



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**Plan de Empresa para la Creación de
EMPRESA DE SERVICIOS DE
COACHING EN ALMUSSAFES
(VALENCIA)**

Julio 2017

AUTORA: María José Climent Parada

DIRECTOR: Aurelio Herrero Blasco



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



AGRADECIMIENTOS:

Por dónde empezar, agradezco a todas mis compañeras de la carrera el haber estado ahí, aunque hace ya unos años, se ha quedado para siempre esa amistad tan sincera que nos une. Especialmente a María, gracias por estar ahí siempre que te he necesitado.

A Guillermo, por confiar siempre en mí y apoyarme en todas mis decisiones, aguantar mis momentos críticos de nervios y estrés, y darme el empujón que necesitaba para finalizar ésta carrera.

A mis peques, que han sabido aguantar mi último esfuerzo, para que ahora les pueda dedicar más tiempo, y darles ejemplo de que todo se puede conseguir si te lo propones.

A mi hermana y mi cuñado, que han sabido apoyarme y darme ánimos para el último empujón.

A mis padres, que aunque ya no los tenga conmigo, sé que ellos han sido los que más me han apoyado aquí y dónde estén. Lo tenía pendiente y no les podía fallar.

A Aurelio, por ayudarme a llevar a cabo este Trabajo Final de Carrera.





ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Resumen	13
1.2. Objeto del TFC	14
1.3. Justificación de las asignaturas relacionadas	15
1.4. Objetivos	18
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1. Motivación. La idea.	21
2.2. Situación Actual	23
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO	27
3.1. Introducción	27
3.2. Macroentorno	28
3.3. Microentorno	47
3.4. Competencia Directa	52
3.5. DAFO	57
4. PLAN DE OPERACIONES	61
4.1. Localización	61
4.2. Distribución en Planta	65
4.3. Operaciones y Procesos	67
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	70
5.1. Misión, Visión y Valores de la Empresa	70
5.2. Estructura Legal y Tributaria	71
5.3. Análisis de los Puestos de Trabajo	82
5.4. Organigrama	84



6. PLAN DE MARKETING	85
6.1. Introducción	85
6.2. Segmentación y Público Objetivo	87
6.3. Estrategia del Producto o Servicio	88
6.4. Estrategia del Precio	90
6.5. Estrategia de Comunicación	92
6.6. Estrategia de Distribución	93
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	96
7.1. Balances Previsionales. Tres años, 3 escenarios (Realista, Pesimista y Optimista)	96
7.2. Análisis de la Cuenta de Resultados	102
7.3. Análisis de Ratios	105
7.4. Recuperación de la Inversión: VAN;TIR	107
8. CONCLUSIONES	110
BIBLIOGRAFIA	114
ANEXOS	118



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Origen de la palabra Coach	23
Figura 2. Modelo PEST	28
Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter	48
Figura 4. Matriz DAFO	58
Figura 5. Imagen del local comercial en Cl. Mayor Almussafes	63
Figura 6. Imagen del interior del local alquilado para la empresa	64
Figura 7. Localización de nuestra empresa en Cl. Mayor Almussafes	64
Figura 8. Plano de distribución de la oficina de REINVENTAR-SE	66
Figura 9. Formas Jurídicas de la empresa	73
Figura 10. Marketing Mix	86
Figura 11. Opciones del Canal de distribución en empresas de Servicios	93



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trámites para constituir la sociedad de Responsabilidad Limitada	81 y 82
Tabla 2. Mobiliario de oficina	98
Tabla 3. Balance de Situación durante 3 años para un escenario Realista de Reinventar-se, SLU	100
Tabla 4. Fondo de Maniobra. Escenario Realista	102
Tabla 5. Cuenta de Resultados. Escenario Realista	104
Tabla 6. Ratios de Liquidez. Escenario Realista	105
Tabla 7. Ratios de Endeudamiento. Escenario Realista	106
Tabla 8. Cálculo del VAN y TIR	108



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación anual del PIB en España	31
Gráfico 2. Principales sectores económicos que aportan al PIB	32
Gráfico 3. Evolución del Euribor en el último año hasta julio 2017	33
Gráfico 4. Evolución del Euribor desde 1999	33
Gráfico 5. Evolución de la población en España desde 2002 hasta 2017	35
Gráfico 6. Pirámide de población de España (1 de enero de 2015)	36
Gráfico 7. Evolución intertrimestral de la ocupación	37
Gráfico 8. Evolución mundial de personas que utilizan Internet, total y Cada 100 habitantes, del 2001 al 2016	39
Gráfico 9. Evolución de las telecomunicaciones del 2001 al 2016	40
Gráfico 10. Evolución de equipamiento y uso de TIC en los hogares españoles Entre 2013-2016	41
Gráfico 11. Motivos por los que se utiliza internet en 2013	43
Gráfico 12. Personas que han comprado en internet, año 2013	44
Gráfico 13. Evolución trimestral del volumen del negocio del Comercio Electrónico en España	45
Gráfico 14. Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de Coaching por regiones del mundo	47



Gráfico 15. Duración media en sesiones del proceso completo e coaching	89
Gráfico 16. Precios por sesión contratados directamente o por consultora	90



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

- ADESCO (Asociación Española de Coaching)	49
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la competencia)	44
- DAFO (Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)	19
- ICF (International Coaching Federation)	45
- INE (Instituto Nacional de Estadística)	34
- ONU (Organización de Naciones Unidas)	34
- PIB (Producto Interior Bruto)	30
- PYMES (Pequeñas y Mediana Empresa)	87
- TFC (Trabajo Final de Carrera)	14
- TIC (Tecnología de la Información)	35
- UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones)	38



1. INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

El presente Trabajo Final de Carrera consiste en el Desarrollo de un Plan de Empresa para estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de una Empresa de Servicios de Coaching en el municipio de Almussafes (Valencia).

El coaching es una práctica profesional crecientemente solicitada por personas, empresas e instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal y/o profesional.

Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, que te permite tomar acción efectiva y con responsabilidad hacia tus objetivos, mientras crece la imagen que tienes en ti mismo, mejoras las comunicaciones y profundizas tus relaciones.

Para llevar a cabo el estudio de viabilidad seguiremos las pautas generales para el desarrollo de un Plan de Empresa a través del estudio de los distintos puntos que se proponen en el índice de éste trabajo.

En los últimos años, el coaching ha ido expandiéndose cada vez más como guía de consecución de objetivos. Analizaremos el sector, en qué situación se encuentra, que nivel de crecimiento tiene; así cómo las características a través de un análisis PEST.

Valorar la utilización de nuevas tecnologías, ofreceremos nuestro servicio tanto de forma presencial en las oficinas, en la misma empresa, o mediante plataformas On-line, videoconferencias, vía telefónica, skype, etc. Así como la difusión de nuestros servicios por diferentes redes sociales, etc.

Cómo conseguir una imagen diferenciadora, así como atraer clientes con el desarrollo de la página web y políticas estratégicas.



Estudio de la segmentación de nuestro público objetivo, cómo queremos llegar a él, que se le va ofrecer, a qué precio, cómo nos diferenciaremos del resto de la competencia.

Valoración de la puesta en marcha de REINVENTAR-SE, SLU cómo negocio, recuperación de la inversión, estudio de su evolución en cifras y cálculos financieros a través de diferentes escenarios: pesimista, realista y optimista.

1.2. OBJETO TFC

El objeto de éste proyecto, es la creación y desarrollo de un Negocio de Servicios de Coaching en Almussafes (Valencia).

Entendemos el coaching cómo un proceso de actuación dinámico que favorece el desarrollo y crecimiento de las personas u organizaciones, basado en el acompañamiento de las mismas con el fin de lograr los objetivos que se propongan, ya sean éstos personales, profesionales o empresariales, partiendo desde el punto actual en que se encuentran para llegar al punto que desearían alcanzar.

En los últimos años el coaching ha ido expandiéndose en su aplicación en cada vez más diversos ámbitos como herramienta para la guía y la consecución de objetivos. Su uso está llevando cada vez más a resultados extraordinarios.

Para ser coach se requiere de una formación específica y de una continua actualización en relación a sus tendencias, aplicaciones, aparición de nuevas técnicas y herramientas para completar sus procesos, y sobre todo, estar muy en contacto con la creatividad, motivación, pensamiento positivo y la especialización en el ámbito al cual se quiera aplicar.



Teniendo en cuenta la situación económica tanto a nivel nacional como internacional, las tendencias del sector servicios y las características propias de poner en marcha un proceso de coaching en sí, se propone la posibilidad de ofrecer el servicio a través de diferentes vías de comunicación.

No obstante, el estudio de viabilidad en nuestro trabajo, nos va a permitir adentrarnos más en el conocimiento del uso de estas herramientas, valorar el mercado, valorar la puesta en práctica del coaching, sus ventajas, tendencias, trabas con las que nos podemos encontrar, etc. Con todo esto, después de haberle dado forma y sentido, se podrán valorar distintos escenarios posibles y de ésta forma sacar conclusiones al respecto.

1.3. JUSTIFICACION DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Economía Española y Regional Dirección de Proyectos Empresariales
Breve Justificación	Estas asignaturas nos ayudarán a tener una idea general de la economía actual, con especial atención al sector servicios. Podremos apreciar las peculiaridades de las Pymes en general y su problemáticas, haciendo hincapié a los problemas relativos a la creación de nuevas empresas, viabilidad, desarrollo, consolidación y sucesión.



Capítulo del TFC	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO
Asignaturas Relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa Dirección Comercial Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve Justificación	Estudiar y entender el entorno, podrá ayudarnos a conocer y tratar de predecir ciertos cambios, así como ayudarnos a reducir incertidumbre en la tomas de decisiones. Ayudándonos de las herramientas DAFO y PEST, para estudiar el macroentorno y microentorno, y determinar la posición estratégica de la empresa.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas Relacionadas	Dirección de Producción y Logística Gestión de Calidad
Breve Justificación	En éste capítulo veremos las operaciones y procesos propios para el desempeño del servicio y todo lo que acompaña a que éste se desarrolle cumpliendo, mediante sistemas de control, los objetivos de calidad e imagen.



Capítulo del TFC	CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas Relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Dirección de Recursos Humanos Economía de la Empresa I Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve Justificación	Éste capítulo es crucial para dar vida a la empresa. La decisión de una forma jurídica adecuada, puestos de trabajo necesarios a cubrir, contratación, legislación,... Las asignaturas nos ayudarán a marcar el rumbo mediante una buena descripción de la Misión y Valores de la empresa y su forma jurídica.

Capítulo del TFC	CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Gestión de Calidad Marketing en las Empresas de Servicios
Breve Justificación	Estas asignaturas nos ayudan a establecer la forma de interacción entre la empresa y los clientes objeto como la vía fundamental para la entrada, permanencia y crecimiento en los mercados. (Planes de precios, comunicación, distribución,...)



Capítulo del TFC	CAPÍTULO 7: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas Relacionadas	Contabilidad Financiera Contabilidad General y Analítica Contabilidad Analítica Dirección Financiera Economía de la Empresa II
Breve Justificación	La contabilidad y Finanzas son la herramienta clave que va a traducir el resultado de todo plan en números. Estas asignaturas nos ayudarán a valorar la viabilidad del estudio y propuestas. Podremos determinar conclusiones finales en toma de decisiones para los diferentes supuestos que se planteen y así valorar su sostenibilidad.

1.4. OBJETIVOS

El objetivo principal de éste Trabajo Final de Carrera es determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una Empresa de Servicios de Coaching en el municipio de Almussafes (Valencia). Para llevarlo a cabo se seguirán las pautas para el desarrollo de un Plan de Empresa, definiendo las pautas en el índice de éste trabajo, que no persiguen más que los objetivos que se describen a continuación:

- En primer lugar situación del sector dónde se va a ubicar nuestra empresa, defendiendo la idea inicial de prestar servicios de coaching tanto a nivel profesional, particular o empresa.
- Realización del estudio del macroentorno y microentorno para situar al sector al que pertenece nuestra empresa, situación socio cultural, desarrollo tecnológico,



entorno económico, socio-cultural,... así como la competencia que nos podemos encontrar con servicios de Coaching, con la finalidad de obtener los resultados propios de una matriz DAFO.

- Definir la estrategia que se llevará a cabo para ofrecer el servicio, de forma eficiente, adecuada, y al mismo tiempo con características que la diferencien del resto. Elección de instalaciones y localización, así como definición de la estructura de trabajo.
- Definir la misión, Visión y Valores que nos definan como empresa, nos diferencie del resto, consiguiendo una imagen personal, que de sentido al servicio que se ofrece y que nos marque un rumbo dentro del mercado.
- Determinar el público objetivo, cómo queremos llegar a él, qué queremos ofrecerle, de qué forma, qué se le va a ofrecer y a qué precio.
- Realización de un Plan financiero, que nos ayude con una previsión numérica a través de diferentes escenarios posibles, valorar la puesta en marcha de nuestro negocio.



2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL



2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓ ACTUAL

2.1. MOTIVACIÓN DE LA IDEA

La idea de éste negocio surge debido al descubrimiento personal de ésta disciplina “el coaching”. Hace unos meses, personalmente no había prestado atención a éste sector. Había oído hablar de la Inteligencia Emocional, de motivaciones, crecimiento personal, autoestima,.. y de repente por parte de una compañera, me recomienda que realice una curso de formación que oferta la empresa para sus trabajadores de “Mindfulness”.

Después de realizar el curso, Mindfulness en una práctica que se lleva a cabo, su lema es en el momento y ahora, disfruta lo que realizas en cada momento, aprende a estar, en cuerpo y mente,... La verdad me creó interés, y vi una oportunidad de negocio en éste sector, ya que aunque ésta en pleno auge, creo que es un gran desconocido de la sociedad.

Y surgió la idea, porque no montar una empresa que ofrezca todo tipo de servicios de coaching, enfocado más a nivel empresarial, y en menor medida a nivel personal, explotando y ofreciendo cualquier tipo de forma contacto aprovechando los diferentes canales de comunicación, nuevas tecnologías, así como las videoconferencias, entrevistas personales online, e-mail, así cómo cursos, formación presencial en las mismas empresas, etc.

La motivación positiva, autocontrol, autoestima, pensamiento positivo, crecimiento profesional, es necesario para cualquier persona. Y sí lo enfocamos a nivel de empresa, se está comprobado que una buena motivación en los trabajadores, conocimientos y atención genera una mayor productividad y mejora del rendimiento de cualquier persona/profesional.

De aquí, la instalación de unas oficinas en Almussafes, dónde podemos abarcar todo el Polígono Juan Carlos I, dónde actualmente se encuentra ubicada la factoría Ford



España, la cual a sus alrededores abarca una gran cantidad de empresas, podemos encontrar desde empresas familiares hasta Multinacionales proveedoras de Ford España. Igual acceder a éste tipo de empresas es más complicado, nos centraremos en las Pymes pero no debemos olvidar que en el polígono trabajan unas 9.000 personas a las que también se les pueden ofrecer nuestro servicio.

Aparte, podemos abarcar la provincia de Valencia, así como a nivel Nacional cualquier parte del país, ya que con las nuevas tecnologías nos permiten ofrecer nuestros servicios sin necesidad de tener ninguna instalación ubicada en el territorio.

Realizar coaching Profesional, en grupo, ofreciendo un servicio a las empresas próximas; y establecer un servicio online, creando una página web, y mediante videoconferencia poder tratar a personas que por motivos varios, o por distancias territorial deciden solicitar nuestros servicios para alcanzar sus objetivos. Sacar sus miedos, recomendaciones, pautas de actuación, cambios, explotar sus puntos fuertes, potenciar habilidades y reducir miedos, debilidades, etc. son algunos de los servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes.

Las instalaciones en un principio van a ser pequeñas, aprovechando las salas de reunión de los posibles clientes empresa en sus mismas instalaciones. Y potenciando la plataforma online para atender a cualquier cliente (coachees).

La plataforma interactiva tendrá un formato dónde se podrán realizar videoconferencias, con o sin imagen, dependiendo de persona. Los usuarios podrán realizar comentarios, cuestiones, colgaremos información de interés, recomendaciones, links, encuestas, pautas de actuación en determinadas situaciones; todo tipo de consejos para la vida personal y profesional de cualquier persona.

2.2. SITUACIÓN ACTUAL

En este punto nos adentramos un poco en la historia del coaching para terminar viendo la situación actual.

El origen de la palabra coaching remonta sus orígenes al siglo XV, en la ciudad húngara de Kocs, a unos 70km de Budapest. Ésta población dio origen al nombre de un carruaje particular llamado “kocsi”, pasó a traducirse al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”.

Así, el término coaching que en la actualidad utilizamos proviene de la palabra francesa coach que significa “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”.

El coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Figura 1. El origen de la palabra coach.



Fuente: Google (2017)



Cuando investigamos y leemos para entender la historia del coaching, nos damos cuenta de que son muchos los pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de una nueva profesión. Todas las teorías y las prácticas que encontramos tienen una finalidad en común, es la de favorecer al desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes.

Los antecedentes más remotos se encuentran en la filosofía griega, principalmente en Sócrates (filósofo ateniense 470 años a.C.); quien creó un método llamado **mayéutica** que consistía en un proceso inductivo, a través de preguntas reveladoras con sus discípulos, y mediante el cual lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en el interior.

También en los diálogos de Platón (Atenas 428 años a.C.) basados en una secuencia de preguntas y respuestas, se puede reconocer la estructura arcaica de la sesión.

En la actualidad, la palabra coaching es una palabra inglesa que puede traducirse cómo “entrenamiento”, pues procede del verbo inglés “to coach” que viene a significar “entrenar”. Por tanto el coach es quien “entrena” y el coachee es el cliente, el que es entrenado.

Comenzó a aplicarse hacia los años 70, surge en USA en el ámbito deportivo, cuando Timothy Gallwey (profesor de literatura y capitán en la universidad de Harvard del equipo de tenis), se dio cuenta que el principal freno de un deportista no estaba en su cuerpo, si no en su mente, y creó un método y libro titulado “El juego Interior” que se basa en la idea de que:

“En cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el externo y el interno. El juego exterior se juega en un escenario externo para superar los obstáculos externos para alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente de un jugador y se pega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsus de atención y la limitación de conceptos o suposiciones. El juego interior se juega para



superar los obstáculos auto impuestos que impide la persona o equipo acceder a todo su potencial.” W. Timothy Gallway (1989).

Después John Whitmore (piloto, hombre de negocios y coach) llevó el método Gallway al medio empresarial inglés con gran éxito. Convirtiéndose en el precursor del coaching de Negocios, coaching Ejecutivo y Coaching Personal. Ambos son principales exponentes de la corriente Coaching Humanista consiguado en Europa y basado en herramientas de psicología Humanista. Pone en énfasis el ser humano, en su potencial interior y capacidad de elección de una vida mejor.

Otra corriente es el Coaching Práctico (estadounidense) Thomas Leonard. La metodología que utiliza es la de incentivar la autoestima, motivar a la acción y poner a prueba con nuevos desafíos.

La tercera corriente es Coaching Ontológico (Sudamérica), sus principales exponentes son dos chilenos Rafael Echevarría y Julio Olalla, es el “entrenamiento del Ser”. También cabría mencionar el coaching sistemático, hace énfasis mediante enfoque de procesos. Promueve el desarrollo del talento individual, competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño.

Por último, para cerrar la breve historia del coaching, mencionaremos algunas de las especialidades que poco a poco se van introduciendo en el mercado, debido a la creciente divulgación y resultados positivos de éste, se han ido originando y desarrollando para atender la vida de las personas y las organizaciones. Coaching Deportivo, Coaching Personal, corporativo, Ejecutivo, para empresarios, para mujeres, de la salud, de Enseñanza, Político, Artístico, Coaching para jóvenes, para padres, etc.

Hasta el momento la práctica para el coaching ha sido principalmente presencial, pero cada vez más las nuevas tecnologías ganan terreno, expandiéndose e introduciendo nuevos métodos para ofrecer el servicio al cliente final.



3. ANALISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Resulta fundamental analizar el entorno en el que vamos a mover nuestro negocio porque es importante conocer y saber que ocurre en él. De ésta forma nos ayudará a prever el futuro, y poder tomar decisiones importantes en el presente, ya que nos encontramos en un mundo lleno de imprevistos y se deben de buscar acciones que nos permitan alcanzar el éxito en nuestra empresa.

La primera parada de nuestro análisis, será una herramienta que nos permita conocer las tendencias que pueden tener impacto en el sector de nuestra empresa. Para ello utilizaremos diferentes modelos de Análisis. El análisis PESTEL, nos ayudará a establecer el impacto de determinados factores de nuestro Entorno General: jurídicos o normativos, económicos, políticos, culturales, demográficos, sociológicos tecnológicos y medioambientales. Con ello se intenta detectar la forma en que cada factor va a impactar al sector, y cuantificar el impacto.

