



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de empresa y estudio de la viabilidad del
proyecto B-rutal

*Business plan and study of the viability of the
project B-rutal*

Autora

Eire Borruey Bolea

Director

Millán Díaz

Facultad economía y empresa

Universidad de Zaragoza

Febrero 2021

RESUMEN

En el ámbito actual de la economía social y los emprendedores sociales, en concreto ha sido elegido como tema de estudio la asociación Desarrollo Tecnológico Rural, una organización sin ánimo de lucro creada recientemente y liderada por tres emprendedores sociales que apuestan por una nueva forma de trabajo y revolucionar el ámbito rural en Aragón. Este documento se centra en estudiar la viabilidad del futuro proyecto que se pretende desarrollar en Ansó, Huesca. La idea de crear un centro tecnológico rural en el Pirineo desde donde cualquier persona pueda ir a trabajar de forma telemática y descubrir un nuevo estilo de vida es un reto innovador que rompe los esquemas de lo que estamos acostumbrados a ver en el mundo laboral y ofrece una nueva posibilidad de concebir la rutina laboral.

Palabras clave: éxodo rural, entono rural, sector tecnológico, repoblación, Aragón.

ABSTRACT

In the current field of social economy and social entrepreneurs, in particular it has been chosen as a subject of study the Rural Technological Development association, a recently created non-profit organization led by three social entrepreneurs who are committed to a new way of working and want to revolutionize the rural environment in Aragón. This document focuses on studying the viability of the future project to be developed in Ansó, Huesca. The idea of creating a rural technological center in the Pyrenees from where anyone can go to work in a telematic way and discover a new lifestyle is an innovative challenge that breaks the schemes of what we are used to seeing in the world of work and offers a new possibility of conceiving the work routine.

Key words: rural exodus, rural environment, technological sector, repopulation, Aragón.

Índice

Índice	3
1. Presentación del proyecto B-rutal.....	6
1.1. Introducción	6
1.2. Equipo promotor	8
2. Contexto B-rutal	9
2.1. El entorno rural	9
2.2. Propuesta del proyecto B-rutal	13
2.3. Dinámica comunitaria.....	15
2.4. Actividad y vida en el centro	16
3. Viabilidad Estratégica.....	17
3.1. Misión	17
3.2. Visión.....	18
3.3. Sector Tecnológico en España.....	18
3.4. Barreras en contra de la repoblación.....	19
3.5. Mercado objetivo de B-rutal	21
3.6. Análisis externo e interno del entorno	22
4. Viabilidad Comercial.....	26
4.1. Objetivos.....	26
4.2. Plan de marketing	27
4.2.1. Producto Y Precio.....	27
4.2.2. Distribución Y Comunicación.....	29
5. Viabilidad Técnica.....	32
5.1. Requisitos de selección	32
5.2. Decisión final: Ansó	33

5.3.	Diseño del centro	35
6.	Estructura Legal Y Organizativa	37
6.1.	Ley y normativa	37
6.2.	Recursos Humanos	40
7.	Análisis Económico-Financiero	42
7.1.	Escenario 1: construcción desde cero del centro sin subvención	42
7.2.	Escenario 2: Construcción desde cero del centro con subvención	44
7.3.	Escenario 3: Alquilar una casa.....	45
8.	Bibliografía.....	47
9.	Anexos.....	49
9.1.	Medidas mapa construcción edificio central.....	49
9.2.	Medidas mapa construcción casa residente	49
9.3.	Ejemplos diseño del edificio central común	50
9.4.	Ejemplos diseño casa individual residentes.....	52
9.5.	Ejemplos diseño vista general del centro.....	53
9.6.	Cuentas anuales Escenario 1	54
9.6.1.	Plan inversión-financiación inicial	54
9.6.2.	Cuenta de resultados años 1-3-5.....	54
9.6.3.	Previsión tesorería años 1-3-5	56
9.6.4.	Balance de situación años 1-3-5	57
9.7.	Cuentas anuales Escenario 2.....	58
9.7.1.	Plan inversión-financiación inicial	58
9.7.2.	Cuenta de resultados años 1-3-5.....	58
9.7.3.	Previsión tesorería años 1-3-5	60
9.7.4.	Balance de situación años 1-3-5	61
9.8.	Cuentas anuales Escenario 3	62

9.8.1.	Plan inversión financiación inicial	62
9.8.2.	Cuenta resultados años 1-3-5.....	62
9.8.3.	Previsión tesorería años 1-3-5	64
9.8.4.	Balance de situación Escenario 3	65

1. Presentación del proyecto B-rutal

1.1. Introducción

Enfocado en el tema de la economía social y los emprendedores sociales, he decidido hacer el trabajo de fin de grado sobre B-rutal, un proyecto que pertenece a la asociación Desarrollo Tecnológico Rural, creada con fines completamente enfocados hacia el entorno rural de Aragón. He elegido hacer el estudio sobre este proyecto porque conozco personalmente a los promotores y me parece una buena oportunidad.

El proyecto B-rutal comienza cuando Pedro García, Marcos Rupérez y José Luis Pina, tres profesionales independientes, tras mucho tiempo dándole vueltas a la idea y planteándose el vivir y trabajar en un entorno más natural del que viven en la actualidad (Zaragoza capital), en el verano de 2020, deciden lanzarse y crear una asociación sin ánimo de lucro focalizada en el sector tecnológico, y que tiene como fin la creación de un centro tecnológico empresarial en el entorno rural con el proyecto B-rutal.

Es una idea ambiciosa e innovadora, la cual no va a ser fácil de llevar a cabo, pero es eso lo que les impulsa a emprender este proyecto. Y no se sorprenden cuando, tras indagar un poco en el tema, descubren que hay mucha más gente de la que pensaban que estaría dispuesta a colaborar con la idea, interesados en desarrollarla y participar con ellos de una manera u otra. Más allá de los motivos personales, uno de sus objetivos con la creación del centro, es poder ofrecer la oportunidad a otras personas que busquen lo mismo que ellos, sabiendo que un impulso en la repoblación del entorno rural sería indispensable para llevar a cabo en la realidad el proyecto.

Para comenzar a darle forma a la idea y como primera toma de contacto, decidieron llevar a cabo el proyecto “Bici Ruta Rural” (<https://www.b-rutal.es/>), con el que pretendían analizar la realidad existente en el mundo rural. La ruta comenzó el 20 de julio de 2020. Pudieron conocer de primera mano cómo era la situación en el ámbito en el que querían trabajar antes de plantearse el poner en marcha el proyecto. Decidieron conocer en profundidad, visitar, informarse y mostrar las zonas más despobladas y menos visitadas de la provincia de Huesca, lugar donde a ciencia cierta, sabían que querían plantar la primera semilla del proyecto.

Querían realizar la ruta de una manera que sirviera para impulsar B-rutal, y construir el inicio del camino hacia el futuro proyecto. Pretendían con esto darse a conocer, llamar la atención de la gente de su entorno e incluso de gente que no los conociera de nada y crear un trasfondo más allá de una simple ruta en bicicleta.

Con la intención también de realizar un análisis sobre el terreno rural oscense y sacar posteriormente sus conclusiones, durante su viaje aprovecharon para dar voz a los testimonios de emprendedores que fueron conociendo en el trayecto, y consiguieron sacar la noticia en prensa y redes sociales. Realizaron el viaje en bicicletas preparadas con placa solar y sistema eléctrico para poder suministrar todas las necesidades en la ruta. En total, su viaje duró 33 días y recorrieron 1000 Km dentro de las provincias de Zaragoza y Huesca.



Fuente: Heraldo de Aragón

El proyecto “Bici Ruta Rural” fue patrocinado por 12 empresas aragonesas y seguido por varios medios de comunicación. Conforme iban viajando por diferentes comarcas, fueron conociendo a gente, haciendo contactos (emprendedores, comerciantes, trabajadores del ayuntamiento, alcaldes de pueblos, gente local...), dándose a conocer y viviendo experiencias que la gente les ofrecía. Grabaron todo el viaje con drones y cámaras que más tarde les han permitido hacer un documental informativo de B-rutal. Una vez acabada la ruta, obtuvieron un punto de vista objetivo del panorama que se

encontraron. Identificaron cuáles eran todas las barreras reales que el entorno rural lleva implicado y que, desde hace años ya, impiden una repoblación en muchos territorios. Pudieron, además, analizar cómo encajaría su idea de proyecto en el entorno rural y escoger uno de esos pueblos que habían visitado para realizar el proyecto piloto. Finalmente, se decidieron por el pueblo de Ansó (Huesca), uno de los candidatos principales, para plantar ahí la semilla del proyecto y definir la idea de crear el centro tecnológico.

1.2. Equipo promotor

Los creadores e impulsores de B-rural son los que han creado la Asociación Desarrollo tecnológico Rural (<http://movimientotecnologicorural.org/>), con la ambición encontrar apoyos que se sumen al proyecto y en un futuro poder convertir la asociación en fundación para llevarlo a cabo.

- **Pedro García:** Senior en marketing de 22 años. A su corta edad ha llevado a cabo con éxito y monetizado varios modelos de negocio con los que vive de forma independiente. Estudiante de ADE. LinkedIn (CV Pedro García): <https://www.linkedin.com/in/pedrogarciarubio/>



- **Marcos Rupérez:** Ingeniero industrial y emprendedor de 35. Fundador de varias empresas relacionadas con la ingeniería y el sector energético. LinkedIn (CV Marcos Rupérez): <https://www.linkedin.com/in/marcosruperez/>



- **José Luis Pina:** Ingeniero Técnico Agrícola y empresario de 67 años. Vinculado a diferentes empresas del sector agroalimentario en Aragón. En el año 1.987 fundó la empresa COPIMA, que actualmente tiene 90 empleados y posteriormente en 2.004 fundó Profecarne de la carne, que cuenta con más de 120 empleados. Empresas: <http://www.profecarne.com/> y <https://copima.es/>



El equipo promotor está compuesto por tres personas con una fuerte cohesión entre ellas, a pesar de su diferencia de edad. El compromiso personal de Pedro y Marcos con el proyecto es tal, que su plan es conseguir a través de esto trasladar su vida personal y empresarial a una zona rural a la par del centro. En los primeros años de puesta en marcha del proyecto, serán los directores y las personas encargadas de gestionar todas las actividades y funcionamiento el centro in situ.

2. Contexto B-rural

2.1. El entorno rural

Pero ¿por qué el entorno rural para desarrollar el proyecto B-rural? El entorno rural ofrece un estilo de vida diferente al de las ciudades. El estar rodeado de un entorno natural más real, la calidad de vida en los pueblos y el poder dedicar tu tiempo libre a otro tipo de actividades son solo algunas de las razones por las cuales hay gente que prefiere vivir en este entorno.

