



Plan de negocio para una empresa de formación actoral y animaciones.

Autor: Pablo Jiménez
Santamaría

Directora:
Sofía Estellés Miguel

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. RESUMEN	4
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	5
1.3. OBJETIVOS	9
2. PLAN ESTRATÉGICO	10
2.1. INTRODUCCIÓN.....	10
2.2. CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	11
2.2.1. LA MISIÓN.....	11
2.2.2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	11
2.2.3. VALORES CORPORATIVOS	12
2.2.4. VISIÓN	13
2.3. ANÁLISIS PESTEL.....	14
2.3.1. FACTORES POLÍTICOS	14
2.3.2. FACTORES ECONÓMICOS	15
2.3.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES.....	19
2.3.4. FACTORES ECOLÓGICOS	21
2.3.5. FACTORES LEGALES.....	21
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	22
2.4.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	22
2.4.2. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE NUESTRA ACTIVIDAD.....	22
2.4.3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO POTENCIAL.....	22
2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24
2.6. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO-CAME.....	25
3. PLAN COMERCIAL	30
3.1. ANÁLISIS DE LAS 4 C'S.....	30
4.1.1. NECESIDADES DEL CLIENTE	33
4.1.2. COSTE PARA EL USUARIO	35
4.1.3. CONVENIENCIA	36
4.1.4. COMUNICACIÓN	36
4.1.5. CONTROL DE LAS 4 C'S.....	38
3.2. PREVISIÓN DE VENTAS	40
3.3. OBJETIVOS COMERCIALES	41
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	42
4.1. INTRODUCCIÓN.....	42
4.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH.....	43
4.3. ANÁLISIS,DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	45
4.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INTEGRACIÓN Y SOCIABILIZACIÓN DEL PERSONAL.....	63
4.5. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL RENDIMIENTO.....	72
4.6. SISTEMAS RETRIBUTIVOS	73

4.7.	ORGANIGRAMA.....	74
5.	PLAN JURÍDICO-FISCAL	81
5.1.	FORMA JURÍDICA A EMPLEAR	81
5.2.	NOMBRE DE LA EMPRESA	82
5.3.	ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	83
5.4.	IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS	84
5.5.	OBTENCIÓN DEL CIF PROVISIONAL DE LA SOCIEDAD.....	84
5.6.	INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL.....	84
5.7.	ALTA EN OBLIGACIONES CENSALES.....	85
5.8.	LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS.....	85
5.9.	OTRAS GESTIONES	86
5.10.	PATENTES Y MARCAS.....	86
5.11.	PERMISOS, LICENCIAS Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL REQUERIDA.....	86
6.	PLAN FINANCIERO	88
6.1.	PLAN DE INVERSIONES	88
6.2.	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	95
7.	CONCLUSIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	101
	LIBROS.....	101
	WEBS.....	103
	ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Gráfico 1: Evolución del PIB. Fuente: www.expansion.com..... 15

Gráfico 2: Evolución del Índice de Precios al Consumo. Fuente: (INE)..... 16

Gráfico 3: Evolución del tipo de interés del BCE. Fuente: www.indexmundi.com 16

Gráfico 4: Tasa de Crecimiento Real del PIB (%).Fuente: www.indexmundi.com 17

Gráfico 5: Evolución PIB per cápita. Fuente: INE 18

Gráfico 6: Evolución de la tasa de desempleo. Fuente: www.definanzas.com 18

Gráfico 7: Tasa de crecimiento de la población Fuente: INE 19

Gráfico 8: Pirámide población España 2012. Fuente: INE..... 20

Gráfico 9: Matriz DAFO-CAME Fuente: elaboración propia. 27

Gráfico 10: Ficha perfil Director Comercial Fuente: Elaboración propia. 47

Gráfico 11: Ficha perfil Director de Recursos Humanos Fuente: Elaboración propia. 49

Gráfico 12: Ficha perfil Director Financiero Fuente: Elaboración propia..... 53

Gráfico 13: Ficha perfil Director de Operaciones Fuente: Elaboración propia. 55

Gráfico 14: Ficha perfil de Animador Fuente: Elaboración propia..... 57

Gráfico 15: Ficha perfil Profesor de Interpretación Fuente: Elaboración propia. 59

Gráfico 16: Ficha perfil del Gerente Fuente: Elaboración propia. 61

Gráfico 17: Tipos de contrato Fuente: Elaboración propia..... 70

Gráfico 18: Tipos de cotización. Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social..... 73

Gráfico 19: Organigrama Fuente: Elaboración propia..... 74

Gráfico 20: Imagen corporativa Fuente: Elaboración propia..... 83

Gráfico 21: Parámetros de la inversión. Fuente: Elaboración propia. 89

Gráfico 22: Costes de establecimiento. Fuente: Elaboración propia..... 89

Gráfico 23: Previsión demanda, ingresos y coste personal.. Fuente: Elaboración propia. 92

Gráfico 24: Pagos. Fuente: Elaboración propia. 93

Gráfico 25: Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia. 93

Gráfico 26: Amortización del préstamo. Fuente: Elaboración propia..... 95

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

El objetivo de este proyecto es comprobar si existe una oportunidad de negocio para la formación de actores y la posterior oferta de eventos tales como animaciones en fiestas, cumpleaños, comuniones y otros eventos en la comarca del Camp de Morvedre y alrededores. En el caso de que se compruebe que existe tal oportunidad, se estudiará la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a tales fines.

La idea inicial surge de la propia experiencia del autor del presente trabajo. Desde hace dos años, de forma continuada y desinteresada se ha formado un grupo de amigos interesados en formarse actoralmente. De ahí surge la idea de formalizar la situación formándose como empresa y comprobar con métodos académicos la viabilidad de la empresa en el medio y largo plazo. Se analizará cual es el tipo de empresa que mejor se adapta (SL, cooperativa, asociación, etc.) y si la idea se puede considerar de emprendedurismo social.

Para ello, lo primero que se va a hacer es describir la actividad y la idea de negocio. Existen dos ramas de actividad: por un lado, la formación actoral. Se ofertarán clases de interpretación, y de otras materias relacionadas como son expresión corporal o voz. Para impartir dichas clases, se necesita un local que se utilizará tanto como oficina y sede social, como de local de ensayo. En principio, se ofertarán estas clases con un precio fijo al mes (que se determinará en el transcurso del proyecto). La otra rama de negocio será la oferta de animaciones para eventos diversos, como cumpleaños o comuniones. Del mismo modo que la otra rama de actividad, los eventos tendrán un precio fijo que se marcará cuando se realice el plan de marketing.

Se analizarán las características del mercado, analizando la oferta y la demanda existente, los posibles competidores que se encuentran en nuestra zona de actuación, así como las leyes y normas que lo regulan. La herramienta a utilizar será la matriz DAFO.

A continuación se procederá a hacer un Plan de Marketing. Se realizarán previsiones de ventas, se fijarán precios, publicidad, y el resto de variables del marketing. También se analizará el área jurídica y fiscal, analizando las leyes existentes y la fiscalidad del sector. A estos análisis se le sumará un Plan Financiero, que será el que determine la viabilidad o no del proyecto.

Por último, se redactarán las conclusiones, donde se razonará si existe viabilidad para el proyecto o la idea queda relegada para un futuro, esperemos, no muy lejano.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.

CAPÍTULO DEL TFC	1 Introducción
ASIGNATURAS RELACIONADAS	✓ Introducción a los sectores empresariales
BREVE JUSTIFICACIÓN	En este punto se hará una descripción general del proyecto, así como el objeto que tiene el mismo. También se especificarán los objetivos perseguidos con el presente trabajo y la metodología utilizada para alcanzarlos.

CAPÍTULO DEL TFC	2 Evolución del proyecto: orígenes y actualidad
ASIGNATURAS RELACIONADAS	✓ Introducción a los sectores empresariales
BREVE JUSTIFICACIÓN	El objetivo básico de este punto, es explicar cómo ha ido evolucionando el proyecto: desde la idea inicial hasta el proyecto que se pretende desarrollar en la realidad.

CAPÍTULO DEL TFC	3 Plan Estratégico
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección Estratégica y Política de Empresa ✓ Dirección Comercial ✓ Microeconomía ✓ Macroeconomía ✓ Economía Española y Regional ✓ Economía Española y Mundial
BREVE JUSTIFICACIÓN	Las asignaturas de Economía Española y Mundial, Economía Española y Regional e Introducción a los sectores empresariales, han permitido obtener una visión global del sector servicios. Las asignaturas de Microeconomía y

	<p>Macroeconomía han facilitado la explicación del comportamiento de los agentes y de cómo estos influyen en la toma de decisiones.</p> <p>Finalmente, las asignaturas de Dirección Estratégica y Política de Empresa y Dirección Comercial, han proporcionado las herramientas necesarias para definir la estrategia en su conjunto que la empresa va a seguir. Algunas de esas herramientas han sido: Estudio de la Cultura Organizativa, Análisis DAFO, Análisis PESTEL, Matriz BCG, Análisis de las cinco fuerzas de Porter, Matriz de Ansoff, Análisis de la estrategia genérica competitiva, etcétera.</p>
--	--

CAPÍTULO DEL TFC	4 Plan Comercial
ASIGNATURAS RELACIONADAS	✓ Dirección Comercial
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>La asignatura de Dirección Comercial ha posibilitado el entendimiento de la relación de intercambio con los clientes. Para ello, se dispone una metodología específica y un sistema de control de los resultados, que permiten adoptar decisiones sobre las cuatro variables que son controladas por la empresa.</p>

CAPÍTULO DEL TFC	5 Plan de Recursos Humanos
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislación Laboral y de la Empresa ✓ Derecho de la Empresa ✓ Dirección de Recursos Humanos ✓ Economía I
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Con las asignaturas de Legislación Laboral de la Empresa y Derecho de la Empresa se abordarán todos los aspectos legales circundantes a la relación de la empresa con sus empleados.</p> <p>Por otra parte, las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos y Economía I proporcionarán los conocimientos necesarios para la gestión del Departamento de</p>

	Recursos Humanos: Planificación, Organización, Dirección y Control de los RRHH.
--	---

CAPÍTULO DEL TFC	6 Plan Jurídico-Fiscal
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Derecho de la empresa ✓ Legislación Laboral y de la Empresa ✓ Contabilidad de Sociedades ✓ Gestión Fiscal
BREVE JUSTIFICACIÓN	Estas cuatro asignaturas serán empleadas para definir todos los aspectos relativos al establecimiento legal de la empresa, así como sus obligaciones tributarias.

CAPÍTULO DEL TFC	7 Plan Financiero
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fundamentos Matemáticos ✓ Matemáticas Financieras ✓ Economía II ✓ Investigación Operativa ✓ Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones ✓ Contabilidad Financiera ✓ Contabilidad Analítica ✓ Contabilidad General y Analítica ✓ Dirección Financiera
BREVE JUSTIFICACIÓN	<p>Las asignaturas de Investigación Operativa y Métodos Cuantitativos de Ayuda a la Toma de Decisiones proporcionarán las herramientas necesarias para evaluar y decidir sobre las distintas alternativas de inversión que se le presenten a la empresa.</p> <p>Con la ayuda de las asignaturas de Fundamentos Matemáticos, Matemáticas Financieras, Economía II y Dirección Financiera se evaluará la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante los diversos métodos aprendidos.</p> <p>Finalmente, gracias a las asignaturas de Contabilidad Financiera, Contabilidad Analítica y Contabilidad General y Analítica, se elaborará un</p>

	balance y una cuenta de pérdidas y ganancias provisional, con el fin de obtener un análisis económico-financiero mediante ratios, que ayude a obtener unas conclusiones finales.
--	--

CAPÍTULO DEL TFC	8 Conclusiones
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Las anteriores.
BREVE JUSTIFICACIÓN	Con los conocimientos aplicados de las asignaturas anteriores, se realizarán una serie de conclusiones para decidir sobre la conveniencia de la puesta en marcha del proyecto y su plan de expansión.

1.3. OBJETIVOS

El trabajo de final de carrera que se va a presentar, tiene como fundamental objetivo comprobar la viabilidad de un negocio de formación actoral y animaciones en la comarca del Camp de Morvedre.

Supeditado a este objetivo superior, se distinguen dos objetivos menores para llegar a la conclusión final de posible viabilidad del proyecto.

Por un lado se realizará un estudio de los factores externos de la empresa. Es decir, aquellos que afectan a la misma pero que no puede hacer nada para evitar que ocurran. Dentro de estos factores analizaremos los de escala microeconómica, como son el estudio de proveedores, clientes, etc. Y por otro lado los factores macroeconómicos (factores económicos, legales, políticos, sociales, culturales...)

Tras el análisis externo, se procederá a realizar el análisis interno, donde se estudiará pormenorizadamente cada área de la empresa, realizándose detalladamente los siguientes planes:

- Plan estratégico, donde se planificará la viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.
- Plan comercial, donde se analizará qué herramientas comerciales utilizar en la empresa objeto del trabajo.
- Plan de recursos humanos, donde se investigará todo lo referente a los empleados de la empresa (cantidad, sueldo, etcétera)
- Plan financiero, donde se analizarán pormenorizadamente las cuentas de la empresa y su viabilidad económica.
- Plan jurídico-fiscal, donde se evaluarán las medidas jurídicas y fiscales que competen a la creación de la empresa objeto del trabajo.

La metodología a utilizar en el trabajo va a ser la serie de conocimientos adquiridos en la licenciatura de administración y dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, así como en la alemana Universität de Bremen. Además se consultará bibliografía en internet y otras fuentes de información como libros, periódicos y revistas.

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. INTRODUCCIÓN

La estrategia en el contexto empresarial se refiere al objetivo corporativo, y forma de administrar la empresa a largo plazo. Es muy importante que las partes implicadas conozcan dicha estrategia, ya que se configurarán recursos y competencias en función de la misma. La estrategia se formula por parte del gestor, y se llevará acabo por todos los miembros de la organización, implicando a todas sus áreas.

No se debe fijar un plan estratégico para cada departamento, sino que la estrategia debe pensarse de forma global para que el objetivo fina siga por el mismo sendero en toda la organización y no haya intereses confrontados. Esto no quiere decir que cada área no pueda llevar el sello propio de cada responsable de departamento, pero es muy importante que dichos jefes tengan clara la estrategia global, por lo que es imprescindible que formen parte de la definición de la estrategia.

En los siguientes subapartados se procederá a la explicación de la estrategia que va a seguir la empresa.

2.2 CULTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

2.2.1 La Misión

Se entiende como misión de una empresa su objetivo último, es decir, su razón de ser. Se explica qué necesidades cubre, a qué clientes satisface, qué producto o servicio ofrece y cual es su zona de acción geográfica de la actividad.

La misión de la empresa que se pretende crear es la de por un lado, prestar el servicio de formar actores a sus clientes (personas interesadas en la formación actoral) y por otro lado, la realización de animaciones para eventos diversos como cumpleaños, comuniones, etc... La zona de acción geográfica será la comarca del Camp de Morvedre y alrededores.

2.2.2. Principios Corporativos

Se refiere a los valores, normas, formas de proceder, que va a tener la empresa. Estos principios son los pilares que sustentan la forma de trabajar en la empresa. Estos principios también definen la relación de la empresa con los factores externos, como clientes, administraciones públicas, competidores, etcétera.

Los principios corporativos que seguirá la organización son los siguientes:

- a) *Calidad del servicio*: Tanto en la formación actoral como en la oferta de animaciones, se va a poner especial hincapié en la pedagogía utilizada. Tanto el trabajo con actores como con niños requiere hilar muy fino en la elección de la metodología de aprendizaje seleccionada, y de ella va a depender en gran parte la calidad del servicio prestado. Es por ello que la pedagogía utilizada en los dos servicios va a ser de una gran calidad humana y rica en valores.
- b) *Íntima relación de empresa-cliente*: Se entiende al cliente como otra rama de la misma empresa. De este modo se consigue una atención pormenorizada a los clientes. En el caso de la formación actoral, los clientes son los alumnos de las clases, que a su vez, cuando hayan llegado a un aprendizaje tal, que sean capaces de realizar una animación para eventos, serán a su vez empleados de la empresa. Es por ello que la relación con el cliente va a ser muy estrecha, y un punto clave en la buena marcha de la organización. Se perseguirá el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes.
- c) *Creatividad*: Es un punto imprescindible en la empresa, ya que es la base del trabajo con niños. Continuamente se innovarán creativamente las propuestas de animaciones ofertadas.

- d) *Flexibilidad*: La empresa intentará adaptarse a sus distintos clientes, teniendo en cuenta las distintas necesidades de cada uno, y ofreciendo distintos servicios para cada caso.
- e) *Respeto*: En la formación actoral, un principio fundamental va a ser el respeto por el proceso personal de cada alumno. Se marcarán unos objetivos para el curso, pero siempre quedarán supeditados al proceso interno y personal de cada cliente.
- f) *Responsabilidad social Corporativa*: La organización tomará como principio básico el compromiso con la sociedad en su conjunto.

2.2.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos son aquellas actitudes, comportamientos o pensamientos que la dirección de la empresa piensa que deben primar en el funcionamiento de la organización. Estas actitudes se toman como normas o principios de conducta. Pasan a formar parte de la cultura empresarial y forman un guía de comportamiento interno entre empleados y también con actores externos.

Los valores corporativos que predominarán en la empresa serán los que siguen:

- a) *Honestidad*: En la rama de actividad de la formación actoral, la honestidad se refiere al respeto del proceso personal de cada individuo. La no imposición de conceptos, sino el aprendizaje continuo y honesto dependiendo de la situación de cada cliente.
- b) *Consciencia grupal*: Ni la formación actoral ni la oferta de animaciones se pueden entender como un trabajo individual. Será de capital importancia que se asiente desde el primer momento dicho valor corporativo.
- c) *Capacidad de trabajo*: Es importante saber que la empresa se construye con la razón de ser de formar actores, para posteriormente pasar a ser empleados, por lo que la consciencia de que se está realizando un trabajo (sea o no remunerado) deberá quedar clara.
- d) *Fe*: Este valor se refiere a la fe que se habrá de profesar tanto en el/la formador/a de actores como con el resto de empleados. Se va a llevar a cabo un servicio de aprendizaje de unos conceptos para luego llevarlos a cabo en eventos con niños o adultos, por lo que la fe en la metodología empleada en la empresa no deberá ser puesta bajo tela de juicio.

2.2.4. Visión

La visión se refiere a la imagen futura que desea tener la organización. Se deberán hacer las pertinentes acciones para se llegue al objetivo de la visión a largo plazo.

La visión para nuestra empresa es la consolidación del negocio como un lugar con prestigio debido a la metodología de aprendizaje empleada y la creatividad y versatilidad de nuestras animaciones. La compañía quiere captar clientes de toda la Comarca del Camp de Morvedre y asentarse como un centro de formación con renombre por el trato dado a sus clientes y empleados.

2.3 ANÁLISIS PESTEL

2.3.1 Factores políticos

La influencia de los factores políticos es decisiva. Se va a explicar de forma pormenorizada los dos principales factores de índole política: Política fiscal, estabilidad del gobierno (tanto estatal como autonómico y local).

En cuanto a la estabilidad del gobierno, preocupa que se haya puesto en cuestión debido a los numerosos hechos que están aconteciendo. Ni el partido gobernante, ni el principal partido de la oposición parece que den las garantías suficientes, debido a su mala gestión y los numerosos casos de corrupción.

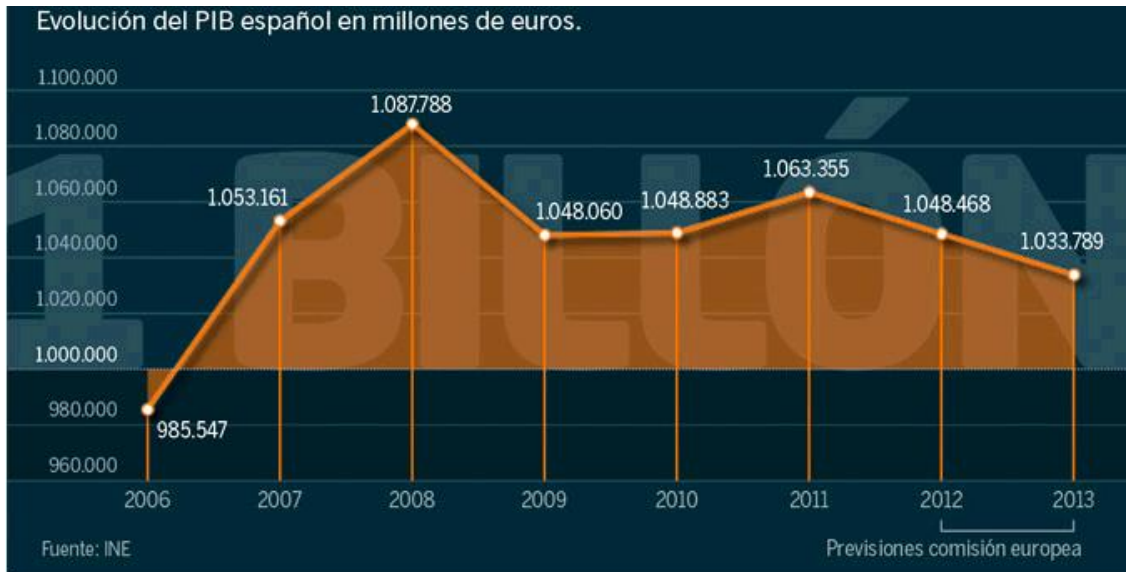
Además, la puesta en práctica de determinadas políticas y su rápida modificación, también han sido factores que han incidido negativamente en la credibilidad del gobierno ante los ciudadanos.