La siguiente parada es el análisis de aquellos factores en el entorno específico, que puedan afectar a la rentabilidad de operar en un sector determinado. Para ello utilizaremos las 5 fuerzas de Porter: amenaza de los nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación con los proveedores, poder de negociación con los clientes y amenaza de servicios-productos sustitutivos.

En tercer lugar, trataremos de localizar y analizar la competencia existente en la zona. Identificar a los competidos directos e indirectos, servicios que ofrecen, tarifas, estrategias comerciales, etc. Nos centraremos en empresas más cercanas para analizar nuestra competencia más directa.

Y por último lugar, mediante el análisis DAFO, que nos ayudará a plantear estrategias y acciones a poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo en cuenta nuestras debilidades y fortalezas.

3.2. MACROENTORNO

El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la empresa, la cual no podrá ejercer ninguna influencia sobre él. Es imprescindible dedicar tiempo a éste análisis ya que de ello puede depender que la empresa cree una buena planificación y estrategia que le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Más tarde nos ayudará, junto con el análisis del microentorno, a realizar una matriz DAFO.

Figura 2. Modelo Pest



Fuente: Google (2017)

El análisis Pest se divide en 4 tipos de factores:

- Político-Legales
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos

A continuación, pasaremos a analizar cada apartado, nos vamos a centrar en el negocio del coaching, así como en las nuevas tecnologías, comercio on-line, ya que nuestra actividad va a centrarse en empresas y particulares de la zona, pero ofreciéndoles un servicio online a cualquier cliente sea cual sea su zona geográfica.



➤ **Factores Político-Legales**

En éste punto debemos de tener en cuenta toda la normativa que pueda hacer referencia a nuestro sector de actividad, así como la forma de llevarlo a cabo.

En primer lugar debemos de tener en cuenta toda la normativa referente a la apertura del negocio, nuestras instalaciones en la población de Almussafes. Deberemos obtener previamente la Licencia de Apertura, trámites de carácter mercantil, fiscal, laboral, seguridad, sanidad, etc.

Todo esto para las instalaciones de nuestras oficinas dónde tendremos nuestra residencia fiscal. Así mismo, para el comercio online la normativa es más compleja. El notable crecimiento del comercio electrónico, ha afectado a numerosos aspectos legales en defensa del consumidor final, estableciendo sanciones sobre todo económicas para todas aquellas empresas que no cumplan con la normativa.

Aparte de toda la normativa que debe de cumplir cualquier empresa, tenga o no tenga página web, además existe una normativa específica para ejercer el comercio electrónico; sus variaciones o modificaciones nos afectan pero no podemos ejercer ninguna influencia sobre ellas. Algunas de estas normas son las siguientes:

- La Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Persona (LOPD).
- La ley 34/2002, de 11 de julio, de Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE).
- La Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.
- El Real decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la defensa de los Consumidores y Usuarios.
- Otras leyes complementarias, donde se regula de forma específica los contratos celebrados a distancia, así como la normativa de desarrollo de cada una de ellas.



Tampoco podemos dejar de lado la situación política que actualmente que se está viviendo en los últimos años en España. Este factor cada vez tiene más repercusión en nuestra economía. La incertidumbre que hemos tenido de Gobierno, las desapariciones de entidades financieras, movimientos bursátiles afecta directa e indirectamente en el movimiento del PIB, crecimiento económico, etc.

➤ **Factores Económicos**

Entre diferentes variables económicas existentes, podemos centrar nuestro análisis en la evolución del Producto Interior Bruto, las variaciones de tipos de interés, El índice de Precios al Consumo o la tasa de desempleo.

Si analizamos brevemente la coyuntura económica podemos decir que tras seis años de recesión, desde que se inició la crisis en 2008, a partir de la segunda mitad del 2013 se inició poco a poco una recuperación que ha seguido reforzándose durante el 2015 y el 2016, el crecimiento superó el 3% del PIB.

El crecimiento se ha visto beneficiado por la confianza de los hogares e inversores, a su vez estimulada por la creación de empleo, la deflación, mejores condiciones de crédito, la bajada del precio del petróleo, la depreciación del euro, la recuperación de Europa y la implementación de diversas reformas. Éste crecimiento superó las expectativas en 2016 (3.10% del PIB), apoyado por la demanda interna. Se espera una ralentización en 2017(2.2%), pero la actividad debería seguir siendo dinámica.

A partir de mitad de 2016, se han tomado medidas como el aumento de los impuestos anticipados sobre las sociedades y la congelación de los gastos de los ministerios. Los desequilibrios han continuado reabsorbiéndose en 2016: repuntó la rentabilidad de las empresas, su deuda disminuyó (132% del PIB a mediados del 2016), las quiebras siguieron disminuyendo, y la solvencia del sector bancario se reforzó, al igual que la calidad de su cartera. No obstante, el sector bancario sigue

siendo frágil, carece de rentabilidad y el riesgo soberano sigue siendo significativo. La deuda pública también se estabilizó en un nivel elevado (100% del PIB).

La tasa de desempleo de España ha bajado debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales, pero sigue siendo muy elevada (bajo 20%), y un tercio de los asalariados perciben como máximo 707€ al mes. La crisis ha supuesto una disminución general en el nivel de vida y un aumento de las desigualdades. ([Banco Santander, 2016](#))

Gráfico 1: Variación Anual del PIB en España

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	1.369,69	1.383,54	1.199,72	1.252,16e	1.302,95
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	-1,7	1,4	3,2	3,1e	2,2
PIB per cápita (<i>USD</i>)	29.397	29.782	25.843	27.012e	28.148
Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-2,8	2,5	-2,8	-2,7e	-2,5
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	93,7	99,3	99,3	100,1e	100,2
Tasa de inflación (%)	1,4	-0,1	-0,5	-0,3e	1,0
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	26,1	24,4	22,1	19,4	18,0
Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>)	20,68	13,60	16,70	24,29e	22,52
Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>)	1,5	1,0	1,4	1,9e	1,7

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2016 Nota: (e) Datos estimados

Por último, también hacer referencia a los principales sectores económicos, que aportan al PIB. Teniendo en cuenta que si la economía, el sector industrial y de servicios funciona, les creará la necesidad de mejorar productividad, tiempos de ejecución de funciones, etc. Un factor que indirectamente nos beneficia para nuestro negocio.

Según podemos ver en el siguiente gráfico, la agricultura aporta cerca del 2,5% al PIB español. España produce trigo, remolacha azucarera. Cebada, tomate, aceitunas,

cítricos, uvas y corcho. El país es el mayor productor de aceite de oliva del mundo y el tercero de vino. También es el mayor productor de limones, naranjas y fresas. España dispone de recursos minerales limitados.

La industria manufacturera está dominada por el sector textil, el procesamiento industrial de alimentos, el hierro y el acero, así como la maquinaria y la ingeniería naval. Los nuevos sectores, como la deslocalización de la fabricación de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones ofrecen un gran potencial de crecimiento.

Cómo ya sabemos el turismo es la mayor fuente de ingresos del país, que se ha convertido en el segundo destino turístico del mundo, estimulando así la exportación de bienes y servicios. El sector terciario representa dos tercios del PIB y emplea a más de 75% de la población.

Gráfico 2: Principales sectores económicos que aportan al PIB

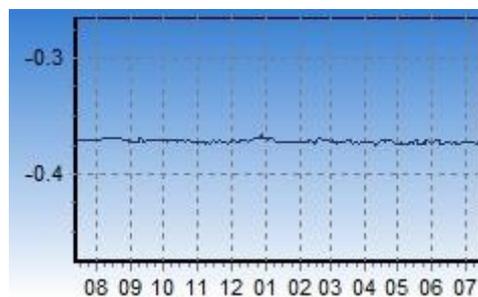
Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,2	19,6	76,2
Valor añadido (en % del PIB)	2,6	23,3	74,1
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,4	2,4	3,4

Fuente: World Bank 2016

Otro factor importante que no podemos olvidar es la evolución de los tipos de interés, en especial del Euribor. Es una referencia que nos afectará continuamente, tanto para la solicitud de financiación, o el estudio de una posible inversión para obtener rentabilidad. Mostramos en gráfico 3 y 4 la evolución que ha tenido durante el último año, y desde 1999 respectivamente.

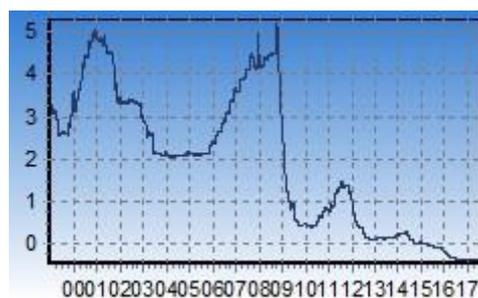
En el último año, no ha sufrido mucha variación, estableciéndose en valores negativos del 0.37%, pero en el gráfico que vemos la evolución desde 1999 se puede observar cómo ha caído en picado desde el 2008, periodo que más o menos se inició la crisis económica.

Gráfico 3. Evolución del Euribor en el último año hasta julio 2017.



Fuente: Euribor-rates (2017)

Gráfico 4. Evolución del Euribor desde 1999



Fuente: Euribor-rates (2017)



➤ **Factores Socio-Culturales**

Los factores socio–culturales nos aportan información sobre los aspectos relacionados con la distribución de la renta, evolución demográfica, patrones culturales o nivel educativo entre otros. Como afectan estos aspectos a las necesidades de los consumidores y el tamaño de mercado.

Éstos aspectos se caracterizan porque están en continuo cambio, por ello debemos de tenerlos controlados, para poder adelantarlos y prever modificaciones o variaciones en los servicios que van a ofrecer en base a actitudes, intereses o necesidades de los consumidores finales.

En cuanto a la evolución Demográfica de España, tal cual lo mostramos en el gráfico, según el Instituto Nacional de Estadística, la población de España a 01 de Enero de 2017 era de 46.528.966 habitantes, lo que supone un incremento de 88.867 habitantes respecto al último año; 60.658 mujeres y 28.210 hombres, respecto al mismo periodo del año anterior en el que la población fue de 46.440.099 habitantes.

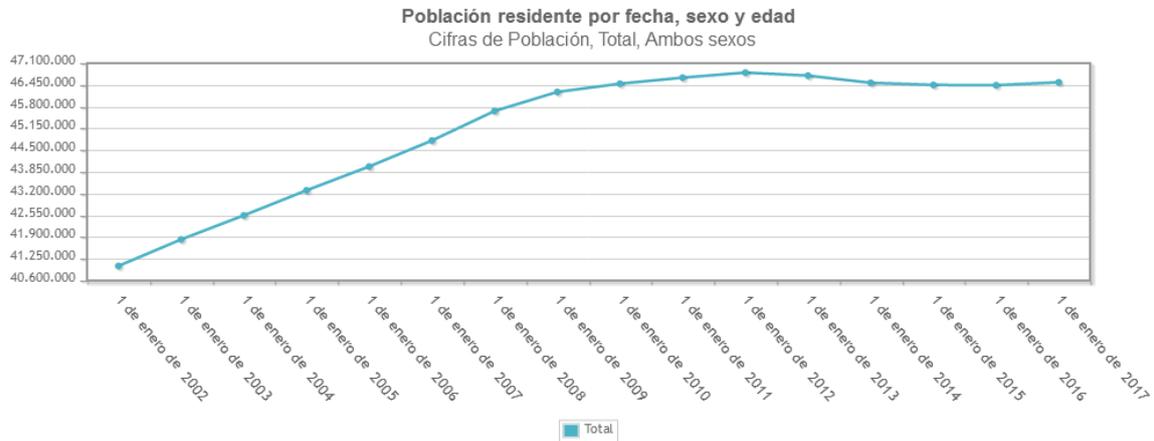
España puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de países, ya que ocupa el puesto número 30 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial según datosmacro.com.

Un 12,6% de la población de España son inmigrantes, según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. España es el 45ª país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2016, la población femenina fue mayoritaria, con 23.693.293 mujeres, lo que supone el 50.92% del total, frente a los 22.835.674 hombres que son el 49.08%.

(Expansión. Datosmacro.com, 2017)

Gráfico 5. Evolución de la población de España desde 2002 hasta 2017



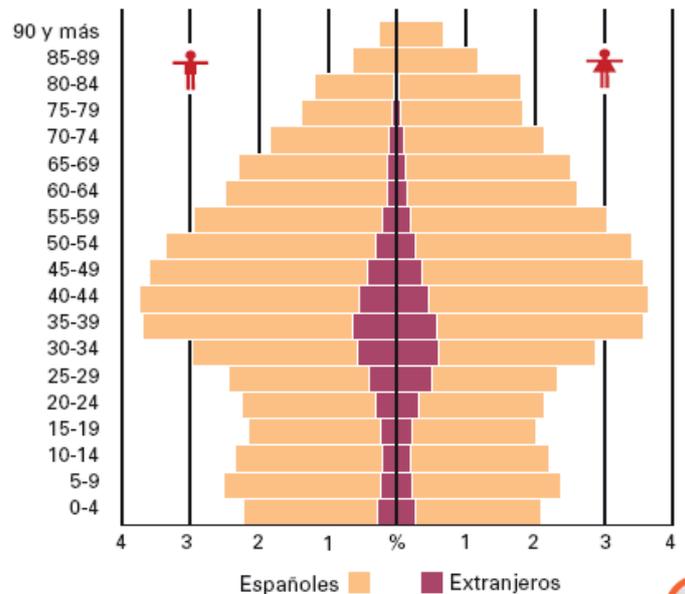
Fuente: INE, 2017

Otro factor socio-cultural importante es la Pirámide Demográfica de España. En nuestro sector son muy importantes las edades, ya que dependiendo de la edad, cómo veremos posteriormente, se utilizan en mayor medida el comercio electrónico y el uso de las TICs (Tecnologías de la Información).

En el gráfico que vemos a continuación con datos referentes a 1 de enero del 2015, el mayor peso de la población está comprendido entre edades de 35 años hasta los 60 años.

Gráfico 6: Pirámide de Población de España (1 de enero de 2015)

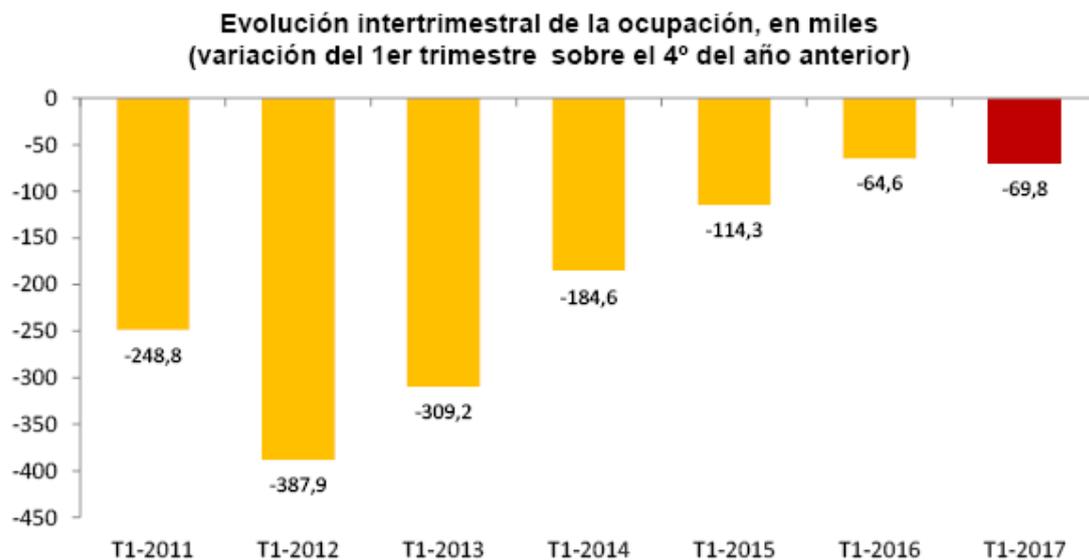
Pirámide de población de España. A 1 de enero 2015



Fuente: INE, 2016

Y por último, hablaremos sobre la ocupación, según la encuesta de población activa del primer trimestre de 2017, el número de ocupados disminuye en 69.800 personas, y se sitúa en 18.438.300 personas. La tasa de variación trimestral del empleo es del (-0.38%). La tasa de empleo (porcentaje de ocupados respecto de la población de 16 y más años) se sitúa en el 47.97%, lo que supone una reducción de 21 centésimas respecto del trimestre anterior. En variación anual, esta tasa ha subido 92 centésimas. (INE, 2017)

Grafico 7: Evolución Intertrimestral de la ocupación



Fuente: INE, 2017

El hecho de estar en activo o no, para determinados servicios de coaching que vamos a ofrecer nos veremos beneficiados. Sobre todo de la población que se encuentra parada, ya que necesitaran un punto de auto-motivación, autoestima, potenciación de virtudes que poseen para diferenciarse y crearse un valor añadido a sí mismos. Les ayudará a crecer personalmente, lo que conlleva a obtener mejores resultados en la búsqueda de empleo.



➤ **Factores Tecnológicos:**

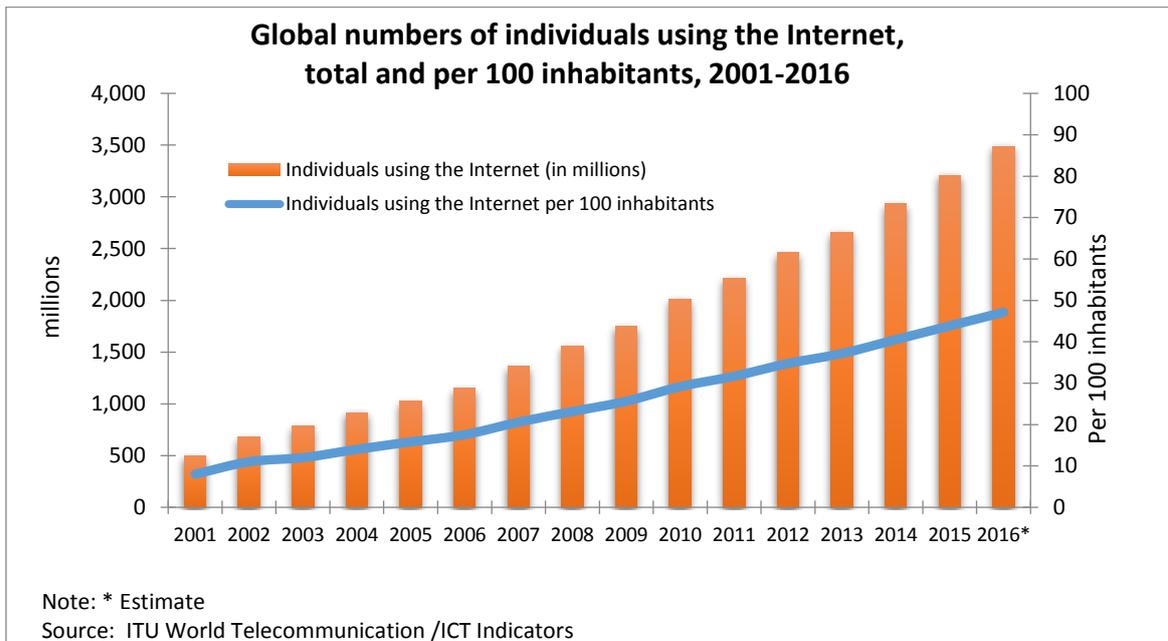
Podemos decir, que los factores tecnológicos aportan numerosos avances que permiten el incremento de la productividad, mejora de tiempos en los procesos productivos, innovación e investigación en campos que no habían sido alcanzados por las empresas. Uso de la tecnología como nuevo instrumento para competir.

El proceso de innovación tecnológica permite combinar capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas, que permiten el lanzamiento de nuevos productos, mejora de procesos y servicios a cualquier empresa.

Las nuevas tecnologías crean nuevas oportunidades de negocio y abren nuevos mercados. Cualquier empresa debe de tener en cuenta estos factores y tener previstos las nuevas actualizaciones según avanza la tecnología, aprovechando las nuevas oportunidades, y las diferentes formas de ofrecer un servicio/producto al consumidor final.

Dada la importancia de estos factores, en primer lugar vemos según datos de la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), a nivel mundial la evolución de las personas en el uso de internet. Durante el 2001, sólo el 8% de la población mundial utilizaba Internet, pasando a ser un 47% de la población que usa internet en 2016. Como vemos, es un factor importante en la economía mundial, y un aspecto a tener en cuenta para nuestro negocio.