Además, el confinamiento y la pandemia han sacado a la luz muchas de las desventajas de vivir en el entorno urbano y nos ha hecho conscientes de las comodidades que en una situación así el entorno rural ofrece. Sin embargo, es obvio que mientras las ciudades avanzan a pasos agigantados, los pueblos ya no están preparados para asentar población de una manera tan sencilla como ocurre en el entorno urbano.

Para abordar mejor el tema del que vamos a tratar, empezaremos situando el proyecto en el contexto histórico-social, basándome para profundizar en el tema en el documento “La despoblación rural en España” (Pinilla, V., & Sáez). En él, se define a la despoblación como un fenómeno demográfico y territorial que consiste en la disminución del número de habitantes de un territorio o núcleo con relación a un período previo. Así pues, se puede relacionar directamente el concepto de despoblación en Aragón con el conocido éxodo rural.

Las zonas afectadas suelen ser áreas económicamente deprimidas, atrasadas o escasamente dinámicas en relación con otras del mismo país. En general, los procesos de despoblación se han dado como consecuencia de las altas tasas migratorias desde estas zonas a los núcleos urbanos en expansión, fenómeno que fue conocido en las primeras

décadas de la segunda mitad del siglo XX como el **éxodo rural**. En definitiva, la gente emigró por su capacidad para proporcionar mayores niveles de bienestar material, como mejores salarios, más oportunidades laborales o servicios. (Pinilla, V., & Sáez, p.2).

Para las zonas que sufren este éxodo, las consecuencias que les esperan son muy negativas. Empieza con un descenso de la natalidad, ya que los que se van a las ciudades son jóvenes y adultos, y un envejecimiento de la población que se ha quedado. Todo esto es un círculo vicioso. Las propias decisiones de inversión o emprendimiento se ven deprimidas como consecuencia de las bajas expectativas existentes. En definitiva, el declive demográfico suele venir acompañado de declive económico. (Pinilla, V., & Sáez, p.3).

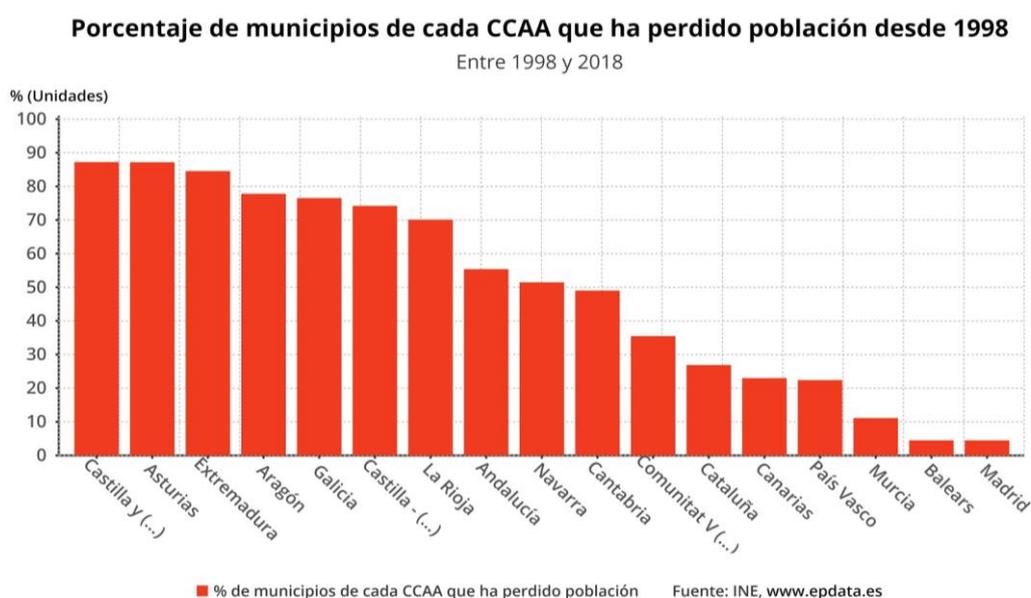
En Aragón en particular, la última gran pérdida de población y el éxodo rural afectaron directamente a la competitividad de la agricultura, ganadería y el escaso tejido industrial que tenía nuestra comunidad. (La enciclopedia aragonesa).

Como conclusión que viene muy acorde al tema que estamos tratando, Pinilla, V., & Sáez afirman que para esas comunidades rurales en declive, la desertización demográfica puede conducir a su desaparición en un breve plazo. Además, conlleva truncar proyectos personales y borrar unas comunidades con una larga historia detrás e, incluso, con una gran potencialidad futura. Concluyen que, abordar lo urgente e importante, con un enfoque innovador y discriminatorio, sería muy complicado de llevar a cabo, y que puede generar incomprensión y agravios comparativos. Esto es, precisamente, lo que B-rural pretende hacer y a la vez, uno de sus grandes retos. Arriesgarse a innovar y con miras a crear un proyecto con potencial en un futuro.

Según los datos redactados en “La España vacía: despoblación en España, datos y estadísticas”, en los últimos 20 años, en España, la población de los municipios de 1.000 o menos habitantes ha caído un 8,9% (142.000 habitantes menos). De esta forma, han pasado de concentrar el 4% de la población en el año 2000 al 3,1% en 2018. Datos similares los redactados por Pinilla, V., & Sáez, donde se recoge que la población en municipios de menos de 2.000 habitantes representaba en los años cincuenta el 39% de la población española total, mientras que hoy día sólo representa el 18%.

Y especialmente dentro de Aragón, la provincia más afectada ha sido Teruel, donde entre los años 1950 y 2000 se ha perdido aproximadamente más del 40% de su población. Todos estos datos nos hacen ver la existencia de una clara dinámica desde hace décadas en nuestro país y comunidad autónoma. Hoy en día se sigue dando el despoblamiento en muchas zonas, pero de una manera más tranquila y a modo “goteo”.

El despoblamiento y el movimiento de personas no solo afectan a los pueblos o zonas que se quedan sin habitantes. Las ciudades pequeñas, medianas y grandes sufren consecuencias también. Todo esto afecta al círculo vicioso y crea un “efecto dominó”.



Fuente: INE

En el documento “¿La despoblación rural nos afecta a todos?” (2020), se analizan las consecuencias del éxodo rural. Empezando por una de las más importantes: la rotura del equilibrio con el ecosistema de una zona que ha sido creada durante miles de años. Sin ganado, los bosques no se limpian, dando lugar a posibles incendios, plagas, disminución de la diversidad biológica y la desertización de la península. En las grandes ciudades, se acumula la mayoría de la población, lo que da lugar a un urbanismo descontrolado y saturación de los servicios públicos, entre otros. En España, el 90% de la población vive en el 30% del territorio total.

No nos podemos olvidar del patrimonio rural y riqueza de todas estas zonas, que si no se conservan ni se queda nadie viviendo ahí, se acabará perdiendo. Esto abarca la gastronomía, construcciones históricas, valores, tradiciones, la cultura e incluso los paisajes. Según la Organización Internacional del Trabajo, la economía rural tiene un gran potencial para crear empleos decentes y productivos, así como para contribuir al desarrollo sostenible y el crecimiento económico. Las instituciones públicas y privadas son conscientes del problema, y desde hace muchos años existen iniciativas en España para intentar cambiar la tendencia del éxodo rural. Ejemplos de ello es la PAC (Política Agraria Común) o incentivos públicos para fomentar el turismo rural.

Profundizando más sobre el tema en la comunidad de Aragón, sabemos que de todas las actividades económicas, el sector servicios representa un 70% del total, seguido de la construcción, industria y agricultura-ganadería (IAE).

Actividades económicas por sectores de actividad. Aragón y provincias.

	Total		Agricultura y ganadería*		Industria y energía		Construcción		Servicios	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
Aragón	219.924	100	9.412	100	14.223	100	26.150	100	170.139	100
Huesca	46.235	21,02	4.436	47,13	2.928	20,59	5.597	21,40	33.274	19,56
Teruel	24.459	11,12	1.653	17,56	2.080	14,62	3.454	13,21	17.272	10,15
Zaragoza	149.230	67,86	3.323	35,31	9.215	64,79	17.099	65,39	119.593	70,29

Fuente: IAE

Dentro del sector servicios, el sector turístico, según fuentes del Plan Aragonés de estrategia turística (2020), en Aragón representa un 8% del PIB y está en constante crecimiento desde el año 2015, y supone un 10% del total del empleo, empleando a más de 56.000 personas, según Turismo de Aragón. Esto genera riqueza y valor estratégico en la comunidad, especialmente en ciertas comarcas. Y aunque se crea mucho movimiento, el turismo en Aragón es en gran parte estacional, y realmente no asienta a nueva población o nuevos residentes. Estos pueblos y zonas con alta integración del turismo demandan un equilibrio entre sectores, ya que su alta intensidad en turismo no asienta eficientemente población dada la estacionalidad y volatilidad del sector.

Según datos del documento “Desestacionalización de la demanda turística en Aragón” (2019), la provincia de Huesca tiene el coeficiente más alto de estacionalidad, entre 0,35

y 0,50. Debido a la mayor incidencia del turismo en el Pirineo, el patrón de estacionalidad de Aragón es casi simétrico al de la provincia de Huesca, y más particularmente con las comarcas que tienen estaciones de esquí: Jacetania (donde se encuentra Ansó), Alto Gállego y La Ribagorza. Estos datos, a su vez, hacen que Huesca ocupe dentro del marco europeo un preocupante lugar en la zona más alta de vulnerabilidad frente a la estacionalidad. Los meses centrales de la cresta son julio y agosto, teniendo un pico también en Semana Santa y Navidad.

Esta es una de las causas por las que B-rural con su proyecto pretende, entre otras cosas, aportar su grano de arena con el problema del despoblamiento y buscar nuevas formas de desarrollo del mundo rural que ayuden a disminuir esa tendencia demográfica que hemos observado. Para crear un cambio de tendencia económica y demográfica, los creadores de B-rural proponen promover un nuevo sector o actividad económica (la tecnológica), que tenga una capacidad de crecimiento económico estable, próspero, y que por tanto, consiga atraer y asentar a nueva población. La oportunidad que se plantea aquí es crear una red tecnológica en el mundo rural formada por trabajadores, tanto por cuenta ajena como por cuenta propia, y equipos de trabajo de grandes y pequeñas empresas. El objetivo es que puedan ir a trabajar telemáticamente en el centro desde el medio rural desarrollando su labor y servicios para el mundo entero.

2.2. Propuesta del proyecto B-rural

Se propone realizar un proyecto piloto que sirva como impulsor de este movimiento tecnológico y que trate de atenuar, o eliminar las barreras expuestas, creando un entorno ideal para fomentar una economía tecnológica rural.

Según el Informe Anual del sector TIC (2019) en España, el número de empresas del sector TIC y de los Contenidos continúa creciendo a un ritmo similar al mantenido en los últimos años (+3,2%), y en total hay 35.100 empresas. Los servicios TIC generaron en 2018 una cifra de negocio de 95.054 millones de euros, valor que se ha incrementado en un 7,7% respecto a 2017. Las grandes empresas concentran el 50% de los puestos de empleo del sector TICC, los empleados de pymes el 40%, y las microempresas el 10%.

