ¿Qué es? | Educación Infantil | Consejería de Educación y Universidades | Gobierno de Canarias:

http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/web/infantil/informacion/que_es/

Gobiernodecanarias.org. (2016). ISTAC | Estadísticas:

http://www.gobiernodecanarias.org/istac/temas_estadisticos/

Guerra, J. (2016). Guardería en Canarias; documentación, legislación:

www.inviste.com/normativa-especifica-para-abrir-una-guarderia-en-canarias-documentacion-legislacion

Hermex Ibérica. (2016):

<http://www.hermex.es/tienda>

Montessorihoy.blogspot.com.es. (2016). Montessori hoy: El rol de la maestra:

<http://montessorihoy.blogspot.com.es/2009/05/el-rol-de-la-maestra.html>

Otero, B. (2016). El príncipe Jorge aumenta la fama del método Montessori. EL PAÍS:

http://elpais.com/elpais/2016/02/05/estilo/1454691773_405553.html

Sabi (Sistema Balances Ibéricos):

<http://www.sabi.es>

Santacruzdetenerife.es. (2016). Sitio web del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife: Distritos:

<http://www.santacruzdetenerife.es/distritos/>

SerPadres.es. (2016). El método Montessori: fomentar la curiosidad del niño:

<http://www.serpadres.es/3-6-anos/educacion-desarrollo/articulo/metodo-montessori-fomentar-la-curiosidad-del-nino>

Silió, E. (2013). La buena escuela no asfixia la creatividad. EL PAÍS:

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/04/05/actualidad/1365175865_448281.html

ANEXO 1. TABLA PREVISIONAL DE INMOVILIZADO MATERIAL

Tabla 15. Inmovilizado material. Mobiliario y encerres.

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mobiliario Aula Bebes 0-1 años			
Cunas	8	45,00 €	360,00 €
Colchones	8	13,00 €	104,00 €
Fundas para colchones	12	9,00 €	108,00 €
Sábanas	12	6,00 €	72,00 €
Juguetes	Varios	320,00 €	320,00 €
Tablón de anuncio	1	12,00 €	12,00 €
Perchero 10 colgadores	1	10,00 €	10,00 €
Tronas	8	46,00 €	368,00 €
Cambiador	1	33,00 €	33,00 €
Contenedor de pañales	1	49,60 €	49,60 €
Armario	1	48,50 €	48,50 €
Estanterías	1	38,40 €	38,40 €
Barra andadora	1	52,20 €	52,20 €
Dispensador de papel	1	15,00 €	15,00 €
Tapiz base / Tatami	2	39,20 €	78,40 €
			1.669,10 €

Mobiliario 2 Aulas Niños 1-2 años			
Mesas Circular (8 plazas)	4	52,00 €	208,00 €
Sillas	30	11,80 €	354,00 €
Estantería baja	3	38,40 €	115,20 €
Percheros 20 colgadores	3	16,50 €	49,50 €
Kit de actividad motriz	2	110,00 €	220,00 €
Tablón de anuncios	2	12,00 €	24,00 €
Pizarra	2	125,00 €	250,00 €
Colchoneta	40	12,20 €	488,00 €
Sabanas	40	6,40 €	256,00 €
Mantas	40	5,60 €	224,00 €
Juguetes	Varios	600,00 €	600,00 €
Papeleras	5	15,00 €	75,00 €
Tablet	3	100,00 €	300,00 €
			3.163,70 €

Mobiliario 2 Aulas Niños 2-3 años			
Mesas Circular (8 plazas)	4	52,00 €	208,00 €
Sillas	30	11,80 €	354,00 €
Estantería baja	3	38,40 €	115,20 €
Percheros 20 colgadores	3	16,50 €	49,50 €
Kit de actividad motriz	2	110,00 €	220,00 €
Tablón de anuncios	2	12,00 €	24,00 €

Pizarra	2	125,00 €	250,00 €
Colchoneta	40	12,20 €	488,00 €
Sábanas	40	6,40 €	256,00 €
Mantas	40	5,60 €	224,00 €
Juguetes	Varios	600,00 €	600,00 €
Papeleras	5	15,00 €	75,00 €
Tablet	3	100,00 €	300,00 €
			3.163,70 €

Mobiliario Oficina			
Escritorio	1	89,00 €	89,00 €
Silla Escritorio	1	55,00 €	55,00 €
Silla Invitados	2	20,00 €	40,00 €
Estantería	1	120,00 €	120,00 €
Material Oficina	Vario	50,00 €	50,00 €
Impresora	1	61,00 €	61,00 €
			415,00 €

Mobiliario Patio de Juego Exterior			
Parque Infantil	1	2.000,00 €	2.000,00 €
Juguetes	Varios	1.000,00 €	1.000,00 €
Juegos de psicomotricidad	Varios	1.200,00 €	1.200,00 €
			4.200,00 €

Mobiliario Comedor y Baños			
Cuartería (60 piezas)	90	4,00 €	400,00 €
Vajilla (60 piezas)	70	8,00 €	560,00 €
Lava vajillas	1	456,00 €	456,00 €
Microondas	1	98,14 €	98,14 €
Nevera	1	507,00 €	507,00 €
Esterilizador de biberones	1	28,00 €	28,00 €
Escurridor	1	18,30 €	18,30 €
Calienta biberones	1	23,20 €	23,20 €
Tazas y duchas infantiles	-	-	700,00 €
Cambiador	2	33,00 €	66,00 €
Dispensador de papel	2	16,50 €	33,00 €
Lavadora	1	455,00 €	455,00 €
			3.344,64 €

Total inversión en mobiliario	15.956,14 €
-------------------------------	-------------

ANEXO 2.TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL

Tabla 16. Amortización del inmovilizado material.

Amortización del inmovilizado			
Inmovilizado	Precio de compra	Amortización	Amortización anual
Mobiliario y enseres	15.956,14 €	25%	3.989,04 €
Equipos Informáticos	900,00 €	25%	225,00 €
Aplicaciones Informáticas	600,00 €	33%	198,00 €
TOTAL AMORTIZACIÓN AÑO:			4.412,04 €

Amortización del inmovilizado				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3.989,04 €	3.989,04 €	3.989,04 €	3.989,04 €	- €
225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	- €
198,00 €	198,00 €	198,00 €	6,00 €	- €
4.412,04 €	4.412,04 €	4.412,04 €	4.220,04 €	- €

ANEXO 3. TABLA DE SALDO DE TESORERÍA OPERATIVA

Tabla 17. Presupuesto inicial de tesorería.

Tesorería inicial previsional		
Partidas	Concepto	Importe
Contratación del local	Primer mes de alquiler	1.800,00 €
Seguros	Local	600,00 €
	Responsabilidad Civil	750,50 €
	Accidente colectivo y reconocimiento médico (9 empl.)	772,71 €
Gestoría	Asesoría Laboral y Contable (192 €/mes)	192,00 €
Personal (2 meses)	Costes Salariales	12.661,43 €
Gastos diversos	Gastos de Constitución + Varios (Botiquín, uniformes personal, etc.)	2.700,00 €
Total tesorería inicial previsional		19.476,64 €