Por lo que respecta a la política fiscal, algunas medidas favorecerán al establecimiento de nuevas empresas tales como: La reducción de las cotizaciones a la Seguridad Social, la reducción del tipo impositivo en empresas de reducida dimensión al 25% (por la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros; el resto al 30%, <http://www.agenciatributaria.es>), aplicación de un tipo reducido en el impuesto de sociedades en aquellas empresas que creen empleo, mayor libertad de amortización, etcétera. No obstante, otras medidas afectarán negativamente a las empresas: aumento del IRPF, aumento del IVA, reducción progresiva de las deducciones sobre la cuota en el Impuesto sobre Sociedades, etcétera.

2.3.2. Factores Económicos

Muy ligados a los factores políticos se encuentran los económicos. En este punto se analizarán las grandes magnitudes económicas de España.

Gráfico 1: Evolución del PIB Fuente: www.expansion.com (INE)

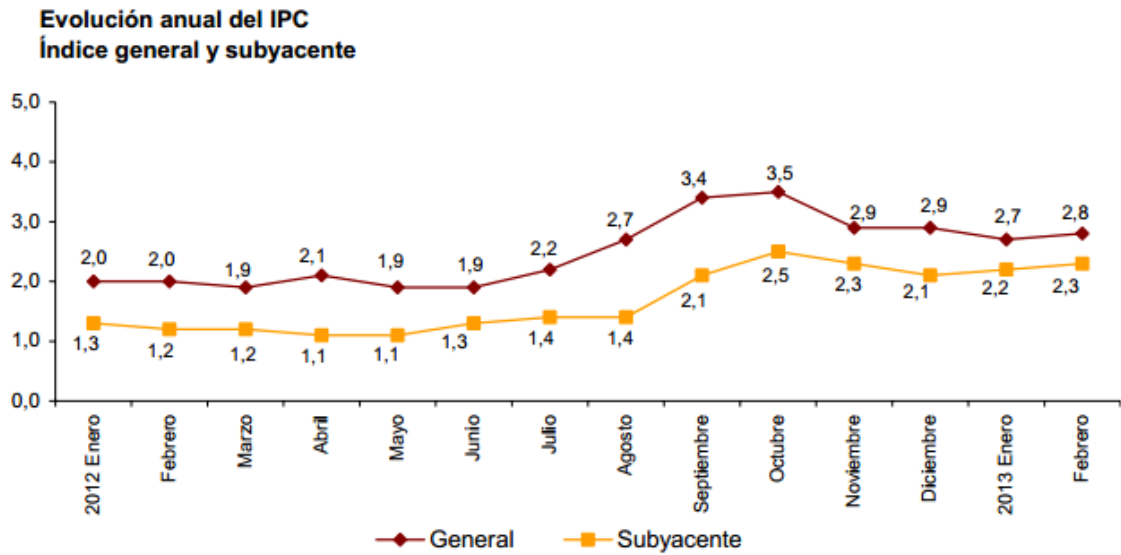


La gráfica muestra que la tendencia del PIB nominal en la economía española es negativa, ya que el PIB a precios de mercado va disminuyendo desde el año 2008, lo cual vendría explicado por la actual crisis en la que se encuentra sumergida España.

Respecto al año 2013, la previsión realizada por la comisión europea es una nueva bajada del PIB a precios de mercado.

Este dato perjudica la creación de empresas, ya que incide directamente en la riqueza del país, aunque para dar un veredicto más fiable, se procederá a un análisis más exhaustivo de la situación económica, ya que el análisis del PIB por sí solo no muestra la información suficiente para dar una opinión concisa.

Gráfico 2: Evolución del Índice de Precios al Consumo. Fuente: (INE)



Se puede comprobar que el IPC por lo general aumenta, aunque con ligeras bajadas. En la economía de mercado, la tendencia natural de este índice es la constante subida, aunque por ejemplo, debido a la crisis financiera, en el año 2008 hubo una bajada del IPC, propiciada en gran parte por la bajada del consumo propiciada por la falta de liquidez de las entidades bancarias, que se vieron forzadas a no ofrecer financiación a familias y empresas.

Una gráfica muy ligada a esta anterior es la de los tipos de interés, que se explicará a continuación.

Gráfico 3: Evolución de los tipos de interés. Fuente: www.euribor-rates.eu

Evolución del tipo de interés del BCE:

Cambios: tipo de interés del BCE	
05-07-2012	0,750%
08-12-2011	1,000%
03-11-2011	1,250%
07-07-2011	1,500%
07-04-2011	1,250%
07-05-2009	1,000%
02-04-2009	1,250%
05-03-2009	1,500%
15-01-2009	2,000%
04-12-2008	2,500%



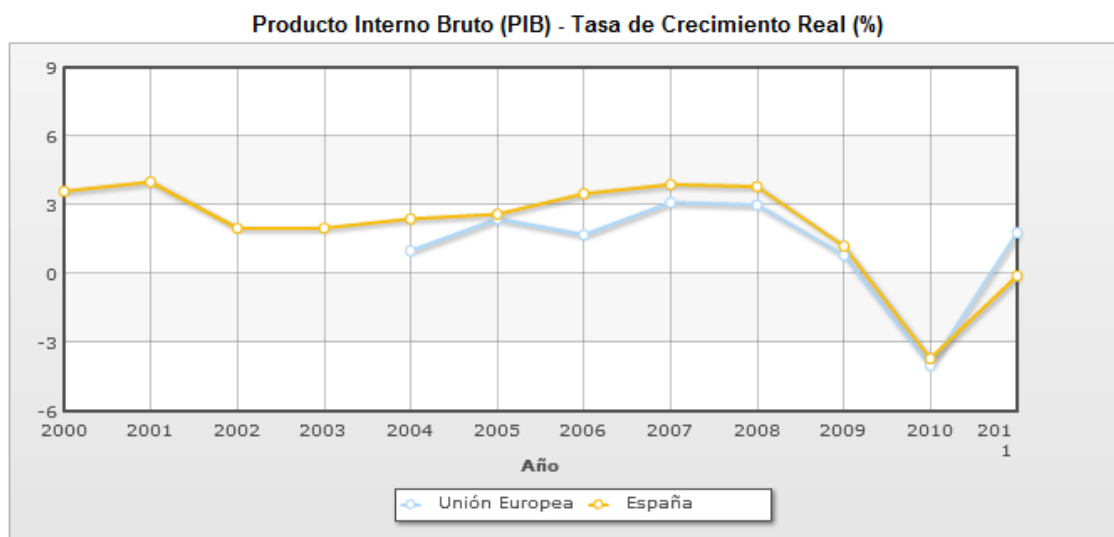
Se observa que partir de 2009, hay una bajada de los tipos de interés, por lo que la inflación también bajará, situándose en valores muy bajos, incluso

negativos para el caso de España en 2010. En el 2011, tanto la tasa de inflación europea como la española, volverán ya a valores positivos.

Lo que puede extraerse de estos dos gráficos en relación con el gráfico 1 es que, ese aumento que se observaba anteriormente en el PIB nominal viene explicado en parte por un aumento continuo y generalizado de los precios, es decir, por la inflación.

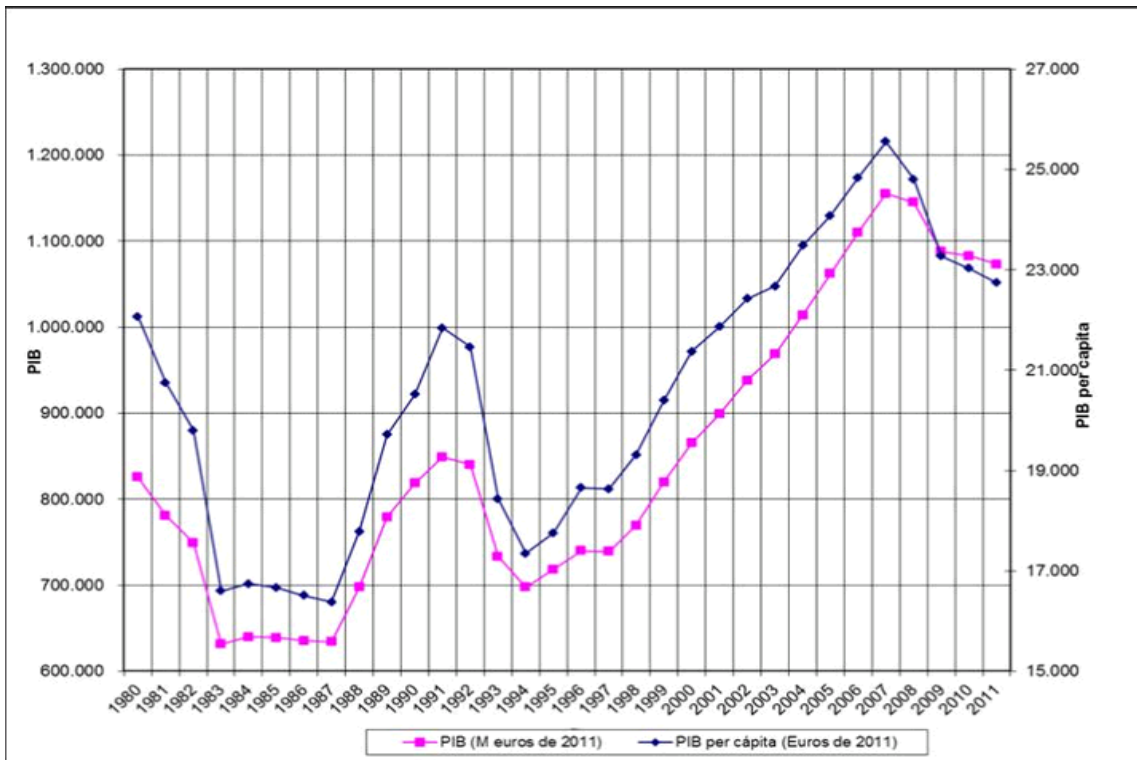
En el siguiente gráfico se analizará la tasa de crecimiento del PIB ajustado por la inflación (variable real, no nominal) y expresado como porcentaje, por lo que sí que se sabrá si se ha aumentado o no la producción de bienes y servicios finales.

Gráfico 4: Tasa de crecimiento real del PIB (%) Fuente:www.indexmundi.com



Se puede comprobar en la tabla que, en los periodos alcistas, la tasa de crecimiento de España superaba a la media de la Unión Europea, efecto éste explicado en parte por el efecto de arrastre de la construcción sobre otros sectores. Tanto en España como en la Unión Europea, se observa un claro descenso del PIB real desde 2008. No obstante, en 2011 la UE supera el valor del PIB real alcanzado en 2010, mostrando una tasa de crecimiento real positiva, mientras que España todavía se sitúa en valores negativos. De ello se desprende que España se está recuperando de la crisis a un ritmo menor que la media de la UE.

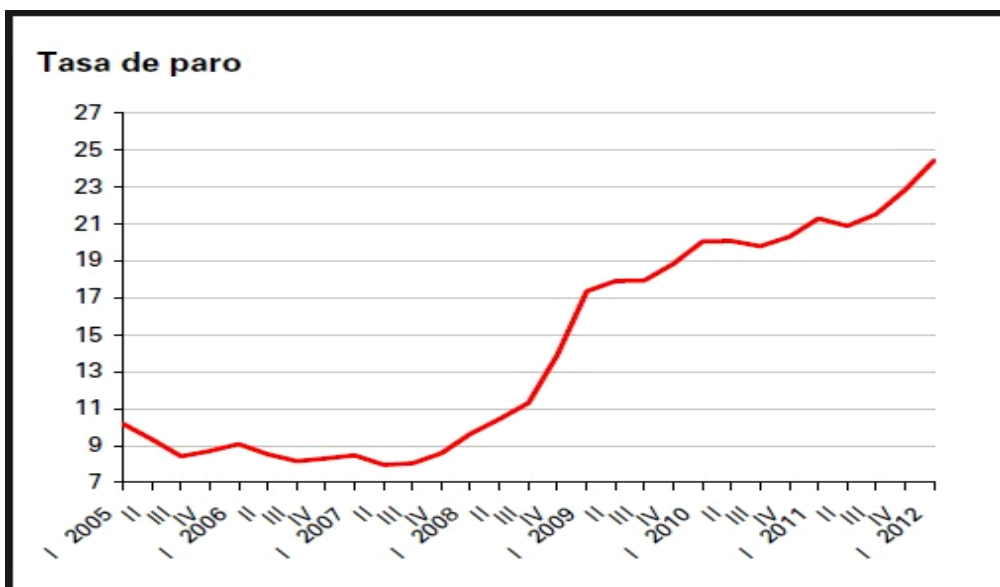
Gráfico 5: PIB per cápita (%) Fuente: INE



De la gráfica se desprenden dos grandes informaciones. La primera es que desde inicios de los años 90, el PIB per cápita experimentó una etapa alcista muy importante. La segunda información de interés que se extrae es que, a partir de 2008, el PIB per cápita ha sufrido un duro retroceso.

Si se suma este factor al de la subida de la inflación, se traduce en un menor poder adquisitivo para los consumidores, que dispondrán de menos fondos para consumir, afectando a todas las empresas del país.

Gráfico 6: Evolución tasa de desempleo. Fuente: www.definanzas.com

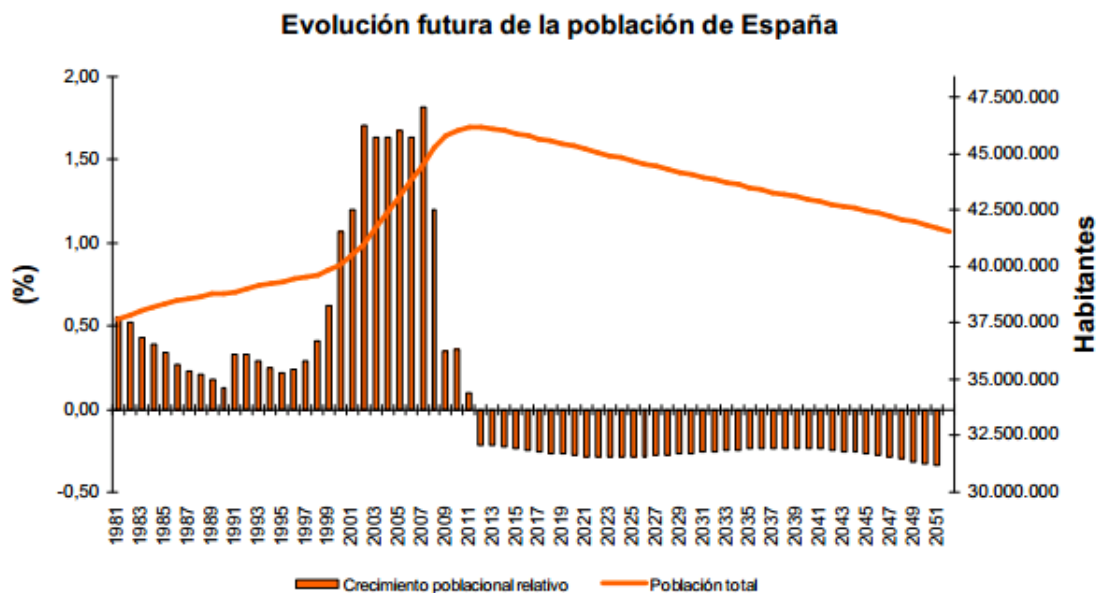


Sin duda alguna una de las grandes consecuencias de la crisis en España está siendo la tasa de desempleo. Desde 2007 el paro ha crecido de forma exponencial, situándose a inicios de 2013 en torno al 25%. Este dato es negativo en muchos sentidos. Para las empresas que ofertan servicios (como es la que se intenta llevar a cabo en el presente trabajo) esta tasa afecta negativamente en el sentido de un menor poder adquisitivo de la población parada, al igual que una menor cantidad de recursos para subvenciones y ayudas fiscales, ya que una gran parte de fondos del Estado y Ayuntamientos va a parar a los subsidios de desempleo.

De todo este análisis de factores económicos se extrae la conclusión de que España se encuentra sumida en una grave crisis económica, lo cual a priori perjudica a las empresas. No obstante, esta situación puede traer oportunidades que en épocas alcistas no pueden darse.

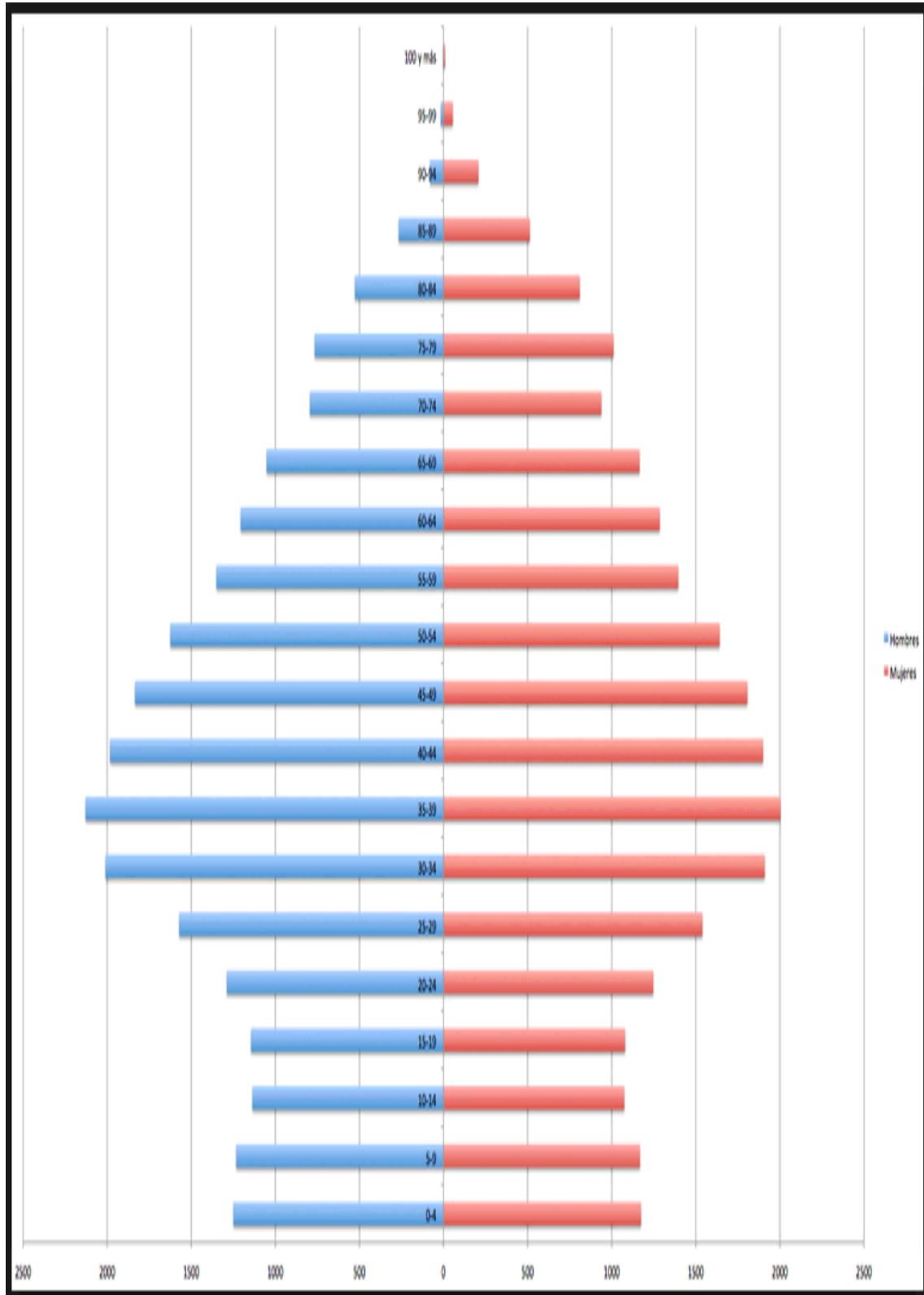
2.3.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES

Gráfico 7: Tasa de crecimiento de la población Fuente: INE



Hay un crecimiento elevado de la población, aunque la estimación del futuro marca una bajada del 10% de la población para el año 2050.