La mayor parte de las CC.AA. han incrementado su número de empleados en el sector, estando entre las que más **Aragón**, que cuenta con un crecimiento del +21,7% desde el

año 2013, y con un fuerte incremento de su volumen de negocio +38,7%. Finalmente, Aragón representa el 7% de la cifra total del negocio TIC en España.

Situando a Aragón en una buena posición dentro de este sector, y teniendo en cuenta los datos mencionados, el objetivo que los impulsores de B-rural persiguen, es demostrar que se puede generar actividad tecnológica en un pueblo, darle impulso con los años y que pueda ser un modelo replicable. El centro es el núcleo inicial, y va a ser creado de tal manera que permita lograr que cualquier trabajador o equipo del mundo (por cuenta propia o ajena) pueda probar a trabajar ahí sin impedimentos durante un determinado período de tiempo, integrados al 100% en el entorno rural.

La idea para gestionar a las personas que darán vida y residirán ahí, consta de diferentes tipos de “roles” y papeles dentro de la comunidad del centro y todo lo que abarcará B-rural (se desarrollarán en profundidad más adelante). En primer lugar, estará la **comunidad local**, que son las personas asentadas que ya viven en el pueblo o alrededores. En segundo lugar, una **comunidad residente**, que vivirá permanentemente en el centro y edificios anexos al mismo. Finalmente, habrá un grupo de personas que pertenecerán a la **comunidad itinerante**, formada por trabajadores (cuenta propia y ajena) que residirán temporalmente en el centro, mientras prueban el que podría ser su futuro entorno laboral y viven la experiencia.

El centro plantea generar un modelo que sea replicable, de forma que (a través de todo lo explicado en este documento), se genere un impulso que actúe como imán para que diferentes entidades en un futuro se sumen al proyecto con sus propios edificios y pasen a formar parte de un “hub” o centro de conexiones de actividad.

Ser un ejemplo piloto, una prueba del concepto de economía tecnológica en una zona rural. Con la intención de que este centro sirva de elemento guía para que se construyan otros similares en más territorios, B-rural pone de su parte para que trabajar desde el entorno rural a través de este sector acabe siendo una opción factible y que poco a poco se fomente la repoblación. Crear un impacto en la comarca y alrededores de donde se implemente, generando inquietud emprendedora en los jóvenes.

Toda esta propuesta, va mano a mano con la idea de potenciar la creatividad empresarial, tanto a nivel individual como grupal. Hoy en día es una cualidad requerida dado el sistema

empresarial tan competitivo y globalizado en el que las empresas conviven. Se está constantemente buscando nuevas perspectivas, diseños, ideas, estrategias y líneas de negocio que consigan diferenciarse en su sector.

Respecto a la comunidad de locales de la zona, con el proyecto se buscará también ayudarles y colaborar con ellos. Esto es otra de las cosas que se quieren hacer para frenar la emigración a las ciudades y despoblación. Como norma general, el centro intentará crear una conciencia que impulse a la zona en todos los ámbitos y a los diferentes agentes implicados.

2.3. Dinámica comunitaria

El centro como experiencia real de integración en el medio rural, creará una potente interacción entre las diferentes comunidades que interactúan en él. Para eso, se define con detalle el papel que juega cada comunidad de personas en el centro:

- **Comunidad local:** formada por todas las personas residentes en el área de influencia donde está ubicado el centro. Este grupo va a ser dinamizado desde el centro, buscando que interactúe con las comunidades residentes e itinerante, generando así inquietudes hacia el sector tecnológico dentro de la población local de la zona. Al mismo tiempo, se invitará a las personas con inquietudes e interesadas a participar activamente en el centro, en las actividades y talleres que se organicen o a desarrollar sus proyectos si quieren.
- **Comunidad residente:** Son un grupo de unas 5 personas jóvenes, que vivirán de manera permanente ahí, tienen unos perfiles definidos, son el corazón del centro. Tendrán un acuerdo firmado con el centro con sus derechos y obligaciones. Entre sus derechos, está el de vivienda anexa al centro y entre sus obligaciones, la de estar desarrollando su proyecto empresarial/laboral independiente de B-rural, así como la obligación de participar activamente, trabajar para el desarrollo y acoger e integrar a todos sus visitantes. Sus inquietudes empresariales y laborales estarán relacionadas con las de los itinerantes.

- **Comunidad itinerante:** es una comunidad abierta, que está compuesta por emprendedores, empresas y trabajadores (cuenta ajena y propia) que visitan el centro de forma temporal, en periodos de entre 3 y 30 días consecutivos. Su objetivo es trabajar integrados en el entorno rural y diferente del que están acostumbrados de forma temporal para vivir la experiencia, mejorar su creatividad personal o grupal, despejar su mente, o incluso para una empresa, poder utilizarlo como método de retención y atracción de talento. Esta comunidad pagará por los servicios y alojamientos del centro.

La comunidad residente es la pieza fundamental del centro, ya que es la que permite que la comunidad local se enriquezca del “networking” de los itinerantes que pasen, y al mismo tiempo, los itinerantes se incorporan de una manera activa en el pueblo, siendo así una experiencia de inmersión real. Los residentes actúan como puente social entre itinerantes y locales, fomentando una rápida integración. Los itinerantes, durante su horario laboral trabajarán integrados con la comunidad residente, y en su tiempo libre si ellos quieren, tendrán la oportunidad de ser partícipes de la comunidad local en el pueblo. Todas las actividades del centro, normas, así como el diseño urbanístico, estarán orientadas a potenciar esta dinámica de interrelaciones (se exponen más adelante).

2.4. Actividad y vida en el centro

Durante el día a día en el centro cada comunidad realizará su vida, tareas, trabajo... viviendo en los edificios que les corresponden (se especifica más abajo), desarrollando sus proyectos y en sus puestos. Todos los residentes tienen la obligación de dedicar unas horas mensuales a las tareas que el centro les asigne, principalmente orientadas a atender las necesidades de los itinerantes, así como la propia gestión del centro y sus instalaciones.

El centro irá recibiendo nuevos itinerantes (equipos de trabajo o personas independientes), que serán recibidos y alojados por los residentes, quienes, a su vez, organizan y facilitan el día a día de los itinerantes, que tendrán la posibilidad de participar en actividades formativas y dinámicas de ocio en el entorno.

Mensualmente, el centro organizará eventos temáticos para las 3 comunidades que atraerán a más público a parte del que ya se aloje en el centro y se hará uso de las

instalaciones y recursos del pueblo o alrededores. Algunos ejemplos de actividades que se organizarán periódicamente en el centro serán (a demanda de los itinerantes):

- Visitas a comercios locales
- Talleres conjuntos con los comercios/empresarios locales
- Sesiones de networking café abiertas a locales
- Dinámicas de agroturismo
- Sesiones de introducción a la tecnología para locales
- Integración en oficios y comercios locales
- Actividades multiaventura: hípica, esquí, rafting, escalada...
- Actividades paisajísticas y botánicas: senderismo...
- Participación en las actividades culturales propias del pueblo.

3. Viabilidad Estratégica

A la hora de hablar de la gestión estratégica del proyecto, hay que tener en cuenta varios aspectos. El mercado que pretende abarcar B-rutal, en principio no tiene límites (alcance internacional), ya que la idea es que cualquier persona, independientemente de su origen, pueda ir ahí a hacer uso del centro y sus servicios. El centro estará abierto todo el año, y puesto que va a haber personas que vivan ahí, se espera poder con el paso del tiempo estabilizarse y que sea rentable durante todo el año.

Los gustos de los futuros consumidores del servicio del centro B-rutal van a ser variados y no se quiere que sigan ningún patrón determinado, de hecho, cuanto más variedad haya, mejor. Lo que sí que deben tener son ganas de emprender, innovar y apostar por una nueva forma de trabajar. Esta es uno de los puntos fuertes del proyecto, la originalidad del servicio que se ofrece a los clientes, y se espera que sea también una de las características por las que triunfe.

3.1. Misión

Construyendo el centro tecnológico, B-rutal pretende ofrecer a las personas la posibilidad y el acceso a trabajar y desarrollar ahí su actividad económica, independientemente de donde se encuentre su negocio. Situados fuera de núcleos urbanos grandes, aprovechar esto como una ventaja potencial para abrirles así a los clientes un abanico de

oportunidades y reinventarse. Promover un nuevo modelo de trabajo dándoles las herramientas necesarias para ello. Apoyar y hacerles partícipes de los logros que consiga B-rutal, para ir así construyendo poco a poco una comunidad que vaya creciendo.

3.2. Visión

B-rutal quiere crear una comunidad con sus clientes que vaya más allá del simple hecho de conectarse a una red y poder trabajar. Crear oportunidades de negocios, generar vínculos entre las personas residentes del centro, los clientes itinerantes y la comunidad local de Ansó y alrededores. Conseguir apoyo y colaboración económica de socios, stakeholders... tanto privados como públicos para impulsar el proyecto. Generar credibilidad, lealtad y fidelidad tanto con ellos como con los clientes. Implantar este centro como semilla con intención de crecer y evolucionar en el sector.

Los valores que se promueven son de innovación y emprendimiento en lo que hacen, compromiso y pasión con el proyecto. Colaboración y responsabilidad con las personas.

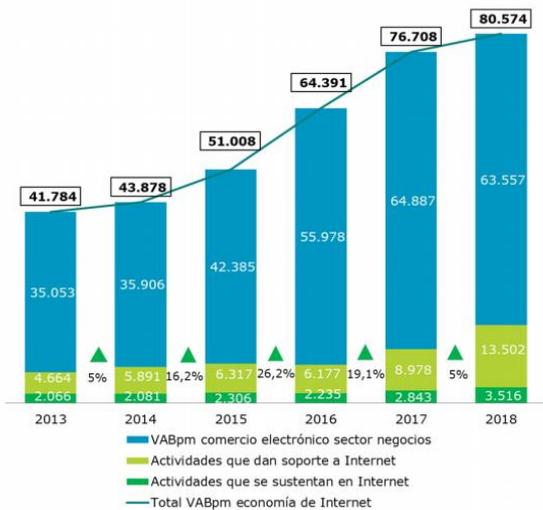
3.3. Sector Tecnológico en España

En cuanto a la evolución y la situación actual del sector tecnológico en España, sabemos que está en pleno auge, su mercado está cogiendo cada vez más fuerza y creciendo constantemente. Según el Informe Anual del sector tecnológico del año 2019, el 71,4% del total de las empresas pertenecen al sector TIC, frente a un 28,6% de empresas del sector de los contenidos.