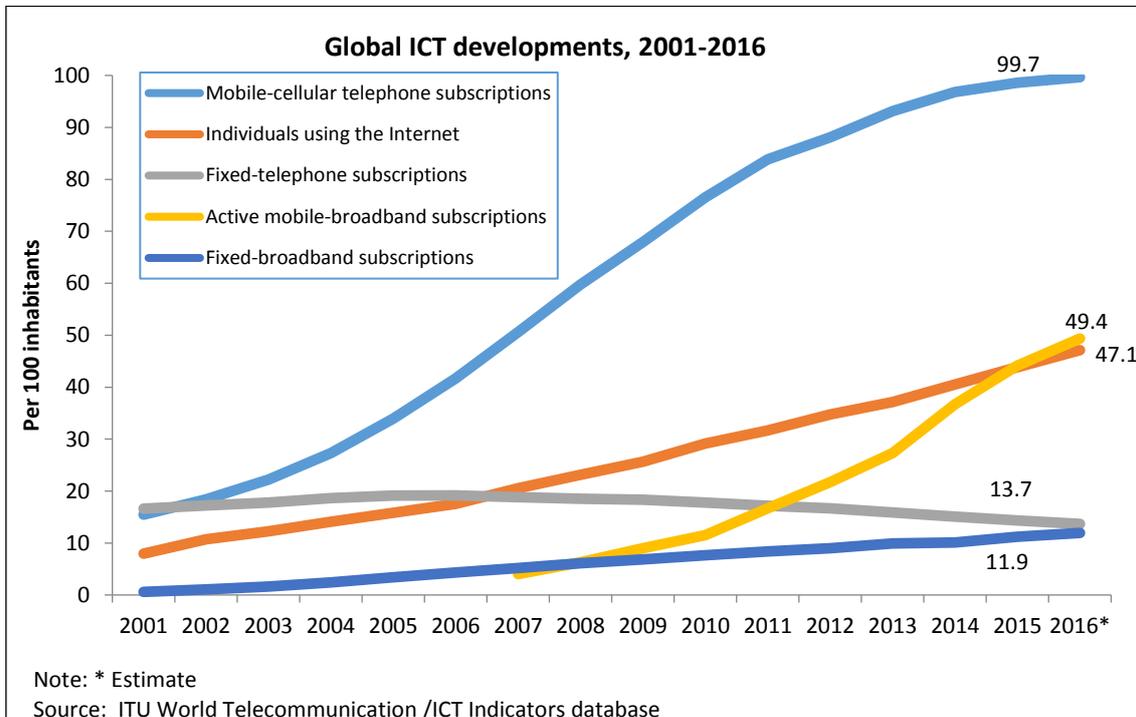
Gráfico 8: Evolución Mundial de Personas que utilizan Internet, total y cada 100 habitantes, del 2001 al 2016.



Fuente: UIT-Estadísticas de las TIC, 2016

Si observamos, en el gráfico 9 también nos muestra la evolución mundial de las TICs, las contrataciones de teléfonos móviles a nivel mundial rondan el 100%. Casi todos disponemos de un teléfono móvil a nuestra disposición. Todo lo contrario lo vemos en las suscripciones y mantenimiento de los teléfonos fijos, que se han mantenido en el tiempo incluso podríamos indicar que están empezando a descender.

Gráfico 9. Evolución de las telecomunicaciones del 2001 al 2016



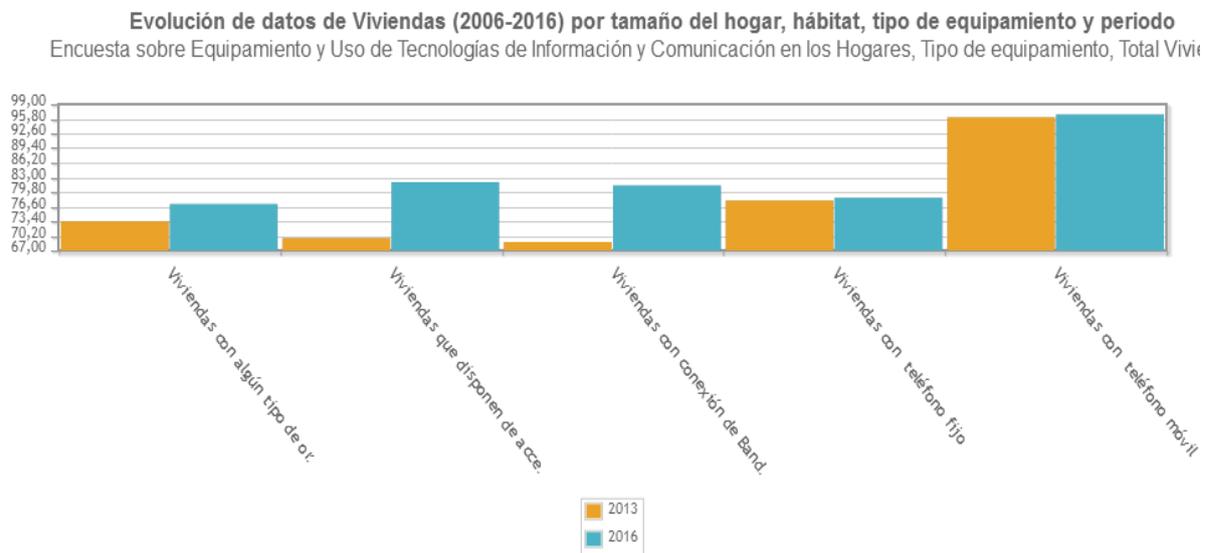
Fuente: UIT Estadísticas de las TIC, 2016

A nivel nacional el panorama es muy parecido, las nuevas tecnologías han irrumpido en los hogares españoles con fuerza. Podemos ver que casi un 98% de los Hogares españoles disponen como mínimo de un teléfono móvil. Durante el año 2016 uno de cada 10 personas de 16 a 74 años había usado internet. Dos de cada tres lo hacen a diario, ya sea a nivel profesional o particular. Una de cada dos personas ha comprado por internet alguna vez en su vida, y en el 7.10% de los hogares al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de una ordenador.

La evolución que podemos observar desde el 2013 al 2016 en los hogares españoles, es que las líneas de teléfono fijo se han mantenido en las viviendas, pero las líneas móviles rondan el 100% en los hogares españoles. Donde se ve una clara tendencia al alza es en las viviendas que disponen de acceso a internet que representa en el 2016

cerca del 83% y las conexiones de banda ancha con una evolución similar a la anterior.

Gráfico 10: Evolución de Equipamiento y Uso de TIC en los hogares españoles entre el 2013-2016



Fuente: INE, 2016

El uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los hogares ha crecido en los últimos años, si bien sigue existiendo una brecha entre los usuarios y no usuarios (brecha digital) que se puede atribuir a una serie de factores: la falta de infraestructura (en particular en las zonas rurales), la falta de conocimientos de informática y habilidades necesarias para participar en la sociedad de la información, o la falta de interés en lo que la sociedad de la información puede ofrecer.

Analizar el uso de productos TIC por las personas, en particular el uso de Internet, según edad y sexo nos proporciona información del perfil de persona que lo utiliza, de



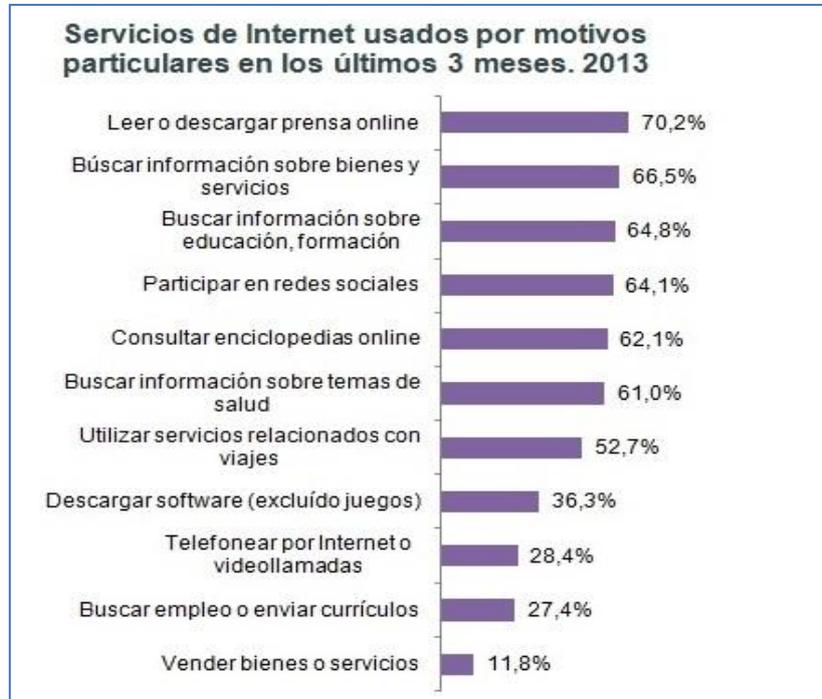
las diferencias de género en el uso, y del grado de desarrollo de las TIC en la sociedad. ([Notas de Prensa INE, 2017](#)).

Los factores tecnológicos en el sector de la prestación de servicios de coaching que vamos a ofrecer, tienen bastante importancia, ya que un criterio diferenciador será el ofrecer on-line sesiones a través de videoconferencias, conexiones llamadas telefónicas, etc.

A través de un Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, hemos encontrado un estudio que se realizó sobre el año 2013 referente al comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías. Podemos destacar varios aspectos que son especialmente de nuestro interés y afectarán directamente a nuestra empresa. Y aunque el estudio sea de hace unos años, la evolución ha sido la misma, se mantiene la misma línea en la actualidad.

Anteriormente veíamos la evolución y el uso de las TIC en los hogares, en el siguiente gráfico vemos los principales motivos por lo que se usa el servicio de internet. Vemos que los internautas principalmente utilizan el servicio de internet para leer o descargar prensa online, el 70,2%, seguido de un 66.5% que utiliza internet para buscar información sobre bienes y servicios.

Gráfico 11: Motivos por lo que se ha utilizado Internet en 2013.

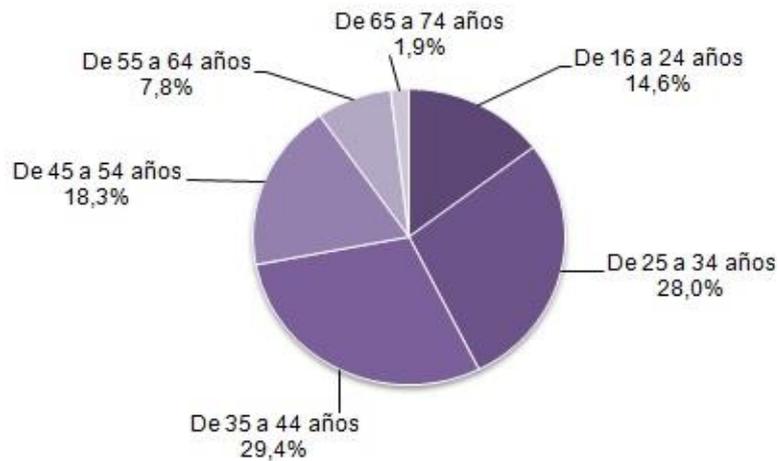


Fuente: Cifras INE, 2014

Además, las edades que más compran por internet coinciden con la pirámide demográfica analizada anteriormente con el mayor porcentaje de población. Entre 35 y 44 años cómo podemos ver representan un 29,4% del total de la población, seguidos de las personas entre 25 y 34 años con un 28%.

Gráfico 12: Personas que han comprado en internet en el año 2013.

**Personas que han comprado por Internet
en los últimos 12 meses. 2013**

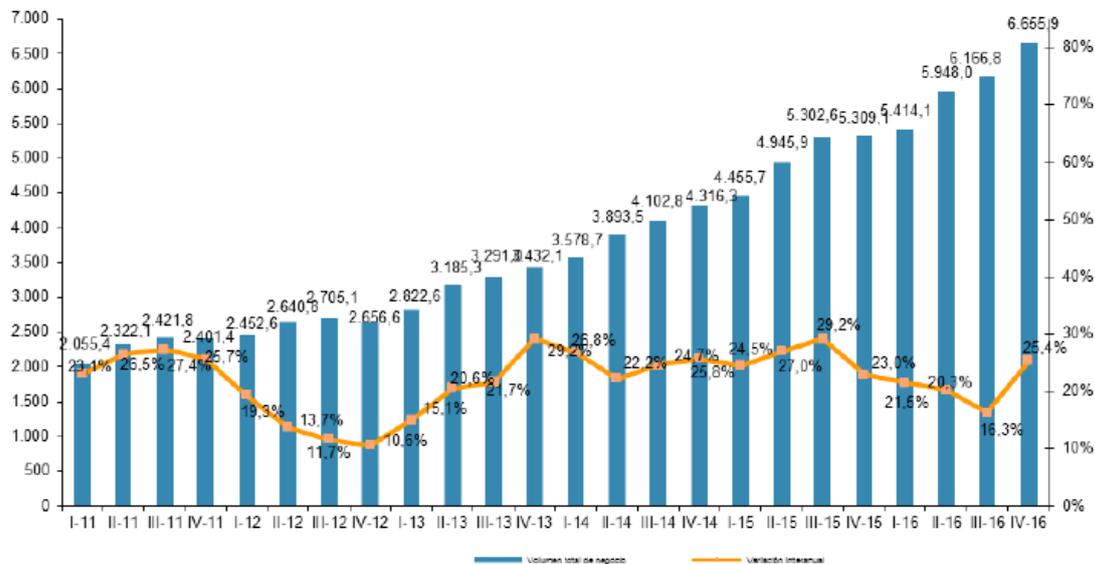


Fuente: Cifras INE; 2014

Otro factor relevante en la economía, que no podemos dejar de analizar es la evolución del comercio electrónico en España. La CMNC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) ha presentado recientemente un estudio donde nos indica que el comercio electrónico supera en España los 24 mil millones de euros en el año 2016, un 20.8% más que en el 2015. Durante el cuarto trimestre del 2016 la facturación del comercio electrónico en España se ha incrementado un 25,4% interanual hasta alcanzar los 6.656 millones de euros. ([CNMC Data, 2017](#))

Gráfico 13: Evolución trimestral del volumen de negocio Comercio Electrónico en España

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y VARIACIÓN INTERANUAL (millones de euros y porcentaje)



Fuente: CMNC, 2017

Después de nombrar diferentes factores que de forma indirecta pueden afectar a nuestro negocio, mencionaremos un estudio realizado por la ICF (Federación Internacional de Coach) en el año 2016 sobre la magnitud y el alcance de la profesión de coaching. En la actualidad no se disponen de muchos estudios referentes al sector, al ser una disciplina relativamente nueva no hay estadísticas en Institutos Nacionales que nos den referencias más fehacientes.



Situación Coaching a nivel mundial, estudio realizado por 2016ICF Global Coaching Study

La encuesta se inició en julio de 2015, con 15.380 encuestas válidas de 137 países, mayor participación respecto a la última realizada en 2012 dónde se obtuvieron 12.133 respuestas de 117 países.

Uno de los objetivos clave del estudio, fue determinar las estimaciones de ingresos por tipo de coaching, región geográfica y total mundial. Para determinar esas cifras de ingresos, primero es necesario hacer algunas suposiciones sobre el número de coaches que hay en el mundo.

Actualmente no hay una lista aceptada e inclusiva a nivel mundial de los individuos en el espectro del coaching. Fue necesario estimar el número de coaches, tanto globalmente como por región, utilizando una combinación de la cifra real total de miembros de la ICF (International Coach Federation) junto con el número estimado de miembros de otras organizaciones y las respuestas de la encuesta, de acuerdo con un método de coeficiente de afiliación.

A partir de los datos disponibles, se estima que actualmente hay aproximadamente 53.300 coaches profesionales en ejercicio en todo el mundo. Europa occidental representa el mayor porcentaje (35%), seguida por Norteamérica con un porcentaje estimado del 33%.

Al aplicar el método del coeficiente de afiliación con los datos de la encuesta, se arroja una cifra estimada de 10.900 gerentes/directivos con habilidades de coaching. Esta consideración debe considerarse estrictamente indicativa y sujeta a un mayor nivel de incertidumbre que los coaches profesionales. ([2016 ICF Global Coaching Study: Resumen Ejecutivo](#))



Gráfico 14: Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching por regiones del mundo.

Coaches profesionales y gerentes/directivos con habilidades de coaching: Estimaciones por región del mundo

	Coaches profesionales	Gerentes/directivos con habilidades de coaching	Espectro del coaching
Norteamérica	17.500	3.100	20.600
América Latina y Caribe	4.000	1.000	5.000
Europa occidental	18.800	2.700	21.400
Europa oriental	4.500	1.500	6.000
Oriente Medio y África	2.400	700	3.100
Asia	3.700	1.500	5.200
Oceanía	2.400	400	2.800
Global	53.300	10.900	64.100

NOTA: Las previsiones se han redondeado en centenas. Por lo tanto, los subtotales pueden no corresponder a las cifras totales.

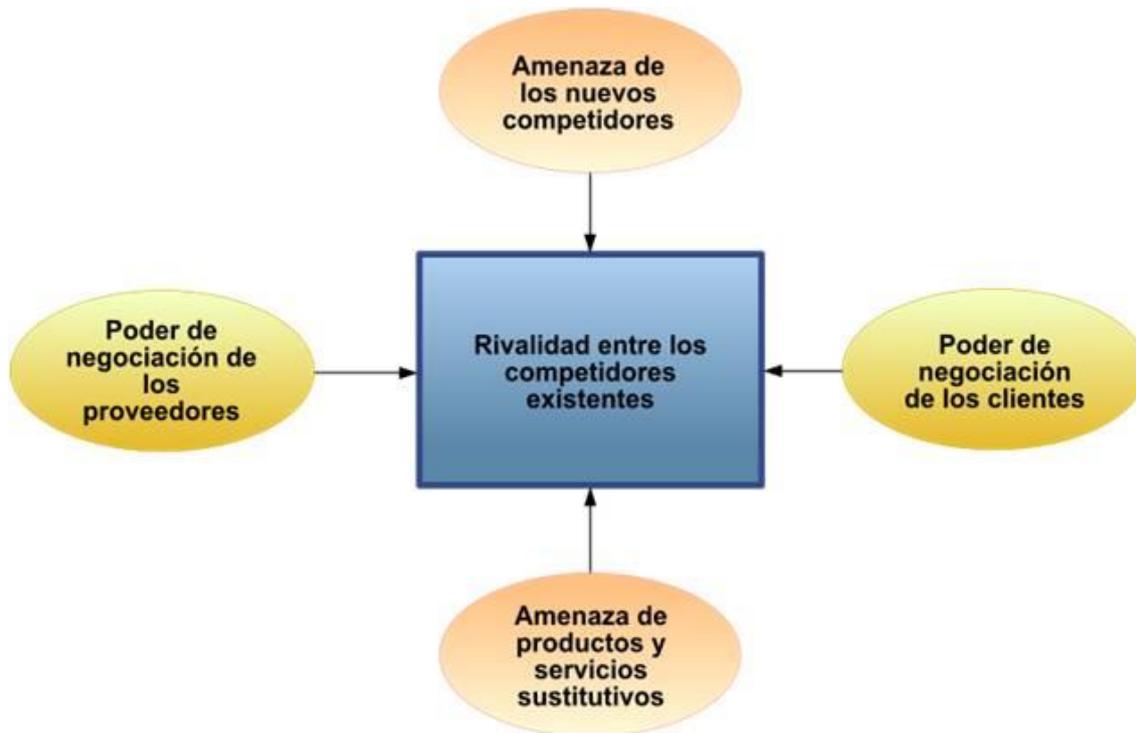
Fuentes: ICF Global Coaching Study: resumen ejecutivo, 2016

El noventa por ciento de los coaches profesionales afirma que tiene clientes activos en la actualidad. Fue mayor en las regiones establecidas de Norteamérica (92%), Oceanía (91%) y Europa Occidental (91%).

3.3. MICROENTORNO

Para analizar las fuerzas cercanas a nuestro negocio que influyen en la capacidad de satisfacer a nuestros clientes y obtener un beneficio, utilizaremos el modelo de análisis de Porter el cual nos permitirá evaluar una posición estratégica para nuestro negocio.

Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Google (2017)

➤ **Amenaza de nuevos competidores**

En ésta amenaza analizamos la posibilidad de la entrada de nuevos competidores que ofrezcan el mismo servicio que nosotros o similar. Analizamos las barreras de entrada para potenciales competidores, cuanto más altas sean será más probable mantenerlos más alejados.

En el caso del coaching las barreras son escasas, ya que cualquiera puede ofrecer servicios de coaching, además la apertura de una página web está al alcance de todos, ya que se ofrecen desde diferentes tarifas y no es necesario tener una localización específica para ofrecer el servicio.



Por otra parte, la formación también es muy variada, se ofrecen diversidad de cursos y talleres, se tendrá consideración a certificaciones oficiales acreditadas por ejemplo por el ICF (International Coaching Federation) o por ADESCO (Asociación Española de Coaching).