Gráfico 8: Pirámide población España 2012 Fuente: INE



Se puede comprobar con esta pirámide que se trata de una población envejecida. En unos años habrá más muertes que nacimientos, debido a la baja natalidad, influenciada tanto por cambios culturales como por la situación económica.

2.3.4. FACTORES ECOLÓGICOS

La empresa estará concienciada con la protección del medio ambiente. Es por ello que realizará sus actividades cumpliendo la Ley 4/2009, de 14 de mayo, de Protección Ambiental Integrada, así como la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.

2.3.5. FACTORES LEGALES

La principal fuente de derecho donde se acogerá la empresa para aplicar la normativa será la Constitución Española de 1978. Subsidiariamente, se aplicará la siguiente normativa, ordenada de mayor a menor importancia:

1. Tratados internacionales.
2. Leyes estatales.
3. La costumbre.
4. Principios generales del derecho.

Sin embargo además de la normativa citada anteriormente, la empresa deberá cumplir otra serie de normas, las cuales se analizarán de manera detallada a medida que avance el plan de negocio.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

2.4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La idea inicial de la creación de esta empresa, ha sido debida a la demanda potencial que se ha observado. Debido a la formación, tanto actoral como pedagógica de varios miembros de la empresa, se ha observado durante varios meses la creciente demanda de animaciones. El perfil del demandante es el de padre o madre, de 30 a 50 años, residentes en su mayor parte en la localidad de Sagunto, aunque también hay demanda en las localidades limítrofes. El servicio demandado es en su mayor porcentaje el de animaciones para cumpleaños, aunque también hay demanda para comuniones, bautizos o bodas.

Debido a la detección de este nicho de mercado se está realizando el presente trabajo.

Respecto a la otra rama de actividad, la de formación actoral, la demanda potencial es mucho más diversa. Comprende jóvenes desde los 18 años hasta adultos, residentes todos ellos en la localidad de Sagunto.

2.4.2. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA ACTIVIDAD

Debido a la modesta logística del proyecto, y a que la demanda potencial se se ha localizado en su mayor parte en la localidad de Sagunto, el ámbito geográfico de la actividad será la comarca del Camp de Morvedre. Ello no conlleva que no se acepten trabajos de otros emplazamientos, sino que los esfuerzos de marketing van a estar enfocados en dicho territorio.

No obstante, una vez instaurado el negocio y comprobada su rentabilidad, la empresa se plantearía la expansión de su ámbito geográfico hacia otros territorios, generalmente comarcas limítrofes e incluso la ciudad de Valencia. Sin embargo, esto sería a día de hoy un tema bastante lejano, por lo que quedará fuera de este análisis.

2.4.3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO POTENCIAL

El estudio de los usuarios que se prevé que tenga la nueva empresa va a permitir determinar con mayor grado de seguridad ciertos aspectos sobre la rentabilidad del negocio y sobre el servicio que en un futuro la empresa podría prestar.

Por tanto, los consumidores potenciales del servicio serían principalmente, todas aquellas personas residentes en territorio del Camp de Morvedre, que quieran recibir el servicio o de una animación o de formación actoral. Aunque un pequeño porcentaje de esos consumidores potenciales, podría venir dado por aquellos demandantes (no residentes en dicha comarca) que adquiriesen el servicio, este porcentaje no se va a tener en cuenta en el estudio por su difícil cuantificación.

Los únicos datos disponibles para este menester son los datos históricos que los miembros de la futura empresa registraron en los años 2011 y 2012. Se puede afirmar que como media, la empresa realiza tres trabajos de animaciones al mes (con una crecida sustancial en el mes de Mayo, debido a las comuniones) y tiene como media seis alumnos en la rama de negocio de formación actoral, debido a que ese es el número actual de alumnos que forman parte del grupo de formación actual que existe en estos momentos extraoficialmente.

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se va a contemplar como competencia, todas aquellas entidades que operen en cualquiera de las dos ramas de negocio, explicadas con anterioridad, en la zona geográfica del Camp de Morvedre.

Principales empresas competidoras:

Camí de Nora: Texto extraído de su web www.camidenora.com

“Han sido 18 años de actividad pedagógica en el que se ha acercado el hecho teatral a la población del Camp de Morvedre. El proyecto comenzó en los colegios públicos, ejerciendo la actividad del juego dramático y haciendo insistencia en la formación didáctica de los niños y niñas de Sagunt. Estos talleres, llevados a cabo en horarios extraescolares, poco a poco se fueron ampliando.

Durante estos 18 años, el ámbito de acción se fue extendiendo hacia instituciones y asociaciones culturales. Su forma de entender el teatro llegó también a adolescentes y adultos de otros colegios de la comarca, muy aceptados y secundados por las AMPA y las directivas de los centros. En el año 2002 inauguran l'Escola d'Arteatre Formació Actoral ubicada en la calle de Menéndez y Pelayo, donde establecen un ciclo de Formación Actoral complementada con talleres para adolescentes y cursos monográficos que comprenden el amplio abanico de propuestas expresivas: cursos de voz, de expresión corporal, teoría teatral, acercamiento al mundo de la marioneta. Estos cursos han estado desarrollados por miembros del grupo y por profesionales del ámbito teatral y pedagógico como son Alfredo Mantovani, Magda Casanova, Àngela Verdugo y Analia Brun, entre otros.”

Camí de Nora es la empresa más consolidada a nivel de formación actoral en el citado territorio. Pero en lugar de ser competencia, la empresa que se va a crear busca colaboraciones en forma de cursos intensivos o intercambio de actividades, debido a la estrecha relación de amistad laboral que se tiene con sus dirigentes.

La máquina de los deseos:

La máquina de los deseos es un grupo de dos clowns (payasos), que ofertan animaciones para cumpleaños en la localidad de Sagunto.

Tienen como ventaja competitiva, un espacio fijo en un bar, que les permite tener ingresos mensuales fijos. Por el contrario, su volumen de negocio es muy pobre ya que no reciben ofertas laborales, ya que su esfuerzo en marketing es prácticamente nulo.

La máquina de los deseos es la principal competidora de la empresa que se está planteando, ya que Camí de Nora se entiende más bien como una empresa colaboradora. Así como la empresa objeto del presente TFC plantea formación actoral enfocada a la posterior oferta de animaciones, Camí de Nora se basa más en la formación actoral para la posterior creación de obras teatrales, sin la intención de formar a sus actores para animaciones y otros eventos. Es una empresa de formación teatral clásica, si n las peculiaridades de la empresa que se está analizando. Por tanto, no es un competidor tan puro como la Máquina de los Deseos, que oferta exactamente una de nuestras dos ramas de negocio, las animaciones para fiestas.

2.6 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO-CAME

El Análisis DAFO (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y Debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: Oportunidades y Amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Dicha estrategia genérica vendrá definida por el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). El Análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el Análisis DAFO; porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO.

Así, la identificación, en una matriz como la que se presenta a continuación, de las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades de la compañía permite identificar cuatro tipos de estrategia:

1. Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/F, también denominadas estrategias ofensivas, pues existen oportunidades del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario aprovechar. Representa la E del CAME (Explotar).
2. Las estrategias que combinan fortalezas de la compañía (F) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/F, también denominadas estrategias defensivas, pues existen amenazas del entorno junto con fortalezas de la compañía que es necesario mantener. Representa la M del CAME (Mantener).
3. Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con oportunidades del entorno (O) definen a las estrategias O/D, también denominadas estrategias de reorientación, pues existen oportunidades del

entorno junto con debilidades de la compañía que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la C del CAME (Corregir).

- Las estrategias que combinan debilidades de la compañía (D) con amenazas del entorno (A) definen a las estrategias A/D, también denominadas estrategias de supervivencia, pues existen amenazas del entorno junto con debilidades de la compañía que es necesario afrontar. Representa la A del CAME (Afrontar).

Gráfico 9: Matriz DAFO-CAME Fuente: elaboración propia.

DAFO-CAME	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<u>Estrategias O/F</u> Se utilizan las fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades	<u>Estrategias O/D</u> Se superan las debilidades (D) aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas (A)	<u>Estrategias A/F</u> Se evitan amenazas(A) con las fortalezas (F)	<u>Estrategias A/D</u> Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

Una vez explicada la matriz DAFO-CAME se debe concretar más y analizar el caso particular de la presente empresa. A continuación se exponen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que nuestra empresa tendría en sus primeros años de vida.

FORTALEZAS

- Formación técnica (tanto pedagógica como actoral) del socio emprendedor.
- Experiencia previa en formación con alumnos y animaciones infantiles y juveniles.
- Convencimiento en la viabilidad de la idea y ganas e ilusión por aprender.
- Amplio conocimiento del mercado y de la demanda existente.
- Se ha marcado una estrategia con un objetivo a medio y largo plazo claro y preciso, por lo que no hay dudas en cuanto a qué camino se debe seguir.

- El espacio donde se realiza la formación actoral y que a su vez funciona de almacén y lugar social, no conlleva coste alguno, ya que se trata de la residencia de uno de los socios y la cede voluntariamente.
- En general, bajos costes fijos. Principalmente, se reducen a compra de material (disfraces y demás material para animaciones).

DEBILIDADES

- Incertidumbre provocada por ser una empresa de nueva creación.
- Casi nulo conocimiento de la existencia de la empresa en el mercado. Los clientes habituales son reducidos y en el 90% del total son todos los años los mismos clientes.
- Dependencia entre las dos ramas de la actividad. Es decir, la rama de oferta de animaciones solo podrá darse si previamente hay actores que se estén formando en la otra rama de la actividad. Subsidiariamente también se podrá contratar animadores externos, pero la filosofía de la empresa implica que sea necesario un conocimiento previo del animador para hacer frente a la actividad de desarrollar una animación con niños.

OPORTUNIDADES

- Medidas fiscales ventajosas como la bajada de la cuota de autónomos, la reducción de cotización a la seguridad social o reducción del tipo impositivo para empresas de reducida dimensión. Además, la mayor parte del personal será contratado a tiempo parcial.
- Posibilidad de aumentar la cuota de mercado por medio de un buen plan comercial.
- La principal empresa competidora existente es más bien una empresa colaboradora que un peligro desde el punto de vista de cuota de mercado.
- Ahorro de costes y tiempo en la rama de actividad de oferta de animaciones, ya que en la primera rama de formación, a la vez que los actores se forman, también lo están haciendo de cara a su futura incorporación a la segunda rama, donde pasarán a ser monitores/animadores.
- Debido a la situación de crisis, los tipos de interés son bajos. Además, hay poca tasa de inflación. Todo esto repercute positivamente a la empresa a la hora de adquirir activos y también para financiarse.
- La demanda potencial es muy alta.

AMENAZAS

- La fuerte bajada del PIB y la alta tasa de desempleo provocan una bajada del poder adquisitivo de la demanda potencial.
- Servicios sustitutivos como castillos hinchables o parques especializados infantiles más baratos que las animaciones ofertadas.
- Cambios en leyes (tanto fiscales como laborales) que puedan suponer un incremento de los costes de la empresa.
- Entrada de nuevos competidores con precios más competitivos, ya que no existen barreras de entrada en este negocio.
- Cambios demográficos.
- Medidas fiscales negativas para los intereses de la empresa, como el incremento del IVA o el IRPF.

Una vez ya se han localizado todos estos factores, llega el momento de establecer cuáles van a ser las estrategias a seguir para aprovechar los puntos favorables y afrontar con garantías los aspectos negativos. A continuación se muestran las mismas:

Estrategias Ofensivas (O/F)

Primero se analizarán las estrategias que van a permitir que la empresa utilice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda.

La puesta en marcha de una empresa de formación actoral y animaciones va a permitir encontrar rápidamente un hueco en el sector, debido a toda esa serie de condiciones favorables que se han venido explicando hasta ahora.

Ese conjunto de fortalezas que posee la empresa, le posibilitarán el desarrollo de estrategias como:

- Ampliación de la zona geográfica abarcada.
- Desarrollo y mejora de los servicios ofertados.
- Mejora del trato con los clientes. Se buscará un seguimiento más personalizado, incluso tras haber terminado el servicio.
- Impulsar la formación actoral como una forma de encontrar un empleo a corto/medio plazo (como animador infantil y juvenil).

Estrategias de reorientación (O/D)

Otra de las visiones que ofrece la matriz DAFO es intuir rápidamente las estrategias que debe seguir la empresa para que, aprovechando sus oportunidades, poder superar y subsanar sus puntos débiles.

Debido a las debilidades y oportunidades anteriormente explicadas, las estrategias que pretende llevar a cabo la empresa serían:

- Aumentar lo máximo posible la capacidad de comunicación de la empresa para que pueda abarcar el máximo número de nuevos clientes.

Estrategias defensivas (A/F)

Llegados a este punto toca conocer y analizar cómo se pueden aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar que las amenazas del entorno afecten negativamente a la misma.

Las estrategias defensivas que la empresa llevará a cabo serán:

- Mejorar el servicio ofrecido mediante feedbacks de los clientes.
- Reducir los costes fijos al máximo.
- Crear redes de colaboración con otras empresas.
- Crear, desarrollar e implantar un plan de calidad orientado a la satisfacción del cliente.

Estrategias de supervivencia (A/D)

Por último, cabe mencionar aquellas acciones que va a realizar la empresa para poder reducir sus puntos débiles y, además, eludir de la mejor forma las amenazas que le llegan desde el exterior.

Las estrategias de supervivencia que se aplicarán serán:

- Buscar pactos de colaboración, e incluso si fuera totalmente necesario, de fusión con otras empresas.

3. PLAN COMERCIAL

3.1. ANÁLISIS DE LAS 4 P's

A fin de lograr los objetivos de marketing es necesario tener una estrategia que incluya diversos elementos, las distintas partes de la mezcla de marketing o, en inglés, marketing mix. Se llama una mezcla porque trata de conseguir el equilibrio adecuado entre los distintos elementos.

McCarthy identificó las cuatro P del marketing mix, que se nombran a continuación:

- **Producto:** Definir las características del producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes. La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:
 1. La cartera de productos
 2. La diferenciación de productos
 3. La marca
 4. La presentación
- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, coste...

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución...
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.
- **Promoción:** La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:
 - Comunicar las características del producto.
 - Comunicar los beneficios del producto.
 - Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
 - Las relaciones públicas.
 - La promoción de ventas.
 - El Marketing directo.
 - Comunicación interna (Destinada a los clientes internos de la empresa, tales como empleados)
- **Lugar o Distribución:** Es el elemento del mix que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
 - Canales de distribución: Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
 - Planificación de la distribución: La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
 - Distribución física: Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
 - Merchandising: Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Adicionalmente a estas 4 P's se pueden incluir 2 P's más, las cuales serían:

- **Personas:** Cuando se habla de la P de personas, se quiere decir que una empresa también cuenta con personal que atiende al consumidor, esto afecta en muchas empresas ya que un error que cometen es olvidar esta parte del negocio, dejándolo en segundo término, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.
- **Procesos:** Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que se hable de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costes y aumentar los beneficios.

No obstante, la visión clásica de las P's en el marketing mix y las decisiones que ello conlleva están basadas principalmente desde la perspectiva de la empresa, no del cliente. Es por ello que, en 1990 Robert Lauterborn con el apoyo del profesor Philip Kotler sustituiría las clásicas P's por las 4 C's, enfocándolas desde la óptica del cliente.

- a) Producto → Necesidades del cliente
- b) Precio → Coste para el usuario
- c) Lugar de distribución → Conveniencia
- d) Promoción → Comunicación

Según R.Lauterborn debía olvidarse el concepto de Producto (o servicio). Una empresa no puede vender cualquier cosa que sea capaz de producir, únicamente podrá vender aquello que alguien quiera comprar específicamente.

Debía olvidarse también el concepto de Precio. Había que entender el coste para el consumidor de satisfacer esas necesidades. El precio es únicamente una parte más del coste final para el consumidor. Hay otros costes que afectan al coste final para el usuario y que la variable Precio no tiene en cuenta, como por ejemplo: el coste de oportunidad, el coste de tener que coger el coche para ir a un determinado lugar y comprar un producto, el coste en electricidad, teléfono, internet, etcétera que supone la compra de un producto para el cliente, etcétera.

Debía sustituirse asimismo el concepto de Lugar de distribución por el de Conveniencia. Los clientes no tienen porqué ir a un “lugar” para comprar. En esta era de los catálogos, tarjetas de crédito, teléfonos, compras online, etcétera, no es necesario desplazarse a un “lugar” para efectuar la compra. Por otra parte, se debe ir más allá de los antiguos canales de distribución, hay que conocer cómo cada subsegmento del mercado prefiere comprar y adaptarse a él.

Finalmente, debe sustituirse el término promoción (1960) por el de comunicación (1990). La promoción es hacia la empresa, está fuera del cliente y es manipuladora. Sin embargo, la comunicación es desde la perspectiva del consumidor, está dentro de él, es cooperativa. Lo que manifiesta Lauterborn en este caso es un cambio de nombre del concepto ya que, como se vio anteriormente, cuando se explica el término de promoción en las 4 P's se habla de comunicación. El término de comunicación es más amplio, la promoción es una parte de la comunicación.

3.1.1. NECESIDADES DEL CLIENTE

Del mismo modo que se citó en el Plan Estratégico, la empresa tendrá dos tipos de clientes, diferenciados en las dos ramas de negocio que tiene la empresa. Por un lado, unos clientes serán aquellas personas que contraten el servicio de formación actoral, mientras que el otro tipo de clientes serán aquellos que contraten una animación.

Por lo que respecta a los clientes de formación actoral, es de vital importancia conocer cuáles son sus necesidades para saber qué es lo que debe ofrecerles

los servicios de la empresa. Este tipo de clientes van a tener unas necesidades formativas que pueden ser de distintos niveles. Desde la necesidad de que la formación actoral sea una herramienta de bienestar y salud y de conocimiento personal interno, hasta aquellas personas que quieran formarse como actor/actriz para hacer de ello una futura profesión. La sensibilidad al precio también varía según las necesidades de los distintos clientes. Estarán dispuestos a pagar un mayor precio, aquellas personas que quieran hacer de la formación actoral su futura profesión. La empresa va a apostar por la sensibilidad del primer grupo de clientes, es decir, las necesidades de aquellos que se tomen la formación actoral como una herramienta de conocerse a sí mismos, de bienestar y salud personal. Subsidiariamente podrán tener salida profesional con esta formación.

Por ello, la empresa establecerá un precio teniendo en cuenta esta sensibilidad al precio de los clientes. Esta cuestión se analizará más adelante.

Por lo que respecta a la otra rama de la actividad, la de oferta de animaciones, también se diferencian distintos clientes con diferentes necesidades. Unos clientes necesitan grandes despliegues de medios y de presupuesto para las animaciones, mientras que otros tienen un presupuesto más ajustado y buscan atención a los niños y niñas y una propuesta más didáctica y educativa a través del juego y la improvisación. Para fijar el precio, la empresa se decanta por este segundo grupo de clientes, ya que la experiencia ha mostrado que son los mayores demandantes de nuestro servicio.

En lo concerniente a los medios de pago, los clientes podrán pagar en efectivo, mediante transferencia bancaria o bien con tarjeta de crédito/débito. Para seguridad de los clientes, la empresa exigirá el número PIN bancario, así como la firma digital y, en caso de tarjeta de crédito/débito, también el código CVV.

Además, la empresa también quiere crear una red social para tener conectados a todos los usuarios de los distintos servicios.

Con este servicio se pretende fomentar la creación y mantenimiento de relaciones de amistad y afecto entre los alumnos de formación y los clientes de animaciones.

En dicha red social, cada usuario creará un perfil, ofreciendo la información que cada uno/a considere de su interés: datos personales (nombre, edad, fecha y lugar de nacimiento, lugar de residencia, lugar y puesto de trabajo, colegio donde estudió, universidad donde estudió, etcétera.), fotografías, gustos, preferencias, etcétera. Los usuarios podrán hacer comentarios sobre dichas fotografías, enviar mensajes privados a otros usuarios y chatear en tiempo real con los mismos, compartiendo impresiones e inquietudes relacionadas con el mundo del teatro y el clown. Además, en dicha red social se dará información

sobre los futuros eventos que se vayan a realizar, así como foto-reportajes sobre los mismos.

La red social favorecerá a todas las partes:

- a) A los clientes finales, ya que se está ofreciendo un servicio adicional, el cual se encuentra muy de moda en estos últimos años.
- b) A la propia empresa, ya que reforzará su política comercial y podrá conocer mejor a sus clientes y, de esa forma, satisfacer sus necesidades. Además, mejora el servicio ofrecido a los clientes finales.

3.1.2. Coste para el usuario.

Al igual que en el apartado anterior, para determinar el coste para el usuario de nuestro servicio, se va a distinguir entre los dos tipos de clientes explicados en apartados anteriores.