Concretamente, el sector TIC aglutina en España a un total de 25.065 empresas, mientras que el sector de los contenidos unas 10.035. En cuanto al crecimiento de ambos sectores, se aprecia un mayor crecimiento en el de las TIC, que aumenta un 3,5% el número de empresas, y el de los contenidos un 2,6%. Ambos sectores en España facturaron en el año 2018 un total de 115.154 millones de euros.

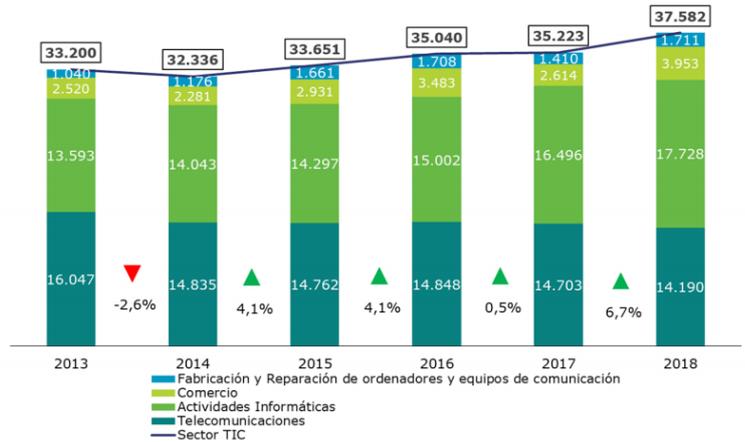
A continuación, se exponen dos gráficas que muestran la evolución y el crecimiento constante del sector e Internet desde 2013 en nuestro país:

GRÁFICO 109. VABpm de la economía de Internet (2013-2018)
(Millones de euros)



Fuente: ONTSI

GRÁFICO 46. Valor añadido bruto del sector de las TIC en España (2013-2018) (millones de euros)



Fuente: ONTSI

3.4. Barreras en contra de la repoblación

Al margen de todo esto, el mundo rural presenta unas barreras que han ido formándose a lo largo de los años, son las que dificultan e impiden su desarrollo y están creando esa tendencia negativa que ya hemos estudiado. Los impulsores del proyecto, después de su ruta por las diferentes comarcas de Huesca, pudieron identificar unos aspectos y características muy claras que juegan en contra de la repoblación y son las barreras que habría que vencer para prosperar. Todo el diseño y funcionamiento del centro, está pensado de manera que, entre otras cosas, ayude a mitigar y mejorar la situación ante estas barreras, fomentando la mejora del entorno, ofreciendo soluciones y facilitando su desarrollo. Las barreras identificadas son:

- En primer lugar, una de las principales y relacionada totalmente con el mundo de las TICs, es la falta de banda ancha de conexión a internet. Es indispensable para competir con el resto de los sectores, y para acceder a servicios básicos de gestión con la administración, educación o salud (imprescindibles para mantener población). Hay zonas que no tienen cobertura ni posibilidad a internet. Además, la inexistencia del sector tecnológico en los pueblos hace que no existan perfiles profesionales que puedan apreciar la oportunidad que se les presenta. Sin

embargo, B-rural se ubicará en un punto determinado para abastecerse con fibra óptica de alta velocidad, cubriendo así esta carencia. Además, se espera que el centro con su afluencia de trabajadores itinerantes genere su propio networking tecnológico para la zona, que atraerá a empresas tecnológicas para implantarse ahí, desarrollar el talento local y generar nuevas oportunidades.

- Para una persona o familia, trasladarse al mundo rural supone un gran esfuerzo, un todo o nada, no hay facilidades para poder probar una temporada y limitar el riesgo laboral y personal. Los pueblos tienen una necesidad de mantener las escuelas y otros servicios, y para eso es imprescindible atraer a familias con hijos dispuestas a trasladarse. Además, existe una carencia de opciones de alquiler a medio-largo plazo, lo que dificulta aún más el hecho de mudarse. Frente a este gran riesgo, el centro permite probar a vivir temporalmente antes de lanzarse al cambio y así poder hacerlo luego de forma gradual. Un emprendedor que se quiere trasladar al pueblo podría ir realizando estancias cada vez de mayor duración hasta que finalmente, decida asentarse ahí. Vivir la experiencia y valorarla una vez haya visto cómo es. A la vez, se espera que, con la llegada de emprendedores y los residentes, llegue más gente joven y posteriormente se formen o unan más familias.
- En el mundo rural no hay grandes empleadores. Apenas existe networking emprendedor o tecnológico y por tanto, un empresario tendrá que buscarlo fuera. Es un ámbito muy poco explotado. De nuevo, no existen medios para poder probar sin riesgos ni bajo coste si tu negocio o forma de vida funcionaría en el mundo rural. Como punto de partida, B-rural acogerá a personas que ya disponen de un trabajo o empresa y podrán ejercer desde el centro. Promover la oportunidad laboral y generar trabajo. Para esto, la comunidad residente será un ejemplo a seguir y ayudará a los emprendedores que decidan trasladarse.

3.5. Mercado objetivo de B-rutal

Como hemos podido observar, el sector al que pertenece B-rutal sigue una dinámica al alza desde los últimos años. Una vez conocido el sector y sabiendo cuales son las dificultades que se presentan, vamos a centrarnos en el mercado objetivo. En el mercado objetivo de B-rutal hay diferentes segmentos formados por consumidores que tienen características y necesidades comunes, hay que saber identificarlos para poder atenderlas y ofrecer lo mejor a cada uno de ellos. Una vez hecho esto, tendremos una visión mucho más profunda y completa de los diferentes clientes a los que vamos a atender, lo que nos permitirá también adaptar lo mejor posible las acciones de marketing y acercarnos más al público. Vamos a separar los segmentos siguiendo el criterio de pertenencia en las diferentes comunidades que B-rutal ha creado, y poder así tener una idea más clara de cada una de ellas.

En primer lugar, será de gran importancia la segmentación de la **comunidad residente**, será un equipo de 5-6 personas, cuyos perfiles ideales serían el de una persona de entre 20 y 45 años que no esté arraigada en un lugar físico concreto, dispuesta a trasladar su vida al centro de una manera en principio permanente, y ser una pieza clave en el funcionamiento y desarrollo de las actividades de este mismo.

Puesto que los residentes son los que más implicados van a estar en B-rutal, se tendrán en cuenta aquí la actitud, predisposición y disponibilidad que tengan respecto a la implicación y adaptación al centro y su servicio. También será importante valorar aspectos como la edad, género, profesión y tamaño o núcleo familiar. Conocer a los clientes en función de estas características es fundamental, ya que, en este caso, la forma de interactuar con ellos aquí puede ser muy diferente dependiendo de la situación personal de cada uno o de lo que esté buscando; y en función de esto, el centro les ofrecerá diferentes opciones de trabajo para adaptarse. No será lo mismo plantear la adaptación de una persona joven que venga sola a trabajar al centro, que un padre de familia cuyo interés a largo plazo sea instalarse en el pueblo con su familia.

A continuación, identificamos el segmento de la **comunidad local**, formada por las personas que ya viven en ese entorno rural, están instaladas, tienen ahí hecha su vida y un puesto de trabajo. Serían personas de cualquier edad, sin importar su profesión o estilo de

vida, tienen que ser residentes en la comarca, tener ganas de involucrarse en el proyecto e interactuar con las diferentes comunidades.

En tercer lugar, está el segmento de la **comunidad itinerante**, formada por los trabajadores y equipos de trabajo de entre 25 y 65 años aproximadamente que quieran realizar su actividad económica de forma temporal en el centro, vivir la experiencia instalados en un nuevo entorno, interactuando con los demás agentes e innovando. En ocasiones, el cliente será la empresa para la que trabajan esas personas, pero el marketing comenzará en ellos, con la idea de que promocionen el proyecto dentro de sus empresas. En esta comunidad también tendremos en cuenta la variable geográfica, ya que los clientes pueden proceder de diferentes países.

Esto es clave en el proyecto, ya que se buscan clientes de procedencias variadas. Dependiendo de donde procedan, será más o menos difícil llevar a cabo el traslado al centro y hacerlo realidad, pero es una de las cosas que se buscan, variedad de nacionalidades.

Para finalizar, tendremos en cuenta el segmento de los **stakeholders y socios**, formado por todas las entidades y empresas, sin importar el tamaño, que estuvieran interesadas en colaborar tanto económicamente, como aportando recursos o sus servicios al centro. Este segmento es fundamental para llevar a cabo el proyecto en la realidad y, por tanto, será importante buscarlos, aunque no es fácil y menos durante los primeros años de actividad.

3.6. Análisis externo e interno del entorno

Para profundizar más en el tema estratégico, vamos a realizar un análisis DAFO a partir del análisis externo e interno del entorno del proyecto, lo que nos ayudará a encontrar sus factores estratégicos críticos, y una vez identificados, usarlos para valorar y tomar decisiones desde una perspectiva diferente. Entendemos como entorno todos aquellos elementos o agentes que se encuentran fuera de los límites de la organización y que por tanto no se pueden controlar, pero pueden tener influencia directa o indirecta sobre el éxito de su estrategia. Para empezar con el análisis, vamos a diferenciar entre macro y microentorno.

El macroentorno lo estudiaremos con la herramienta PESTEL, cuyas siglas hacen referencia a los diferentes factores que se tienen en cuenta:

- Factor político-legal: factores administrativos, legales y políticos dentro de los que la organización debe operar. En este caso, cuando se cree la fundación, el proyecto se registrará por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de las Fundaciones, publicada en el BOE. Los trámites de creación y el régimen jurídico se especifican adelante en el apartado de la estructura legal. Hasta entonces, B-rutal seguirá el régimen de asociaciones, redactado en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación.
- Factor económico: la situación del sector tecnológico está en pleno auge en España (redactado previamente). Además, para el tema financiero se pretende hacer uso de las subvenciones del gobierno de Aragón y buscar inversores para B-rutal.
- Factor sociocultural: la demografía está disminuyendo debido a la despoblación y a las barreras existentes previamente identificadas. A esto se le suma la situación de la pandemia mundial del Covid-19, que va a afectar también al entorno del centro y a su afluencia de personas, debido a las restricciones de movilidad tanto dentro como fuera de España. Actualmente no están permitidos los desplazamientos por libre entre distintas comunidades y todo tiene que estar debidamente justificado por trabajo o causas mayores. Esto sin duda es un hándicap con el que no se contaba pero que sin duda va a afectar a la dinámica del centro a la hora de que vengan clientes o hacer determinadas gestiones.
- Factor tecnológico: gastos en innovación, adaptación de las tecnologías y las instalaciones necesarias a implementar en el centro.
- Factor ecológico: políticas y leyes medioambientales de reciclaje, reutilización o consumo de energía. La construcción del centro estará diseñada para favorecer al medio ambiente, reducir el impacto y la contaminación lo máximo posible.