Por lo tanto serán muy importante adquirir una experiencia en el sector, y crear una marca que pueda ser reconocida.

Un punto fuerte será la implantación de los servicios de forma on-line, a través de videoconferencias, video-llamadas, lo que aportará una ventaja frente a los competidores. Aunque el sector está profundizando bastante en éstos temas, ya que se ofrece un servicio adicional a distancia sin necesidad de desplazarse ni los clientes ni los profesionales a las empresas que requieran sus servicios.

➤ **Amenaza de entrada de nuevos productos y servicios sustitutivos**

Los productos sustitutivos son aquellos productos o servicios que aunque no son igual que los tuyos, pueden suponer una alternativa en la decisión del cliente final. Si nuestro servicio no tiene un valor añadido respecto a los otros alternativos se pueden convertir en un competidor de segundo grado.

No se debe restar importancia a estos productos/servicios ya que a veces pueden ser más peligrosos que los competidores directos. El tema económico en épocas de crisis, también puede ser un factor importante para la variación de decisión del cliente final sobre un producto u otro.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es la facilidad para adquirir el servicio. Si un cliente duda entre dos opciones, siempre va a elegir la que más cómoda le resulte, menos problemas y decisiones le aporte. Por ello, en nuestro negocio se pretende ofrecer sesiones presenciales, cómo a distancia, telefónicas e incluso posibilidad de desplazamientos a las instalaciones del cliente, ya que nos vamos a centrar en un



principio en las empresas, para que no tengan que trasladar a ningún componente de su equipo y alterar horarios de sus colaboradores.

En la actualidad, no podemos decir hasta el momento que el coaching pueda ser sustituido, pero si se puede considerar como un sustituto de otras técnicas utilizadas hasta el momento cómo la psicología y las consultorías/asesorías de empresas.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son imprescindibles para cualquier negocio, son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestro producto o servicio.

Para nuestro negocio podríamos pensar que no es importante el tema de los proveedores, pero no es así, podemos distinguir entre dos tipos de proveedores esenciales que tenemos que tener controlados. Por una parte nos encontramos con los que nos suministran los servicios online, conexión, mantenimiento de software y hardware, elemento importante en nuestro negocio. Debemos estar actualizados, y constantemente adaptándonos a las nuevas tecnologías para ser los primeros en implantar novedades y dar un servicio ejemplo a nuestros clientes. Nos aportará el valor añadido del que hablábamos en el anterior punto.

Otros proveedores de vital importancia en nuestro sector, sería los que nos facilitan la formación. Esta disciplina, en constante crecimiento y variación, crea experiencia y diferenciación respecto a la competencia en base a la formación de sus profesionales, cursos, talleres, etc. Debemos estar en constante actualización, y se deberá tener en cuenta la partida económica que se destinara a la formación, y la negociación de precios.



➤ **Poder de negociación con los clientes**

Lo primero que deberíamos determinar en nuestro análisis sobre los clientes, es si hay pocos o muchos clientes, si están concentrados o no, de ello va a depender el poder de negociación. Ya que cuando los clientes son pocos y muy concentrados tienen una mayor capacidad para influir en el mercado modificando los precios a la baja o las características del servicio, y todo ello nos puede repercutir en la obtención de beneficios. Debemos de intentar tener grandes y fuertes clientes, y clientes con poco poder de negociación.

Otro factor que influye es la fidelidad del cliente, por ello debemos aportar un valor añadido a nuestro servicio que sea intangible. Esto supondrá que nuestros clientes no tengan necesidad de cambiar de servicio, ni por precio ni por el coste que les supondrá cambiar debido a la adaptación o miedo a la insatisfacción.

En nuestro caso, es importante el prestigio, es un factor importante que debemos de tener en cuenta, ya que la experiencia, la larga carrera en la profesión, un buen currículum, va a suponer que el servicio que aportemos sea diferente. Debemos crear un necesidad al cliente, que vea que por el mismo no puede solucionarlo y necesita de nuestros servicios. Constantemente deberos aportar innovaciones y metodologías diferentes para que la percepción de nuestros clientes sea la de no cambiar por tener el mejor servicio a su alcance.

➤ **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre los competidores define el nivel de competitividad de una empresa. Podemos indicar que la rentabilidad de un sector, dependerá del número de competidores que haya en él. A menos competidores, el sector es más rentable. Para analizar la rivalidad nos centramos en 4 puntos clave de estudio:



- La concentración: conforme hemos visto en el análisis de los factores anteriormente, según el estudio realizado en 2016 por ICF (International Coach Federation), nos indicaba el número de coaches profesionales a nivel mundial. Una cifra muy baja, comparando con la población mundial, aunque en Europa Occidental se concentran un gran número de coaches sobre el total, siguen siendo escasos.
- Diferenciación del servicio: la tendencia por parte de los consumidores a sustituir un servicio por otro será mayor cuanto más se parezcan entre ellos. Por eso aquí entra la parte de la experiencia, el nivel de formación, currículum de nuestros profesionales, canales de comunicación para los consumidores y formas de ofrecer el servicio. Características que nos diferencien de la competencia y que aporten un valor añadido a nuestro servicio.
- Barreras de salida: éstas suelen dificultar el abandono del negocio, muchas veces vale la pena mantener el negocio que disolverlo. En caso de abandonar el mercado nosotros no perderíamos grandes inversiones sólo los costes de habilitar las instalaciones donde estableceremos la oficina, mobiliario y equipos informáticos que pueden venderse en el mercado de segunda mano sin problema para cualquier negocio sea o no del sector.
- Crecimiento del sector: por último si observamos el crecimiento es estable tal y como veíamos anteriormente en los últimos 10 años. Es una disciplina que se está poniendo de moda, aunque quedan muchos aspectos a tener en cuenta, tanto a nivel profesional, formación reglada, identificación de profesionales del coaching y establecimiento de normativa a seguir.



3.4. COMPETENCIA DIRECTA

Según la Real Academia de la Lengua Española, entendemos como “competencia” a la *“situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.”*

Por lo tanto, la competencia directa son aquellas empresas y/o profesionales que operan en nuestro mismo mercado, ofreciendo producto o servicios iguales o similares, con canales de distribución iguales o similares, y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.

Nos podemos encontrar con diversidad de coaches, profesionales independientes, que forman parte de alguna asociación, etc. Hemos utilizado google, para realizar la búsqueda de servicios de coaching en la zona de Valencia, Almussafes que es nuestra zona de influencia, los resultados obtenidos son los siguientes:

- [Benestar. Centro de Terapias Naturales en Almussafes:](http://centrobenestar.blogspot.com.es/)
<http://centrobenestar.blogspot.com.es/>

Benestar es un centro especializado en Terapias naturales. La Medicina tradicional China, Masajes Terapéuticos y relajantes, Pilates, Yoga y Talleres para el crecimiento personal entre otros, son las principales terapias utilizadas para ayudar y mejorar el bienestar general de nuestros clientes. El centro fue creado para conseguir desde la prevención la salud y el equilibrio emocional al que todos aspiramos, todos los servicios que ofrecemos nos ayudan a sentirnos saludables mejorando nuestro estado tanto a nivel físico como emocional. Desde la inauguración del mismo en 2007, ese ha sido nuestro reto, ofrecer distintos tratamientos, terapias y talleres, para llegar a los objetivos deseados por todos los que hasta día de hoy han confiado en nosotros. (Benestar).

Adicionalmente, en el último año se han introducido en el mundo del Coaching, ofreciendo servicios de coaching y de formación a través de Generación Coach en su delegación de Valencia.



- www.javierurbanocoach.es: **Javier Urbano**, mediador civil y mercantil y especialista en derecho hipotecario por la Universidad de Valencia. Posee una larga trayectoria profesional como asesor financiero e inversor. Se considera **coach** por vocación. No necesariamente seré mejor que mi **cliente**, pero lo que sí que puedo asegurar es que me encargaré de que no pierda el enfoque en las oportunidades ni en los aprendizajes. Podré darle soluciones eficaces ante problemas como la falta de beneficios netos en su empresa a pesar de los buenos resultados en las ventas o la salida repentina de empleados estrella. Además, le enseñaré a **organizar** su tiempo para que pueda dedicarlo a implementar buenas ideas para **su negocio**. ([Javier Urbano Coach](#)).

Se trata de una página web dónde ofrecen servicios de coaching empresarial, ofreciendo servicio en las principales capitales, Madrid, Barcelona y Valencia. Disponen de una página web con elegancia, que transmite profesionalidad y experiencia en el sector empresarial.

- www.coachingvalencia.com: Ricard Guillem Guillem, psicólogo coach, ofrece en su página web desarrollo profesional y personal. Ofrece servicios presenciales en Valencia, y fuera de Valencia a través de Skype. No indica ni trayectoria profesional, ni estudios, ni experiencia profesional. Tampoco hace referencia ningún libro, los principales coaches normalmente transmiten toda su experiencia a través de libros que escriben ellos mismos y los publican para la venta. Incrementa su prestigio como coach.
- www.coach-on.es: Fernando Gastaldo Lázaro, nacido en Valencia 1.971. Tenía sus instalaciones en Cl. Poeta Liern 27, Valencia, pero al parecer por datos de Google en la actualidad en esa dirección no se localizan las instalaciones. Se presenta como coach, formador, empresario consciente y emprendedor. Tiene las siguientes titulaciones/certificados:



- Executive Coach y Coach de equipos por la Escuela Europea de Coaching.
 - Máster en Psicobiología y Neurociencia Cognitiva por la Universidad Autónoma de Barcelona.
 - Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Valencia.
 - Máster MBA por la Escuela Europea de Madrid.
 - Máster Practitioner en Programación Neuro Lingüística
 - Desempeña cargos de dirección en área gerencial y financiera.
 - Asociado a ICF (International Coach Federation)
 - Compagina en la actualidad los servicios de coaching, consultoría, formación y dirección de empresas industriales y de servicios.
- www.isabelserranocoach.es: **Isabel Serrano, licenciada en Psicología** por la Facultad de Psicología de Valencia. Con 15 años de experiencia en el mundo empresarial, compaginando funciones de directora de centro, formadora, psicóloga y coach. En la actualidad se dedica al desarrollo personal, las transiciones y al acompañamiento en los procesos de cambio y, a la búsqueda del equilibrio con uno mismo y con los demás. Especialista en particulares. Formación: Psicóloga por la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, Coach certificada por IESEC HUMAN, Practitioner en PNL por el Instituto QUORUM, CP-1 Bases de la BIONEUROEMOCION, Máster en Mediación en Conflictos Sociales, Gestor de colocación correspondiente al Programa FPO de Consellería, Gestión Empresarial, impartido por Areca Consultores, Habilidades Directivas, organizado por la Fundación Tripartita, Máster Superior en Prevención de Riesgos Laborales, esp. Ergonomía. (Isabel Serrano).



- www.mjcoach.es: María José Villalba; **Licenciada en Psicología** por la Universidad de Sevilla, **Coach Profesional. Máster Superior en Coaching Personal y Ejecutivo.** Instituto Europeo de Coaching Madrid.; **Titulada en Diseño Gráfico y Publicidad** por la Escuela de Arte de Sevilla. Formación continua en las áreas de Recursos Humanos, Comunicación, Comercial y Marketing en diferentes escuelas de negocio de Sevilla. Durante 20 años ha desarrollado su experiencia profesional en el ámbito de la Consultoría (como empresaria y emprendedora) en las áreas de Recursos humanos, Organización y Comunicación orientada tanto a empresas familiares como multinacionales. Desarrolla proyectos de **Identidad corporativa / Autoestima corporativa:** Identificación de valores empresariales, diseño y desarrollo de imagen de empresa, potenciación de la identidad de empresa mediante campañas de publicidad y desarrollos creativos online.
- www.e-desarrolla.com: Situada en Valencia, en Ciudad Gran Turia C/Creu Roja BL Pta.20 46014 Valencia-España. Se trata de un equipo de personas multidisciplinar compuesto por coaches, psicólogos, pedagogos, ingenieros, economistas, consultores de RRHH y colaboradores especializados cuya misión el desarrollo de las organizaciones y las personas. Ofrecen servicios de coaching corporativo y profesional, Mindfulness, Gestión por competencias, Inteligencia Emocional, entre otros.



3.5. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos va a permitir obtener un claro diagnóstico actual de nuestra empresa, que nos ayudará a definir futuras estrategias para permitir la evolución de nuestro negocio.

Analizaremos tanto la parte interna de la empresa a través de sus Fortalezas y debilidades, en éste punto realizamos la fotografía actual del proyecto que tenemos en marcha. Las debilidades son aquellos puntos que la empresa cree que debe mejorar, o simplemente carece de ellos; las fortalezas las podemos identificar cómo los puntos fuertes que tiene la empresa, capacidades para diferenciarse del resto, y crear un valor añadido a nuestro servicio.

Y por otro lado, el análisis externo, que a través de las amenazas y las oportunidades que nos brinda el mercado exterior puede ser de gran ayuda para el impulso del negocio. Entendemos cómo amenazas las situaciones que pueden poner en peligro a nuestro negocio y/o afectarnos negativamente. Debemos identificar las amenazas con antelación así adelantarnos a ellas para evitarlas o convertirla en posibles oportunidades. Son factores positivos que podemos aprovechar y crear una oportunidad de mejora para nuestra empresa.

Una vez realizado el análisis podremos determinar una estrategia a seguir que potencie las fortalezas, nos ayude a superar las debilidades, poder controlar las amenazas y aprovechemos de las oportunidades que nos brinda el mercado.

Figura 4. Matriz DAFO



Fuente Google (2017)

- **Debilidades:**

- Empresa de nueva creación, escasa cartera de clientes
- Falta de experiencia previa en el sector.
- Necesidad de financiación.
- Dependencia de las Tecnologías de la información y la comunicación.
- Dificultad en difundir el servicio que ofrece la empresa.

- **Amenazas:**

- Riesgo elevado de nuevos competidores; cualquier persona puede ejercer el coaching.
- Aceptación del coaching cómo una profesión.
- Reformas Fiscales (incrementos de IVA, cotizaciones etc.)



- Reformas en la Leyes; Ley de Protección de Datos, Utilización de cookies propios, seguridad de la página web.
 - Actualización constante de nuevas tecnologías de la información, avances tecnológicos.
 - Reglamentación del coaching; actualmente no existe ninguna normativa que permita indicar si un coaching está verdaderamente cualificado.
- **Fortalezas:**
 - Inversión baja para la puesta en marcha del negocio.
 - Diversidad de Servicios a ofrecer, tanto a nivel particular como empresarial.
 - Sesiones sin necesidad presencial, online, utilización de las nuevas tecnologías de la información, incorporando las infraestructuras necesarias para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, ellos eligen: Skype, videollamadas, e-mail, llamadas telefónica, cita presencial, etc.
 - Utilización de diferentes modalidades de pago para los servicios prestados: Paypal, TPV Virtual,...
 - Bajo coste de producción, no se utilizan materias primas, ni se transforma ningún producto. Ofrecemos un servicio de calidad.
 - Empatía y Motivación en el trabajo.
 - **Oportunidades:**
 - Incremento en la utilización de las Tecnologías de la información en los últimos años.
 - Sector en auge, con crecimiento constante.
 - Pocos competidores respecto al mercado potencial.
 - Crecimiento del mercado online en España



4. PLAN DE OPERACIONES



4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. LOCALIZACIÓN

La localización de cualquier empresa es un factor muy importante a la hora de obtener resultados. En nuestro caso se deben establecer unas localizaciones tanto físicas como digitales.

Por una parte, la localización física no tiene tanta importancia dado que nuestros servicios de coaching lo podemos ofrecer desde cualquier parte a través de las TIC, pero para abaratar costes en desplazamientos, hemos estado buscando la zona de Valencia donde principalmente queremos prestar nuestros servicios.

La idea de abrir las oficinas e la población de Almussafes, es porque es uno de los Polígonos de la zona con mayor número de empresas, principalmente proveedores de la Factoría Ford, y con importante facturación. Creemos que las empresas de gran tamaño son la primeras que necesitarán de nuestros servicios, por el elevado número de empleados, y las constantes modificaciones y estudios que llevan a cabo para mejorar la productividad y así la rentabilidad de sus empresas.

A la hora de decidir cuál puede ser el local comercial más apropiado para nosotros, hemos tenido en cuenta diferentes características:

1. Debemos de encontrarnos en un lugar próximo al cliente, si se tiene la necesidad de desplazarse que no suponga ni para ellos y para los profesionales un coste añadido a nuestros servicios.
2. El precio del alquiler, estamos buscando alquileres a nuestro alcance Las características del local, a ser posible que esté habilitado para oficinas, con una superficie entre los 45 m² y los 75m², tampoco queremos unas instalaciones enormes para iniciar nuestra actividad. Unos de los principales motivos, es que si se va a realizar algún taller, sesión e grupo utilizaremos las instalaciones propias de las empresas, ya que casi todas disponen de salas de reuniones o despachos habilitados para ello. Y en el caso de no poseerlo, tenemos



- diferentes locales de referencia en la población donde se podría alquilar para eventos especiales.
3. La competencia no debe estar cerca, el cliente nos tiene que reconocer cómo los únicos que ofrecen el servicio presencial en la zona, ya que mediante la web, nos da un poco igual la localización que te gamos, podemos albergar a cualquier lugar que requiera de nuestros servicios.
 4. La visibilidad también es un factor importante, debemos de ubicarnos en un lugar de paso, que se nos conozca, llame la atención nuestras instalaciones.
 5. Por último, que tenga fácil aparcamiento, nuestros clientes en caso de desplazarse debe de vernos con fácil acceso, que no les suponga un problema el tener que desplazarse dónde nosotros estamos en caso de necesidad.

Después de comparar bastantes locales, nos hemos decidido por un local comercial que está en alquiler en Almussafes, en la zona nueva, próxima a la salida del polígono Industrial hacia el pueblo, y acceso a la Autovía dirección Valencia. Es un lugar tranquilo, de reciente construcción, en una de las principales calles. Por delante pasan diariamente los autobuses que desplazan a los trabajadores de Ford procedentes de varias poblaciones, los directivos, trabajadores para desplazarse a Restaurantes o varios self-service que se encuentran en la población, bastante concurridos por los trabajadores de las empresas. Esto nos aportará una visibilidad importante, cómo el local está compuesto por 4 puertas, 3 de ellas las convertiremos en cristaleras para darnos luz y con vinilos aprovecharemos para dar mensajes claros a los potenciales clientes.

Dado que nuestra actividad va ofrecer sus servicios tanto presenciales, online, visitas concertadas, llamadas telefónicas, etc. debemos de tener buenas comunicaciones y acceso a internet. En éste caso, disponemos de la instalación reciente por toda la población de la Fibra óptica por parte de Netllar. Nos aportará rapidez y mejores comunicaciones a la hora de dar servicio a nuestros clientes.

Indicamos ubicación y fotografías del local que hemos decidido alquilar. Es un local comercial ubicado en la Calle Mayor de Almussafes, con 55 m² de superficie útil, construcción del 2008 habilitada para el uso de cualquier tipo de oficina. Además el precio de alquiler son 400€ al mes, precio asequible para iniciar el negocio.