En el caso de los clientes alumnos de formación actoral, el coste final que deberán soportar los mismos vendría determinado por:

- **Electricidad:** El uso de un ordenador o de un teléfono para hacer uso de los servicios de la web implica el uso de energía. Este coste dependerá del número de veces y tiempo que cada usuario utilice nuestra web, por lo que no se le puede asignar un valor genérico.
- **Teléfono:** En caso de que el usuario lo utilice para contactar con la empresa.
- **Internet:** Sobre la factura final de internet, debe imputarse la parte correspondiente al uso de la web. Este coste es variable para cada usuario, dependiendo del tipo de contrato que tengan con la compañía telefónica y del uso que hagan de internet, por lo que tampoco se le podrá asignar un valor.
- **Coste de oportunidad:** El coste de oportunidad es un indicador que mide el valor de un bien o servicio en términos de otro. Luego, el coste de oportunidad de utilizar nuestros servicios vendría dado por el valor de todos aquellos bienes y servicios a los cuales renuncian los usuarios por utilizar nuestros servicios. Para cada usuario el coste de oportunidad será distinto, por lo que no se puede cuantificar el coste de oportunidad de utilizar los servicios ofrecidos por la empresa, aunque cada usuario deberá tenerlo en cuenta para sí mismo.

Como puede observarse, la empresa no cargará coste ninguno (salvo que utilicen el mensaje de texto para adquirir las entradas) a los usuarios finales del servicio.

Una vez explicado el coste para el usuario final, deberá explicarse el coste que va a suponer el servicio para la empresa. Dicho coste se muestra desglosado a continuación:

- **Electricidad, Internet, Teléfono:** De estos tres servicios exteriores, el local deberá imputar sobre la factura final de cada uno de ellos, la parte proporcional correspondiente a la gestión de las relaciones de nuestra empresa.
- **Gasolina:** Para cuando se realicen desplazamientos a las animaciones pertinentes.
- **Alquiler del local:** El espacio es cedido sin coste alguno, ya que el familiar de uno de los miembros donará un espacio gratuitamente. La empresa únicamente deberá hacer frente a los costes de agua, luz y gas.

3.1.3. CONVENIENCIA

El medio que va a hacer llegar el servicio al consumidor final es la publicidad por medio de la repartición periódica de dísticos informativos y carteles, así como el establecimiento de la web y la red social nombrada anteriormente.

Los agentes que intervendrán en este proceso son tres:

- 1) La propia empresa: Será la encargada de asumir el coste de los dísticos y de escoger la información que contendrán, así como la creación de la web y del perfil en una red social.
- 2) Establecimientos de Sagunto y alrededores: La empresa colgará carteles y dejará un puñado de dísticos en todos los establecimientos que crea de interés, con el consentimiento de los dueños de los locales.
- 3) Clientes finales: Aquel que en última instancia adquirirá el producto/servicio. Éste también proporcionará información sobre sus gustos, preferencias, hábitos de consumo, etcétera.

3.1.4. COMUNICACIÓN

A fin de comunicar las características y beneficios del producto/servicio de la empresa, así como crear y reforzar su imagen de marca en el mercado, una empresa puede llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Publicidad:** La publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. En términos generales puede agruparse en *above the line* (Sobre la línea) y *below the line* (Bajo la línea) según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo.

Los medios *above the line* (ATL) son medios convencionales:

- Anuncios en televisión: Publicidad realizada a través de cadenas de televisión, bien a través de spots, patrocinios, microespacios temáticos... Es un medio caro y de gran impacto. Sólo utilizable para productos o servicios de amplio consumo. Se han introducido nuevas fórmulas como el patrocinio de programas o recomendación de presentadores (placement). Es sin lugar a dudas el ATL más poderoso. En el caso que se está abordando esta opción es impensable, aunque cabe la posibilidad de anunciarse en TVs locales, más baratas y con la ventaja de concentrar la publicidad en el radio de actuación de la empresa.
- Anuncios en radio: Desplazada en relevancia por la televisión, mantiene un público que por necesidades concretas o preferencias subjetivas escuchan el medio fielmente.
- Anuncios en prensa: Medio muy segmentado por su naturaleza: existen revistas de niños, jóvenes, mujeres, profesionales, etc. Se trata de un medio leído por personas que gustan de información por lo que la publicidad puede ser más extensa y precisa.

Los medios *below the line* (BTL) son medios alternativos:

- Product placement: Es la presentación de marcas y productos de manera discreta en programas de T.V. o series, noticieros y similares.
- Anuncios en exteriores: Vallas, marquesinas, transporte público, letreros luminosos, «unipole», vallas prisma, etc. Debe ser muy directa e impactante.
- Anuncios cerrados: Anuncios desarrollados para exhibirlos en medios específicos tales como videojuegos o películas.
- Anuncios en punto de venta: Se realiza por medio de displays o visualizadores, muebles expositores, habladores, carteles o pósteres, etc., que se sitúan en el lugar en el que se realizará la venta. Es un refuerzo muy importante pues es allí donde se decide la compra. Generalmente, se utilizan como BTL o complemento de campañas publicitarias y promociones en marcha.

- Publicidad online o Anuncios en línea: Anuncios que están estratégicamente ubicados, en un sitio web o portal, como: foros, blogs o páginas dedicadas. Se pueden presentar en banners. Debido a la naturaleza de la empresa objeto de análisis, se hará mucho hincapié en este último medio, resaltando la presencia de la empresa en las redes sociales como Facebook, Tuenti y Twitter. La empresa tomará esta opción ya que es barata y muy potente.
- Al ser una empresa de nueva creación, el presupuesto del que se dispone no es muy elevado, por lo que se ha descartado hacer publicidad en los medios ATL, debido a su alto coste. Consecuentemente, el presupuesto publicitario se destinará a medios BTL. Además, se haría hincapié en los colegios, ya que es un lugar donde se prevé que exista un elevado número de clientes potenciales.
- **Las relaciones públicas:** La empresa no contará con un equipo de relaciones públicas como tal, sino que serán los propios trabajadores los que se encargarán de repartir publicidad en colegios y otros establecimientos “disfrazados de payaso”. Será un ejercicio doble, ya que servirá de publicidad, y además será un ejercicio actoral para los trabajadores, ya que repartir la publicidad vestidos de payaso y con la actitud que requiere, será una experiencia enriquecedora para su formación.
- **La promoción de ventas:** La empresa aplicará incentivos a corto plazo para incrementar su cifra de ventas. Entre las promociones que llevaremos a cabo se encuentran:
 - Descuentos de grupo.
 - Descuentos según la situación personal del cliente. Por ejemplo: Descuento por ser estudiante, descuento por contratar animaciones para los distintos hijos de una familia.
 - Concursos.
 - Sorteos.
- **El Marketing directo:** El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta medible en un público objetivo.

La forma más común de marketing directo es el correo o su versión electrónica denominada e-mailing (correo electrónico) por el que los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. La empresa aplicará un considerable esfuerzo en e-mailing debido a su bajo coste y a la naturaleza de la organización, siendo impensable en estos momentos la introducción en televisión.

- **Comunicación interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno, a los trabajadores de la empresa. La empresa tendrá un perfil en red social. Se creará un grupo donde se podrán compartir impresiones y a la vez relanzar publicidad en internet.

3.1.5. CONTROL DE LAS 4 P's

Una vez cada dos semanas se llevará a cabo un control de todos los aspectos relativos a las 4 P's que se han venido explicando en puntos anteriores.

El fin de estos controles será comprobar si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos fijados. Los resultados se evaluarán y, posteriormente, se tomarán las decisiones necesarias corrigiendo así cualquier tipo de desviación. Esos controles supondrán pues un feedback que retroalimentará la planificación.

3.2. PREVISIÓN DE VENTAS

Una previsión de ventas es un cálculo que hace el departamento comercial de una compañía del volumen de ventas que realizará el año próximo. La realización de una correcta previsión de ventas, es vital para una empresa, pues de ella se deriva el presupuesto de ingresos y de gastos y por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, recursos humanos, etcétera.

Es de señalar que la previsión de ventas no suele coincidir con los objetivos de ventas, que se establecen a la red comercial que suelen ser superiores para incentivar el esfuerzo de los recursos humanos de la empresa.

La previsión puede ser de dos tipos:

- a) **Cuantitativa:** Manejan una variedad de modelos matemáticos que utilizan datos históricos para pronosticar la demanda.
- b) **Cualitativa:** Incorporan factores tales como la intuición, experiencias personales y sistemas de valores para alcanzar pronósticos.

En este caso en particular, al ser una empresa de nueva creación, la previsión de ventas va a ser una tarea complicada ya que no se dispone de un histórico de datos a partir del cual poder aplicar un modelo cuantitativo. Por lo tanto, la previsión de la demanda se basará en modelos cualitativos, que intentarán aproximarse lo máximo posible a la realidad de la empresa, en base a la experiencia pasada de un miembro de la empresa dedicada a este negocio con anterioridad.

Cabe decir también, que la previsión de la demanda se realizará desde una óptica pesimista, salvaguardando el principio de cautela.

En primer lugar, se va a estimar la demanda para los usuarios finales del servicio de formación actoral: Actualmente un futuro miembro de la empresa está dando clases de formación actoral gratuitamente a 8 alumnos, los cuales han confirmado todos, que en caso de crearse la empresa, serían clientes. Por lo tanto, la demanda estimada para la primera rama de la actividad es de 8 alumnos. Al predecir la demanda en un escenario pesimista, se supondrá que no se va a apuntar nadie ajeno, aunque con el esfuerzo que se va a realizar en marketing y otras técnicas explicadas arriba, es de suponer que la demanda final será superior.

Por lo que respecta a la rama de actividad de oferta de animaciones, la empresa cuenta con datos históricos de uno de sus miembros, que en el año 2012 realizó las siguientes animaciones:

Enero: Animación cumpleaños niña 10 años.

Febrero: Nada.

Marzo: Animación para niños en boda en Puçol.

Abril: 3 animaciones de cumpleaños.

Mayo: 3 comuniones.

Junio: 1 animación.

Julio: 5 animaciones.

Agosto: 1 bautizo y dos animaciones.

Septiembre: 1 animación.

Octubre: Nada.

Noviembre: 1 animación.

Diciembre: 2 animaciones.

Esto da un total de 21 trabajos al año, que mensualmente es aproximadamente 2 trabajos al mes. Al estar calculando en un escenario pesimista, se dejará la estimación de ventas en 2 animaciones al mes, aunque es previsible que este dato sea superior al tener más visibilidad la empresa y más miembros que en 2012.

En cuanto al aumento previsto para los próximos años habrá que tener en cuenta dos variables principalmente: Por un lado, el esfuerzo comercial que va a hacer la empresa, y por otro, el mayor número de componentes que va a tener la empresa, que hará que puedan abarcar un mayor número de trabajos.

3.3. OBJETIVOS COMERCIALES.

Como se comentó anteriormente, a fin de incentivar a todas las personas que trabajan en la empresa, se van a fijar una serie de objetivos comerciales un tanto superiores a la previsión de demanda ya establecidas. No obstante, pese a ser unos objetivos exigentes, los mismos deben de cumplir el acrónimo inglés “SMART”:

- Specific (Específico)
- Measurable (Medible)
- Achievable (Alcanzable)
- Realistic (Realista)
- Time-bound (Con plazos establecidos)

Para el próximo año la empresa se fijará los siguientes objetivos comerciales:

- Presentar su web, crear el perfil en las redes sociales e intensificar la publicidad en la población de Sagunto.
- Alcanzar al menos las cifras de previsión de demanda fijadas en los anteriores apartados.
- Establecer sus servicios como líderes en el mercado del Camp de Morvedre..
- Desarrollar al menos un nuevo servicio (clases de baile, o de voz, cursos para docentes, ofertar cuentacuentos a colegios, etcétera).

4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.1. INTRODUCCIÓN

El departamento de Recursos Humanos de la empresa se va a encargar de reclutar, seleccionar, contratar, formar y retener a los empleados de la organización objeto de estudio.

Como ya se ha comentado anteriormente, una de las ramas de la actividad (formación actoral) será a su vez el canal por donde se contratará a los empleados de la otra rama (oferta de animaciones), por lo que el departamento de Recursos Humanos alineará sus políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

4.2. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH

En este apartado se van a fijar una serie de medidas que, basadas en las anteriores previsiones, permitan determinar desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de la empresa en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su posterior coste.

La planificación de los RR.HH nos permitirá:

- Utilizar lo mejor posible los recursos.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

Además de las previsiones efectuadas anteriormente, será muy importante tener en cuenta la legislación laboral a la hora de planificar el número y tipo de trabajadores que se van a emplear. Además, la legislación laboral fijará las bases sobre la representación de los trabajadores en la empresa.

En la legislación español a existen dos normas que mencionan la representación de los trabajadores en la empresa, una de ellas es la Constitución Española, que en su artículo 129.2 establece que <<Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa [...]>>.

Teniendo en cuenta las consideraciones realizadas sobre la Constitución Española, el Estatuto de los Trabajadores y el Convenio Colectivo para oficinas y despachos en la provincia de Valencia, el número y la clasificación de los trabajadores a emplear quedaría de la siguiente forma:

Empleados a contratar:

- 1 Director Comercial
- 1 Director de RRHH
- 1 Director Financiero
- 1 Director de Operaciones
- 5 animadores infantiles

En cuanto a la justificación del número de los anteriores trabajadores, se han establecido 4 directores basándose en una visión a medio y largo plazo, no únicamente basándose en el corto plazo. Además, debido a la previsión de ventas que se estimó en el plan comercial, se cree conveniente la presencia de tales figuras dentro de la empresa. También cabe decir que una misma persona puede ser director o directora de varios departamentos.

Respecto a la contabilidad de la empresa, debido a su reducido tamaño, se considera que no es necesaria la contratación de un contable ni auxiliares

administrativos, sino que el encargado de la llevanza de la Contabilidad será el Director Financiero.

A estos trabajadores habría que añadirle el socio fundador de la empresa, que desempeñaría la función de Gerente.

En el próximo apartado se definirán detalladamente las características de cada puesto de trabajo.

4.3. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. En nuestro caso, al tratarse de una empresa de nueva creación, el gerente, previa apertura de la misma, realizará dicho análisis para todos los puestos de trabajo. Los métodos utilizados para la recogida de datos relativos al puesto de trabajo serán:
 - Observación directa: El gerente observa la tarea durante un período de tiempo y toma nota de todo lo necesario para la descripción del puesto.
 - Cuestionario: El gerente redactará un cuestionario adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores lo cumplimentarán.
 - Entrevistas: El gerente entrevistará a los trabajadores cuyo puesto quiere estudiar y a los mandos; tanto de manera individual como colectiva.
- **Descripción de puestos de trabajo:** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional del empleado.

Una vez puesta en marcha la empresa, la tarea de análisis del puesto de trabajo, así como la descripción de puestos de trabajo y especificaciones de los mismos, quedará en manos del departamento de RR.HH.

Fichas del perfil de los trabajadores requeridos:

Gráfico 10: Ficha perfil Director Comercial Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Director Comercial
Departamento al que pertenece	Departamento Comercial
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para que el Departamento Comercial funcione correctamente.
Funciones del cargo	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto de ventas anual. • Elaboración y valoración de los objetivos comerciales. • Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial. <p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de política de precios y condiciones comerciales. • Gestión de venta de grandes cuentas. • Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas. <p>Seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de las gestiones comerciales. • Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas. <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de las líneas generales del Plan Comercial y en concreto el marketing mix:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Política de necesidades del cliente. ○ Política de coste para el usuario. ○ Política de conveniencia. ○ Política de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing ● Control del Plan Comercial
Máquinas	Ordenador, calculadora, impresora, teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo, corrector, rotulador, sobres, bolsas, grapas y archivador.
Supervisión	El director comercial estará bajo la supervisión directa del Gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Movilidad restringida. ● Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reflejos y deslumbramientos. ● Mala iluminación. ● Fuertes contrastes. ● Regulación temperatura. ● Excesiva velocidad del aire. ● Falta de limpieza. ● Existencia de contaminación acústica. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tipo de tarea. ● Organización del trabajo. ● Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Licenciado en Marketing y

	Publicidad o Administración y Dirección de Empresas. Se valorará Máster.
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia anterior.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>La persona designada para el cargo deberá tener plena disposición para la relación social con clientes, proveedores, empleados y con cualquier otra persona de dentro y fuera de la organización.</p> <p>Además, deberá ser una persona con plenas aptitudes verbales, para comprender los conceptos expresados a través de las palabras, así como plenas aptitudes en la comunicación no verbal (Ej: Lenguaje corporal)</p> <p>Por otro lado, deberá ser capaz de comunicarse fluidamente de forma oral y escrita en castellano, valenciano e inglés.</p>
Otras habilidades	La persona designada para el cargo deberá ser además una persona empática, con don de gentes, extrovertida, con capacidad de autocontrol y, sobretodo, con capacidad para tomar decisiones.
Relaciones con otros puestos	El director comercial tendrá una estrecha relación con el director de RR.HH, el director financiero, el director de operaciones y con los animadores.

Gráfico 11: Ficha perfil Director de Recursos Humanos Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Director de RR.HH
Departamento al que pertenece	Departamento de Recursos Humanos
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para que el Departamento de RR.HH funcione correctamente.
Funciones del cargo	Considerando que las personas son

	<p>el principal recurso a “atraer, retener y optimizar” como generadores de valor económico para la empresa, el director de RRHH como especialista en la gestión de las personas es una figura relevante dentro de la organización deberá:</p> <p>Atraer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo (Gestión de Plantillas), por lo que deberá estar al tanto del proceso de aprendizaje de los animadores cuando se estén formando en la rama de negocio de la formación actoral. • Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización (Administración de Personal). • Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas). • Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes (Selección). <p>Retener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la incorporación e
--	--

	<p>integración de las personas dentro de la organización (Acogida).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización (Motivación). • Crear canales de relación verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización (Comunicación). <p>Optimizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las características del desempeño y evaluar “el qué y el cómo” (Evaluación del Desempeño). • Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales (Formación). • Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización (Evaluación de potencial, planes de carrera, promoción).
Máquinas	Ordenador, calculadora, impresora, teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo, corrector, rotulador, sobres, bolsas, grapas y archivador.
Supervisión	El director de RR.HH estará bajo la supervisión directa del Gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad restringida. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflejos y deslumbramientos. • Mala iluminación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes contrastes. • Regulación temperatura. • Excesiva velocidad del aire. • Falta de limpieza. • Existencia de contaminación acústica. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo. • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas o Licenciado en Derecho.
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia anterior.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>La persona designada para el cargo deberá tener plena disposición para la relación social con todas las personas de dentro de la organización.</p> <p>Además, deberá ser una persona con plenas aptitudes verbales, para comprender los conceptos expresados a través de las palabras, así como plenas aptitudes en la comunicación no verbal (Ej: Lenguaje corporal)</p> <p>Por otro lado, deberá ser capaz de comunicarse fluidamente de forma oral y escrita en castellano, catalán e inglés.</p>
Otras habilidades	La persona designada para el cargo deberá ser además una persona empática, amable, cortés, leal, con capacidad de autocontrol y, sobretudo, con capacidad para tomar decisiones.
Relaciones con otros puestos	El director de RR.HH tendrá una estrecha relación con todos los puestos de trabajo de dentro de la

	organización.
--	---------------

Gráfico 12: Ficha perfil Director Financiero Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Director Financiero
Departamento al que pertenece	Departamento Financiero
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para que el Departamento Financiero funcione correctamente.
Funciones del cargo	<p>El director financiero se encargará de todos los aspectos relativos a la inversión y financiación de los proyectos de la empresa.</p> <p>Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar opciones de inversión con las que pueda contar la empresa, opciones tales como la adquisición de activos, ampliación del local, etc. • Evaluar dichas opciones de inversión, teniendo en cuenta cuál presenta una mayor rentabilidad, cuál nos permite recuperar nuestro dinero en el menor tiempo posible. Y, a la vez, evaluar si contamos con la capacidad financiera suficiente para adquirir la inversión, ya sea usando capital propio, o si contamos con la posibilidad de poder acceder a alguna fuente externa de financiamiento. • Seleccionar la opción más conveniente para nuestro negocio. <p>Financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar fuentes de financiamiento para la empresa, fuentes tales como préstamos, créditos, crowd

	<p>funding (peticiones de fondos de pequeños inversores vía internet), emisión de títulos valores, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar dichas fuentes de financiamiento, por ejemplo, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, evaluar cuál nos brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor coste (menor tasa de interés). Y, a la vez, evaluar nuestra capacidad para hacer frente a la adquisición de la deuda. • Seleccionar la más conveniente para nuestro negocio.
Máquinas	Ordenador, calculadora, impresora, teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo, corrector, rotulador, sobres, bolsas, grapas y archivador.
Supervisión	El director financiero estará bajo la supervisión directa del Gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad restringida. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflejos y deslumbramientos. • Mala iluminación. • Fuertes contrastes. • Regulación temperatura. • Excesiva velocidad del aire. • Falta de limpieza. • Existencia de contaminación acústica. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
Experiencia Laboral	No se requiere experiencia anterior.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>La persona designada para el cargo deberá tener plena disposición para la relación social con todas las personas de dentro y fuera de la organización.</p> <p>Deberá ser una persona con plenas aptitudes verbales, para comprender los conceptos expresados a través de las palabras, así como plenas aptitudes en la comunicación no verbal (Ej: Lenguaje corporal)</p> <p>Por otro lado, deberá ser capaz de comunicarse fluidamente de forma oral y escrita en castellano, catalán e inglés.</p>
Otras habilidades	La persona designada para el cargo deberá ser además una persona inteligente, prudente, honrada, con capacidad para recibir críticas, empática, amable, cortés, leal, con capacidad de autocontrol y, sobretodo, con capacidad para tomar decisiones.
Relaciones con otros puestos	El director financiero deberá mantener relación con todo el resto de la organización.