A continuación, se exponen dos de los competidores actuales del sector, aunque hay varios, en concreto se han elegido los más parecidos al proyecto B-rutal. En primer lugar, tenemos al proyecto “Sun and Co.” (<https://sun-and-co.com/>), situado en Jávea. Lo ofrecen para todos aquellos que puedan trabajar de forma remota y quieran disfrutar de un gran equilibrio entre trabajo y ocio. La estancia mínima es de una semana, pretenden crear un sentimiento de comunidad entre los clientes. También ofrecen retiros en equipo.

Este centro está en la costa, y tiene a 100km dos aeropuertos: Valencia y Alicante. Está muy bien situado, accesible y conectado, en una gran ciudad y al lado del mar. En cuanto a localización y accesibilidad para los clientes, este centro presenta una ventaja respecto a B-rutal, ya que el hecho de estar en un valle del Pirineo dificulta más el llegar y tener cerca facilidades de conexión o transporte. Además, es un sitio muy turístico para los extranjeros, lo cual les facilita la llegada de clientela internacional.

En cuanto a los precios que ofrecen, una habitación individual durante una semana cuesta 420 euros, la habitación doble 280€ y la compartida 210€. Aunque los precios van disminuyendo conforme la estancia se alarga, comparado con B-rutal y otros centros, los de Sun and Co son los más elevados. Por esta razón, B-rutal respecto a Sun and Co estaría siguiendo una estrategia de liderazgo en costes.

El segundo proyecto elegido es parecido y se llama “Sende” (<https://sende.co/>), se encuentra en Senderiz, Galicia, y van a abrir pronto otro centro en Portugal. Está creado por dos jóvenes que llevan el proyecto y lo gestionan. Es un centro totalmente rural que está bastante aislado, ya que Senderiz es una aldea de 20 habitantes, el aeropuerto más cercano está a 2 horas en coche, aunque por él han pasado visitantes de más de 50 países. Ahora mismo están cerrados debido a la situación actual, y volverán a abrir en junio.

Este es el proyecto que más se parece a B-rutal, ya que comparten características de localización y el entorno tan rural en el que están implantados. El precio por persona para alojarse en Sende oscila desde los 490 hasta 580 euros al mes y el cliente puede usar todos los servicios que ofrecen. Este precio es muy competitivo y B-rutal no puede ofrecer a sus clientes un servicio tan barato, por lo que, en este caso, B-rutal tendrá que seguir una estrategia de diferenciación para poder competir con ellos. Se puede sacar ventaja competitiva de elementos como la ubicación de B-rutal, su entorno, la dinámica de relación entre las 3 comunidades, la atención y trato al cliente como si fuera de la “familia” y todos los servicios y lugares alrededor de Ansó para diferenciarse. En nuestro caso, la existencia de la comunidad local, su participación y el papel que va a jugar en el centro es algo exclusivo que nos diferencia.

Ambos proyectos son nacionales y pese a sus diferencias, ofrecen cosas muy parecidas a B-rutal y la idea de negocio es la misma. Son bienes complementarios al proyecto. Todos

tienen en común el espíritu y la filosofía del negocio, el estilo de vida de sus clientes y la intención de revolucionar la forma de trabajar. Su página web está también en inglés, atendiendo a la clientela internacional que se busca en este tipo de proyectos. No hay muchos competidores en este sector, ni un gran número de proyectos parecidos en comparación con el elevado número de competidores que puede haber en otros sectores o servicios.

Una vez analizado el entorno, podemos rellenar el DAFO con sus características:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal motivado y cualificado ● B-rutal alcance nacional e internacional ● Baja competencia del servicio ofrecido ● Buen uso del marketing online y offline (plan de marketing) ● Futuras ventajas económicas por ser una entidad sin ánimo de lucro ● Centro sostenible con el medio ambiente ● Papel de la comunidad local como diferenciación a otros proyectos ● Apoyo por parte del ayuntamiento y respaldo del pueblo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de experiencia en el sector por ser el primer modelo ● Falta de presupuesto y financiación (análisis económico) ● Falta de socios interesados en colaborar económicamente con el proyecto ● Trámites administrativos para pasar de ser asociación a fundación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento constante del sector servicios en Aragón ● Crecimiento del sector tecnológico en España ● Incremento de empleados en las TIC en Aragón ● Valor paisajístico del entorno ● Buena ubicación de Ansó y conectado con núcleos urbanos cercanos ● Turismo de nieve en la zona que atrae a mucha gente ● Después del confinamiento valora mucho más vivir fuera de las ciudades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Éxodo rural y despoblamiento ● Todas las barreras previamente descritas ● Aumento de los costes del proyecto ● Existe una escasa implantación del modelo de negocio en el sector ● Competidores a nivel nacional e internacional con más experiencia ● Existencia de estacionalidad en el sector turismo ● Restricciones de movimiento debido a la pandemia

4. Viabilidad Comercial

4.1. Objetivos

La asociación se plantea cumplir objetivos medibles en el tiempo para controlar su acción, evaluar resultados y tomar las medidas necesarias. Los objetivos planteados son:

Comunidad residente:

- Conseguir a 5 personas de al menos 3 sectores laborales diferentes y variedad de género.
- Obtener más de 20 solicitudes/candidatos para pertenecer a la comunidad residente.
- Que la media de edad de la comunidad residente sea entre 24 y 40 años.
- Realizar una encuesta de satisfacción y calidad del servicio al finalizar el primer año.

Comunidad local:

- Realizar al menos 10 actividades el primer año para dinamizar la comunidad local con el centro.
- Que un mínimo del 20% de las personas que acudan a las actividades sean locales.
- Al finalizar el primer año, tener un mínimo de 5 personas locales inscritas en la sala de coworking.

Comunidad itinerante:

- A partir del segundo año de funcionamiento, alcanzar en algún mes un mínimo del 50% de ocupación del centro.
- El primer año de funcionamiento del centro, al menos que un 10% de las pernoctas sean de personas de fuera de España, y el segundo año mínimo un 25%.
- Atraer a 5 equipos de trabajo al año o más.
- Realizar una encuesta de satisfacción y calidad del servicio al finalizar el primer año.

Stakeholders y socios:

- Conseguir mínimo 4 fuentes de financiación entre privados y públicos.

- Obtener financiación por participación como socios en al menos un proyecto europeo en los primeros 3 años.
- Captar al menos 40 personas físicas que apadrinen a una persona de la comunidad residente por un año con una aportación mínima de 20 euros al mes.
- Generar credibilidad y fidelidad con los donantes. Para ello, se organizarán al menos 2 eventos anuales para que los representantes de los sponsors y los padrinos interactúen con las diferentes comunidades planteadas en sus actividades en la fundación. Fidelizar al menos a un 60% de los donantes al final del año.
- Realizar al menos 2 eventos de captación de fondos al año.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a través de las herramientas de comunicación.
- Realizar a los sponsors una encuesta anual de satisfacción.

4.2. Plan de marketing

El plan de marketing de un proyecto es lo que queremos hacer para alcanzar y cumplir los objetivos comerciales propuestos. Se va a utilizar la técnica de marketing-mix y las 4p's.

4.2.1. Producto Y Precio

En este caso, el negocio no consiste en vender nada físico o un objeto en concreto, sino que lo que se pretende vender es la experiencia de irte a trabajar a otro lugar y todo lo que eso implica para la persona que se va a hospedar ahí durante un tiempo. Por eso, lo que se va a hacer es vender “packs” de alquiler de la estancia a los clientes según el tiempo que vayan a permanecer, modo “hotel” y que serán el producto que venda B-rutal. Los clientes, según lo que demanden, pagarán un precio u otro, y este incluirá los gastos de lo que supone vivir durante los días que estén ahí trabajando.

En el caso de los residentes, vivirán en las 5 casas construidas a parte del edificio común, y serán cedidas por períodos de 6 meses renovables, vivirán “gratis” a cambio de una dedicación al centro de una parte de su jornada laboral. Se realizará un contrato con cada uno de los residentes en el que se fijarán sus derechos y obligaciones. La comida sí que la tendrán que pagar, pero no el uso de las instalaciones.

El edificio común será alquilado por habitaciones a los itinerantes. Para comenzar, se han establecido unos precios por estancias de una, dos semanas y por mes, que variarán en función del tipo de habitación que elijan y el tiempo de permanencia:

- Habitación **individual** (precio para 1 persona):

1 semana: 250 euros// 2 semanas: 400 euros //1 mes: 700 euros

- Habitación **doble** (precio para 2 personas):

1 semana: 225 euros// 2 semanas: 350 euros// 1 mes: 600 euros

- Habitación **compartida** (precio para máximo 4 personas):

1 semana: 200 euros// 2 semanas: 325 euros// 1 mes: 550 euros

En estos precios de las habitaciones viene incluido el uso de las instalaciones del centro, la luz, el agua..., sin embargo, el precio de la comida irá a parte, aunque los clientes tendrán la posibilidad de cocinarse ellos. Para los que quieran pensión completa, el centro tendrá un convenio con algún servicio de catering de la zona o restaurante que proveerá la comida. Se calcula para los primeros años un ingreso mensual medio en pernoctaciones de unos 4225€ (incrementando con los años) y que irá variando durante los meses y la afluencia de personas. Esta cifra de ingreso se ha calculado contando con un 40% de ocupación de la comunidad itinerante durante el año 1 (16 personas aproximadamente).

En cuanto a las actividades que el centro ofrecerá, serán charlas, planes, deportes de día, conferencias o dinámicas en grupos de 20-25 personas y podrá asistir cualquier persona de la comunidad o de fuera. Algunas serán gratuitas, y otras habrá que pagarlas, pero el precio se pretende que sea bastante asequible (10-15€/persona). La idea es que a las actividades se apunte cualquier persona interesada, por eso, se cobrarán y será un gasto a parte del de vivienda o comida.

También se va a ofrecer para cualquier persona interesada un servicio con un coste al mes de 75€ que será la disponibilidad de un puesto de trabajo/oficina en la sala de coworking. Este tipo de cliente no se quedará a vivir en las instalaciones, sino que hará solo uso de la sala de trabajo y su propio espacio durante la jornada laboral. Esta es una alternativa que se ofrece y una buena opción para todo aquel que necesite horarios más flexibles y solo

un sitio donde trabajar, sobre todo pensado para personas locales o de los alrededores. Se calcula tener el primer año a 5 personas al mes que paguen este servicio.