Figura 5: Imagen del Local comercial en Cl. Mayor Almussafes



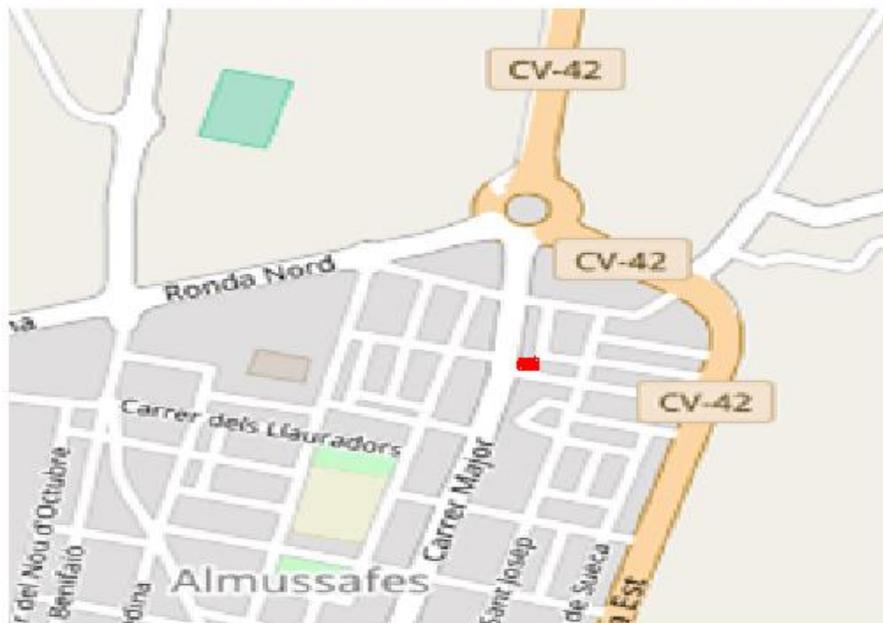
Fuente: Inmobiliaria Ferrus Almussafes (2017)

Figura 6: Imagen del interior del local alquilado para la empresa



Fuente: Inmobiliaria Ferrus Almussafes (2017)

Figura 7: Localización de nuestra empresa en Cl. Mayor de Almussafes



Fuente: Google Maps (2017)



4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

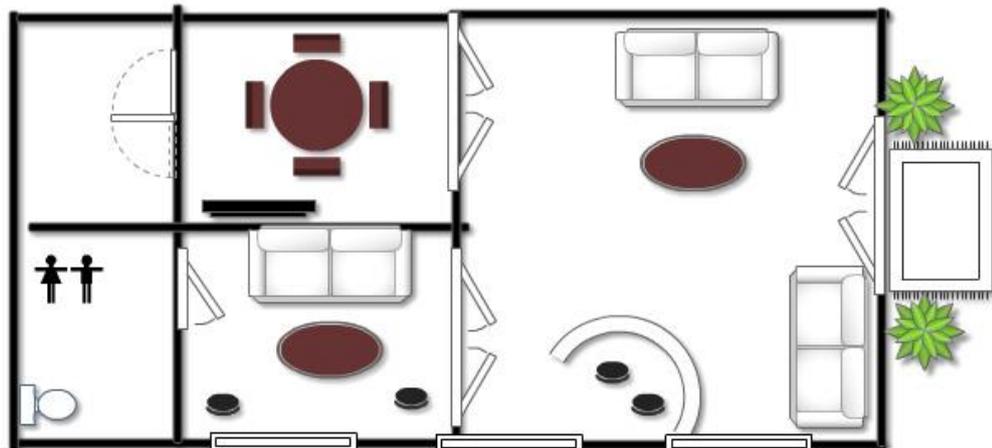
En nuestro caso, debemos analizar primero una distribución en planta para las instalaciones de las oficinas, y por otra parte, al ofrecer el servicio mediante las TIC (Tecnologías de la Información), se deberá establecer un espacio virtual.

La distribución en planta debe respetar los objetivos estratégicos y tácticos marcados por la empresa, respetando espacios y estableciendo un ambiente agradable cómodo, práctico, relajante, tanto para los profesionales que ejercen en la empresa, cómo los clientes tanto particulares cómo de empresa que se acerquen a nuestras instalaciones.

Las empresas de servicios como la nuestra mantiene un trato más directo con el cliente, sin él no se pueden llevar a cabo el servicio. Por ello, nuestra distribución se centrará más en la satisfacción y comodidad del cliente, que en propio desarrollo de las operaciones del proceso. La comodidad durante el servicio y la apariencia va a ser un punto clave en nuestras instalaciones. Y un factor en contra, es que no se puede establecer una programación exacta de las actividades a realizar ya que dependemos mucho del cliente. A continuación hemos elaborado un simple plano para visualizar la distribución de cómo van a ser las oficinas.

El Hall de recepción va representará la parte más importante de las oficinas, para que quien acceda a las instalaciones en una primera vista le aporte relajación, tranquilidad, comodidad y apariencia de profesionalidad. E todo el local se establecerá mensajes que transmitan auto-motivación, creencia en uno mismo, superación, etc. Mensaje claro del coaching sea cual sea la especialidad. Luego se establecerá una habitación para atender particularmente a los clientes, y otra sala de reuniones para poder trabajar con equipos reducidos.

Figura 8: Plano de distribución de las oficinas de REINVERTAR-SE



Fuente: Elaboración propia. Programa Floorplanner (2017)

En cuanto a la distribución de la plataforma online, debemos establecer un espacio donde van a estar presentes los posibles clientes y usuarios, así como los creadores de la plataforma y propietarios que somos nosotros.

Debe de fijarse una estructura práctica, cómoda, que llame la atención a posibles clientes que accedan a la página, y que sea práctica y cómoda de utilizar para los ya clientes. Cómo distribución en sí, vamos a establecer una estructura de los diferentes accesos que vamos a ofrecer desde la página web de la empresa:

- ¿Quiénes somos?: es la carta de presentación de la empresa, la recepción a los clientes.
- Experiencia Profesional: Estará a disposición de los usuarios la trayectoria profesional de nuestros colaboradores que ejercen en REINVENTAR-SE.
- Servicios: pondremos a disposición de todos los tipos de servicios que podemos ofrecer, todas las modalidades de Coaching que podemos ofrecer, coaching personal profesional, por equipos, autoestima, etc. A su vez, en cada



- servicio se dispondrá de información sobre cómo se pueden recibir las sesiones, va email telefónicas, skype, videoconferencia online, presencial, etc.
- **Blog:** podrán encontrar artículos interesantes de desarrollo personal, profesional, auto-motivación, etc.
 - **Comunícate:** a través de ésta sección podrán comunicarse directamente con nosotros, recibiendo una respuesta rápida incluso consejos simples ante cualquier duda por parte de los profesionales.
 - **Aula virtual:** se ofrecerán online diversos cursos y talleres para mejorar competencias y potenciarlas, preparación de situaciones, cómo afrontar retos, cómo mejorar el potencial personal, etc.

Para la creación de la página web, visible en tablet y móvil, así como la posible creación de una “app” cuando ya tengamos establecido el negocio, hemos consultado la página web de la cámara de comercio. Donde directamente dispone de una sección diseñada especialmente para los servicios tecnológicos, aparece diversidad de ofertas para creación de todo tipo de web, asesoramiento, e-commerce, etc.

4.3. OPERACIONES Y PROCESOS

Nuestro proceso se puede iniciar por dos vías, presencialmente en nuestras instalaciones o mediante nuestra web. Pero seguiremos unos procesos similares:

1. **Proceso de Recepción:** en éste proceso el cliente se presenta en nuestras oficinas solicitándonos información, quienes somos, que servicios le podrán interesar, etc. En la web, entrará a visitar nuestra empresa y dará un vistazo, conociéndonos e informándose de los servicios que ofrecemos. Si no les interesa, no volverán o no visitarán de nuevo nuestra web.



Este proceso variará un poco en algunas operaciones, ya que vamos a establecer un comercial que realizará las visitas a las empresas concertadas, para darles nuestra carta de presentación, y ofrecerles nuestros servicios.

2. Proceso de solicitud de información: una vez recibida nuestra carta de presentación, sea por una vía o por otra, si tienen especial interés en algún servicio en especial volverán a preguntar, o podrán contactar por la web vía email para solicitar más información, estableciendo un primer contacto con nuestros profesionales.
3. Procesó de decisión: una vez analizada toda la información el cliente ya decide si quiere que le prestemos nuestros servicios. A partir de aquí se establece una cita, ya sea de la forma que se haya pactado, telefónica, presencial, videoconferencia, etc.
4. Proceso de contacto: Desde que se inicia la primera sesión, el coachee (cliente) tendrá contacto directo con el coacher para consultarle cualquier consulta, duda que le pueda surgir sobro las sesiones.

Una vez terminado el proceso, el mismo cliente puede volver a iniciar de nuevo el procedimiento.



5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

La **misión** define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Roberto Espinosa, 2012)

La respuesta a éstas preguntas debe ser clara, y toda la organización y clientes sabrán la razón de ser de nuestra empresa, hacia donde queremos ir y porque.

Nuestro público objetivo será cualquier persona física o empresa que necesite mejorar su calidad de vida, crecer profesionalmente o legar alcanzar objetivos en su día a día.

Nuestra misión es la de la contribución al desarrollo y crecimiento personal y profesional de nuestros clientes a través de los diferentes procesos de coaching. Acompañándoles con el fin de lograr los objetivos que se propongan ya sean personales, profesionales o empresariales. Para ello se partirá desde el punto actual en que se encuentren hasta llegar al punto que desearían alcanzar.

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Roberto Espinosa, 2012)



La visión de REINVENTAR-SE va a ser la de obtener resultados mediante los clientes, que se sientan satisfechos con nuestro trabajo y que logren los objetivos por los que iniciaron sus sesiones con nosotros. Por parte de la empresa un objetivo futuro será el de ser financieramente competitivos, y que nuestros clientes nos elijan a nosotros en lugar de a la competencia. Debemos crear un valor añadido al servicio que vamos a prestar, así conseguiremos que nuestros clientes también sean nuestros prescriptores.

Y por último debemos establecer unos valores que serán sobre lo que se asentará la cultura de nuestra empresa, los nuestros son los siguientes:

- Empatía
- Confidencialidad
- Compromiso
- Honestidad
- Orientación
- Innovación

5.2. ESTRUCTURA LEGAL Y TRIBUTARIA

La decisión sobre la forma jurídica es un elemento importante dentro de la empresa, por ello debemos el que mejor se adapte a las necesidades y características de la empresa. Para ello debemos analizar varios aspectos que debemos de tener en cuenta: ([Cámara de Valencia, 2017](#))([Ventanilla empresarial, 2017](#))

- La actividad de la empresa: muchas veces dependiente de la actividad requiere de una forma jurídica u otra, sobre todo por el tema de responsabilidad. Además en muchos sectores la imagen de la empresa también se ve afectada por la forma jurídica que tenga, da muchos más prestigio en algunos sectores.



- Número de socios que van a formar parte del proyecto empresarial. Algunas formas jurídicas, como la comunidad de Bienes requieren obligatoriamente tener más de un socio.
- Responsabilidad de los socios: dependiendo de si se quiere restringir la responsabilidad al capital aportado o establecer una responsabilidad ilimitada con todos los bienes presentes y futuros cómo es el caso del Autónomo.
- Factores económicos: Dependiendo del capital inicial del que dispongamos podremos constituir una sociedad u otra, ya que algunas formas jurídicas requieren de un capital mínimo para constituir las.
- Aspectos fiscales: la empresa, según la forma jurídica, tributará a Hacienda a través del IRPF o a través del impuesto de sociedad. En una el tipo impositivo se aplica progresivamente arreglo los beneficios, y en las segunda se establece un tipo Fijo.

En la siguiente tabla podemos observar las diferentes formas jurídicas que pueden adquirir las empresas, en base a los aspectos que hemos comentado anteriormente:

Figura 9. Formas jurídicas de la Empresa

FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA

TIPOS DE EMPRESAS	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores	Fiscalidad	Nº de Trabajadores	Legislación básica
Empresario individual ¹	1	Ilimitada, con todos sus bienes presentes y futuros	No hay	RETA ²	IRPF	No hay límite	Código de Comercio (Art. 1 y ss.)
Sociedad Civil	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 1.665 y ss.)
Comunidad de Bienes	2	Ilimitada	No hay	RETA	IRPF	No hay límite	Código Civil (Art. 392 y ss.)
Sociedad Limitada	1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Reglamento del Registro Mercantil (Art. 175 y ss.)
Sociedad Limitada Nueva Empresa	1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Anónima	1	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Régimen General o Autónomos (consultar caso concreto)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000 € (SAL)	Régimen General o Autónomos, según proceda. Posibilidad de elección.	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ³	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.
Cooperativa de trabajo asociado	3 socios trabajadores	Limitada a la aportación de capital social	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Régimen General o Autónomos (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ⁴	Ley 27/1989, de 16 de julio, General de Cooperativas Ley especial de la comunidad autónoma

¹ También llamado trabajador autónomo.

² RETA: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

³ El nº de horas/año realizadas por los trabajadores no socios con contrato indefinido no puede ser superior al 15% de las realizadas por los socios trabajadores, o al 25% en caso de sociedades con menos de 25 trabajadores.

⁴ El nº de horas/año realizadas por trabajadores con contrato indefinido no podrá ser superior al 35% de las realizadas por socios trabajadores.

Fuente: Ventanilla única empresarial, 2017

Una vez analizados todos los aspectos a tener en cuenta para la elección de la forma jurídica de nuestra empresa, creemos que la más apropiada será una Sociedad Limitada Unipersonal.



Nos basamos principalmente en el aspecto de la responsabilidad que la limitamos a la aportación al capital social, y por el prestigio que nos puede dar el tener denominación de SLU en lugar de trabajar simplemente como autónomos. Por lo que nuestra empresa se denominará REINVENTAR-SE, SLU.

Ésta sociedad es en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. Además el número mínimo de socios para constituir una Sociedad limitada es de un socio.

- Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura.

- La normativa por la que nos vamos a regir es la siguiente:
 - **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, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva.
 - **Orden JUS/1840/2015**, por la que se aprueba el modelo de escritura pública en formato estandarizado y campos codificados de las sociedades de responsabilidad limitada, así como la relación de actividades que pueden formar parte del objeto social.



- **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.**

➤ Características:

- Es una sociedad de capital, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Denominación social:
 - Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación 'Sociedad de Responsabilidad Limitada', 'Sociedad Limitada' o sus abreviaturas 'S.R.L.' o 'S.L.'
 - La denominación social deberá obtenerse a través del Registro Mercantil; no se podrá adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente.
- Tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- También llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.

➤ Órganos sociales:

- **Junta General de socios:** Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:
 - Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.



- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
 - Modificación de los estatutos sociales.
 - Aumento o reducción del capital social.
 - Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 - Disolución de la sociedad.
- **Los Administradores:** Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

➤ Capital:

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros.
- Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.



- **Aportaciones sociales:** Toda aportación se considera realizada a título de propiedad, salvo que se estipule lo contrario.
 - **Aportaciones dinerarias**
 - Deben establecerse en moneda nacional. Si es en moneda extranjera se determinará su equivalencia en euros con arreglo a la Ley.
 - Ante notario deberá acreditarse la realidad de las aportaciones dinerarias mediante notificación del depósito de dichas cantidades a nombre de la sociedad en una entidad de crédito que el notario incorporará a la escritura.
 - **Aportaciones no dinerarias**
 - Deben describirse en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, así como su valoración en euros y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- **Transmisión de las participaciones sociales**
 - La transmisión de las participaciones sociales, así como la constitución del derecho real de prenda sobre las mismas, deberán constar en documento público.
 - La constitución de derechos reales diferentes deberá constar en escritura pública.
 - El adquirente de las participaciones sociales podrá ejercer los derechos de socio frente a la sociedad desde que ésta tenga conocimiento de la transmisión o constitución del gravamen.
 - Hasta la inscripción de la sociedad (por constitución o aumento de capital) en el Registro Mercantil, no podrán transmitirse las participaciones sociales.



▪ **Transmisión voluntaria por actos inter-vivos**

Es libre entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio, o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente, siempre que no haya una disposición contraria en los estatutos.

Se regirá por las siguientes reglas:

- Se debe comunicar por escrito a los administradores, haciendo constar el número y características de las participaciones que se pretenden transmitir, la identidad del adquirente, precio y demás condiciones de la transmisión.
- Queda sometida al consentimiento de la sociedad, y se expresará mediante acuerdo de la Junta General.
- La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, a través de notario, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. No es necesaria esta comunicación si el transmitente concurrió a la Junta General donde se adoptaron dichos acuerdos.
- Los socios concurrentes a la Junta General tendrán preferencia para la adquisición.
- El precio de las participaciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán convenidas y comunicadas a la sociedad por el socio transmisor.

▪ **Transmisión forzosa**

- El embargo de las participaciones sociales, en cualquier procedimiento de apremio, debe ser notificado inmediatamente a la sociedad por el Juez o Autoridad administrativa que lo haya decretado, haciendo constar la identidad del embargante, y las participaciones embargadas.
- En caso de subasta, la adjudicación al acreedor será firme transcurrido un mes desde la comunicación a la sociedad de dicha subasta. En tanto no



adquiera firmeza, los socios, y solo en el caso de que los estatutos establezcan en su favor el derecho de adquisición preferente, podrán subrogarse en lugar del acreedor, mediante la aceptación expresa de todas las condiciones de la subasta y la consignación íntegra del importe de la adjudicación del acreedor y de todos los gastos causados.

▪ **Transmisión mortis-causa**

- La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero la condición de socio.
- No obstante los estatutos podrán establecer en favor de los socios sobrevivientes un derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido, apreciadas en el valor real que tuvieran el día del fallecimiento del socio, cuyo precio se pagará al contado.

➤ Sociedad Unipersonal:

- Surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.
- Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:
 - La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
 - La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.
- Necesariamente habrán de constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil Provincial:
 - La constitución de la sociedad de un sólo socio.
 - La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad "como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las particiones sociales".



- La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único "como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales".
- En todos los supuestos anteriores la inscripción registral expresará la identidad del socio único.
- En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente esta condición en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U.).
- El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.
- Además de los libros obligatorios para todas las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la Sociedad unipersonal deberá llevar el Libro registro de contratos de la S.L.U. con el socio único.

Por último, en tabla que adjuntamos a continuación obtenida de la Cámara de comercio de Valencia, vemos a modo resumen los trámites necesarios para la apertura de REINVENTAR-SE, SLU:

Tabla 1: Trámites para constituir la sociedad de Responsabilidad Limitada

Trámite	Sociedades y personas físicas	Lugar	Documentación	Plazo
Licencia Municipal de Obra	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto - Plano de local - Memoria descriptiva - Plano de la finca - Proyecto firmado por un técnico 	Inmediato
Licencia Municipal de Apertura: (1) Comunicación ambiental = Licencia Express (2) Licencia Actividad	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del I.A.E - Escritura propiedad del local o contrato de arrendamiento - Fotocopia C.I.F - Plano del local - Memoria descriptiva de la actividad y local - Plano situación local - Presupuestos de instalaciones 	(1) Inmediata (2) 30 días
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Todas	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura Pública de compra-venta - Justificante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados - Pago del arbitro sobre el incremento del valor de los terrenos 	
Inscripción en el Registro Industrial	Solo empresas industriales	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> - D.N.I. del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades - Fotocopia del I.A.E. - Boletín de instalaciones electricas firmado por Instalador autorizado. - Proyecto economico-industrial - Justificación de condiciones higiénico-sanitarias 	
Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> - Impresos 036 de alta en el Censo - D.N.I. y N.I.F. o C.I.F. 	
Alta en el Censo	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> - Primera Copia de Escritura - Fotocopia C.I.F. - Alta en el I.A.E - Impreso 036 	Antes del inicio de la actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Oficial - Fotocopia del C.I.F. - Alta en el I.A.E. - Propuesta en la Mutua 	Antes del inicio de la actividad
Afiliación y número de la Seguridad Social	Todas y personas físicas que no las tuvieran	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Oficial de afiliación - Fotocopia del D.N.I. 	Antes del inicio de la relación laboral



Alta en el Régimen especial de la Seguridad Social de los trabajadores	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo Oficial de Alta de trabajadores - Fotocopia del D.N.I. - Fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social del trabajador	Antes del inicio de la relación laboral
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Todas	Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo (Dirección Territorial de Empleo)	- Datos de la empresa y del centro de trabajo - Datos de los trabajadores - Actividad de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Todas	Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo	- Ficha con los datos de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia, 2017

5.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Los profesionales que vayan a ejercer en REINVENTAR-SE, SLU, van a estar directamente en contacto con los clientes, por lo que es primordial que cuenten con una experiencia comercial y de contacto con los clientes. Que empaticen y se sientan identificados con la misión, visión y valores de la empresa. Además es necesario que tengan una experiencia adquirida en el sector del coaching y familiarizados con las TIC.

La empresa va a estar encabezada por la gerente, la que emprende el negocio, que dispone de una experiencia profesional en el mundo de la banca de más de 10 años. Con estudios en Administración y Dirección de Empresas, y especialista en Asesoramiento de Pymes. Además cuenta con el Certificado del experto en coaching Online aprobado por ACSTH (Approved Coach Specific training hours) por el ICF (International Coach Federation).

Por otra parte, se contará con un profesional del coaching, certificado tanto cómo experto del coaching presencial (personal y ejecutivo) cómo en Coaching Online. Todos los certificados son oficiales, acreditados y certificados por el ICF.



El ICF ha sido pionero en la auto-regulación de la profesión de coaching y certifica tres niveles de capacitación profesional. Los distintos niveles corresponden a la formación, experiencia y demostración de competencias profesionales en un riguroso examen.

Existen en la actualidad 3 tipos de certificación, que van en función de las horas mínimas de experiencia adquirida. Según la International Coach Federation (ICF) podemos obtener las siguientes certificaciones profesionales:

1. **ACC - Associate Certified Coach** (Coach Certificado Asociado):
 - Formación específica en coaching: 60 horas.
 - Horas de experiencia en coaching: 100
 - Clientes mínimos: 8
2. **PCC - Professional Certified Coach** (Coach Certificado Profesional)
 - Formación específica en coaching: 125 horas
 - Horas de experiencia en coaching: 500
 - Clientes mínimos: 25
3. **MCC - Máster Certified Coach** (Coach Certificado Máster)
 - Formación específica en coaching: 200 horas
 - Horas de experiencia en coaching: 2.500
 - Clientes mínimos: 35

Nuestro profesional cuenta con el segundo tipo de certificación de momento. Le contrataremos como profesional Freelancer de momento, ya que inicialmente hasta que capturemos talleres y proyectos, y nos demos a conocer creemos que no es viable el mantener contratado aunque se a tiempo parcial a ningún empleado. De ésta forma, cuando tengamos un proyecto contrataremos dicho trabajo con el profesional experto que tenemos a nuestra disposición, y más adelante plantearnos la posibilidad de incorporarlo en plantilla si es viable.