Gráfico 13: Ficha perfil Director de Operaciones Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Director de Operaciones
Departamento al que pertenece	Departamento de Operaciones
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para que el Departamento de Operaciones funcione

	correctamente.
Funciones del cargo	<p>El director de operaciones será el encargado de transformar los insumos (Trabajadores, gerente, Equipo, instalaciones, materiales, servicios, energía, etcétera) en servicios, a través de unos determinados procesos y operaciones. Las funciones específicas que el mismo desempeñará serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de procesos. • Investigar y desarrollar nuevos servicios.
Máquinas	Ordenador, servidor, calculadora, impresora, teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo, corrector, rotulador, sobres, bolsas, grapas y archivador.
Supervisión	El director de operaciones estará bajo la supervisión directa del Gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad restringida. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflejos y deslumbramientos. • Mala iluminación. • Fuertes contrastes. • Regulación temperatura. • Excesiva velocidad del aire. • Falta de limpieza. • Existencia de contaminación acústica. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo. • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	

DE TRABAJO	
Educación	No requiere título universitario.
Experiencia Laboral	No requiere experiencia anterior.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>La persona designada para el cargo deberá tener plena disposición para la relación social con todas las personas de dentro y fuera de la organización.</p> <p>Deberá ser una persona con plenas aptitudes verbales, para comprender los conceptos expresados a través de las palabras, así como plenas aptitudes en la comunicación no verbal (Ej: Lenguaje corporal)</p> <p>Por otro lado, deberá ser capaz de comunicarse fluidamente de forma oral y escrita en castellano, catalán e inglés.</p>
Otras habilidades	La persona designada para el cargo deberá ser además una persona inteligente, prudente, honrada, con capacidad para recibir críticas, empática, amable, cortés, leal, con capacidad de autocontrol y, sobretodo, con capacidad para tomar decisiones.
Relaciones con otros puestos	El director de operaciones será responsable directo de los animadores. Además, mantendrá relación con el resto de la organización.

Gráfico 14: Ficha perfil de Animador Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Animador.
Departamento al que pertenece	Departamento de Operaciones.
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para hacer el servicio que oferta la empresa en una de sus ramas; las animaciones infantiles.

Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar con el tiempo debido una animación, teniendo en cuenta todos los factores necesarios que hacen que cada animación sea un producto artesanal único. • Realizar los ensayos pertinentes. • Realizar las animaciones .
Máquinas	Teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo.
Supervisión	Los monitores estarán bajo la supervisión directa del director de operaciones, y en última instancia del gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles lesiones realizando animaciones. • Posibles lesiones en los ensayos. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distintos factores meteorológicos, dependiendo del lugar donde se realiza la animación. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo. • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Título de MTL (Monitor de Tiempo Libre) homologado por el IVAJ (Instituto Valenciano de la Juventud).
Experiencia Laboral	Mínimo 1 año como alumno de la otra rama de la actividad (formación actoral)

Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	Se requerirán buenas capacidades comunicativas debido a que el animador va a estar en continuo contacto con personas de adentro y sobretodo afuera de la organización. El animador va a ser al fin y al cabo la imagen de la empresa. En cuanto a los idiomas, se requerirá un nivel fluido a nivel oral y escrito de español y valenciano.
Otras habilidades	El animador deberá ser una persona abierta al aprendizaje y muy respetuosa con el proceso evolutivo tanto de sus compañeros como de los niños a los que se le está realizando el servicio de la animación.
Relaciones con otros puestos	El monitor tendrá una relación directa y continua con el director de operaciones. Subsidiariamente, también con los demás puestos de la empresa.

Gráfico 15: Ficha perfil Profesor de Interpretación Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Profesor de interpretación.
Departamento al que pertenece	Departamento de Operaciones.
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para hacer el servicio que oferta la empresa en una de sus ramas; la formación actoral.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Formar actoralmente a los alumnos. • Tener escucha con cada uno de ellos y valorar cuando esta preparado cada uno para ser monitor de la otra rama de la actividad. • Supervisar las clases • Supervisar las animaciones.

Máquinas	Teléfono móvil, ordenador.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo.
Supervisión	El profesor de interpretación estará bajo la supervisión del Gerente.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles lesiones realizando las clases. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de las condiciones ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temperatura inadecuada. • Luz inadecuada. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo. • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Título de MTL (Monitor de Tiempo Libre) homologado por el IVAJ (Instituto Valenciano de la Juventud). Y además título de grade medio de Educador Infantil.
Experiencia Laboral	Mínimo 2 años como profesor de interpretación.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>Se requerirán buenas capacidades comunicativas debido a que el profesor va a estar en continuo contacto con sus alumnos, que son la pieza fundamental de la empresa, ya que son a la vez clientes y posibles futuros empleados de la misma.</p> <p>En cuanto a los idiomas, se requerirá un nivel fluido a nivel oral y escrito de español y valenciano.</p>
Otras habilidades	El profesor deberá ser una persona abierta al aprendizaje, con mucha

	escucha y muy respetuosa con el proceso evolutivo de sus alumnos.
Relaciones con otros puestos	El profesor de interpretación tendrá una relación directa y continua con sus alumnos, el director de operaciones y el gerente. Subsidiariamente, también con los demás puestos de la empresa.

Gráfico 16: Ficha perfil del Gerente Fuente: Elaboración propia.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Denominación del cargo o puesto	Gerente
Departamento al que pertenece	Gerencia
Objetivos del cargo	Realizar con la diligencia debida todas las funciones necesarias para que todos los Departamentos funcionen correctamente.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Formulará la estrategia de la empresa, así como los objetivos para cada periodo. • Llevará a cabo la coordinación entre los departamentos. • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y con las personas de dentro de la Organización para mantener el buen funcionamiento de la empresa. • Promover una comunicación fluida con todas las personas de adentro y fuera de la organización. • Se encargará a altos niveles de la gestión de la empresa (Planificación, organización, dirección y control) • Estimular la participación de todas las personas de dentro de la organización en la gestión de la empresa. • Delegar, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a los directores de los

	departamentos.
Máquinas	Ordenador, calculadora, impresora, teléfono móvil.
Materiales empleados	Lápiz, papel, bolígrafo, corrector, rotulador, sobres, bolsas, grapas y archivador.
Supervisión	Se encargará de la supervisión directa de los directores de cada departamento. Asimismo, también supervisará las actividades realizadas por el resto de personas de dentro de la organización.
Riesgos	<p>Riesgos derivados de la carga física:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad restringida. • Posturas inadecuadas. <p>Riesgos derivados de aspectos psicosociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de tarea. • Organización del trabajo. • Política de RR.HH
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Educación	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas.
Experiencia Laboral	No necesaria.
Habilidades Físicas	No se necesita ninguna habilidad física específica para este puesto de trabajo.
Habilidades de comunicación	<p>La persona designada para el cargo deberá tener plena disposición para la relación social con todas las personas de dentro y fuera de la organización.</p> <p>Deberá ser una persona con plenas aptitudes verbales, para comprender los conceptos expresados a través de las palabras, así como plenas aptitudes en la comunicación no verbal (Ej: Lenguaje corporal)</p> <p>En cuanto a los idiomas, se requerirá al menos un nivel alto escrito y oral de castellano y catalán.</p>

Otras habilidades	El gerente deberá ser una persona inteligente, proactiva, amable, extrovertida, con visión de futuro, con don de gentes, honrada, leal, atenta, con capacidad de autocontrol, con visión de conjunto, con capacidad para la toma de decisiones y, sobretodo, con capacidad de liderazgo.
Relaciones con otros puestos	El gerente se relacionará con todos los puestos de la organización.

4.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INTEGRACIÓN Y SOCIABILIZACIÓN DEL PERSONAL.

Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o desempleados.

Los candidatos, empleados disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El de la empresa objeto del presente TFC, es un caso particular, ya que los clientes de una de las ramas de la actividad, será un futuro empleado, por lo que el reclutamiento será interno en su mayor parte. Subsidiariamente, si no se puede cubrir la demanda con este tipo de reclutamiento, se procederá al reclutamiento externo.

Entre las técnicas de reclutamiento externo existentes, la empresa va a utilizar las siguientes para atraer a sus candidatos:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con otras empresas del sector. Principalmente con Camí de Nora, con la que la empresa tendrá una relación de colaboración mutua.
- Contactos con escuelas.
- Conferencias y charlas en escuelas.
- Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades.

Además, dicha forma de reclutamiento ofrecerá las siguientes ventajas para la empresa:

- a) Traer "sangre nueva" y nuevas experiencias a nuestra organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- b) Renovar y enriquecer los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- c) Aprovechar las Inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

No obstante, también se encontrarán una serie de desventajas con respecto al reclutamiento interno:

- a) Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El periodo empleado en la elección e implementación de las técnicas más

adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes médicos y a la documentación, con liberación del candidato respecto de otro empleo u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuanto más elevado es el nivel del cargo, resulta mayor ese periodo. Cuanto más elevado es el cargo, más anticipación deberá adoptar la empresa para prever /nivelar la requisición de empleados, para que la dependencia de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

- b) Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- c) En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. Por lo tanto, la empresa en cuestión dará ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para que se tenga garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

Selección

Una vez reclutados los candidatos, será necesario seleccionar al personal adecuado según cada perfil de puesto de trabajo.

Como ya se ha dicho anteriormente, el grueso de los candidatos son los clientes de una de las ramas de la actividad (formación actoral) que luego pasarán a ser los empleados de la segunda rama (animadores). En el caso de que falten animadores para abarcar la demanda existente, se seleccionará personal externo. A la hora de seleccionar, nuestra empresa va a aplicar por el siguiente orden estas técnicas:

- 1. Entrevista inicial:** La entrevista es un tipo de comunicación interpersonal (entrevistador-entrevistado) cuyo fin es intercambiar información valiosa.

En este caso en particular, dicha entrevista será planificada, es decir, previa entrevista el entrevistador tendrá planificadas una batería de preguntas que el entrevistado ha de responder. No obstante, además de esa serie de preguntas planificadas, el entrevistador tendrá un margen de libertad para preguntar otra serie de cuestiones en función del candidato, a fin de obtener información del mismo.

2. **Exámenes psicométricos:** La compañía va a aplicar ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad del candidato.

Los tipos que se aplicarán serán:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia.
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

3. **Psicotécnicos y de conocimientos:** Al candidato se le aplicarán una serie de tests psicotécnicos para verificar su:

- Destreza
- Habilidad física
- Comprensión

4. **Examen del área:** Al candidato se le aplicarán una serie de pruebas para verificar los conocimientos que tiene en el campo de actividad a desarrollar en nuestra empresa.

5. **Referencias:** Nuestra empresa buscará referencias de los candidatos a fin de:

- Obtener información relativa sobre aspectos familiares de conflictos.
- Saber el tipo de responsabilidad y eficiencia realizada en trabajos anteriores.
- Comprobar la veracidad de la información proporcionada.

6. **Examen médico:** Será importante que los entrevistados presenten a la empresa un certificado médico ya que del mismo se puede desprender información relativa a la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, entre otros.

Una vez pasadas estas pruebas y seleccionado el candidato, será necesario formalizar la relación empresa-empleado mediante un contrato de trabajo. Dicha formalización garantizará los intereses y derechos del trabajador y de la empresa.

A la hora de elegir el tipo de contrato a aplicar, es necesario conocer varios aspectos generales relativos a las clases y modalidades de contrato de trabajo que existen.

Así pues, es necesario indicar que atendiendo a su duración, los contratos de trabajo se clasifican en dos grandes grupos:

Por un lado, los contratos indefinidos, que carecen de una previsión inicial sobre la posible duración, y que conllevan normalmente la condición de estabilidad.

Por otro lado, los contratos temporales o de duración determinada, que desde su celebración incluyen alguna referencia a su causa (Obra o servicio determinados, sustitución, cobertura provisional de un puesto de trabajo...) o a su fecha de conclusión (A través de una fijación de un plazo o término final), y que dan a los trabajadores que los conciertan la condición de temporales.

Para saber qué tipo de contrato aplicar, la empresa además debería estimar cuántas horas necesita de los servicios de cada trabajador, cómo deberá de distribuir esas horas durante la jornada laboral, durante cuánto tiempo estima que necesitará a ese trabajador...

Debido a que la empresa es de nueva creación y por las características del servicio ofertado, parece que lo más adecuado sería utilizar la modalidad de los contratos de duración determinada.

Este tipo de contratos vienen explicados detalladamente en el Artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores y son aquellos en los que se fija una condición para la finalización y la extinción del contrato celebrado entre el empresario y el trabajador. Dicho artículo contempla las siguientes modalidades:

- a) Para obra o servicio determinado.
- b) Para atender circunstancias eventuales de la producción.
- c) Para sustituir a trabajadores con reserva del puesto de trabajo.

El contrato de obra o servicio determinado viene desarrollado en el art. 15.1.a del E.T, y está definido como aquel que tiene por objeto la realización de tareas que tienen sustantividad dentro de la actividad de la empresa, cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es en principio de duración incierta. La duración de dicho contrato será la necesaria para la prestación del servicio contratado, pudiéndose fijar un plazo o término de carácter orientativo.

El contrato para atender circunstancias eventuales de la producción se desarrolla en el artículo 15.1.b del E.T, y responde a las circunstancias del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos, aunque se trate de la actividad normal de la empresa. En este tipo de contratos resulta decisivo el carácter coyuntural u ocasional del trabajo, como circunstancia que exige a la

empresa un incremento momentáneo de la mano de obra. Este tipo de contrato puede pactarse hasta seis meses, que han de comprenderse en todo caso dentro de un periodo de doce meses desde que se produce la razón que posibilita el contrato.

Y por último, existe también el contrato de interinidad, que desarrollado en el artículo 15.1.c del E.T, es el que se celebra para sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo. Es decir, este tipo de contrato tiene como objeto cubrir las vacantes de carácter transitorio, debidas a bajas o ausencias temporales de los trabajadores, que conservan el derecho a la reincorporación a su puesto de trabajo. La duración del contrato de interinidad coincide con la ausencia del trabajador sustituido, siempre que se mantenga la reserva del puesto de trabajo, por tanto deberá de quedar totalmente claro en el contrato el nombre del trabajador sustituido así como la causa de sustitución.

Todos estos contratos temporales, según se desprende del artículo 8.2 del E.T, han de celebrarse por escrito, de no hacerse así los contratos se presumirán celebrados con carácter indefinido y a tiempo completo. Además, en el contrato deberá hacerse referencia a la modalidad contractual, la duración, la circunstancia que determina la temporalidad y el trabajo que se ha de desarrollar. En el caso de ausencia de estas indicaciones, o el hecho de que el trabajador sea ocupado en tareas distintas a las pactadas, puede afectar a la validez de la cláusula de temporalidad, según se extrae de sentencias del Tribunal Supremo de 2 de marzo de 1990 y 26 de septiembre de 1996.

Los contratos temporales y eventuales se extinguen por la llegada del término, la conclusión de la obra o la prestación del servicio, la reincorporación del sustituido o la pérdida del derecho de reserva del puesto de trabajo. Pero para ello se requiere la denuncia de alguna de las partes, con una antelación mínima de 15 días cuando el contrato sea superior a un año; la falta de denuncia tiene como consecuencia la prórroga tácita del contrato hasta su duración máxima o la conversión de éste en contrato indefinido.

Pese a que la empresa se vaya a decantar por los contratos de duración determinada, tampoco van a ser descartables otro tipo de contratos, ya que algunas de sus características pueden suponer ventajas para nuestra empresa. Así pues, también sería posible la realización de un contrato indefinido. Esta modalidad de contratos recoge a aquellos en los que no se predetermina su duración ni se fija un plazo extintivo, sin perjuicio de que pueda extinguirse si concurren las causas y supuestos previstos legalmente. Los contratos indefinidos presentan las siguientes ventajas:

- Otorgan una tranquilidad y estabilidad al trabajador, lo que redundará en la empresa en un ambiente de trabajo favorable. El trabajador estará centrado en la empresa, sin preocupaciones y agradecido a esa estabilidad que desde la empresa se le transmite.

- Otorgan a la empresa una serie de bonificaciones en el pago de la cuota a la Seguridad Social. Además, en el cálculo de dicha cuota se aplicarán unos porcentajes inferiores que disminuirán la cantidad total a pagar.

Pero, como es normal, el contrato laboral con carácter indefinido también genera algunos inconvenientes, todos ellos ligados al posible despido de los trabajadores.

Además, también existe una modalidad de contrato laboral, dentro de los contratos formativos, que es el contrato de trabajo en prácticas y que viene regulado en el art. 11.1 del E.T. Dicho contrato podría ser utilizado por la empresa motivo del estudio y se caracteriza porque es aquel en el que un trabajador con titulación reciente se obliga, a cambio de una retribución, a prestar servicios adecuados al nivel de estudios cursados que le faciliten, al mismo tiempo, la práctica de sus conocimientos académicos.

Pero dicho contrato presenta, como regla general, que tendrá una duración no inferior a los seis meses ni superior a los dos años y, en el caso de que el contrato se extinga por expiración del tiempo convenido, el empresario, según recoge el art.49.1 del E.T, estará obligado a celebrarlo indefinido.

En este caso, el trabajador, a cambio de la formación práctica que recibe, tiene una reducción salarial del 40% durante el primer año de contrato y del 25% durante el segundo. Dicho de otra forma, el salario que deberá pagar la empresa el primer año será el 60% del que le corresponda según su categoría profesional establecida en el Convenio Colectivo y del 75% en el segundo.

Por tanto, y tras lo estudiado hasta el momento, se puede decir que de entre todos los tipos de contrato laboral que existen en la legislación española, la empresa que es motivo de estudio tendría la posibilidad de realizar dos modalidades de contrato: el indefinido y el contrato temporal por obra o servicio determinado. Las características principales de cada uno de ellos vienen recogidas en la siguiente tabla:

Gráfico 17: Tipos de contrato Fuente: Elaboración propia.

TIPO DE CONTRATO	CAUSA	DURACIÓN	FORMA
Indefinido para el Fomento del Empleo	Dirigido a trabajadores que presentan especial dificultad para acceder a un puesto de trabajo. En él se detallan las obligaciones y derechos del empresario y trabajador.	La duración del contrato es indefinida, es decir, de no producirse acuerdo entre las partes que afirme lo contrario, el contrato permanece efectivo.	Puede realizarse por escrito o no.
Temporal por obra o servicio determinado	Tiene por objeto la realización de tareas con sustantividad dentro de la actividad de la empresa, cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es en principio incierta.	Será necesaria para la prestación del servicio contratado, pudiéndose fijar un plazo o término de carácter orientativo.	Obligatoriamente debe celebrarse por escrito.
Formativo en prácticas	Contrato por el cual el empresario ofrece un puesto de trabajo a un recién titulado, a cambio de una remuneración reducida y con el objetivo de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la titulación	No inferior a los 6 meses ni superior a los 2 años.	Obligatoriamente debe celebrarse por escrito.

Por último, se puede añadir que en cuanto a la jornada de trabajo se puede distinguir entre los contratos a tiempo completo y los contratos a tiempo parcial, contratos que vienen recogidos y explicados en el art. 12.1 del E.T. Los contratos a tiempo parcial son aquellos que tienen como característica principal

la reducción del tiempo de trabajo en comparación con lo que es ordinario o habitual en la actividad que se trate.

Además, el contrato a tiempo parcial tiene las siguientes características: la duración del contrato podrá ser por tiempo indefinido o por duración determinada, estando permitida la celebración a tiempo parcial en las siguientes modalidades de contratación de duración determinada:

- Contratación para la realización de una obra o servicio determinado.
- Contratación por circunstancias del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos.
- Contratación para sustitución de trabajadores con reserva del puesto de trabajo.
- Contratos en prácticas.