Por último, otra modalidad de ser partícipe en B-rutal, será el servicio de “apadrinar” a las personas residentes. Mediante este método, las personas que quieran colaborar aportarán 20€ al mes al centro y así se conseguirán fondos para cubrir parte de los gastos de vivienda de la comunidad residente. Se cuenta con poder tener a unos 40 padrinos aproximadamente

Estos son los “packs” y servicios creados para vender y ofrecer a los clientes. El producto se pretende adaptar a las necesidades de cada uno, siendo modificable (siempre que sea posible) según lo que el cliente demande. Algunos de los itinerantes vendrán para probar, otros simplemente para vivir la experiencia o para plantearse seriamente trasladar el trabajo al mundo rural, por lo que existe un amplio abanico de posibilidades y diferentes perfiles de clientes. B-rutal quiere poder adaptarse a ellos y generar una buena relación con el cliente. Los ingresos mensuales variarán a la par que la estacionalidad del turismo en Huesca. Agosto es el mes más concurrido del año, y noviembre el que menos. Hay picos de afluencia en abril (Semana Santa), y por la nieve, en diciembre y enero.

4.2.2. Distribución Y Comunicación

Esta parte es muy importante en el plan de marketing de B-rutal, ya que es por la que vamos a captar a posibles nuevos clientes y a darnos a conocer. La primera parte va a estar enfocada en el marketing digital, a través de los medios y las redes sociales como principal vía de comunicación y publicitarse. El marketing va a ir dirigido de una manera distinta a cada segmento del público objetivo que hemos identificado, y podrá variar dependiendo del medio que se use y de lo que queramos conseguir con ello.

- Email marketing: puede parecer que esta práctica está anticuada, pero si se le da un buen uso puede llegar a ser muy útil a la hora de hacer llegar un mensaje a muchas personas. Hacerlo de una manera más personalizada y que la información que contenga llame la atención al público.
- Redes sociales: en concreto Facebook e Instagram, desde el primer día que Marcos y Pedro empezaron la ruta en bicis comenzaron a publicitarse, B-rutal tiene

perfiles públicos donde han ido colgando a diario vídeos, fotos e información acerca del proyecto. Tienen muchos seguidores (meter perfiles o links) y gracias a las rrss también han conocido a gente y han conseguido contactos. La idea es seguir utilizando y mejorando las herramientas de las rrss conforme el proyecto vaya avanzando. Como en este caso son las herramientas que más usan a diario para dar voz a B-rutal, vamos a verlo más en profundidad cómo podría enfocarse el marketing con los diferentes agentes de la comunidad del centro:

- a. Residentes: se pueden realizar entrevistas de los emprendedores que estén de residentes, exponer sus tareas en el centro que desempeñan día a día, que cuenten curiosidades y que enseñen el centro para los curiosos que quieran saber cómo es o puedan estar interesados en ir.
- b. Comunidad local: dar a conocer negocios de la zona, emprendedores, y oportunidades del pueblo. Ellos pueden fomentar el turismo y que la gente se acerque a la zona, ofrecerles respuestas a la gente interesada en ir.
- c. Itinerantes: contar experiencias previas de otros itinerantes, conseguir llegar a los oídos de posibles nuevos clientes, sortear estancias gratis en el centro para probar...
- d. Stakeholders y socios: se les puede ofrecer publicidad de su marca y vender una buena imagen, buscar puntos en común y compatibilidades para que muestren interés en el proyecto.

Para favorecer la captación de posibles clientes internacionales o de fuera de España, sería interesante traducir al inglés la información y ofrecer la posibilidad de comunicarse en otros idiomas.

- Página web del proyecto: usada como herramienta más formal y pensada para atraer a un público diferente. Imagen más profesional del proyecto. Además, aquí está disponible también el tráiler de la ruta en bici, que resulta curioso y llama mucho la atención cuando aún no conoces a B-rutal.
 - a. Locales: se creará un calendario con las actividades del centro, la asistencia y se colgarán noticias de interés.
 - b. Itinerante: el calendario permitirá hacer reservas para visitas o estancias en el centro.

- c. Stakeholders y socios: se colgarán memorias económicas y de la actividad, tendrán un apartado para publicitarse.

Otro tipo de marketing que los creadores del proyecto pretenden usar y tiene mucho potencial, es el uso de las herramientas offline. La clave en este caso es la creatividad que se tenga para darse a conocer.

Un ejemplo de esto será el acudir y participar en eventos, congresos o charlas para darse a conocer y presentar el proyecto de la fundación. Captar fondos para B-rural a través de sorteos, participaciones etc. Conocer a empresas y entidades interesadas en B-rural y poder hacer nuevos lazos de relaciones.

Se estima una captación de fondos mensual de 420€ aproximadamente, este ingreso va sumado a los demás ingresos explicados en el punto de “producto y precio” redactado previamente. La suma de estas cantidades forma una cantidad total de 6070€ mensuales en ingresos y que variarán al alza o a la baja según la estacionalidad y los meses del año.

- a. Residentes: vuelven a tener un papel fundamental, tratarán de atraer a nuevos clientes contando su experiencia y despertando la curiosidad de los oyentes.
- b. Locales: son los que pueden facilitar contactos de la zona, y tratar con el ayuntamiento o gente de los alrededores.
- c. Itinerantes: contar su experiencia y tratar de atraer a nuevos clientes y empresas interesadas con el funcionamiento de B-rural. Hablar de su experiencia.
- d. Stakeholders y socios: programar visitas informativas con ellos y encontrar posibles puntos en común.

Además de todo esto, anualmente se realizará una ruta en bicicleta de aproximadamente 15 días en una provincia diferente de España, similar a la ya realizada en Huesca el verano de 2020. Se seguirá la dinámica de ir por las zonas más despobladas, entrevistando a los emprendedores del entorno rural que allí habitan, con el fin de dar a conocer el proyecto, difundirlo y encontrar a nuevos clientes interesados.

5. Viabilidad Técnica

5.1. Requisitos de selección

Antes de elegir un lugar donde construir el centro, los fundadores establecieron las características y requisitos que tendría que cumplir el sitio, para que se adaptase lo máximo posible a la idea que querían crear y que pudiera cubrir las necesidades del centro. En primer lugar, una de las cosas más claras respecto a la ubicación, es que el centro tenía que estar ubicado en una región con una necesidad de incremento poblacional. Por lo tanto, según los datos que hemos analizado previamente en el contexto del entorno rural, sabemos que los municipios de 2000 habitantes o menos son los que cumplirían este requisito, ya que corren más peligro a manos de la despoblación en nuestro país.

No obstante, aunque la ubicación final elegida se encuentre lejos de una ciudad grande, es necesario que la población disponga en la zona de servicios básicos de restauración, banca, comercio, sanidad, educación... y con buena comunicación y accesibilidad, dentro de lo que cabe. En base a la experiencia adquirida por Pedro y Marcos en su ruta, después de haber visitado la realidad de muchos pueblos (entre ellos algunos muy pequeños), esto implicaría elegir una población con más de 200 habitantes.

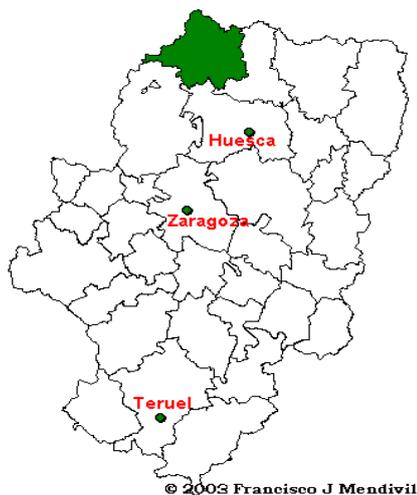
Otro requisito importante a la hora de elegir el lugar tiene que ver con contar con un pueblo donde sus habitantes estén de acuerdo con la iniciativa, dispuestos a acogerla, que estén interesados en colaborar y tengan ganas de fomentar un desarrollo diferente para la zona. De esta manera, los habitantes juegan un papel activo en la interacción con el centro y pasan a ser partícipes de B-rural. La relación tiene que ser recíproca por ambas partes, ya que la comunidad local es parte del funcionamiento. También es necesario que el pueblo elegido para implantar el centro goce de un bonito paisaje, para que sea así un atractivo añadido clave para los clientes, demanda y atraer a más gente.

Finalmente, otro de los aspectos que tiene peso en la elección, es contar con el apoyo político del pueblo o comarca. El hecho de que el ayuntamiento y comunidad de la zona estén comprometidos con el proyecto y muestren su apoyo, ayudará mucho a la hora de impulsar B-rural a acciones mayores y permitirá acercarse más a llevar a la realidad el centro.

5.2. Decisión final: Ansó

En la ruta en bici y bajo estos criterios, Pedro y Marcos evaluaron varios pueblos candidatos a ganar, eligiendo finalmente a Ansó (Huesca) como el pueblo donde implantar B-rutal, ya que cumple y tiene lo que los creadores están buscando. El término municipal de Ansó, se encuentra al norte de la comarca de la Jacetania, dentro de la provincia de Huesca, haciendo frontera con la Comunidad Foral de Navarra y Francia.

Esto lo convierte en un territorio fronterizo, y su situación estratégica hizo que durante siglos disfrutara de privilegios otorgados por los distintos reyes aragoneses. Cuenta con unos 470 habitantes (INE), aunque la población real ronda los 350, y tiene una superficie total de 223,1km².



Fuente: www.pasapues.es

Ansó tiene todos los servicios básicos para abastecer cómodamente a sus habitantes, pero la población poco a poco está decayendo y necesita impulso poblacional para no entrar en declive. Además, actualmente la alcaldía de Ansó (Valle de Ansó), después de ser informada del proyecto y la idea a largo plazo, ha decidido estar implicada en la promoción del proyecto, de forma que lo están incluyendo como una de sus iniciativas estratégicas de desarrollo, evaluando terrenos y edificios de la zona para gestionar ahí la construcción o implantación del centro. Además, otra de las ventajas con las que cuenta este pueblo es la ubicación, otro punto a favor, ya que está a 1 hora en coche de dos de los núcleos urbanos más grandes e importantes de la zona: Jaca, que cuenta con unos 13000 habitantes según el INE, y Sabiñánigo, con alrededor de 9200.

Al mismo tiempo, la acogida de la idea por parte del pueblo de Ansó es de gran calado, y es tal su motivación por un nuevo desarrollo, que Ansó ha sido elegido entre 300 pueblos de toda Europa como el único pueblo “Smart Village” de España, y es uno de los 21 pueblos seleccionados como partícipes del “Proyecto Europeo Smart Rural 21”.

Por último, otro de los requisitos que tuvieron en cuenta los creadores de B-rural al elegir Ansó, fue el indiscutible atractivo paisajístico del lugar, de forma que sea un aspecto añadido para atraer a más personas y demanda. De hecho, Ansó aparece entre la lista de los pueblos más bonitos de España. Se usará como ventaja el valor paisajístico para atraer a los clientes, vendiéndoles el centro como un lugar el cual, aparte de ir a trabajar, les permitirá la oportunidad de viajar, visitar y disfrutar en ese entorno. El pueblo está a hora y media de las pistas de esquí de Astún, Candanchú y del Valle de Tena. Este último cuenta con pueblos tan conocidos en Aragón como lo son Biescas y Formigal, entre otros.