5.4. ORGANIGRAMA

El organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

En nuestro caso, no creemos que sea necesario un organigrama, ya que inicialmente la misma persona se va a encargar de todas las funciones, tanto de mantenimiento y atención de la página web, cómo de las instalaciones para atención presencial a los clientes. Para determinados servicios talleres, sesiones se contará con un experto profesional que nos facturará sus servicios cuando sean realizados según un contrato de servicios anterior al inicio, dónde se pactarán todas las condiciones.

Más adelante, cuando la empresa está en funcionamiento y empiece a tener un nombre, si que será necesario tener alguien que se encargue de la recepción de nuestros clientes, y de mantener las instalaciones, dar la información, imagen de la empresa, y atender a los clientes que acuden a sus sesiones.

Y cuanto al horario laboral, abriremos las oficinas de atención al público e horario de tardes de 16:00h a 20:00h. En un principio se ofrecerá éste horario hasta que se incremente la demanda y nos soliciten sesiones por la mañana. De momento por la mañana se realizará todo el mantenimiento de la web, sesiones online, skype, correo electrónico, consultas, etc así cómo las visitas comerciales a las empresas de la zona para ofrecer nuestro servicios y concertar sesiones grupales, mindfulness, etc.



6. PLAN DE MARKETING

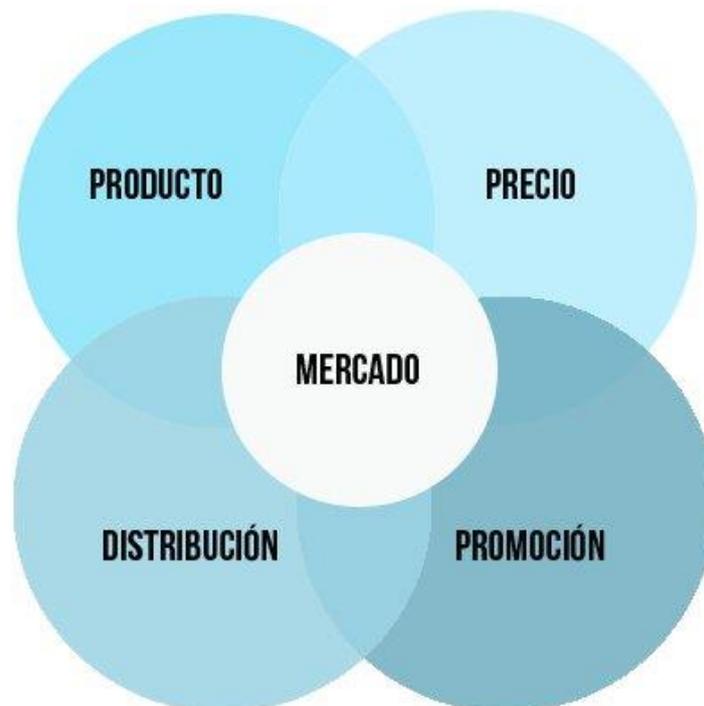
6. PLAN DE MARKETING

6.1. INTRODUCCIÓN

El término **Marketing** es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. (Julián Pérez y Ana Gardey, 2008)

Los especialistas en Marketing, suelen centrar sus actividades en lo que también denominamos como el Marketing Mix. Se trata de un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Figura 10. Marketing Mix



Fuente: Debitoor.es, 2017



6.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Entendemos la segmentación, cómo el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. (Santesmases, 2008)

La segmentación es un elemento importante para las pequeñas y medianas empresas, ya que permite centrarse en un segmento específico y especializarse en él. Esto conlleva a crear estrategias comerciales y de marketing, creando un valor añadido al servicio que ofrecemos respecto a la competencia, y fidelizar al cliente.

Cómo público objetivo, entendemos que será el grupo de personas con similares características y necesidades, que podamos ofrecer nuestro servicio. En nuestro caso, queremos llevar a dos públicos objetivo. El primero de ellos será el de las empresas, con la idea de ofrecerles sesiones en grupo, por equipos y llevarles a la mejora de productividad y objetivos entre otros, gracias a las terapias de grupo.

Y por otra parte tendremos el segmento de particulares, que será cualquier persona que necesite mejorar su vida. Ya sea a nivel personal, empresarial, profesional o incluso deportivo. Personas que necesiten que les ayuden a volver a encaminarse en metas, objetivos, retos que les lleven a encontrarse mejor. A reinventarse tal y cómo el nombre de nuestra empresa indica. Hacer las cosas de forma diferente, que te haga disfrutar de ellas, y llenar tu vida.

En nuestro caso, la segmentación va a ser un poco complicada, sobretodo porque las sesiones ya son a nivel particular y adaptas el servicio de coaching al cliente en concreto. El tema del servicio a las empresas, podríamos centrarnos en el mercado de las PYMES inicialmente, ya que las grandes empresas sí que están más explotadas por nuestros competidores. Al poder disponer de mayores inversiones, destinan parte a la mejora de la productividad y está de moda las técnicas de mindfulness, desarrollo profesional en equipo, etc.



6.3. *ESTRATEGIA DEL PRODUCTO O SERVICIO*

Nos ponemos la meta de ofrecer un servicio de calidad, profesionalidad, que nos diferencie de la competencia, y que nuestros clientes encuentren en nuestro servicio un Valor Añadido que otros no dan.

En cuanto a la web, cómo ya definimos en el anterior punto de Distribución en Planta, debemos ofrecer los servicios de forma que la página web sea visual, práctica y enfocada sobre todo al cliente.

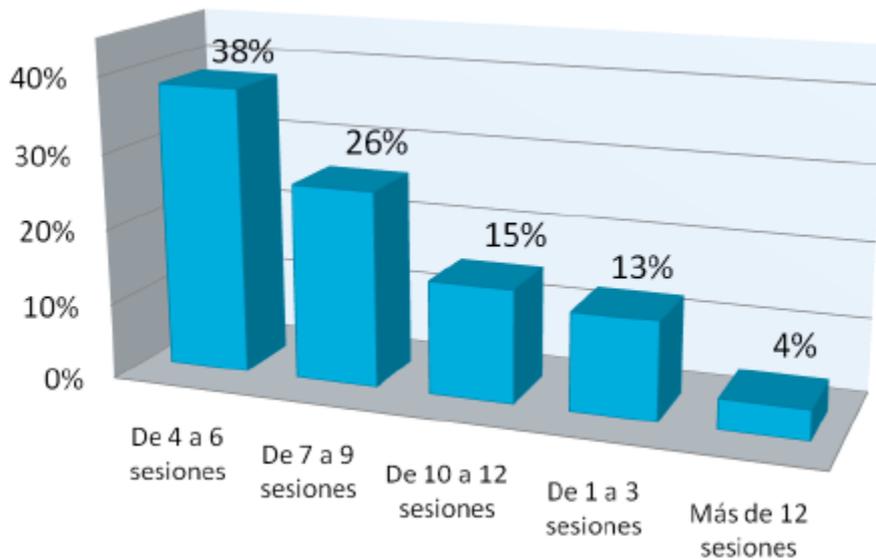
En nuestra empresa nos vamos a centrar en 3 tipos de coaching, el coaching personal, empresarial y familiar. Y los ofreceremos a nuestros clientes tanto de forma presencial, individual, grupal, por email u online. Os hablamos un poco del tipo de servicio que ofrecemos:

1. **Coaching Personal:** También conocido como Life Coaching, esta rama te ayuda sobresalir en todos los campos de tu vida cotidiana, bien se trate de tus relaciones interpersonales, tu carrera, tus sueños o tu familia. En la mayoría de los casos la insatisfacción proviene de estar haciendo las cosas de una manera que no es la tuya natural. Un coach personal te ayuda a descubrir tu propio método y a ponerlo en marcha para que puedas obtener resultados exitosos en las acciones que emprendas.
2. **Coaching Empresarial:** la diferencia entre el coaching empresarial o de negocio y el coaching ejecutivo, es que el empresarial, que es el que nosotros vamos a ofrecer a nuestros clientes, está enfocado a PYMES, no a grandes empresas. Se trata de ofrecer servicios a las empresas, de diferente forma en base al tiempo que esté el negocio en funcionamiento, se podría utilizar para crear tu propia empresa, desarrollar habilidades empresariales o expandir el negocio.

3. **Coaching Familiar:** esta rama está enfocada en las familias que desean mejorar sus relaciones y potenciar sus capacidades familiares. Para lograr un óptimo desempeño a nivel de familia, se basa en las relaciones familiares en sí, las relaciones con amigos, compañeros de trabajo, la sociedad en sí, y la relación de cada miembro de la familia consigo mismo. Al mismo tiempo, en éste tipo de coaching también trataremos el coaching en los estudiantes.

Podremos ofrecer cada servicio por las vías que hemos comentado, generalmente un proceso de coaching tendrá una duración estimada de unos 6 meses, dependiendo del tipo de coaching. Realizándose mayoritariamente de 4 a 6 sesiones, las iniciales serán más periódicas y las finales más espaciadas en el tiempo poder realizar un seguimiento. El gráfico que vemos a continuación, muestra la duración media en número de sesiones de un proceso completo.

Gráfico 15. Duración media en sesiones del proceso completo de coaching



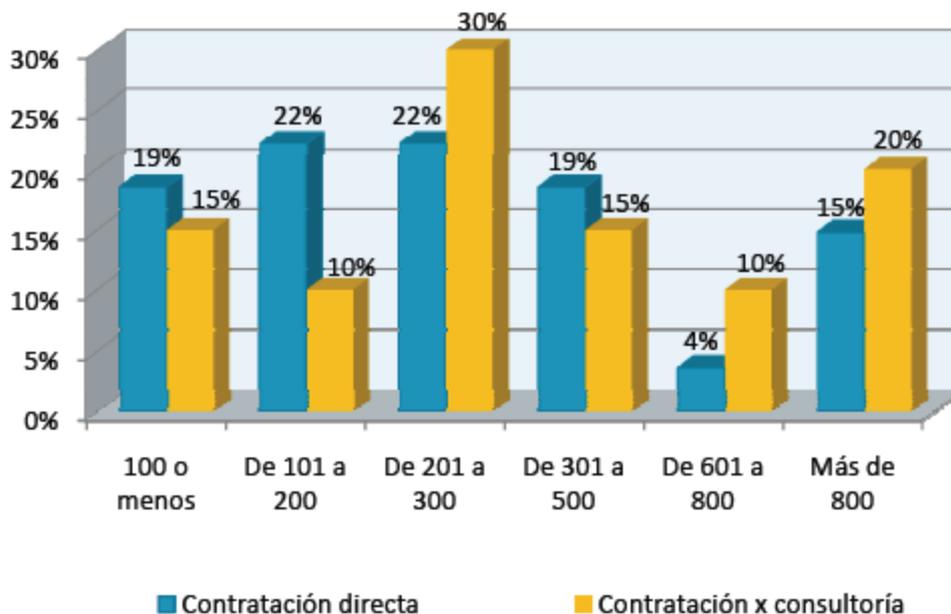
Fuente: Estudio Market Coaching '08

6.4. ESTRATEGIA DEL PRECIO

Vamos a hablar del precio que ofrecerá sus servicios la empresa a sus clientes. Es un elemento muy competitivo en el mercado y nosotros debemos basarnos en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos en el mercado. Que sea un criterio de diferenciación frente a la competencia, ya que por ley éste sector no dispone de precios fijados.

Cómo podemos ver en el siguiente gráfico, existe una gran dispersión en los precios. Además se diferencia si directamente contratan a través de consultoría o se ponen en contacto con el coacher. En nuestro caso nos establecemos en un término medio, ya que no somos una consultoría, pero nosotros en la mayoría de los casos también contrataremos al coacher freelance.

Gráfico 16. Precios por sesión contratados directamente o por consultoría.



Fuente: Estudio Market Coaching'08



REINVENTAR-SE, SLU debe establecer una política de precios que sea atractiva para el cliente, y que a la hora de decidir nos elija a nosotros basándose en la calidad-precio.

En principio vamos a establecer unas tarifas de lanzamiento, para daros a conocer, y que sean atractivas para los potenciales clientes. A nivel particular, las tarifas presenciales, las estableceremos en 50€/sesión, la primera sesión será gratuita y constará de un primer contacto del coacher y el coachee, para que se conozcan y se presenten, siendo de una duración aproximada de unos 30 minutos e indicarle las primeras pautas para la siguiente sesión. En ese momento, se reservará la siguiente cita, que ya tendrá una duración aproximada de unos 90 minutos. Las sesiones se pagan el 50 por ciento por anticipad, y pueden ser modificadas en horario avisando con 24 horas de antelación o se perderá el importe pagado.

Estableceremos ofertas de “pack descuento”, como por ejemplo:

- Una sesión 50€.
- Cuatro sesiones 180€, saldría un precio de 45€
- Ocho sesiones 320€; saldría la sesión a 40€.

Las ofertas se pagan por adelantado al contado, mediante efectivo o pago con tarjeta.

En cuanto a las tarifas de coaching virtual/online se fijarán en base al número de participantes, no será el mismo precio grupal que particulares. Tendrán un precio más o menos de 45€/sesión, teniendo la posibilidad de acceder a ofertas promocionales como la que hemos comentado antes.

Luego nos encontraremos con el coaching empresarial, cuando se hagan sesiones grupales presenciales o no, se fijará con anterioridad en la empresa dependiendo el número de participantes un precio del servicio.

Y por último, mediante email se llevarán a cabo sesiones y talleres, con el apoyo de libros, email, artículos y cursos por entregas entre otros. Para éste tipo de servicio



tendremos la tarifa más económica y flexible para alcanzar las metas de cualquier cliente. El precio de los libros electrónicos suelen oscilar entre 25€ y 60€, el del coaching por email sobre los 50€-200€ al mes, y los cursos por entregas estableceremos unos costes entre 50€ y 400€, dependiendo del servicio.

6.5. **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La estrategia de comunicación de la empresa se utiliza para comunicar de manera efectiva y cumplir con los objetivos marcados. Debe reflejar de forma clara y precisa la misión, visión y objetivos de la empresa.

Debe de ser atractiva para el cliente, consiguiendo aumentar las ventas de la empresa porque mostramos lo mejor de nuestros servicios. Por ello, nos debemos de poner en el lugar del cliente para intentar captar y satisfacer sus necesidades. Para ello deberemos establecer unas pautas de comunicación por medio de :

- **Publicidad:** deberemos de buscar diferentes medios para dar a conocer nuestra empresa, por ello utilizaremos:
 - o **Página web:** en ella plasmamos todo lo que hacemos, debe ser una visión elegante, profesional, y que atraiga al cliente potencial.
 - o **Mediante las redes sociales:** debemos estar presentes en cuantas más redes sociales mejor, es la mejor forma gratuita de hacernos publicidad a través de clientes fieles, trabajadores, etc. Deberíamos estar presentes en facebook, twitter y linkedin cómo mínimo.
 - o **Flyers:** realizar un buzoneo en la población y en los polígonos industriales.
 - o **Prescriptores:** a través de nuestros clientes satisfechos, el boca a boca es el método más efectivo, y la mejor estrategia publicitaria la cual se obtienen mejores resultados.



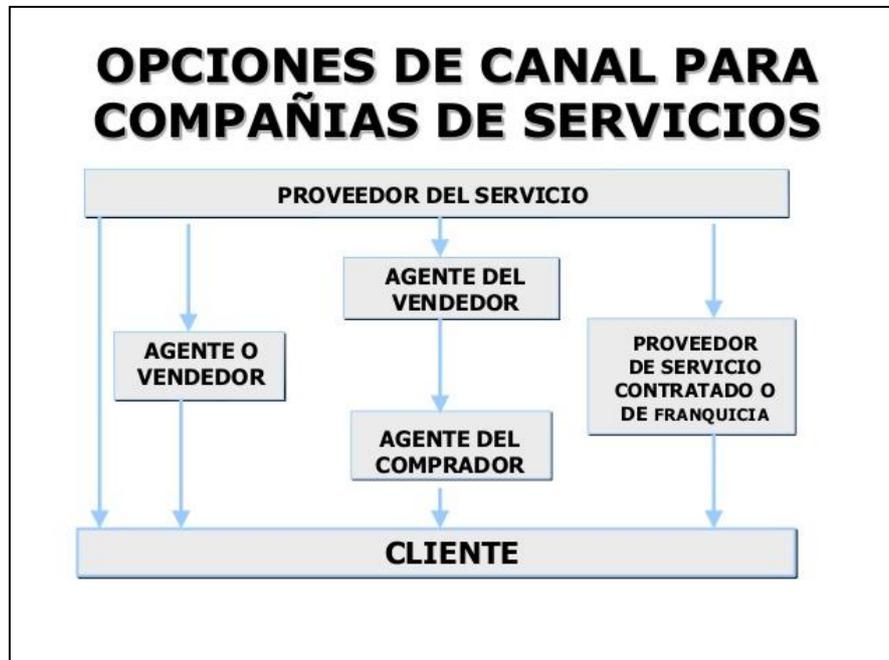
- Descuentos- Promociones: tal y cómo comentábamos en el punto anterior del precio, para captar a nuevos clientes que se acerquen a nuestras instalaciones, o que accedan a nuestra web ofreceremos la primera visita de contacto gratis, y se establecerán promociones en packs de sesiones para ahorrar en el precio de cada sesión. De ésta aparte de captar la atención del cliente, conseguimos que finalicen las sesiones, y nos aseguramos el servicio, ya que para acceder a ellos hay que desembolsar todo el importe al inicio.

6.6. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Definimos la distribución de una empresa cómo las vías mediante las que se ofrece el producto/servicio al consumidor final. Los canales de distribución suelen ser de dos tipos:

- Directos: Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por tanto se emplea un canal directo.
- Indirectos: No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Se caracteriza por el producto/servicio pasa por diferentes intermediarios antes de llegar al consumidor final.

Figura 11. Opciones de Canal de Distribución en Empresas de servicios



Fuente: Slidershare, 2017

En nuestro caso se utiliza una Canal de distribución directo ya que los clientes reciben directamente el servicio del coaching, sin existir ningún intermediario. Por lo tanto, hay que aprovechar al máximo el contacto con el cliente sea cual sea la vía, dando a conocer nuestros valores y mostrando una imagen fiel, profesional y agradable.

El principal medio de difusión comercial que vamos a utilizar va a ser el comercio electrónico, ya que la distribución es directa de empresa a consumidor final. Además es económico, y como comentábamos en el apartado de comunicación puede apoyarse de las redes sociales.

El único inconveniente que vemos, es el escaso uso de internet para la compra, aunque diversos estudios indican que van en aumento, y es utilizado por personas de todas las edades cómo veíamos en los anteriores apartados.



7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO



7. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

7.1. BALANCES PREVISIONALES. TRES AÑOS, 3 ESCENARIOS

(Realista, Pesimista y Optimista)

El análisis de la situación económico-financiera de la empresa, nos permitirá conocer la situación real de la empresa en un momento determinado. Es la capacidad que tiene la empresa para generara beneficios y atender a las obligaciones, de ésta forma nos permite evaluar la viabilidad futura de la empresa y tomar decisiones sobre posibles cambios en la gestión de los recursos de la empresa.

Cuando hablamos de **Estructura Económica** nos referimos a los activos con los que contamos en nuestra compañía para realizar la actividad productiva, es decir, si tenemos existencias o stocks, maquinaria, dinero para el pago de los suministros que nos permitan elaborar nuestros productos o realizar nuestros servicios. (Francisco Merino García, 2017)

Y cuando hablamos de la **Estructura Financiera**, hablamos de las distintas fuentes de financiación que utiliza la empresa, es decir, si tenemos recursos propios como pueden ser por ejemplo las aportaciones de los socios cuando se constituye la sociedad, los beneficios obtenidos, etc., o/y si tenemos recursos ajenos, como pueden ser las deudas o créditos a corto y largo plazo. (Francisco Merino García, 2017)

Con el Balance de situación reflejaremos la situación patrimonial de la empresa, se compone de las siguientes masas patrimoniales: el Activo, Patrimonio Neto más Pasivo. Conforme vayamos viendo las masas indicaremos que partidas se representan en el Balance. Vamos a realizar el Balance para el Año 1, Año 2 y Año 3 en un escenario realista. En el anexo C podemos ver los del Escenario Pesimista y el Escenario Optimista.