Además, en estos contratos a tiempo parcial la jornada de trabajo podrá estar distribuida de forma continuada i partida. Los trabajadores no podrán realizar horas extraordinarias, salvo para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes, aunque sí podrán pactar la realización de horas complementarias entre empresario y trabajador, en un número que no podrá ser superar en ningún caso al 15% de las horas ordinarias de trabajo ordinario objeto del contrato.

Así pues, una vez se han estudiado las diferentes modalidades de contrato a los que puede atenerse la empresa, será necesario analizar detalladamente los casos determinados dependiendo del puesto de trabajo que vaya a ocupar cada trabajador.

1. Cargos de Dirección: Director Comercial, Dtor de RRHH, Dtor financiero y Dtor de Operaciones.

La empresa estima que será necesario que los directores de los departamentos estén presentes durante toda la mañana, los Lunes, Miércoles y Viernes. Para ello se consulta el Convenio Colectivo y se aprecia que en su Capítulo V y en su artículo 38 dice que “Las empresas redactarán anualmente el horario de trabajo, oída la representación de los trabajadores. Al determinar el horario, las empresas tendrán en cuenta las facilidades que deben dar a sus empleados para la promoción y formación profesional prevista en el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores”.

Por tanto, una vez oída la representación de los trabajadores, la empresa intentará instaurar el siguiente horario para los directores de departamento:

Lunes, Miércoles y Viernes, de 10.00 a 13.00 horas.

En cuanto al tipo de contrato, se les aplicará un contrato por obra o servicio de 6 meses, prorrogable por otros 6 meses más, en función de las habilidades

desempeñadas y de la marcha de la compañía. Pasado un año y vencidos los contratos, siempre y cuando hayan desempeñado sus funciones correctamente y la marcha de la empresa sea la adecuada, se les contratará indefinidamente.

2. Profesor de interpretación.

El horario que fijará la empresa para el profesor de interpretación será de:

Jueves, de 9:30 a 12 horas.

Viernes, de 18:30 a 21 horas.

Por lo que respecta al tipo de contrato, se les aplicará un contrato por obra o servicio con una duración de 6 meses, extensible a un año. Una vez pasado el año, si la empresa funciona correctamente y el trabajador ha desempeñado correctamente sus funciones, se le ofrecerá la posibilidad de firmar un contrato indefinido.

3. Animador.

El horario es totalmente variable, ya que depende de la demanda existente y de la petición de cada cliente.

Por ello, se les aplicará un contrato por obra o servicio con una duración de 6 meses, extensible a un año. Una vez pasado el año, si la empresa funciona correctamente y el trabajador ha desempeñado correctamente sus funciones, se le ofrecerá la posibilidad de firmar un contrato indefinido.

4.5. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL RENDIMIENTO

A la hora de evaluar y controlar el rendimiento de los empleados, la empresa puede dar un enfoque a resultados y/o realizar una evaluación del desempeño.

Como su propio nombre indica, el enfoque a resultados mide qué hace el trabajador, es decir, evalúa los resultados finales de cada empleado, su eficacia (Cumplimiento de los objetivos) y eficiencia (Cumplimiento de los objetivos con mejores resultados).

Por otro lado, la evaluación y control del rendimiento en base al desempeño mide cómo lo hace el trabajador, es decir, cómo alcanza dichos resultados.

En este caso en particular, la organización se basará en un sistema mixto, ya que para nosotros no es solo importante evaluar los resultados finales, sino la forma en que se obtienen.

4.6. SISTEMAS RETRIBUTIVOS

Debido al reducido tamaño de la empresa y a que en un principio no se va a poder asegurar un salario fijo ya que dependerá de la cantidad de trabajos realizados, los trabajadores cobrarán una cantidad en base a los ingresos de la empresa.

Directores de departamentos y profesor de interpretación: 10% de los ingresos mensuales. (4 directores + 1 profesor)= 50% de los ingresos.

Del resto de ingresos, el 30% irá destinado a los animadores que realicen las animaciones y el 20% se reinvertirá en la empresa.

Además dependiendo del tipo de contrato y del salario que se perciba, se deberá hacer una cotización a la seguridad social, que se resume en esta tabla:

Gráfico 18: Tipos de cotización. Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social

Contingencias (Nombre del tipo)		Aplicable a la empresa	Aplicable al trabajador	Total	Base sobre la que se aplica
Contingencias comunes		23,6%	4,7%	28,3%	BCCC
Desempleo	Contratos indefinidos	5,50%	1,55%	7,05%	BCRC
	Contratos de duración determinada a tiempo completo	6,70%	1,60%	8,30%	
	Contratos de duración determinada a tiempo parcial	7,70%	1,60%	9,30%	
FOGASA		0,20%	No cotiza	0,20%	BCRC
Formación profesional		0,60%	0,10%	0,70%	BCRC
AT y EP		Variable según RD 2930/1979	No cotiza		BCCP
Horas extraordinarias	Fuerza mayor	12,00%	2,00%	14,00%	BCHE
	Voluntarias	23,60%	4,70%	28,30%	

4.7. ORGANIGRAMA

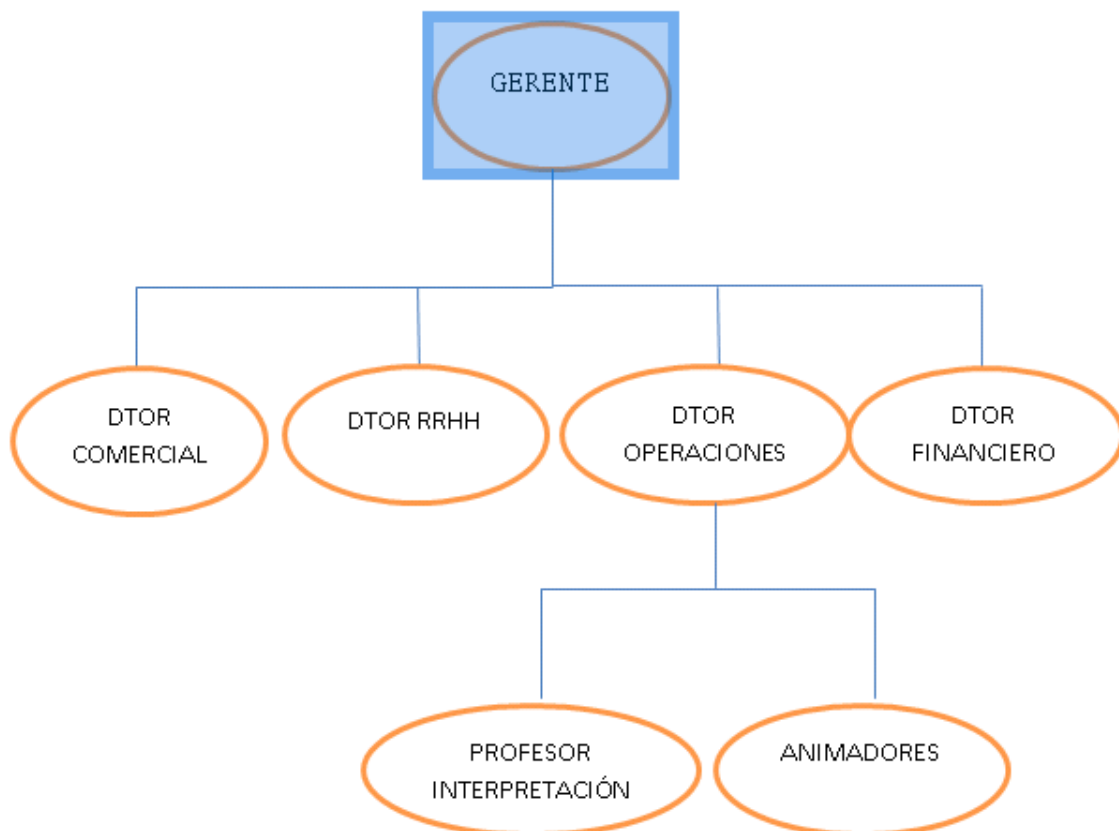
El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización. Tiene una doble finalidad:

1. Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas, conozcan a nivel global sus características generales.
2. Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

El organigrama de nuestra empresa se muestra en la siguiente página:

Gráfico 19: Organigrama Fuente: Elaboración propia.



Como ya se apuntaba anteriormente, con una visión general, se puede establecer la línea jerárquica de la empresa y, por tanto, saber sobre quién van a recaer las funciones de Management o de dirección dentro de la empresa.

Cualquier empresa necesita de estos líderes para que organicen las prestaciones del servicio y dirijan a los empleados, es decir, gestores. Por ello, de esta necesidad surge el término de Administración de Empresas o Management que, según *Henry Fayol* no es otra que planificar, organizar, dirigir y controlar todos y cada uno de los acontecimientos que se originan en una empresa.

- **Planificar:** La primera de las funciones que los mandos de la organización deben hacer es planificar. La planificación relaciona el futuro con las decisiones actuales para conseguir los objetivos de la empresa. Es un proceso mental que termina en una toma de decisión. En la planificación se definen los objetivos que debe de lograr la empresa y las vías o caminos para cumplirlos, incluyéndose la mejor manera de utilizar los recursos que se disponen. Dentro de la planificación, como se ha visto anteriormente, hay que definir conceptos importantísimos en el devenir de la empresa. Estos son la misión, visión, estrategias y la cultura empresarial.

- **Organizar:** La organización es el proceso por el que los mandos de la empresa combinan los recursos materiales y humanos para establecer una estructura formal de tareas y autoridad. Mediante la función de organizar se clasifica y divide el trabajo en unidades manejables a través del siguiente proceso:
 - a) Especificación de aquellas actividades que son imprescindibles para conseguir los objetivos de la empresa.
 - b) Agrupación de las actividades anteriores en una estructura lógica.
 - c) Asignación de dichas actividades a personas y puestos de trabajo determinados.Por consiguiente, se incluye dentro de la función de organización el dotar a la empresa de aquellos empleados que sean capaces de realizar bien las necesarias actividades – lo que se denomina *staffing* – dándoles la autoridad y responsabilidad correspondientes.

- **Dirigir:** Otra función básica de los mandos de cualquier organización es dirigir. Una vez formulados los planes y dotada la empresa de ese personal necesario, es preciso dirigirla para poder alcanzar los objetivos marcados.

La dirección consiste en guiar y motivar a los subordinados para obtener de ellos lo mejor posible. Para ellos será necesario ser un mando con liderazgo, que sea capaz de tener motivados a sus trabajadores. En resumen, dirigir es sacar el máximo rendimiento posible de los recursos humanos de la empresa para así poder alcanzar los mejores resultados posibles.

- **Controlar:** Por último, e íntimamente ligado con la planificación, se encuentra el control. Controlar consiste en comprobar si los resultados que se alcanzan están de acuerdo con los objetivos o estándares prefijados anteriormente. Tener un buen sistema de control nos va a permitir saber en qué lugar se encuentra la organización y, especialmente va a dar la oportunidad de mejorar todos aquellos procesos en los que no se cumplen los objetivos. Para ello se retroalimentará (Feedback) la planificación.

Una vez conocidas cuales son las funciones de la administración de empresas, es necesario dar a conocer cuáles han de ser las características del líder de la organización.

En la mayoría de las ocasiones, las personas de la empresa serán sensibles a cualquier matiz del comportamiento de éste, seguirán su ejemplo e incluso imitarán sus conductas y acciones. Si el líder es optimista, trabajador, entusiasta y comprometido, será mucho más sencillo que los trabajadores de la empresa lo sean, y si además prevé las dificultades y las encaja bien, el resto de la organización también lo hará.

El líder debe vincular la dirección con los procesos empresariales esenciales y con las mediciones de los resultados, determinar los objetivos del proyecto y elaborar informes sobre los progresos de los objetivos. Lo esencial para alcanzar el liderazgo no es limitarse a hablar de los objetivos o redactar informes, la hora de la verdad llega en la fase de la puesta en práctica. Hay que hacer tangible la dirección de recursos humanos, el líder tiene que utilizar mediciones, objetivos y resultados para así poder demostrar sus progresos al resto de empleados.

El líder deberá:

- Fijar el rumbo de la empresa.
- Identificar y resolver los problemas.
- Asegurarse el compromiso.
- Proporcionar apoyo claro.
- Controlar y hacer un seguimiento de los procesos.
- Crear equipos.
- Transferir conocimientos y capacidades.
- Proporcionar una comunicación activa.

Para que el liderazgo del empresario pueda transmitirse a los trabajadores de la forma más eficaz, es necesario que exista una buena gestión de la comunicación dentro de la sociedad. Además, tal y como afirmaba Mintzberg, una de las funciones que más tiempo le dedica al empresario es la de transmitir información. Por ello, será necesario aplicar una buena gestión de la comunicación.

Dentro de una empresa distinguimos pueden existir varios canales formales de información comunicación, pudiendo ser descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales.

Los descendentes son aquellos que sirven para transmitir los planes, las políticas y los procedimientos que los directivos de la empresa han de enviar de forma segura a los mandos de nivel operativo para que puedan conseguir los objetivos marcados. Entre estas informaciones podemos destacar las instrucciones sobre las tareas a realizar en el puesto de trabajo, las informaciones destinadas a relacionar esas tareas con otras que se realizan en la empresa, las normas y procedimientos de la empresa o las informaciones ideológicas. En este caso, sería el gerente quien se encargaría de transmitir dicha información en sentido descendente a los directores de departamento y, estos a su vez, a sus subordinados.

Por otro lado, la comunicación ascendente consiste en informes de los subordinados sobre sus resultados o rendimientos, sobre sus problemas con el resto de trabajadores o sus conflictos hacia las políticas de empresa.

Este tipo de comunicación suele reforzarse por medio de buzones de sugerencias, encuestas, políticas de “puertas abiertas” y charlas entre mandos y trabajadores pero, en el caso de estudio, al tratarse de una PYME, el empresario se decantará por el método directo de utilizar charlas y reuniones periódicas entre los directivos y el resto de empleados.

Finalmente, los flujos horizontales (Entre mismos niveles jerárquicos) y los flujos diagonales (Entre diferentes niveles jerárquicos) ayudan a coordinar las actividades de los distintos empleados de la empresa o a resolver conflictos que puedan surgir entre estos. Por ejemplo, en nuestro caso de estudio se produciría una comunicación horizontal entre los diferentes departamentos y, una diagonal entre el director comercial y el contable por ejemplo.

Pero además de los canales de comunicación formales, en toda organización existen otros no oficiales que son muy normales y que aparecen siempre que varias personas trabajan juntas o se relacionan dentro de una empresa.

La comunicación informal es, en la mayoría de las ocasiones, mucho más rápida y complementaria que la formal.

Existen dos canales para transmitir la comunicación informal a los empleados: Uno sería la comunicación del mando a los empleados sin seguir la vía jerárquica común en la empresa y, la otra sería el conocido método racimo.

En el primer caso, el gerente hablaría de forma informal al contable, operadores informáticos, analistas de mercado, etcétera, para ver su situación en el puesto de trabajo, qué problemas tienen, etcétera.

El caso del racimo consiste en transmitir la información a un empleado para que éste la transmita a sus compañeros y subordinados, sabiendo a su vez, que aquel que la reciba se la transmitirá también a su subordinado y a su compañero. Esto provoca que la información se transmita rápidamente por todas las áreas de la empresa y que llegue a la totalidad de los empleados. Suele utilizarse para captar información de los empleados acerca de algunos cambios o nuevas estrategias que se puedan dar en la empresa en un futuro cercano.

Por tanto, en resumen hay que decir que, para consolidar el liderazgo del empresario y aumentar la motivación de los trabajadores será necesario que la empresa tenga un buen sistema de comunicación y que los canales funcionen de forma correcta. Utilizar la comunicación formal para transmitir seguridad en la dirección, para mantener el buen orden y funcionamiento y para poder controlar los resultados será fundamental para la nueva empresa. A su vez, el empresario deberá de utilizar los canales informales para acercarse al resto de empleados, para ganarse su confianza y para conocer lo que opinan fuera de los cauces serios de la empresa.

Además, el líder también ha de ser capaz de identificar a los aliados que serán la clave para inculcar los objetivos entre el resto de los empleados y después desarrollar la argumentación empresarial.

Otra de las tareas esenciales del liderazgo consiste en definir claramente los principios, valores y las creencias que se tienen que utilizar para dar pie a los comportamientos de la organización, es lo que denominábamos cultura organizativa. Los empleados deben saber cuál es la visión de la empresa y de qué forma tienen que contribuir para alcanzarla. Si la visión es confusa, los empleados se desligarán paulatinamente de los objetivos que el líder ha marcado.

Visto todo esto, es necesario conocer las características principales de los diversos tipos de liderazgo, para así poder decidir cuál sería el estilo que el líder de la empresa debería poner en práctica en un futuro.

Los principales tipos de líder se muestran a continuación:

Líder democrático: Aquel que toma sus decisiones consultando a su equipo, pero mantiene el control de ellos y de las decisiones que se toman en última

instancia. Esto es visto positivamente por sus trabajadores ya que otorga una valoración buena hacia la persona, pero a veces este estilo de liderazgo puede ser percibido como inseguridad, puesto que para algunos trabajadores el líder debería de ser capaz de tomar las decisiones sin consultar.

Líder Laissez-Faire (“Dejar hacer”): Aquel que ejerce poco control sobre los miembros del equipo, lo que inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces general poca motivación pudiendo dejar el grupo a la deriva y transmitiendo falta de compromiso por los resultados empresariales.

Líder autocrático: Aquel que domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia del poder que le establece la jerarquía empresarial, actitudes éstas que suelen generar una resistencia pasiva por parte del grupo.

En el caso objeto de estudio, el líder de la organización intentará combinar los diferentes tipos de liderazgo, dependiendo de las distintas situaciones que se den en la vida de la empresa. En un principio, al tratarse de una empresa nueva creación, deberá de ejercer en algunas ocasiones como un líder autocrático, se tratará de situaciones urgentes en las que, al no tener experiencia empresarial, el riesgo deberá asumirlo él. Con actitudes así, comenzará a ganarse el respeto y la idea de líder dentro de la organización.

Pero resultará importante que conforme pasen los acontecimientos empresariales, el líder comience a tener un papel democrático, haciendo partícipes al resto de empleados a la hora de tomar decisiones. Eso sí, en esta fase tendrá que mostrarse seguro en sus decisiones finales y así poder asentar su liderazgo en el grupo.

Por último, y en algunas situaciones en las que, con el paso de los años, los trabajadores indicados están totalmente capacitados para tomar decisiones, el gerente tomará una actitud Laissez-Faire, en la que dejará la decisión en manos de sus empleados. Esto generará confianza en ellos y aumentará la autoestima del grupo.

En nuestro caso, el líder recaerá en la persona del gerente, quién se encargará de transmitir todos los principios corporativos al resto del personal de la empresa.

Al líder además le atañe crear un entorno que facilite la libre circulación de ideas e información, lo cual a su vez generará conocimientos comunes, credibilidad, respeto y confianza.

También cabe decir que no solo será el líder el que ejercerá el liderazgo. Dependiendo de las situaciones laborales, serán los responsables de departamento, e incluso los animadores los que tengan que asumir el rol de líder. Por ejemplo, en un servicio de animación en el que vayan dos

animadores a realizar un trabajo, inevitablemente uno ejercerá de líder para guiar dicha animación.

Por lo tanto, el liderazgo es una característica que no solo compete al gerente, sino que la consciencia de liderar y apoyar al compañero debe estar presente en todas las capas jerárquicas de la organización.

5. ÁREA JURÍDICO-FISCAL

5.1. FORMA JURÍDICA A EMPLEAR

En este apartado se elegirá la forma jurídica que se va a dar a la empresa, es decir, el capital mínimo que hay que aportar en el momento de la constitución, el tipo de responsabilidad que van a tener los socios, la distribución del capital social, etcétera.

En este caso, se ha decidido constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que se cree que las características de este tipo de sociedades son las que más se adecuan a lo que es una empresa de nuestro tipo, tamaño o razón social.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado.

El número mínimo de socios es 1 (Sociedad Limitada Unipersonal), y el capital inicial mínimo es de 3.006 Euros. Este capital debe ser íntegramente desembolsado.

Se pueden aportar los bienes o derechos valorables económicamente. De la realidad de las mismas y su valoración responden solidariamente, frente a la Sociedad y los acreedores, los fundadores, socios y quien adquiera una participación desembolsada mediante una aportación no dineraria, salvo que la aportación haya sido valorada por perito. Aunque es necesario añadir que no puede ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.

La administración puede ser desempeñada por un Administrador único, dos o más Administradores solidarios o mancomunados, o por un Consejo de Administración compuesto por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros.

La transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario.

Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10% del beneficio, al menos hasta que dicha Reserva alcance el 20% del Capital Social. Sólo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social.

En este caso la empresa estaría formada por un único socio, que aportaría el capital mínimo establecido en la ley, por lo que ostentaría el 100% de las participaciones de la sociedad.