A este requisito le acompaña el sector turístico, que va a influenciar al centro y es interesante tenerlo en cuenta como una ventaja a la hora de atraer a los clientes. El turismo de nieve en Aragón es estacional, pero es uno de los más importantes. Las seis estaciones de esquí alpino aragonesas suman 390 kilómetros esquiabiles. En el Pirineo aragonés están cuatro de ellas: Astún y Candanchú, en el valle del Aragón, Formigal-Panticosa, en el valle de Tena, y Cerler, en el valle de Benasque. De hecho, Aragón es la Comunidad Autónoma con más kilómetros esquiabiles de toda la Península Ibérica.

El turismo de nieve en Aragón representa el 33% del producto total de nieve en España y genera 1.300 empleos directos y 12.000 indirectos, según redacta Rodrigo, J. L. (2020, 8 diciembre). Esto puede suponer un impulso muy positivo para el centro y el movimiento de gente en sus alrededores, además de ser una razón de peso para causar un fluido tránsito de clientes.

En Aragón 4/5 de los turistas son nacionales y se concentran la mayoría en el Pirineo. Como ya hemos estudiado, es estacional y sigue un patrón bastante claro, teniendo dos picos importantes en verano y en Semana Santa y siendo noviembre el mes más flojo en cuanto a turismo. Como resultado, se vienen creando ya desde los últimos años unas nuevas macrotendencias turísticas de vanguardia relacionadas con la globalización, interconectividad o la preocupación por el impacto medioambiental. También nuevos

Las zonas comunes del centro, en el edificio central, estarán compuestas por una sala de coworking con 25 puestos de trabajo flexibles, una sala de reuniones, comedor, cocina, un salón de ocio y un gimnasio. El comedor podrá ser adaptado para servir catering en modo pensión completa (suministrado por comercios locales) o bien para ser utilizado por los itinerantes preparando su propia comida en la cocina común. La configuración de las zonas comunes se realizará en función del perfil de los itinerantes. Se le da importancia a que el centro disponga de zonas exteriores como un jardín, comedor y mesas al aire libre, aparca bicis... para que sea un lugar acogedor y ofrezca a los trabajadores esa calidad de vida que se pretende.

Los dormitorios de los itinerantes serán 10 habitaciones diseñadas para adaptarse a sus necesidades, pudiendo convertirse en habitaciones dobles o cuádruples en caso de demanda para poder alojar hasta a 40 personas (la ocupación total). Las instalaciones comunes, habitaciones y baños se integrarán en un gran edificio común que será el núcleo del centro. (Véase anexo 9.1 para ver las medidas de la construcción del edificio central y anexo 9.3 para ver las fotos ejemplo de su diseño).

Por otro lado, los residentes dispondrán de 5 viviendas unitarias que se construirán de forma independiente al edificio central y será donde residan todo el año. Dichas viviendas serán diseñadas para vivir una persona o una pareja y se situarán en las inmediaciones del centro. Los residentes realizarán su actividad laboral en el edificio común, en la sala de coworking junto a los demás trabajadores. (Véase anexo 9.2 para ver las medidas de la construcción de la casa residente y anexo 9.4 para ver las fotos ejemplo de su diseño).

Otro objetivo que persigue B-rutal en cuanto al urbanismo, es que sea un centro sostenible con bajas emisiones de CO₂, instalación de placas solares y con el mínimo impacto ambiental posible a corto, medio y largo plazo. El planteamiento y diseño será adaptado en función de la ubicación final del centro y los recursos disponibles, pudiendo sufrir estas modificaciones y cambios. En cualquier caso, se plantea el centro situado en el pueblo o en la zona limítrofe del núcleo urbano para facilitar así la integración y accesibilidad de la comunidad local. (Véase anexo 9.5 para ver los ejemplos del diseño general del centro).

Para finalizar, más adelante en el apartado de análisis económico-financiero se presentan las cuentas con todos los gastos, costes e inversiones necesarias como presupuesto

aproximativo de la construcción de los edificios. Aquí se van a redactar las principales magnitudes y gastos que el centro tendrá que asumir desde el momento inicial para la obra:

- Compra del terreno: 50000€
- Obras de los edificios: 904800€
- Placas solares: 18000€
- Muebles: 118600€
- Ordenadores y material informático: 15000€
- Arquitecto y licencias de obra: 100000€

A parte, estos serán los gastos mensuales que el centro deberá afrontar:

- Mantenimiento del centro: 1200€
- Limpieza: 950€
- Seguro del local: 75€
- Luz: 1000€
- Agua: 200€
- Gas: 400€
- Teléfono e internet: 150€
- Persona asalariada: 1200€
- Publicidad 20€

Estos costes variarán como los ingresos, que según el mes serán mayores o menores y seguirán el patrón de estacionalidad de turismo en el Pirineo.

6. Estructura Legal Y Organizativa

6.1. Ley y normativa

En España, dentro de los tipos de sociedades mercantiles y formas jurídicas que existen, hay 4 que destacan por ser las más utilizadas: sociedad anónima, limitada, sociedad laboral y las cooperativas. Entre ellas se diferencian por varios elementos, como podrían ser el capital social que requieren para crearlo, el número mínimo de socios o la responsabilidad que estos tienen dentro de ella. En este caso, se ha decidido que B-rutal nazca en forma de asociación, para posteriormente y cuando sea posible, convertirse en una fundación.

Según se redacta en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de fundaciones las define así y expone los siguientes aspectos respecto a la fundación:

1. “Son fundaciones las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley”.

En cuanto a sus fines y beneficios, “la finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas. Tendrán esta consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares”. Además, explica que “las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. La inscripción sólo podrá ser denegada cuando dicha escritura no se ajuste a las prescripciones de la ley”. Respecto a su constitución, la podrán crear tanto personas físicas como jurídicas, sean públicas o privadas.

En la escritura de constitución, tendrán que estar los siguientes datos:

- a) El nombre, apellidos, edad y estado civil del fundador o fundadores, si son personas físicas, y su denominación o razón social, si son personas jurídicas, y, en ambos casos, su nacionalidad y domicilio y número de identificación fiscal.
- b) La voluntad de constituir una fundación.
- c) La dotación, su valoración y la forma y realidad de su aportación.
- d) Los Estatutos de la fundación.
- e) La identificación de las personas que integran el Patronato, así como su aceptación si se efectúa en el momento fundacional.

En los Estatutos de la fundación se hará constar:

- a) La denominación de la entidad.
- b) Los fines fundacionales.
- c) El domicilio de la fundación y el ámbito territorial en que haya de desarrollar principalmente sus actividades.
- d) Las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y para la determinación de los beneficiarios.
- e) La composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones y la forma de deliberar y adoptar acuerdos.

f) Cualesquiera otras disposiciones y condiciones lícitas que el fundador o fundadores tengan a bien establecer.

La dotación para crear la fundación, que podrá consistir en bienes y derechos de cualquier clase, ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines. Se presumirá suficiente la dotación cuyo valor económico alcance los 30.000 euros. En cuanto al gobierno, en toda fundación deberá existir un Patronato, órgano de gobierno y representación que adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los Estatutos.

El papel del Patronato es cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de estos. El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros, que elegirán entre ellos un Presidente y un Secretario. Finalmente, las fundaciones podrán desarrollar actividades económicas cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales o sean complementarias o accesorias de las mismas, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia. En este caso, el patronato de B-rural estará formado por los 3 promotores del proyecto y por las entidades que lo financien. Además, hay que añadir que las fundaciones tienen ventajas fiscales por ser entidades sin ánimo de lucro y desde su constitución gozan de la exención tributaria del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Los fines que persigue la fundación B-rural (pendientes de revisión legal) y con carácter general son:

- Desarrollar el sector tecnológico en el entorno rural mitigando las barreras que dificultan su desarrollo, atrayendo talento tecnológico y consiguiendo que se relacione con el entorno rural de una manera profesional.
- Atraer empresas tecnológicas, emprendedores y equipos al entorno rural y facilitarles su implantación en el mismo.
- Motivar y asesorar proyectos que surjan de las personas que habitan en el entorno rural.
- Ejercer a nivel interno y externo la absoluta transparencia institucional, tanto económica como en órganos de decisión y mando.
- Administrar eficientemente todos los recursos económicos.

- Alentar la cooperación entre los diferentes agentes relacionados en la fundación, siendo los principales la comunidad residente, itinerante y local.
- Realizar las actividades que contribuyan al objeto y fines fundacionales, así como intervenir en todos los ámbitos que se relacionen con estos objetivos.
- Apoyar a los sectores más tradicionales y visibilizar su importancia para el entorno urbano.

6.2. Recursos Humanos

Pedro y Marcos van a tener los puestos de mayor responsabilidad en el centro en cuanto a gestión del mismo y de los clientes (como mínimo hasta que se establezca el centro), también las personas o entidades que decidan financiar el proyecto tendrán voto y podrán tomar decisiones. Se pretende tener a 1 persona asalariada sobre todo durante los primeros años, encargada de gestionar el funcionamiento del centro y cuyo trabajo fuera plenamente encargado de todos los trámites y de la vida diaria de la fundación B-rutal.

Además, tras acordar en un contrato cuáles serán sus derechos y obligaciones, pasarán a formar parte de B-rutal los 5 emprendedores residentes que vivirán fijos en el centro, a los cuales su puesto les permitirá vivir ahí y hacer uso de las instalaciones sin pagar nada, pero a cambio tendrán que aportar unas 10 horas semanales de su jornada al funcionamiento, la vida diaria del centro y el trato con las comunidades. Los contratos de los residentes durarán 6 meses, cuando acabe el período serán revisados y podrán ser renovados o no. Las tareas o trabajo por desarrollar serán definidas por el patronato y variarán en función de las necesidades que vayan surgiendo, pero siempre siguiendo la dinámica de gestionar a la comunidad local y a los itinerantes. A parte de dedicar parte de su tiempo a asegurarse del buen funcionamiento del centro, los residentes trabajarán cada uno en sus proyectos independientes o puestos laborales que tengan al margen de B-rutal, pero llevándolos a cabo desde el centro.

Se formará pues un equipo de trabajo multidisciplinar entre los residentes, con la idea de que cada uno aporte algo diferente y que sea útil para los demás, y haciendo también posible el desarrollo de los planes previamente redactados. A continuación, se especifican las posibles áreas de conocimiento y gestión o los perfiles ideales que deberían tener tanto la persona que vaya a estar trabajando en B-rutal como los residentes:

PUESTO	TAREAS/CONOCIMIENTOS NECESARIOS...
Informática/ Telecomunicaciones	Gestión del equipo informático, redes de conexión, aparatos electrónicos...
Marketing y publicidad	Llevar las redes sociales, página web, publicidad...
Social/emocional	Para llevar las dinámicas de grupo, gestionar las relaciones de las comunidades...
Jurista	Cuestiones legales, papeleos y trámites
Administración/finanzas	Gestiones económicas
Medio ambiente/sostenibilidad	Impacto del centro, mantenimiento
Parte electrónica	Aparatos, domótica del centro...