- **Activo**: es el conjunto de bienes y derechos propiedad de la empresa. Representa las inversiones de la empresa y lo podemos dividir en :



- **Activo no corriente:** también se denomina activo fijo, y su permanencia en la empresa es superior a un año. Aquí nos encontramos con la inversión para el inicio de la actividad. Lo podemos dividir en :
 - Inmovilizado Intangible: no material, derechos de la empresa. Cómo patentes, diseños industriales, etc. REINVENTAR-SE, SLU ha tenido que realizar una inversión en Aplicaciones Informáticas para adquirir un software específico. Le ha supuesto un coste de 1.600€. Además la inversión de la reforma de las oficinas, al tratarse de un inmueble alquilado lo debemos de indicar en ésta partida. La reforma del local asciende a 10.000€.
 - Inmovilizado Material: terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, etc. Nosotros tenemos todo el mobiliario de la oficina, así como el material de papelería necesario. Necesitaremos un mostrador de recepción, dos sofás, 2 mesas de centro, 3 estanterías, una mesa redonda de para la sala de reuniones, 1 espejo cuarto de baño, 1 mesa de despacho, 2 sillones y 10 sillas. Así cómo 2 equipos informáticos, que asciende a 2.200€.



Tabla 2: Mobiliario Oficina

Mobiliario	Unidades	Importe Total
Mesas despacho	2	500,00 €
Sillas	10	700,00 €
Armarios y estanterías	3	210,00 €
Mesa reuniones		
Redonda	1	340,00 €
Sofás	2	1.000,00 €
Sillones	2	400,00 €
Mesa de centro	2	100,00 €
Mostrador de recepción	1	350,00 €
TOTAL		3.600,00 €

Fuente: Elaboración propia (2017)

- Inmovilizado financiero: inversiones financieras a largo plazo. En nuestra empresa no tenemos.

- **Activo corriente**: también denominado activo líquido, es el que la empresa prevé hacer líquido a corto plazo (1 año), las partidas que lo componen son:
 - Existencias: materias primas, productos en curso, productos terminados, residuos, envases, embalajes, etc. Al ser una empresa de servicios no tenemos de ningún tipo.
 - Realizable: bienes y derechos frente a clientes y deudores a corto plazo. Las sesiones se cobran al contado, con un 50% pagado por adelantado, por lo que en ésta partida tampoco tendremos nada.
 - Disponible: tesorería. Lo que dispongamos en efectivo en los bancos.



Cómo aspecto importante, debemos de considerar las amortizaciones del Inmovilizado tanto Inmaterial cómo material, ya que deben de ir reflejadas en el Balance. En el Anexo A las tenemos desglosadas por el Método de Amortización Lineal en función de la vida útil de cada elemento.

- **Pasivo**: nos muestra el las fuentes de financiación que utiliza la empresa para llevar a cabo el negocio, está dividido en :
 - o **Patrimonio Neto**: se trata del capital aportado por acciones y las Reserva Legales y voluntarias de la empresa. Inicialmente hemos aportado un Capital de 12.000€ para la constitución de la sociedad.
 - o **Pasivo no corriente**: Deudas a largo plazo, vencimiento superior a un año. Indicaremos la cantidad de préstamo pendiente de amortizar con vencimiento superior a 1 años.
 - o **Pasivo Corriente**: Deudas a corto plazo, vencimiento inferiores al año.

En cuanto a la financiación hemos solicitado un préstamo para emprendedores que facilitan en la Entidad Caixa Popular C.R. Coop.Cred.V. para todos los socios de la Asociación de comerciantes de la población de Almussafes (AECAL), promueven la apertura de nuevos negocios y apoyan al emprendedor. Nos ofrecían diferentes posibilidades a elegir, con o sin periodos de carencia, interés fijo o variable. Al final hemos optado por el interés fijo del 4.75%, para financiar la reforma y la adquisición del inmovilizado de unos 15.000€ a devolver en 5 años (60 meses).

El sistema de amortización del préstamo es el francés, sin comisiones ni de apertura ni de cancelación tanto total como parcial. Antes de decidirnos hemos estado comparando con otras entidades, y el tipo de interés nos resultaba caro. Además, también tenemos en cuenta el servicio que nos ofrece ésta entidad financiera, ya que tiene apertura al público en horario de mañanas y de tardes, y ya nos ha ofrecido un sistema de posible financiación para los cursos de las empresas que valoraremos cuando tengamos la actividad en marcha. Adjuntamos el cuadro de amortización en el Anexo B.



Por lo tanto, nuestro Balance de Situación para un escenario Realista sería el siguiente: (los escenarios pesimista y optimista los podemos encontrar en el anexo C).

Tabla 3: Balance de Situación durante 3 años para un escenario realista de REINVENTAR-SE, SLU

Balance al cierre del ejercicio- ESCENARIO REALISTA				
ACTIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE		18400,00	14400,00	10400,00
I. Inmovilizado Intangible		1280,00	960,00	640,00
	1. Aplicaciones Informáticas	1600,00	1600,00	1600,00
	2. Amortización Acumulada	-320,00	-640,00	-960,00
II. Inmovilizado Material		17120,00	13440,00	9760,00
	2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	20800,00	20800,00	20800,00
	3. Amortización Acumulada	-3680,00	-7360,00	-11040,00
B) ACTIVO CORRIENTE		5505,99	15683,77	25726,79
II. Existencias		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0,00	0,00	0,00
	3. Deudores Varios	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros Activos líquidos		5505,99	15683,77	25726,79
	1. Tesorería	5505,99	15683,77	25726,79
TOTAL ACTIVO (A+B)		23905,99	30083,77	36126,79

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO		11634,20	19314,45	28202,44
A-1) Fondos Propios		11634,20	19314,45	28202,44
I. Capital		12000,00	12000,00	12000,00
III. Reservas				7680,25
V. Resultados de ejercicios anteriores			-365,80	
VII. Resultado del Ejercicio		-365,80	7680,25	8522,19
A-2) Ajustes por cambios de valor				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE		12271,79	9413,98	6420,43
I. Provisiones a largo plazo				
II. Deudas a largo plazo		12271,79	9413,98	6420,43
	2. Deudas con entidades de crédito	12271,79	9413,98	6420,43
C) PASIVO CORRIENTE			1355,34	1503,92
III. Deudas a corto plazo			1355,34	1503,92
	6. HP por impuesto de sociedades	0,00	1355,34	1503,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		23905,99	30083,77	36126,79

Fuente: Elaboración propia (2017)



Durante el primer año, la masa patrimonial predominante es la Activo No Corriente ya que representa el 77% del Activo Total. Esto se debe a la inversión inicial tanto Inmovilizado Intangible como en el Material, ya que la Amortización acumulada también es mucho menor que en el resto de años. A medida que pasan los años, el disponible tiene mayo y peso sobre el activo, representando una 62.33% en el tercer año.

Las partidas de existencias y de Realizable, en el caso de nuestra empresa son nulas. La primera porque no somos una empresa de producción, sino de servicios y no almacenamos; y el realizable, porque una de las políticas iniciales de la empresa es cobrar al contado.

En cuanto al Pasivo No Corriente y Patrimonio Neto, representan sobre el pasivo total un 51,33% y un 48,67% respectivamente. Esto es debido a la solicitud de préstamo de 15.000€ a Caixa Popular, y que disminuye con el paso de los años conforme amortizamos dicha deuda. En cuanto a la calidad de la deuda es buena, ya que se trata de deuda a largo plazo, y la deuda a corto representa a partir del segundo año solo un 5%. Por parte de la empresa, se ha constituido con un capital de 12.000€. A medida que pasan los años, el Patrimonio Neto representa más del 70% el tercer año de actividad de la empresa en un escenario Realista.

La evolución de la empresa es muy favorable, ya que el Patrimonio va en aumento, llegando a ser totalmente autónoma, ya que los beneficios obtenidos son superiores a lo que nos queda de deuda pendiente de pago a largo plazo.

Por último, en éste apartado analizamos el Fondo de Maniobra, en nuestra empresa, tal y cómo vemos en la Tabla 4. Obtenemos un Fondo de Maniobra positivo, lo que supone que nuestra empresa dispone de suficientes recurso a corto plazo para hacer frente a las deudas a corto plazo. Recordamos que el Fondo de Maniobra se calcula cómo la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Tabla 4. Fondo de Maniobra escenario Realista

	FONDO DE MANIOBRA ESCENARIO REALISTA		
	Año 1	Año 2	Año 3
FONDO DE MANIOBRA	5505,99	14328,43	24222,87

Fuente: Elaboración Propia (2017)

7.2. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados, también denominada Cuenta de Pérdidas y Ganancias, es un documento contable en el que se recogen los ingresos y gastos de la empresa durante el ejercicio; la diferencia entre éstos nos generará un beneficio o una pérdida en la empresa.

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

En primer lugar analizaremos los ingresos que podemos tener en la empresa y luego los gastos, para poder confeccionar en los diferentes escenarios la Cuenta de Resultados simplificadas de REINVETAR-SE, SLU.

- **Ingresos:** los ingresos de la empresa provienen de las sesiones realizadas con los clientes. La previsión promedia de ingresos por cliente estimamos que estará sobre los 600€.

Conforme vimos en el punto 6.4. Estrategia del Precio, vamos a establecer packs descuento para las sesiones, estimamos que la media de los clientes necesitarán unas 14 sesiones, con una duración aproximada de 6 a 9 meses, si utilizan los bonos el gasto promedio estará sobre los 600€ por cliente.



Además, las sesiones de grupo, talleres de mindfulness también tendrán una media de coste por participante de unos 45€, por lo que si se realizan unas 14 sesiones más o menos obtendremos los mismos resultados. A partir del segundo año ya tendremos algún cliente empresa que aporta mayor número de participantes. Adjuntamos la estimación de ingresos en el Anexo E.

- **Gastos:** son los necesarios para hacer frente al funcionamiento normal de nuestra empresa, podemos distinguir los siguientes:
- *Sueldos y salarios:* para el primer año se establece un sueldo simbólico de 500€/mes, que se irá incrementando a medida que se incremente la facturación.
 - *Seguridad Social:* pago del autónomo, actualmente para la mínima cotización es de unos 268€/mes.
 - *Suministros:* Estimamos unos gastos de luz de 100€ cada dos meses, agua unos 60€ al trimestre, y una tarifa plana que hemos contratado con Jazztel, que nos cuesta 25€/mes y tenemos ADSL, Fijo y Movil, hemos firmado una permanencia de 2 años.
 - *Material de Oficina:* estimamos unos gastos conjuntos en material de unos 50€ al trimestre. Aquí englobaremos todos los gastos de folios, grapadora, bolígrafos, tinta de impresora, etc.)
 - *Publicidad:* estimamos un gastos inicial para los primeros años de unos 400€, la publicidad online intentaremos no contratar a ninguna empresa externa de momento.
 - *Seguro del Local:* hemos contratado el seguro del local, nos supone un coste anual de 370€, se ha pactado un incremento de 10€ al año durante los 3 primeros años.
 - *Alquiler del Local:* tal y cómo comentábamos en el apartado 4.1. Localización, tiene un coste mensual de 400€. Dado que hemos realizado la reforma, la propietaria no nos ha cobrado ningún tipo de fianza.
 - *Gastos Financieros:* son los correspondientes a la parte de intereses de las cuotas del préstamo.

- *Impuesto de Sociedades*: según normativa del 2016, para las empresas de nueva creación, los dos primeros años e que el resultado sea positivo, se aplicará el tipo impositivo del 15%, para el resto será del 25%.

Por lo tanto, nuestra Cuenta de Resultados para un escenario Realista quedaría de la siguiente forma: (los escenarios Pesimista y Optimista se adjunta en el Anexo D):

Tabla 5: Cuenta de Resultados. Escenario Realista

CTA DE RESULTADOS PARA ESCENARIO REALISTA						
Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Ventas Netas (Ingresos)	20.400,00	100,00%	34.800,00	100,00%	43.200,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0		0		0	
Margen Bruto sobre Ventas	20.400,00	100,00%	34.800,00	100,00%	43.200,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	16.126,00	79,05%	21.254,20	61,08%	28.799,43	66,67%
(Sueldos y Salarios)	6.000,00		8.000,00		12.000,00	
(Cargas Sociales)	3.216,00		3.300,00		3.300,00	
(Tributos y Tasas)	0		0		0	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.140,00		1.174,20		1.209,43	
(Servicio Profes. Indep.)	0,00		3.000,00		6.500,00	
(Material de Oficina)	200		200		200	
(Publicidad y Propaganda)	400		400		400	
(Primas de Seguros)	370		380		390	
(Trabajos Realizados por Empresas)	0		0		0	
(Mantenimiento y Reparación)	0		0		0	
(Arrendamientos)	4.800,00		4.800,00		4.800,00	
(Otros Servicios)	0		0		0	
Resultado Operativo (EBITDA)	4.274,00	20,95%	13.545,80	38,92%	14.400,57	33,33%
- Dotación Amortizaciones	4.000,00		4.000,00		4.000,00	
Resultado de Explotación (BAII)	274,00	1,34%	9.545,80	27,43%	10.400,57	24,08%
+ Ingresos Financieros	0		0		0	
- Gastos Financieros	639,80		510,21		374,46	
+/- Resultado Financiero	-639,80	-3,14%	-510,21	-1,47%	-374,46	-0,87%
Rtdo. Excepcional	-365,80	-1,79%	9.035,59	25,96%	10.026,11	23,21%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0		0		0	
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-365,80	-1,79%	9.035,59	25,96%	10.026,11	23,21%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	0		1.355,34		1.503,92	
Resultado Neto	-365,80	-1,79%	7.680,25	22,07%	8.522,19	19,73%

Fuente: Elaboración propia (2017)



El primer año obtenemos un resultado negativo, lo cual es normal dado que estamos iniciando el negocio y no nos hemos dados a conocer. El dato va mejorando año tras año, dado que se incrementan los servicios prestados, y el porcentaje de gastos es inferior. Aún necesitando de la contratación de coaching externo y del incremento del salario.

Respecto a los costes, son en mayor medida fijos, esto nos supone poca flexibilidad a la hora de intentar plantear estrategias de mejora, pero es más fácil cambiar si no están ligados a la producción del servicio. Esto suele ser bastante normal en las empresas de servicios, ya que no disponemos de mercaderías.

Los costes financieros, no nos supone una carga excesiva, ya que el tipo de interés pactado ha sido bastante competitivo en el mercado, y la inversión inicial que hemos necesitado no ha sido muy elevada.

7.3. ANÁLISIS DE RATIOS

Los ratios financieros o contables son cocientes entre dos magnitudes relacionadas entre sí para poder compararlas, nos ofrece más información que si las estudiamos por separado.

Primero vamos a ver los Ratios de Liquidez, nos permite diagnosticar la capacidad que tiene la empresa para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Tabla 6. Ratios de Liquidez. Escenario Realista

RATIOS DE LIQUIDEZ		Referencias	Año 1	Año 2	Año 3
LIQUIDEZ	AC / PC	≈ 1,5	-	11,57	17,1
TESORERIA	R+E / PC	≈ 1	-	11,57	17,1
DISPONIBILIDAD	E / PC	0,2-0,3	-	11,57	17,1

Fuente: Elaboración propia (2017)

Si observamos la tabla, el ratio de liquidez, el de tesorería y disponibilidad presentan el mismo resultado. Esto es debido a que se trata de una empresa de servicios que no tiene ni existencia ni realizable, lo que tiene está en el efectivo. Es ratio en los dos años está muy por encima de la referencia. Nos indican que no tienen problema para hacer frente a sus deudas, pero deben ir con especial cuidado ya que están perdiendo rentabilidad en sus activos eso. Deberían plantearse invertir parte y obtener una rentabilidad adicional.

Ahora pasamos a analizar los Ratios de Endeudamiento, éstos nos informan sobre el volumen y la calidad de la deuda. También nos permite comprobar si se obtiene beneficio suficiente para soportar la carga financiera de la empresa.

Tabla 7. Ratios de Endeudamiento. Escenario Realista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		Referencias	Año 1	Año 2	Año 3
ENDEUDAMIENTO	P/PN+P	0,4-0,5	0,51	0,36	0,22
AUTONOMIA	PN/P	1-1,5	0,95	1,79	3,56
SOLVENCIA	A/P	>1	1,95	2,79	4,56
CALIDAD DEUDA	PC/P	Menor ratio	0,00	0,13	0,19

Fuente: Elaboración propia (2017)

El ratio de endeudamiento nos demuestra lo que comentábamos anteriormente, depende en su mayor parte de su patrimonio, es una empresa conservadora. Los ratios de autonomía y de solvencia nos indican que es una empresa con altísima solvencia y totalmente autónoma. En contrapartida tenemos la pérdida de rentabilidad en nuestros activos por tener activos ociosos como antes comentábamos. Y comentar que la calidad de la deuda es inmejorable, ya que la poca que tiene la tenemos a largo plazo.

7.4. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN: VAN; TIR

Llegados a este punto nos queda analizar la rentabilidad de nuestra inversión, los métodos que utilizaremos van a ser el VAN i la TIR.

El **VAN**, es un método de valoración de inversiones en la que partimos de la rentabilidad mínima que queremos obtener (i). Con esta rentabilidad mínima calcularemos el valor actualizado de los flujos de caja (diferencia entre cobros y pagos) de la operación. Si es mayor que el desembolso inicial la inversión es aceptable, VAN mayor que 0.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Siendo: F_t son los flujos de dinero en cada periodo t

I_0 es la inversión realiza en el momento inicial ($t = 0$)

n es el número de periodos de tiempo

k es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

La **TIR** (Tasa Interna de Retorno) es un método por el cual se miden y comparan las rentabilidades de las inversiones. Se utiliza para evaluar si convienen o no las inversiones o proyectos. La rentabilidad será comparada con el coste de la financiación de los recursos utilizados para la inversión. Si la TIR es mayor que 0, o mayo que el coste de la financiación se considera aceptable la inversión.

Tabla 8. Cálculo del VAN y TIR

CALCULO VAN Y TIR	
Flujo de Caja Año 1	4274
Flujo de Caja Año 2	13545,8
Flujo de Caja Año 3	1440060
i (tasa de Descuento)	0,0475
n	3
Inversión Inicial	27.200 €

VAN	TIR
1754,41	12,12%

Fuente: elaboración propia (2017)

Los flujos de Caja son la diferencia entre los cobros previstos para cada año y los pagos originados en el desarrollo de la actividad. Se han utilizado los datos para un escenario realista.

Cómo tasa de descuento se ha utilizado el tipo de interés al que nos han concedido la financiación de 15.000€ que hemos realizado, al 4,75%. Y consideramos como inversión inicial, el capital social de 12.000€, más el desembolso del inmovilizado 5.200€ más los 10.000€ de la reforma del local. Un total de 27.200€ de los cuales hemos financiado 15.000€.

Por el resultado vemos que el proyecto es aceptable, nos sale un VAN mayor que 0, aunque el estudio se debería realizar con una perspectiva de más tiempo, nosotros hemos analizado los 3 primeros años. Y con el resultado de la TIR, nos encontramos que es mayor que 0, y superior al tipo de interés al cual se ha realizado la financiación, por lo que de nuevo se nos confirma la viabilidad del proyecto REINVENTAR-SE, SLU.



8. CONCLUSIONES



8. CONCLUSIONES

Tal y cómo indicábamos al inicio, se ha llevado a cabo mediante el Plan de Empresa el estudio de viabilidad para abrir REINVENTAR-SE, SLU empresa de servicios de coaching situada en la población de Almussafes, provincia de Valencia.

A través de los diferentes apartados que componen el Plan de Empresa, se han analizado todas las variables necesarias para determinar la viabilidad de nuestro proyecto, y hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El coaching es una profesión de futuro que está de moda. Desde hace unos años se habla mucho del coaching, ya que se utiliza este término prácticamente asociado a todo. Podemos encontrar coaching para el deporte, personal, profesional, familiar o de educación entre otros.

La tendencia que presenta ésta disciplina es una evolución favorable, en constante crecimiento y mejoras. Se están incrementando el número de coaches en el mundo, y se están mejorando las formas de certificar ésta formación para que cualquier persona no pueda ejercer el coaching. Si además le sumamos el hecho de que nuestro negocio quiere ofrecer sus servicios mediante internet, no parece mala idea la creación de la empresa de coaching. El comercio electrónico está en constante crecimiento, incluso superior al crecimiento económico. El número de personas que realizan compras por internet va en aumento, así como los hogares que disponen de alguna tecnología de última generación para acceder a internet.

- Hemos analizado el entorno de la empresa y algunos aspectos relevantes son los trámites legales que debemos de cumplir para llevar a cabo el negocio.