Al constituirse una Sociedad Limitada Unipersonal, debe hacerse constar en toda la documentación, correspondencia, facturas y en los anuncios legales (S.L.U). El cambio de socio único y la pérdida de la condición de unipersonal deben hacerse constar en escritura e inscribirse en el Registro Mercantil.

5.2. NOMBRE DE LA EMPRESA

Uno de los primeros pasos que deben realizarse es darle nombre a la empresa que se está punto de constituir, para ello se deberá acudir al Registro Mercantil y realizar las correspondientes consultas y gestiones.

Antes de comenzar es necesario leerse los criterios de solicitud de nombre y así conocer de forma clara cuales son las características y especificaciones que debe cumplir el nombre de la empresa. Una de las recomendaciones más habituales en estos casos es consultar la disponibilidad de los nombres que hemos pensado, para ello en la página web del Registro Mercantil (www.rmc.es) existe la opción de consulta en la que nos informan sobre la existencia o no de un nombre como el nuestro.

Una vez están claras y elegidas las tres posibilidades de nombre para nuestro negocio, se deberá rellenar la solicitud, indicando los nombres elegidos por orden de preferencia, ya que si no está disponible el primero, el Registrador asignará el segundo y, si éste tampoco fuera posible, el tercero.

Realizar esta gestión tiene unos costes mínimos, actualmente de 15,72€ a los que es necesario añadir los gastos de envío y el IVA. Luego, finalmente el gasto relativo a la solicitud de denominación social giraría en torno a los 20 euros.

Esta solicitud deberá ser siempre solicitada por uno de los socios fundadores de la empresa y, en caso de ser contestada de forma positiva, el certificado tiene una validez de dos meses a efectos de otorgamiento de escritura, aunque el derecho de reserva del nombre se alarga durante quince meses. Por tanto, si a los dos meses de recibir la notificación no se ha constituido la empresa, será necesario volver a solicitar una certificación de nombre.

En este caso, el nombre de la empresa debería de recoger de forma sencilla el objeto de ésta, para que con ello fuera fácilmente identificable conocer a qué se dedica. Además, debería ser un nombre corto, fácil de pronunciar y de recordar.

En el caso del negocio objeto del TFC, los tres nombres escogidos serán:

1. BeClown
2. To Be or not to Be Clown
3. Piticlowns

La consulta de la primera opción ha sido válida por lo que el nombre de la empresa será BeClown S.L.U.

Además, el símbolo de la empresa será una nariz de payaso justo en centro de una imagen blanca, de modo que recuerde a la bandera de Japón, ya que la filosofía oriental estará muy presente en las clases de interpretación. El diseño es el siguiente:

Gráfico 20: Imagen corporativa Fuente: Elaboración propia.



5.3. ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

Una vez está claro cuál es el nombre de la sociedad, el socio fundador deberá dirigirse a una notaría para realizar la escritura de constitución de la empresa. Para poder llevar a cabo este trámite será necesario entregar la siguiente documentación:

- Certificado negativo del Registro Mercantil que acredita que la denominación escogida es aceptada.
- Certificado de la entidad bancaria en el que se ha aportado el Capital Social exigido.
- Copia del documento nacional de los socios fundadores de la empresa. En este caso, del único socio fundador.
- Estatutos de la sociedad, que son el conjunto de reglas o normas internas que van a regir la sociedad. Los estatutos de una sociedad definen la

denominación, el domicilio, objeto social, las fechas de inicio y final del ejercicio económico...

Para una sociedad como la que es objeto de estudio, en la que el capital mínimo a desembolsar en el momento de la constitución es de 3.006€, el coste que tendrían estos trámites rondarían los 200 ó 300 euros.

5.4. IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

El siguiente paso a realizar es el pago del impuesto que grava la transmisión de dinero del socio a la sociedad, y éste es el ITP y AJD en su modalidad de Operaciones Societarias. Para proceder al pago es necesario rellenar el modelo 036 y liquidarlo en la entidad bancaria correspondiente. Con este impuesto se pagará un 1% del Capital Social de la empresa, es decir, 30,06 euros.

5.5. OBTENCIÓN DEL CIF PROVISIONAL DE LA SOCIEDAD

El CIF es el número que va a identificar a la sociedad a efectos fiscales, éste ha de ser solicitado por toda persona jurídica, pública o privada, cualquiera que sea su actividad. Para recoger la tarjeta provisional con validez de seis meses hay que presentar la siguiente documentación, en los treinta días naturales siguientes a la constitución de la sociedad:

- Impreso modelo 036 debidamente cumplimentado.
- Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad.
- Fotocopia del D.N.I del firmante de la solicitud, que debe ser cargo representativo de la Sociedad o Entidad.

Para recoger la tarjeta definitiva, pasados seis meses desde su solicitud:

- Resguardo del modelo 036.
- Original de la primera copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil y fotocopia de la hoja de inscripción.

5.6. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

Una vez se ha pagado el impuesto sobre ITP y AJD, hay que llevar la escritura al Registro Mercantil de la provincia, en este caso Valencia, para que procedan a la inscripción de la sociedad, momento en el que esta adquiere la personalidad jurídica.

Además de la escritura de constitución hay que acompañar el resguardo de pago del impuesto de operaciones societarias y adelantar una cantidad en concepto de depósito a cuenta de la liquidación definitiva. Una vez se han hecho estos trámites únicamente hay que esperar a la publicación del BOE para que todo esté finalizado correctamente. Todo este proceso tendría un coste próximo a los 200 euros.

5.7. ALTA EN OBLIGACIONES CENSALES

Nuevamente hay que rellenar el modelo 036 para poder darse de alta en las obligaciones censales. En este caso se le comunicará a la Agencia Tributaria las obligaciones de la compañía con Hacienda, se solicita el CIF definitivo, se dará de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y se informará del régimen elegido para el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

Este paso es verdaderamente importante a la hora de tener claros cuales van a ser las futuras obligaciones de la empresa con Hacienda, por ello es necesario tener claras las decisiones que se van a tomar.

5.8. LEGALIZACIÓN DE LOS LIBROS

Uno de los pasos que más habitualmente caen en el olvido es la elaboración del libro de actas y de socios, ya que algunos profesionales no lo consideran algo prioritario. En este caso, y siguiendo los consejos recibidos al respecto, sí que se dispondrá de los dos libros.

El libro de actas es aquel que refleja los acuerdos que se adoptan en las Juntas que se celebren, ya sean las ordinarias o las extraordinarias. En el libro de socios estará detallada la identidad de éstos, las participaciones que cada uno posee y el porcentaje que suponen sobre el capital. En este caso en particular, al ser una S.L.U, todos esos datos irán referidos únicamente al socio fundador.

Estas gestiones se realizan en el Registro Mercantil de la provincia y el coste del arancel se sitúa aproximadamente sobre los 25 euros, a los que hay que añadirle el precio del libro.

También son importantes los libros contables, éstos se legalizarán con el cierre de la contabilidad, y deberán de presentarse en el Registro Mercantil en los 4 meses siguientes a la finalización del ejercicio.

5.9. OTRAS GESTIONES

Fundamentalmente se incluirían en este apartado trámites de tipo laboral como la inscripción de la empresa en el Sistema de la Seguridad Social, junto con la obtención del correspondiente código de cuenta de cotización, la comunicación de la apertura del centro de trabajo a la autoridad laboral y el alta de los trabajadores en el Sistema de la Seguridad Social y su afiliación si fuera necesario.

5.10. PATENTES Y MARCAS

La empresa solicitará a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas el reconocimiento de una marca, es decir, el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

Para ello rellenará y enviará la instancia de solicitud 4101, abonando las correspondientes tasas que, en este caso, ascienden a 118 euros. Dicho trámite se realizará online, incurriendo en menores costes que en caso de presentar dicha instancia personalmente. El trámite de la marca tiene una duración de entre 8 y 15 meses, por lo que habrá que realizarlo con suficiente tiempo antes de la apertura de la empresa.

5.11. PERMISOS, LICENCIAS Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL REQUERIDA

Adicionalmente, se deberán solicitar al ayuntamiento de Sagunto los siguientes permisos y licencias:

- **Certificado de compatibilidad urbanística:** Es un trámite necesario para obtener la licencia ambiental y de actividad. Se puede solicitar en cualquier momento. Exige el pago de una tasa de 25 euros aproximadamente.
- **Licencia ambiental y de actividad:** Se debe solicitar licencia ambiental municipal (y de actividad) para el ejercicio de actividades de moderado impacto ambiental que, no estando sometidas a autorización ambiental integrada, se hallen enumeradas en el Nomenclátor del Decreto 54/90 de 26 de marzo, de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, o en el Anexo de la Ley 4/2003, de Espectáculos, Establecimientos Públicos y Actividades Recreativas.

Se solicitará una vez se haya obtenido el Certificado de Compatibilidad Urbanística o transcurridos 30 días desde su solicitud ante el Ayuntamiento y siempre con antelación suficiente al inicio de la instalación de la actividad.

- **Licencia de apertura/funcionamiento:** Es un trámite necesario para poder ejercer la actividad, una vez finalizada la instalación de la misma y realizadas las obras correspondientes.

Se solicitará finalizada la construcción de las instalaciones y, en su caso, las obras, y con una antelación suficiente al inicio de la actividad o puesta en funcionamiento. Su otorgamiento estará sometido a la obtención de la licencia ambiental y de actividad.

6. PLAN FINANCIERO

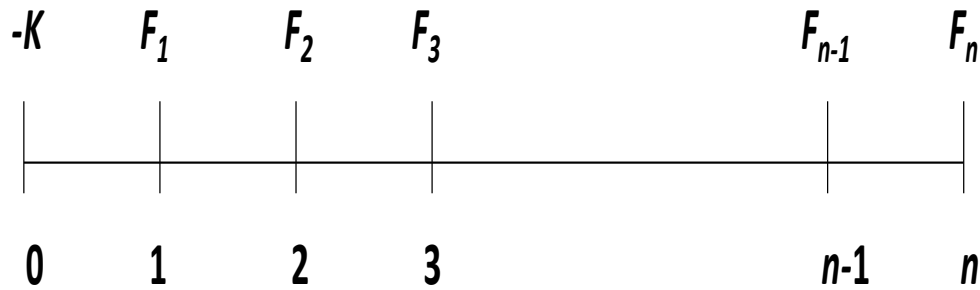
6.1. PLAN DE INVERSIONES

En este apartado se van a estudiar los parámetros de nuestra inversión así como una serie de herramientas para analizar la inversión y determinar la viabilidad de la misma.

Los parámetros de una inversión son los siguientes:

- Coste de adquisición o pago de la inversión, K , es el pago efectuado por la adquisición de los elementos de activo fijo que constituyen el soporte de la inversión principal, más los pagos realizados por la adquisición de todos aquellos elementos del activo corriente que son precisos para el buen fin de la inversión. Si el pago es fraccionado K_0, K_1, \dots, K_m .
- Duración temporal o vida económica, n , se considera como el periodo de tiempo durante el cual se van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de inversión.
- Flujos de caja (cobros – pagos). Expresión financiera de la ganancia obtenida como consecuencia de la inversión. En cuanto a los flujos de caja, tendremos que tener en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Los cobros y pagos considerados serán únicamente los relacionados con la inversión (no con la financiación).
 - Se trabaja con Cobros y Pagos, NO con ingresos y gastos.
 - Para determinarlos habrá que apoyarse en la PREVISIÓN de las cuentas de resultados, pero teniendo en cuenta que las amortizaciones técnicas no son pagos.
 - Además, las variaciones de activos, inversiones y desinversiones, que no aparecen en la cuenta de resultados, sí deberán tenerse en cuenta en los flujos de caja, como pagos y cobros extraordinarios en el año en que tengan lugar.
 - Por el contrario, las variaciones en el pasivo, aumento o disminución de préstamos, se considerarán sólo en los movimientos de tesorería, no en los flujos de caja de la inversión.

Gráfico 21: Parámetros de la inversión. Fuente: Elaboración propia.



A continuación se va a definir específicamente para nuestra inversión cuales van a ser esos parámetros:

Coste de adquisición o pago de la inversión (K)

La empresa tendrá que hacer frente a los costes de establecimiento estudiados en el plan jurídico-fiscal. Los mismos se resumen a continuación:

Gráfico 22: Costes de establecimiento. Fuente: Elaboración propia

COSTES DE ESTABLECIMIENTO	
Concepto	Valor
Solicitud de nombre al Registro Mercantil	20 €
Notaría	279 €
ITP y AJD	30 €
Inscripción en el Registro Mercantil	200 €
Libros de actas	50 €
Tasa reconocimiento de la marca	118 €
Certificado compatibilidad urbanística	25 €
Licencia ambiental y de actividad	2.400 €
Licencia de apertura/funcionamiento	300 €
TOTAL	3.422 €

Duración temporal o vida económica (n)

Debido a que el sector de la formación actoral y las animaciones es muy volátil, y siguiendo con la óptima pesimista, no se establecerá una vida económica muy larga para el proyecto. En este caso, se va a estimar una duración de 5 años para el proyecto. Véase que, a medida que aumenta la vida económica del proyecto, la óptica es más optimista porque los costes de la inversión inicial se periodifican entre más periodos, por lo que los índices de rentabilidad tienen

mayor facilidad para ser más elevados. Este análisis, por consiguiente, resguarda al proyecto de posibles riesgos.

Flujos de caja

Para calcular los flujos de caja, se tendrán que determinar cuáles van a ser los pagos y sustraerlos de los cobros.

En primer lugar se determinarán pues los pagos correspondientes a nuestra actividad. Los mismos se muestran a continuación:

Telefonía

En este apartado se incluyen varios conceptos, ya que la empresa necesitaría de una conexión a internet con tarifa plana, que además incluiría las llamadas nacionales a fijos. Tras estudiar varias ofertas, y comprobar las limitaciones que tiene la zona, la empresa objeto del TFC realizará un contrato con “Telefónica” y el coste mensual ascendería a los 15 euros.

Total anual = $15 \times 12 = 180\text{€}$

Este coste se mantendrá más o menos constante durante los 5 años de vida del proyecto.

Gasolina

Los vehículos utilizados no suponen coste ya que se utilizará el utilitario del gerente, que lo donará a la organización. Lo que supondrá coste es el consumo de combustible, que se ha estimado en 5€ semanales, lo que hace un total mensual de 20€.

Total anual = $20 \times 12 = 240\text{€}$

Este coste aumentará año a año debido a dos factores: por un lado, el precio de la gasolina tiene una tendencia alcista. Por otro lado, la previsión de la demanda es creciente, por lo que se necesitará más gasolina para acudir al lugar donde se requieran los servicios que ofrece la empresa. Al ser una subida incierta, se va a estimar un incremento de 100€ al año.

Luz y agua del local

La empresa precisará un local. Como se comentó anteriormente, un familiar del socio fundador dona voluntariamente un local en el Puerto de Sagunto, haciéndose cargo la empresa de los gastos de luz y agua, que se estimarán de

forma media a 80€/mes. Por otro lado, tampoco hace falta amueblar ni comprar materiales para el local, ya que se dispone de todo lo necesario.

Personal

Como ya se ha comentado anteriormente, los Recursos Humanos van a ser la parte esencial de la empresa, por tanto, una buena gestión de ellos va a ser vital a la hora de contener los costes, ya que éstos van a suponer la mayor partida del total de gastos de la empresa.

En el plan de Recursos Humanos se explicaba de forma detallada cuáles serían los costes del personal. Estos costes estarían compuestos por el salario correspondiente a cada empleado más los pagos mensuales de la cuota de la Seguridad Social.

Los costes de personal son aproximados, ya que el sistema retributivo a emplear, debido al reducido tamaño de la empresa y a que en un principio no se va a poder asegurar un salario fijo, dependerá de la cantidad de trabajos realizados. Los trabajadores cobrarán una cantidad en base a los ingresos de la empresa.

Directores de departamentos y profesor de interpretación: 10% de los ingresos mensuales. (4 directores + 1 profesor)= 50% de los ingresos.

Del resto de ingresos, el 30% irá destinado a los animadores que realicen las animaciones y el 20% se reinvertirá en la empresa.

Por lo tanto, el 80% de los ingresos serán los costes de personal (en este 80% se incluyen los pagos a la Seguridad Social). La previsión hecha anteriormente dio como resultado una previsión mensual de la demanda de dos trabajos mensuales. Además, dependiendo de la duración de la animación, se ofrecerá un precio. El precio de la hora, es de 100€/hora. Teniendo en cuenta que las animaciones son de una hora (excepto comuniones, que al ser un dato anómalo lo dejaremos fuera del análisis) tenemos dos trabajos de una hora al mes, lo que da un total de 24 trabajos de una hora al año. El total de ingresos estimados anuales será:

$24 \text{ trabajos/año} \times 100\text{€/trabajo} = 2.400\text{€}$

Coste de personal= 80% de 2400€ = 1.920€ (incluida seguridad social)

Además, se cree que los pagos se van a mantener relativamente constantes a lo largo de la vida útil de la inversión. En principio no se pretende contratar a más personal del indicado, por lo que la principal partida que justifica los pagos, se va a mantener a priori como estaba inicialmente. Sí que es cierto que se producirán cambios en las facturas de la luz, agua, telefonía móvil, etcétera,

pero no serán en principio apreciables. Además, prever su variación sería muy complicado.

Por lo tanto, los pagos totales ascenderán a:

Teléfono + gasolina + personal = 180 + 240 + 1920 = 2.340€

El cálculo anterior sería para el primer año de actividad. Debido al esfuerzo de marketing y a otras herramientas, se considera que la demanda aumentará año a año un 20% anual. Una vez explicados los pagos, será necesario estimar los cobros que va a tener nuestra empresa. Para realizar una estimación de los cobros hay que acudir a las previsiones de demanda realizadas en el plan comercial. El cuadro resumen de los cobros y pagos para los próximos 5 años se muestra a continuación:

Gráfico 23: Previsión demanda, ingresos y coste personal. Fuente: Elaboración propia.

PREVISIÓN DE LA DEMANDA rama 1 (animaciones)			
AÑO	Nº DE TRABAJOS (100€/TRABAJO)	COBROS	COSTE PERSONAL (80%)
N	24	2.400€	1.920€
N+1	50	5.000€	4.000€
N+2	65	6.500€	5.200€
N+3	75	7.500€	6.000€
N+4	90	9.000€	7.200€

PREVISIÓN DE LA DEMANDA rama 2 (clases interpretación)				
AÑO	Nº alumnos	PRECIO/alumn o al mes	COBROS anuales	Cobro al mes
N	7	40€	280€	23,3€
N+1	25	40€	1.000€	83,3€
N+2	35	40€	1.400€	116,7€
N+3	45	40€	1.800€	150€
N+4	60	40€	2.400€	200€

PREVISIÓN DE LA DEMANDA TOTAL			
AÑO	RAMA 1	RAMA 2	COBROS TOTALES
N	2.400€	280€	2.680€
N+1	5.000€	1.000€	6.000€
N+2	6.500€	1.400€	7.900€
N+3	7.500€	1.800€	9.300€
N+4	9.000€	2.400€	11.400€

Gráfico 24: Pagos. Fuente: Elaboración propia.

PAGOS				
AÑO	PAGO TELEFONÍA	PAGO GASOLINA	PAGOS PERSONAL (80%)	PAGOS TOTALES
N	180€	240€	1.920€	2.340€
N+1	180€	340€	4.000€	4.520€
N+2	180€	440€	5.200€	5.820€
N+3	180€	540€	6.000€	6.720€
N+4	180€	640€	7.200€	8.020€

Una vez calculados los cobros y los pagos, es necesario presentar el cuadro de los flujos de caja, necesario para aplicar las herramientas pertinentes a la hora de calcular la rentabilidad de la inversión. Los flujos de caja se calculan de la siguiente forma: Cobros-Pagos. El cuadro de flujos de caja se presenta a continuación:

Gráfico 25: Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia.

CÁLCULO FLUJO DE CAJA			
AÑO	COBROS	PAGOS TOTALES	FLUJO DE CAJA
N	2.680€	2.340€	340€
N+1	6.000€	4.520€	1.480€
N+2	7.900€	5.820€	2.080€
N+3	9.300€	6.720€	2.580€
N+4	11.400€	8.020€	3.380€

Se debe aclarar que en el anterior cuadro no se han incluido las variaciones en el IPC, suponiendo que tanto los cobros como los pagos no se ven afectados por la inflación.

Análisis de la inversión

El análisis de la inversión girará en torno a los siguientes indicadores: Valor Actual Neto

(VAN), Tasa interna de rendimiento (TIR) y Plazo de recuperación o Payback.

VAN

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

El VAN expresa la ganancia o pérdida en unidades monetarias que aportaría la inversión en caso de realizarse.