Los factores económicos analizados a través del Análisis Pest, nos indican una lenta recuperación desde mediados del 2013 que hace que vayan mejorando aspectos económicos poco a poco.



No debemos dejar escapar la rápida evolución de las tecnologías, e implantarlo en nuestro negocio, ya que es el futuro de cualquier empresa. Cómo veíamos en el análisis de los factores tecnológicos, se incrementa el uso de tecnología para el acceso a internet, el aumento del comercio electrónico también es un factor importante que no debemos de dejar de lado. Esto conlleva a que se están endureciendo cada vez más las leyes para tener presencia en internet, pero hay que hacer un esfuerzo para aplicarlas, porque es una herramienta importante de publicidad, y para darnos a conocer mediante páginas web y redes sociales.

- Los competidores de la zona no son muy especializados, hay que aprovechar sus debilidades, y crear una marca. Tenemos que conseguir que nuestros clientes nos vean diferentes, que les aportemos un valor añadido al servicio que no pueda ser sustituido por otro.
- Las oficinas se ubicarán en una zona de paso de la población de Almussafes, de fácil visibilidad para los empresarios que acceden al polígono a través de la población, o se desplazan para la hora de la comida. Además hemos apostado por un ambiente limpio, confortable, que transmita tranquilidad y nos diferencien del resto de competidores. Respecto a la página web se establecerá una imagen de empresa con elegancia, experiencia, de fácil acceso y navegación y que le facilite el uso al cliente.
- Después de analizar las formas jurídicas, hemos decidido que la que mejor se adapta a la empresa es la Sociedad Limitada Unipersonal. Uno de los principales motivos es que la responsabilidad de los socios está limitada a la aportación, y la otra causa de decisión es el prestigio que puede obtener de ser una empresa la que ofrece los servicios, a que sea un simple autónomo, sobre todo de cara a empresas.
- Hemos creado nuestra imagen personal a través de la misión, visión y valores de la empresa. Marca la trayectoria a seguir cómo hemos visto, el público objetivo al que queremos ofrecer el servicio, tanto a particulares como empresa, la estrategia de precios que se adquirido pretender llamar la atención del cliente por precios competitivos y packs de descuento.



- Deberemos invertir en acciones de comunicación para crear una imagen de marca, profesionalidad y darnos un valor adicional. Nos deben conocer, fidelizar a los clientes para que a través de ellos traigan nuevos clientes, es el canal de comunicación más efectivo.
- La valoración económica-financiera del proyecto de apertura de REINVENTAR-SE, SLU, estimación de ventas, recuperación de la inversión, calidad de la deuda, ratios de endeudamiento, de liquidez, etc a través de los tres posibles escenarios es positiva. Además la financiación que hemos tenido que solicitar, gracias a los convenios firmados en la población para emprendedores nos ofrece un tipo de interés muy ventajoso para el inicio del negocio.
- A pesar de los resultados negativos del primer año, que es habitual después de haber realizado la inversión, y comenzar sin una cartera de clientes, la empresa en todos los escenarios posibles nos presenta una evolución y resultados favorables.
- Como conclusión final, después de todo el análisis el proyecto de apertura de REINVENTAR-SE, SLU, el proyecto sería viable incluso en el escenario pesimista, que presenta evolución favorable obteniendo resultado positivo a partir del tercer año.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

Libros

DALMAU PORTA, JUAN IGNACIO; HERVÁS OLIVER, JOSÉ LUIS (2003). Estrategia y política de empresa, una introducción. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE (2001). Introducción a la gestión (Management). Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

GUADALAJARA OLMEDA, NATIVIDAD; BARTUAL SANFELIU, INMACULADA; BLASCO RUIS, ANA (2005). La inversión y financiación de la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

JULIÁ IGUAL, JUAN FRANCISCO (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

MARÍ VIDAL, SERGIO; MATEOS RONCO, ALICIA; POLO GARRIDO, FERNANDO; SEGUÍ MÁS, ELIES (2003). Análisis económico financiero: supuestos prácticos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). Dirección de Recursos Humanos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia.



Citas electrónicas

- AECOP Madrid (Asociación de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring de Madrid (2017). Estudios sobre el coaching . Documento PDF: Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España) EMCE'12. <http://aecopmadrid.com/wp-content/uploads/2012/10/EMCE12-Espanol_Protegido.pdf> Fecha de consulta 15-06-2017
- ADESCO (Asociación Española de Coaching) (2017). Certificaciones(en línea). <<http://www.asescoaching.org/certificaciones/>> Fecha de consulta: 20-05-2017
- CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (2017). Trámites para la apertura (en línea)<http://www.camaravalencia.com/es-ES/tramitacion/tramites-emprendedores/Documentos/portada_tramites_para_apertura.pdf >Fecha consulta
- CMNC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) (2017). Comercio electrónico.(documento pdf)< <http://data.cnmc.es/datagraph/>> Fecha de Consulta 28-06-2017.
- EURIBOR-RATES.EU (05-07-2017). Consulta Evolución del Euribor.(en línea). <<http://es.euribor-rates.eu/tipos-de-interes-Euribor-por-ano.asp>>;<<http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-1-mes.asp>> Fecha de consulta: 05-07-2017
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA) (2017). Nuevas tecnologías de la Información y la comunicación (en línea) http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576692 Fecha de consulta 25-06-2017
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA) (2017). Población Activa (en línea). www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?C=estadistica_C&cid=1254736176918&menu Fecha de consulta: 15-06-2017
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA) (2017). Producto Interior Bruto y población (en línea). www.ine.es; Fechas de consulta 06-04-2017



-
- INMOBILIARIA SANTIAGO FERRUS (2017). Local comercial en Almussafes.(en línea) http://www.inmobiliariaferrus.com/vivienda/raval/local-comercial_en_almussafes_1393857.176 Fecha de consulta: 05-05-2017
 - INTERNATIONAL COACH FEDERATION (2017). Certificacions Coaching (en línea).<<http://www.icf-es.com/mwsicf/programas-acreditados-por-icf/acreditaciones-actp-acsth-cc> > Fecha de consulta : 20-05-2017

Estudio sobre el sector del coaching 2016, (en línea y pdf) <<https://www.coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>>
Fecha de consulta 06-03-2017

- SANTANDER TRADE (2017). Situación política y Económica de España (en línea). <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>> Fecha de consulta 04-06-2017
- TODO SOBRE EL COACHING (2017). Modalidades de coaching. (en línea): <<http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html>> Fecha de consulta 22-04-2017
- UIT (UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES). (2017). Uso de las TIC y el comercio electrónico.(en línea). <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> Fecha de consulta: 25-06-2017
- VENTANILLA EMPRESARIAL (2017). Formas jurídicas de la empresa- (en línea)<<http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/CreaTuEmpresa/> > Fecha de consulta: 10-05-2017



ANEXOS



Anexos

Anexo A. Amortización Inmovilizado Inmaterial y Material

		Mobiliario	
Año		Amortización	A.Acumulada
	1	240	240
	2	240	480
	3	240	720
	4	240	960
	5	240	1200
	6	240	1440
	7	240	1680
	8	240	1920
	9	240	2160
	10	240	2400
	11	240	2640
	12	240	2880
	13	240	3120
	14	240	3360
	15	240	3600

Fuente: Elaboración propia (2017)

		Equipos Informáticos	
Año		Amortización	A. Acumulada
	1	440	440
	2	440	880
	3	440	1320
	4	440	1760
	5	440	2200

Fuente: Elaboración propia (2017)



Aplicaciones Informáticas		
Año	Amortización	A. Acumulada
1	320	320
2	320	640
3	320	960
4	320	1280
5	320	1600

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Reforma del Local		
Año	Amortización	A. Acumulada
1	3000	3000
2	3000	6000
3	3000	9000
4	3000	12000
5	3000	15000

Fuente: Elaboración propia (2017)

Anexo B. Cuadro de amortización de préstamo personal

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				15.000,00	
1	280,67	58,12	222,55	14.777,45	222,55
2	280,67	57,26	223,41	14.554,04	445,96
3	280,67	56,39	224,27	14.329,77	670,23
4	280,67	55,52	225,14	14.104,63	895,37
5	280,67	54,65	226,02	13.878,61	1.121,39
6	280,67	53,78	226,89	13.651,72	1.348,28
7	280,67	52,90	227,77	13.423,95	1.576,05
8	280,67	52,01	228,65	13.195,29	1.804,71
9	280,67	51,13	229,54	12.965,75	2.034,25
10	280,67	50,24	230,43	12.735,33	2.264,67
11	280,67	49,35	231,32	12.504,00	2.496,00
12	280,67	48,45	232,22	12.271,79	2.728,21



13	280,67	47,55	233,12	12.038,67	2.961,33
14	280,67	46,65	234,02	11.804,65	3.195,35
15	280,67	45,74	234,93	11.569,72	3.430,28
16	280,67	44,83	235,84	11.333,88	3.666,12
17	280,67	43,92	236,75	11.097,13	3.902,87
18	280,67	43,00	237,67	10.859,46	4.140,54
19	280,67	42,08	238,59	10.620,87	4.379,13
20	280,67	41,15	239,51	10.381,36	4.618,64
21	280,67	40,22	240,44	10.140,91	4.859,09
22	280,67	39,29	241,37	9.899,54	5.100,46
23	280,67	38,36	242,31	9.657,23	5.342,77
24	280,67	37,42	243,25	9.413,98	5.586,02
25	280,67	36,48	244,19	9.169,79	5.830,21
26	280,67	35,53	245,14	8.924,66	6.075,34
27	280,67	34,58	246,09	8.678,57	6.321,43
28	280,67	33,63	247,04	8.431,53	6.568,47
29	280,67	32,67	248,00	8.183,53	6.816,47
30	280,67	31,71	248,96	7.934,57	7.065,43
31	280,67	30,74	249,92	7.684,65	7.315,35
32	280,67	29,78	250,89	7.433,76	7.566,24
33	280,67	28,80	251,86	7.181,89	7.818,11
34	280,67	27,83	252,84	6.929,06	8.070,94
35	280,67	26,85	253,82	6.675,24	8.324,76
36	280,67	25,86	254,80	6.420,43	8.579,57
37	280,67	24,88	255,79	6.164,64	8.835,36
38	280,67	23,89	256,78	5.907,86	9.092,14
39	280,67	22,89	257,78	5.650,09	9.349,91
40	280,67	21,89	258,77	5.391,31	9.608,69
41	280,67	20,89	259,78	5.131,54	9.868,46
42	280,67	19,88	260,78	4.870,75	10.129,25
43	280,67	18,87	261,79	4.608,96	10.391,04
44	280,67	17,86	262,81	4.346,15	10.653,85
45	280,67	16,84	263,83	4.082,32	10.917,68
46	280,67	15,82	264,85	3.817,47	11.182,53
47	280,67	14,79	265,88	3.551,60	11.448,40
48	280,67	13,76	266,91	3.284,69	11.715,31
49	280,67	12,73	267,94	3.016,75	11.983,25
50	280,67	11,69	268,98	2.747,77	12.252,23



51	280,67	10,65	270,02	2.477,75	12.522,25
52	280,67	9,60	271,07	2.206,69	12.793,31
53	280,67	8,55	272,12	1.934,57	13.065,43
54	280,67	7,50	273,17	1.661,40	13.338,60
55	280,67	6,44	274,23	1.387,17	13.612,83
56	280,67	5,37	275,29	1.111,88	13.888,12
57	280,67	4,31	276,36	835,52	14.164,48
58	280,67	3,24	277,43	558,09	14.441,91
59	280,67	2,16	278,50	279,58	14.720,42
60	280,67	1,08	279,58	0,00	15.000,00

Fuente: Caixa Popular (2017)

Anexo C. Balance de Situación. Escenario Pesimista y Optimista

Balance al cierre del ejercicio- ESCENARIO PESIMISTA				
ACTIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE		18400,00	14400,00	10400,00
I. Inmovilizado Intangible		1280,00	960,00	640,00
	1. Aplicaciones Informáticas	1600,00	1600,00	1600,00
	3 2. Amortización Acumulada	-320,00	-640,00	-960,00
II. Inmovilizado Material		17120,00	13440,00	9760,00
	2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	20800,00	20800,00	20800,00
	3. Amortización Acumulada	-3680,00	-7360,00	11040,00
B) ACTIVO CORRIENTE		1305,99	683,77	9082,13
II. Existencias		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0,00	0,00	0,00
	3. Deudores Varios	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros Activos Líquidos		1305,99	683,77	9082,13
	1. Tesorería	1305,99	683,77	9082,13
TOTAL ACTIVO (A+B)		19705,99	15083,77	19482,13



PATRIMONIO NETO Y PASIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO		7434,20	5669,79	12637,78
A-1) Fondos Propios		7434,20	5669,79	12637,78
I. Capital		12000,00	12000,00	12000,00
III. Reservas				
V. Resultados de ejercicios anteriores			-4565,80	-1764,41
VII. Resultado del Ejercicio		-4565,80	-1764,41	2402,19
A-2) Ajustes por cambios de valor				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE		12271,79	9413,98	6420,43
I. Provisiones a largo plazo				
II. Deudas a largo plazo		12271,79	9413,98	6420,43
	2. Deudas con entidades de crédito	12271,71	9413,98	6420,43
C) PASIVO CORRIENTE			0,00	423,92
III. Deudas a corto plazo				423,92
	6. HP por impuesto de sociedades	0,00		423,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		19705,99	15083,77	19482,13

Fuente: Elaboración Propia (2017)



Balance al cierre del ejercicio- ESCENARIO OPTIMISTA				
ACTIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE		18400,00	14400,00	10400,00
I. Inmovilizado Intangible		1280,00	960,00	640,00
	1. Aplicaciones Informáticas	1600,00	1600,00	1600,00
	3 2. Amortización Acumulada	-320,00	-640,00	-960,00
II. Inmovilizado Material		17120,00	13440,00	9760,00
	2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	20800,00	20800,00	20800,00
	3. Amortización Acumulada	-3680,00	-7360,00	-11040,00
B) ACTIVO CORRIENTE		4305,99	21683,77	42646,79
II. Existencias		0,00	0,00	0,00
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0,00	0,00	0,00
	3. Deudores Varios	0,00	0,00	0,00
VII. Efectivo y otros Activos líquidos		4305,99	21683,77	42646,79
	1. Tesorería	4305,99	21683,77	42646,79
TOTAL ACTIVO (A+B)		22705,99	36083,77	53046,79

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO		10434,20	24234,45	43502,44
A-1) Fondos Propios		10434,20	24234,45	43502,44
I. Capital		12000,00	12000,00	12000,00
III. Reservas				13800,25
V. Resultados de ejercicios anteriores			-1565,80	
VII. Resultado del Ejercicio		-1565,80	13800,25	17702,19
A-2) Ajustes por cambios de valor				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos				
B) PASIVO NO CORRIENTE		12271,79	9413,98	6420,43
I. Provisiones a largo plazo				
II. Deudas a largo plazo		12271,79	9413,98	6420,43
	2. Deudas con entidades de crédito	12271,71	9413,98	6420,43
C) PASIVO CORRIENTE			2435,34	3123,92
III. Deudas a corto plazo			2435,34	3123,92
	6. HP por impuesto de sociedades	0,00	2435,34	3123,92
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		22705,99	36083,77	53046,79

Fuente: Elaboración Propia (2017)



Anexo D. Cuenta de Resultados. Escenarios Pesimista y Optimista

CTA DE RESULTADOS PARA ESCENARIO PESIMISTA						
Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Ventas Netas (Ingresos)	16.200,00	100,00%	24.000,00	100,00%	36.000,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0		0		0	
Margen Bruto sobre Ventas	16.200,00	100,00%	24.000,00	100,00%	36.000,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	16.126,00	99,54%	21.254,20	88,56%	28.799,43	80,00%
(Sueldos y Salarios)	6.000,00		8.000,00		12.000,00	
(Cargas Sociales)	3.216,00		3.300,00		3.300,00	
(Tributos y Tasas)	0		0		0	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.140,00		1.174,20		1.209,43	
(Servicio Profes. Indep.)	0,00		3.000,00		6.500,00	
(Material de Oficina)	200		200		200	
(Publicidad y Propaganda)	400		400		400	
(Primas de Seguros)	370		380		390	
(Trabajos Realizados por Empresas)	0		0		0	
(Mantenimiento y Reparación)	0		0		0	
(Arrendamientos)	4.800,00		4.800,00		4.800,00	
(Otros Servicios)	0		0		0	
Resultado Operativo (EBITDA)	74,00	0,46%	2.745,80	11,44%	7.200,57	20,00%
- Dotación Amortizaciones	4.000,00		4.000,00		4.000,00	
Resultado de Explotación (BAII)	-3.926,00	-24,23%	-1.254,20	-5,23%	3.200,57	8,89%
+ Ingresos Financieros	0		0		0	
- Gastos Financieros	639,80		510,21		374,46	
+/- Resultado Financiero	-639,80	-3,95%	-510,21	-2,13%	-374,46	-1,04%
Rtdo. Excepcional	-4.565,80	-28,18%	-1.764,41	-7,35%	2.826,11	7,85%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0		0		0	
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-4.565,80	-28,18%	-1.764,41	-7,35%	2.826,11	7,85%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	0		0,00		423,92	
Resultado Neto	-4.565,80	-28,18%	-1.764,41	-7,35%	2.402,19	6,67%

Fuente: Elaboración propia (2017)



CTA DE RESULTADOS PARA ESCENARIO OPTIMISTA						
Conceptos	Año 1		Año 2		Año 3	
	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas	en u.m.	% s/Vtas
Ventas Netas (Ingresos)	19.200,00	100,00%	42.000,00	100,00%	54.000,00	100,00%
- Coste de Ventas (Costes Variables)	0		0		0	
Margen Bruto sobre Ventas	19.200,00	100,00%	42.000,00	100,00%	54.000,00	100,00%
- Gastos de Estructura o Fijos	16.126,00	83,99%	21.254,20	50,61%	28.799,43	53,33%
(Sueldos y Salarios)	6.000,00		8.000,00		12.000,00	
(Cargas Sociales)	3.216,00		3.300,00		3.300,00	
(Tributos y Tasas)	0		0		0	
(Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))	1.140,00		1.174,20		1.209,43	
(Servicio Profes. Indep.)	0,00		3.000,00		6.500,00	
(Material de Oficina)	200		200		200	
(Publicidad y Propaganda)	400		400		400	
(Primas de Seguros)	370		380		390	
(Trabajos Realizados por Empresas)	0		0		0	
(Mantenimiento y Reparación)	0		0		0	
(Arrendamientos)	4.800,00		4.800,00		4.800,00	
(Otros Servicios)	0		0		0	
Resultado Operativo (EBITDA)	3.074,00	16,01%	20.745,80	49,39%	25.200,57	46,67%
- Dotación Amortizaciones	4.000,00		4.000,00		4.000,00	
Resultado de Explotación (BAII)	-926,00	-4,82%	16.745,80	39,87%	21.200,57	39,26%
+ Ingresos Financieros	0		0		0	
- Gastos Financieros	639,80		510,21		374,46	
+/- Resultado Financiero	-639,80	-3,33%	-510,21	-1,21%	-374,46	-0,69%
Rtdo. Excepcional	-1.565,80	-8,16%	16.235,59	38,66%	20.826,11	38,57%
+/- Ingresos y Gastos Excepcionales	0		0		0	
Resultado Antes de Impuestos (BAI)	-1.565,80	-8,16%	16.235,59	38,66%	20.826,11	38,57%
- Provisión Impuesto s/Beneficios	0		2.435,34		3.123,92	
Resultado Neto	-1.565,80	-8,16%	13.800,25	32,86%	17.702,19	32,78%



Anexo E. Estimación de ventas para los Escenarios Pesimista, Realista y Optimista durante los 3 primeros años de actividad de la empresa.

Estimación Ventas REINVENTA-SE, SLU						
PESIMISTA	1er TRIM	2º TRIM	3ER TRIM.	4º TRIM	Total Clientes	Ventas
Año 1	4	7	6	14	27	16.200,00 €
Año 2	7	9	12	12	40	24.000,00 €
Año 3	12	18	15	15	60	36.000,00 €
REALISTA	1er TRIM	2º TRIM	3ER TRIM.	4º TRIM	Total Clientes	Ventas
Año 1	6	7	9	12	34	20.400,00 €
Año 2	18	10	12	18	58	34.800,00 €
Año 3	20	14	16	22	72	43.200,00 €
OPTIMISTA	1er TRIM	2º TRIM	3ER TRIM.	4º TRIM	Total Clientes	Ventas
Año 1	5	7	5	15	32	19.200,00 €
Año 2	20	13	15	22	70	42.000,00 €
Año 3	20	18	26	26	90	54.000,00 €

**Se estiman unos ingresos promedio por cliente del total de sesiones de unos 600€.

Fuente: Elaboración Propia (2017)