Donde:

- K = coste de la inversión. En el caso objeto de estudio 3.422€
- n = Vida útil del proyecto. En este caso 5 años.
- F_i = Flujos de caja del proyecto.
- r = coste del capital. En el caso en cuestión 7,7633% (El cálculo de dicha r está explicado en el plan de financiación, mediante el cálculo de la TAE)

VAN

$$-6500 + \frac{340}{(1+0,07633)} + \frac{1480}{(1+0,07633)^2} + \frac{2080}{(1+0,07633)^3} + \frac{2580}{(1+0,07633)^4} + \frac{3380}{(1+0,07633)^5}$$

VAN = 7.523,76.

Al ser un VAN positivo, será conveniente realizar la inversión.

6.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

En este apartado se va a explicar de forma detallada cómo se va a financiar nuestro proyecto.

Como ya se ha apuntado anteriormente, el socio fundador del proyecto está obligado a aportar una cantidad mínima exigida por ley en el momento de constituir una Sociedad Limitada Unipersonal. En nuestro caso, esta aportación será la mínima, es decir, 3.006 euros, adquiriendo el socio fundador el 100% de las participaciones sociales.

Los costes estimados de la inversión se situaban en torno a los 3.422 euros, tal y como se observa en el gráfico 21. Por lo tanto, vistas las necesidades iniciales de financiación para llevar a cabo la inversión, el socio fundador ha pensado solicitar un préstamo de 6.500 euros a devolver en 5 años, una cantidad un poco superior a la inversión inicial para poder solucionar pequeños imprevistos en caso de que se diesen. Tal y como se puede observar, sólo se va a financiar la inversión inicial, ya que los cobros previstos serán suficientes para cubrir los pagos que se presenten en cada periodo, tal y como se puede apreciar en el plan de inversión.

Contactando con varias entidades financieras, al final se ha decidido aceptar la oferta de la entidad “LaCaixa”, la cual se muestra a continuación:

- Tipo de interés nominal: 7,50%
- Sin gastos de cancelación o amortización anticipada
- Modalidad: Método Francés o de Cuota Constante a intereses vencidos.
- Periodo de amortización: mensual

El cuadro de amortización del préstamo se muestra a continuación:

Gráfico 26: Amortización del préstamo. Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Valor
Capital	6.500€
Tipo de interés	7,50%
Número de años	5
Número de periodos/año	12
Número total de periodos	60
Tipo de interés del periodo	0,00625

Periodo	Cuota	Intereses	Amortización	Capital vivo	Cap.amortizado
0				6500€	
1	130,25 €	40,63 €	89,62 €	6.410,38 €	89,62 €
2	130,25 €	40,06 €	90,18 €	6.320,20 €	179,80 €
3	130,25 €	39,50 €	90,75 €	6.229,45 €	270,55 €
4	130,25 €	38,93 €	91,31 €	6.138,14 €	361,86 €
5	130,25 €	38,36 €	91,88 €	6.046,26 €	453,74 €
6	130,25 €	37,79 €	92,46 €	5.953,80 €	546,20 €
7	130,25 €	37,21 €	93,04 €	5.860,76 €	639,24 €
8	130,25 €	36,63 €	93,62 €	5.767,15 €	732,85 €
9	130,25 €	36,04 €	94,20 €	5.672,94 €	827,06 €
10	130,25 €	35,46 €	94,79 €	5.578,15 €	921,85 €
11	130,25 €	34,86 €	95,38 €	5.482,77 €	1.017,23 €
12	130,25 €	34,27 €	95,98 €	5.386,79 €	1.113,21 €
13	130,25 €	33,67 €	96,58 €	5.290,21 €	1.209,79 €
14	130,25 €	33,06 €	97,18 €	5.193,03 €	1.306,97 €
15	130,25 €	32,46 €	97,79 €	5.095,24 €	1.404,76 €
16	130,25 €	31,85 €	98,40 €	4.996,84 €	1.503,16 €
17	130,25 €	31,23 €	99,02 €	4.897,82 €	1.602,18 €
18	130,25 €	30,61 €	99,64 €	4.798,18 €	1.701,82 €
19	130,25 €	29,99 €	100,26 €	4.697,93 €	1.802,07 €
20	130,25 €	29,36 €	100,88 €	4.597,04 €	1.902,96 €
21	130,25 €	28,73 €	101,52 €	4.495,53 €	2.004,47 €
22	130,25 €	28,10 €	102,15 €	4.393,38 €	2.106,62 €
23	130,25 €	27,46 €	102,79 €	4.290,59 €	2.209,41 €
24	130,25 €	26,82 €	103,43 €	4.187,16 €	2.312,84 €

25	130,25 €	26,17 €	104,08 €	4.083,08 €	2.416,92 €
26	130,25 €	25,52 €	104,73 €	3.978,35 €	2.521,65 €
27	130,25 €	24,86 €	105,38 €	3.872,97 €	2.627,03 €
28	130,25 €	24,21 €	106,04 €	3.766,93 €	2.733,07 €
29	130,25 €	23,54 €	106,70 €	3.660,23 €	2.839,77 €
30	130,25 €	22,88 €	107,37 €	3.552,86 €	2.947,14 €
31	130,25 €	22,21 €	108,04 €	3.444,82 €	3.055,18 €
32	130,25 €	21,53 €	108,72 €	3.336,10 €	3.163,90 €
33	130,25 €	20,85 €	109,40 €	3.226,70 €	3.273,30 €
34	130,25 €	20,17 €	110,08 €	3.116,62 €	3.383,38 €
35	130,25 €	19,48 €	110,77 €	3.005,86 €	3.494,14 €
36	130,25 €	18,79 €	111,46 €	2.894,40 €	3.605,60 €
37	130,25 €	18,09 €	112,16 €	2.782,24 €	3.717,76 €
38	130,25 €	17,39 €	112,86 €	2.669,38 €	3.830,62 €
39	130,25 €	16,68 €	113,56 €	2.555,82 €	3.944,18 €
40	130,25 €	15,97 €	114,27 €	2.441,55 €	4.058,45 €
41	130,25 €	15,26 €	114,99 €	2.326,56 €	4.173,44 €
42	130,25 €	14,54 €	115,71 €	2.210,85 €	4.289,15 €
43	130,25 €	13,82 €	116,43 €	2.094,42 €	4.405,58 €
44	130,25 €	13,09 €	117,16 €	1.977,27 €	4.522,73 €
45	130,25 €	12,36 €	117,89 €	1.859,38 €	4.640,62 €
46	130,25 €	11,62 €	118,63 €	1.740,75 €	4.759,25 €
47	130,25 €	10,88 €	119,37 €	1.621,39 €	4.878,61 €
48	130,25 €	10,13 €	120,11 €	1.501,27 €	4.998,73 €
49	130,25 €	9,38 €	120,86 €	1.380,41 €	5.119,59 €
50	130,25 €	8,63 €	121,62 €	1.258,79 €	5.241,21 €

51	130,25 €	7,87 €	122,38 €	1.136,41 €	5.363,59 €
52	130,25 €	7,10 €	123,14 €	1.013,27 €	5.486,73 €
53	130,25 €	6,33 €	123,91 €	889,35 €	5.610,65 €
54	130,25 €	5,56 €	124,69 €	764,67 €	5.735,33 €
55	130,25 €	4,78 €	125,47 €	639,20 €	5.860,80 €
56	130,25 €	3,99 €	126,25 €	512,95 €	5.987,05 €
57	130,25 €	3,21 €	127,04 €	385,91 €	6.114,09 €
58	130,25 €	2,41 €	127,83 €	258,07 €	6.241,93 €
59	130,25 €	1,61 €	128,63 €	129,44 €	6.370,56 €
60	130,25 €	0,81 €	129,44 €	0,00 €	6.500,00 €

Una vez calculado el cuadro de amortización del préstamo, será necesario obtener el coste de la financiación. Para ello, se va a calcular la Tasa Anual de Equivalencia (TAE), que es una referencia orientativa del coste o rendimiento efectivo de un producto financiero. Incluye el tipo de interés nominal, los gastos y comisiones bancarias y el plazo de la operación (en el caso que se está estudiando, no hay gastos de este tipo). A diferencia del tipo de interés, recoge los gastos y las comisiones, es decir, la compensación completa que recibe el propietario del dinero por cederlo temporalmente.

TAE

$$6.500 = \frac{130,25}{(1+i)^1} + \frac{130,25}{(1+i)^2} + \dots + \frac{130,25}{(1+i)^{60}}$$

Para calcular esa "i" se aplica en Excel la función TIR, obteniendo un valor de 0,625%. Ese es el interés mensual que iguala la prestación a la contraprestación. Luego:

$$\mathbf{TAE = [(1+0.00625)^{12}] - 1 = 7,7633\%}$$

El resultado es bastante aceptable, ya que observando anuncios bancarios a fecha de 29 de Mayo de 2013, ninguno ofrece tal rentabilidad, sino que se sitúan alrededor del 4% TAE. Este valor es el que se ha utilizado anteriormente para el cálculo del VAN.

7. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo final de carrera ha servido para conocer cuales son las fases que existen a la hora de crear una empresa, ponerla en funcionamiento, administrarla, y lo más importante, descubrir si el proyecto que se pretende iniciar es viable o no lo es.

Así pues, de la realización del trabajo de fin de carrera “Plan de negocio de una empresa de formación actoral y animaciones”, se extraen las siguientes conclusiones:

1. Un dato esclarecedor de que la empresa puede ser viable es el descubrimiento de un nicho de mercado para tal fin en el campo de actuación que se trata (El Camp de Morvedre). Este dato hace que exista una demanda latente que hace que se puedan estimar demandas futuras, que son tan necesarias para el análisis de la viabilidad del proyecto.
2. La grave situación que atraviesa el mercado laboral en España en el que los niveles de paro se han disparado hasta marcas históricas, sumado a una mayor preparación de los titulados universitarios, va a permitir que la empresa tenga un amplio abanico donde elegir a los profesionales más preparados para llevar a cabo su actividad. Esos profesionales serán el activo más valioso de la organización ya que, cualquier empresa puede funcionar sin máquinas pero no sin personas.
3. El sector en el que comenzaría a trabajar la empresa es un sector muy difuso y volátil, del que apenas se han realizado estudios debido a la dificultad de obtención de datos, por ello ha aumentado la dificultad a la hora de extraer conclusiones concretas. No obstante, entre ellas se puede destacar que el número de empresas dedicadas a las animaciones ha aumentado en la Comunidad Valenciana en los últimos años, así como su demanda.
4. El conocimiento del entorno y de la misma será fundamental para que la empresa establezca las estrategias necesarias que aseguren el éxito empresarial. En este caso, la juventud de la empresa va a generar tanto cosas positivas como negativas, así tendrá que aprovechar el espíritu emprendedor, las ganas de crecer y los conocimientos de los trabajadores para poder ampliar poco a poco su cartera de servicios y para poder hacer

frente a las posibles adversidades que se presenten. Se cree conveniente realizar una matriz DAFO-CAME anualmente para ver los cambios en el entorno y en la propia empresa.

5. Prever los recursos humanos con los que tendría que contar la empresa va a ser una de las tareas principales que deberían de realizar el socio fundador. La realización de un plan de RR.HH detallado va a servir para reducir los costes de forma importante y para evitar futuros problemas. En este caso, será fundamental conocer de la mejor forma posible en número de trabajadores, partiendo de la cantidad demandada de animaciones. Pensando en términos de medio y largo plazo, se piensa que con el trabajo del socio fundador y la contratación de 8-10 trabajadores se podrán satisfacer las previsiones de demanda realizadas. Según lo visto a lo largo del estudio, sería conveniente realizar contratos temporales por obra o servicio ligados a la marcha del negocio. Recuérdese que se trata de una empresa de nueva creación e innovadora, por lo que el riesgo es elevado.
6. La calidad será una de las señas características de la nueva empresa. Prestar un servicio completo, cercano al usuario y adaptado completamente a sus necesidades hará que la empresa se posicione claramente en el mercado. El trato con el cliente será el objetivo primordial para la fidelización y la obtención de nuevos clientes.
7. La forma de gestionar los recursos humanos va a ser imprescindible para que la empresa pueda obtener los resultados que se ha marcado en los principios y valores corporativos y que han quedado reflejados en su misión y visión. Para crecer en el mercado y ofrecer un servicio adecuado, los empleados deberán de seguir a un líder fuerte, capaz de motivarlos y de saber explicarles qué es lo que quiere la empresa de ellos. La particularidad de esta empresa reside en que los clientes de una rama (formación actoral) serán a posteriori empleados de la misma, por lo que el trato con el cliente es, si cabe, más importante.
8. La política salarial que tiene pensada establecer la empresa ayudaría a conseguir la motivación de los empleados. La empresa pretende incentivar a sus trabajadores haciéndoles percibir sus ingresos en función de las animaciones realizadas. Así se pretende motivar a los empleados para que éstos realicen mejor su trabajo y además repercutir directamente en los resultados y en la imagen de la futura empresa.

9. Los costes de la inversión que hay que hacer para poner en marcha el proyecto no son excesivamente elevados, ya que los gastos en inmovilizado, material o instalaciones van a ser casi nulos (las causas han sido explicadas posteriormente). La empresa deberá de afrontar los trámites necesarios para su inscripción en el Registro Mercantil y adaptarse a la normativa para poder llevar a cabo su actividad.

10. Después de haber realizado un plan estratégico, comercial, de RR.HH, jurídico-fiscal y financiero, y de analizar una gran cantidad de factores relativos a los mismos, se piensa que el proyecto si que es viable, aunque cabe destacar que más que un negocio, la empresa se plantea como una herramienta para dar forma legal al hobby que a días de hoy se está llevando a cabo. Debido a los flujos de caja esperados, se es consciente de que no se considera un negocio que pueda dar sustento a sus socios y trabajadores por sí solo, aunque puede que al cambiar el escenario en los años venideros esta circunstancia cambie.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, ENRIQUE (2006): Introducción a la gestión (Management). Editorial UPV, Valencia, España.

GARCÍA BERNABEU, ANA MARÍA; BARTUAL SANFELIU, INMACULADA (2006): Técnicas financieras y sus aplicaciones a la empresa. Editorial UPV, Valencia, España.

JARA, JESÚS; MANTOVANI, ALFREDO (2006): El actor creativo. La actiz creativa. Editorial PROEXDRA. ASOCIACION DE PROFESORES POR LA EXPRESION DRAMATICA

JARA, JESÚS; MANTOVANI, ALFREDO (2006): El clown, un navegante de las emociones. Editorial PROEXDRA. ASOCIACION DE PROFESORES POR LA EXPRESION DRAMATICA

MAROTO ÁLVAREZ, CONCEPCIÓN Y ALCARAZ SORIA, JAVIER (2008): Introducción a la investigación Operativa en Administración y Dirección de empresas. Editorial UPV, Valencia, España.

MIQUEL, SALVADOR; MOLLÁ, ALEJANDRO; BIGNÉ, J.ENRIQUE (2006): Introducción al Marketing. McGraw Hill, España.

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2008): Dirección de Recursos Humanos. Editorial UPV, Valencia, España.

THOMPSON, ARTHUR A, STRICKLAND, A (2001): Administración estratégica, conceptos y casos. (11ª edición). McGraw-Hill, México.

WEBS

www.abc.com (05/3/2013)

www.aeat.es/ (19/3/2013)

www.aytosagunto.es/es-es/Paginas/default.aspx (05/6/2013)

www.boe.es/diario_boe/ (11/3/2013)

www.camara.org (09/3/2013)

www.camidenora.com (09/5/2013)

www.crear-empresas.com/cooptram.htm (25/6/2013)

www.definanzas.com (21/6/2013)

www.elmundo.com (05/3/2013)

www.elpais.com (05/3/2013)

www.elpreciodelagasolina.com/ (23/6/2013)

www.emprendedor.com (05/3/2013)

www.es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp (05/3/2013)

www.escueladepayasosloshijosdeaugusto.es/fotosyvideos.html
(05/6/2013)

www.estudiodramatico.com/formacion.htm (05/6/2013)

www.euribor-rates.eu (15/6/2013)

www.expansion.com (15/6/2013)

www.finanzas.com (09/3/2013)

www.guiadelacalidad.com/modelo-efgm/analisis-dafo (22/6/2013)

www.gva.es (05/5/2013)

www.indexmundi.com (05/5/2013)

www.ine.es (05/5/2013)

www.infojobs.net/ofertas-trabajo/recursos-humanos (24/6/2013)

www.ive.es (05/5/2013)

www.laboris.es (06/5/2013)

www.rmc.es/DenominacionesSociales.aspx(12/6/2013)

www.rmvalencia.com/(05/6/2013)

www.rodinias.com/enciclopedia/index.php?option=com_content&view=article&id=66(22/6/2013)

www.rrhh-web.com(06/5/2013)

www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm(25/6/2013)

www.tarifasmoviles.info/(23/6/2013)

ANEXOS

Cálculo de la cuota del préstamo en Excel.

The screenshot shows the Excel interface with the 'Argumentos de función' (Function Arguments) dialog box open for the PAGO function. The dialog box displays the following arguments:

- Tasa: \$B\$9 = 0,00625
- Nper: \$B\$8 = 60
- Va: -\$B\$6 = -6500
- Vf: = número
- Tipo: = número

The result of the formula is shown as 130,25 €.

Below the dialog box, a table shows the loan details and an amortization schedule:

MES	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACION	CAP.VIVO	CAP.AMORTIZADO
0				6500	
1	130,25 €	40,63 €	89,62 €	6.410,38 €	89,62 €
2	130,25 €	40,06 €	90,18 €	6.320,20 €	179,80 €
3	130,25 €	39,50 €	90,75 €	6.229,45 €	270,55 €
4	130,25 €	38,93 €	91,31 €	6.138,14 €	361,86 €
5	130,25 €	38,36 €	91,88 €	6.046,26 €	453,74 €
6	130,25 €	37,79 €	92,46 €	5.953,80 €	546,20 €

Cálculo de la función TIR en Excel.

MES	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACION	CAP.VIVO	CAP.AMORTIZADO
0	-6500			6500	
1	130,25 €	40,63 €	89,62 €	6.410,38 €	89,62 €
2	130,25 €	40,06 €	90,18 €	6.320,20 €	179,80 €
3	130,25 €	39,50 €	90,75 €	6.229,45 €	270,55 €
4	130,25 €	38,93 €	91,31 €	6.138,14 €	361,86 €
5	130,25 €	38,36 €	91,88 €	6.046,26 €	453,74 €
6	130,25 €	37,79 €	92,46 €	5.953,80 €	546,20 €
7	130,25 €	37,21 €	93,04 €	5.860,76 €	639,24 €
8	130,25 €	36,63 €	93,62 €	5.767,15 €	732,85 €
9	130,25 €	36,04 €	94,20 €	5.672,94 €	827,06 €
10	130,25 €	35,46 €	94,79 €	5.578,15 €	921,85 €
11	130,25 €	34,86 €	95,38 €	5.482,77 €	1.017,23 €
12	130,25 €	34,27 €	95,98 €	5.386,79 €	1.113,21 €
13	130,25 €	33,67 €	96,58 €	5.290,21 €	1.209,79 €
14	130,25 €	33,06 €	97,18 €	5.193,03 €	1.306,97 €
15	130,25 €	32,46 €	97,79 €	5.095,24 €	1.404,76 €
16	130,25 €	31,85 €	98,40 €	4.996,84 €	1.503,16 €
17	130,25 €	31,23 €	99,02 €	4.897,82 €	1.602,18 €
18	130,25 €	30,61 €	99,64 €	4.798,18 €	1.701,82 €
19	130,25 €	29,99 €	100,26 €	4.697,93 €	1.802,07 €
20	130,25 €	29,36 €	100,88 €	4.597,04 €	1.902,96 €
21	130,25 €	28,73 €	101,52 €	4.495,53 €	2.004,47 €
22	130,25 €	28,10 €	102,15 €	4.393,38 €	2.106,62 €
23	130,25 €	27,46 €	102,79 €	4.290,59 €	2.209,41 €
24	130,25 €	26,82 €	103,43 €	4.187,16 €	2.312,84 €
25	130,25 €	26,17 €	104,08 €	4.083,08 €	2.416,92 €
26	130,25 €	25,52 €	104,73 €	3.978,35 €	2.521,65 €
27	130,25 €	24,86 €	105,38 €	3.872,97 €	2.627,03 €
28	130,25 €	24,21 €	106,04 €	3.766,93 €	2.733,07 €
29	130,25 €	23,54 €	106,70 €	3.660,23 €	2.839,77 €
30	130,25 €	22,88 €	107,37 €	3.552,86 €	2.947,14 €
31	130,25 €	22,21 €	108,04 €	3.444,82 €	3.055,18 €

Argumentos de función

TIR

Valores = B15:B75 = {-6500;130,246665871554;130,246...}

Estimar = número = 0,00625

Devuelve la tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo.

Valores es una matriz o referencia a celdas que contengan los números para los cuales se desea calcular la tasa interna de retorno.

Resultado de la fórmula = 1%

[Ayuda sobre esta función](#)