A parte de estas tareas, todos los perfiles que se seleccionen deberían tener aptitudes como sociabilidad para llevar las relaciones con las diferentes comunidades, participar en las dinámicas que grupos, o el saber hacer tareas rutinarias como la recepción de los clientes, trámites con servicios externos, transportes etc. También serán los encargados de explicar el funcionamiento y hospedar a los itinerantes o personas nuevas que lleguen, presentarlos e integrarlos al resto de la comunidad.

Los residentes serán seleccionados entre los candidatos en función de su compatibilidad conforme a los perfiles. Además, para buscar a gente y darse a conocer se realizarán campañas de marketing y se buscarán acuerdos con empresas para atraer de forma continuada a residentes. Con los locales se realizarán las actividades o dinámicas propuestas, así como se mantendrá un trato continuo con la gente de la zona y ayuntamiento para incentivar su participación del centro. En definitiva, se pretende que la política global de B-rutal en el área de recursos humanos consiga la mejor coordinación y convivencia entre las 3 comunidades, así como el buen desempeño de las funciones de cada una y que las personas que trabajan o colaboran en el proyecto estén lo más satisfechas posible.

7. Análisis Económico-Financiero

Para realizar este análisis, se han planteado 3 posibles escenarios en los que se podría desarrollar el proyecto. Cada uno tiene sus diferencias y el objetivo es poder evaluar cómo iría el plan siguiendo a cada uno de ellos.

El primer escenario de todos consta de la construcción desde cero del edificio central y las 5 casas para los residentes, pero sin ayuda económica de una subvención. El segundo caso, es la construcción desde cero como en el caso anterior, pero con la diferencia de que B-rural obtiene una subvención como ayuda económica e impulso para el centro. Finalmente, el último escenario planteado es totalmente diferente. Se pretende alquilar una casa rural o varios pisos para alojar ahí a los itinerantes, y construir únicamente con contenedores prefabricados las salas de coworking y las oficinas. Así se ahorra mucho dinero en la construcción de todos los edificios, en el presupuesto inicial y la financiación necesaria es mucho menor.

Para cada caso hay un Excel creado en los que están las principales cuentas anuales necesarias para el estudio. Se han tomado como referencia los años 1, 3 y 5 del proyecto para ver su evolución. Comenzando por el plan de inversión y financiación inicial, están las cuentas de resultados, las cuentas de tesorería y finalmente el balance. Con los números obtenidos se han calculado las principales ratios financieros y rentabilidades.

7.1. Escenario 1: construcción desde cero del centro sin subvención

En este primer caso, se ha decidido plantear la construcción de todos los edificios sin contar con la ayuda económica de ninguna subvención, por lo que se pide un préstamo al banco de una cantidad de dinero que representa el 85% de la financiación inicial necesaria. En el presupuesto inicial está contemplada la construcción por una parte del edificio central, y por otra la de las 5 casas de los residentes. El mobiliario y todas las instalaciones requeridas para el funcionamiento y puesta en marcha también están incluidos. A continuación, se muestran las ratios y magnitudes principales calculadas con

los resultados obtenidos. (Véase anexo 9.6 para el resto de las cuentas anuales del escenario 1).

El préstamo supone una deuda a largo plazo muy grande para B-rutal. A continuación, se adjunta una tabla con los resultados de las principales ratios y vamos a ver qué refleja cada uno de ellos.

PLAN SIN SUBVENCIÓN	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
Fondo maniobra	131.436,1	108.100,4	138.173,9
ROE	1,71	0,69	0,56
ROA	-0,09	-0,10	-0,10
Ratio ENDEUDAMIENTO	-17,90	-8,15	-6,42
Ratio solvencia	0,95	0,88	0,84

Fuente: elaboración propia

Empezando por el **fondo de maniobra**, que refleja la parte del activo corriente que está financiada con deuda a largo plazo (pasivo no corriente) y nos permite saber cuál es la situación de liquidez y solvencia a corto plazo de la entidad. Todos los años es positivo, lo que indica que la entidad es capaz de hacer frente a sus compromisos inmediatos de pago.

La siguiente magnitud utilizada es el **ROE** (Return On Equity) o también conocido como rentabilidad financiera. Este dato da a conocer los beneficios obtenidos a partir de los recursos propios de la entidad. Cuál es la capacidad de B-rutal de generar beneficios con los recursos que dispone.

El **ROA** (Return On Assets), refleja la rentabilidad total de los activos que disponemos, la competencia que tienen los activos para producir renta por ellos mismos. En este caso, se suele comparar el resultado obtenido con el porcentaje de interés del préstamo recibido (2%). En una situación de equilibrio financiero, el ROA debería ser mayor que el tipo de interés recibido. En nuestro caso, el ROA es negativo e inferior al interés del préstamo, lo cual no favorecerá a la entidad a la hora de pedir el préstamo y que lo concedan.

En cuanto al **ratio de endeudamiento**, se utiliza para calcular cuántos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia, el resultado será el tanto por ciento que supone el importe total de las deudas respecto a los recursos

propios. En todos los años es un valor negativo, porque los resultados de todos los años son negativos, aunque van disminuyendo. La entidad apenas cuenta con financiación propia, por lo que su nivel de endeudamiento siempre va a ser muy elevado.

La ratio **de solvencia** mide la capacidad para hacer frente al pago de todas las deudas y obligaciones. Indica cuántos euros entre bienes y derechos tiene la entidad por cada euro que tiene de deuda. Un resultado menor que 1,50 (como es el caso), refleja que el nivel de solvencia de B-rutal no es suficiente.

Este escenario se ha pretendido que sea realista, ya que no es muy fácil obtener subvenciones de grandes cantidades desde un principio.

7.2. Escenario 2: Construcción desde cero del centro con subvención

En este segundo caso, la diferencia con el anterior escenario es que se contará con la ayuda de una subvención que representa el 29% de la financiación inicial del proyecto, y bajará la cantidad de préstamo que hay que solicitar, lo cual es un impulso económico importante. La inversión inicial es la misma que en el escenario 1. Véase anexo 9.7 para ver las cuentas anuales del Escenario 2.

Plan de Financiación			PLAN CON SUBVENCIÓN			
Concepto	Importe	%	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5	
Capital social	0,00	0				
Dotación fundacional	30.000,00	2				
Aportación personal	20.000,00	1				
aportaciones de la familia y/o amigos	70.000,00	5				
Préstamos o créditos bancarios	809.000,00	56				
Subvenciones	425.000,00	29				
Créditos de proveedores	0,00	0				
Anticipos de clientes	0,00	0				
Reservas	100.000,00	7				
Total	1.454.000	100				
Fondo maniobra			23.929,8	5.352,7	55.116,0	
ROE: beneficio/fondos propios			-0,27	-0,36	-0,42	
ROA año 1: beneficio neto/activos totales			-0,05	-0,06	-0,06	
Ratio endeudamiento			4,08	5,01	5,87	
Ratio solvencia			1,24	1,20	1,17	

Fuente: elaboración propia

Comparando las diferencias más notables respecto a los datos analizados del plan sin subvención, podemos destacar que el ROE pasa a ser negativo el primer año y la ratio de endeudamiento pasa a ser positivo. El de solvencia se mantiene positivo y aumenta hacia resultados óptimos. Esto en gran parte es debido al incremento de fondos propios en el escenario de la subvención.

7.3. Escenario 3: Alquilar una casa

En esta última alternativa, lo que se pretende es evitar todos los gastos que supone hacer una construcción desde cero, que es lo más caro. Por lo tanto, para cubrir la necesidad de alojar y darles un servicio a los clientes itinerantes, se alquilará una casa rural o varios apartamentos que serán gestionados por el centro y será ahí desde donde se les ofrezca a los itinerantes todos los servicios necesarios, que serán los mismos que los planteados en los otros escenarios, pero alquilando la casa.

Los residentes también vivirán ahí. En lugar del edificio central, se construirá con 3 contenedores prefabricados lo que serían las oficinas de trabajo, salas de reuniones y coworking planteadas anteriormente y equipadas al completo para su funcionamiento normal. Este tipo de instalación supone un coste mucho menor para la entidad, cubre la necesidad igualmente y hace el mismo papel que un edificio de obra. Supondría una inversión inicial aproximada de 88,000 euros (mucho más asequible) frente a los 1,454,000 euros de levantar los edificios desde cero. Véase anexo 9.8 para ver las cuentas anuales del Escenario 3.

PLAN ALQUILER	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
Fondo maniobra	96.760,7	105.599,6	114.863,9
ROE	0,01	0,02	0,02
ROA	0,01	0,01	0,01
Ratio endeudamiento	0,47	0,25	0,16
Ratio solvencia	3,32	5,26	7,65

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, las cuentas de este escenario reflejan unos resultados y ratios mucho mejores y que se ajustan más a lo que sería una situación ideal o de equilibrio financiero de la empresa, se acercan a los valores óptimos establecidos. Esta opción facilitaría mucho el desarrollo y la puesta en marcha real del proyecto. Además, es la opción más barata y a priori la más asequible dada la magnitud del proyecto y las cifras que suman los presupuestos de la construcción desde cero. Como punto inicial y para probar durante los primeros años se podría desarrollar la actividad del centro con el diseño del Escenario 3 del alquiler, que supone menos riesgos, y conforme se vaya viendo cómo

va el negocio año tras año, replantearse cambiar el formato y realizar la construcción, todo depende del nivel de implicación económica se quiera asumir.

Como conclusión final, decir que el plan de negocio y el estudio de la viabilidad del proyecto B-rutal se ha realizado de la manera más realista posible e intentando siempre que se asemejara a la realidad de Ansó y estudiando el contexto desde diferentes puntos de vista. Se ha seguido un orden durante todo el documento para abordar el tema de la manera más completa posible, que tuviera coherencia y siguiera un hilo conductor. Aún así, tener en cuenta que es un proyecto que está en el aire y es complicado calcular ciertas cosas con exactitud.

Finalmente, quería agradecer de corazón a Pedro García y Marcos Rupérez el dejarme ser partícipe de vuestro proyecto.

8. Bibliografía

¿La despoblación rural nos afecta a todos? (2020), from
<https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/2020/01/la-despoblacion-rural-nos-afecta-todos.html#>

Ansó. (2021), from
https://www.dphuesca.es/municipios//asset_publisher/1MqCjfRbkjQT/content/id/325422

Ansó. Pueblos con encanto. Los Pueblos más Bonitos de España, from
<https://www.lospueblosmasbonitosdeespana.org/aragon/anso>

BOE.es - Documento BOE-A-2002-5852. (2002, 26 marzo). Agencia Estatal
Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-5852#:~:text=1.,que%20corresponde%20dictar%20al%20Estado.>

BOE.es - Documento consolidado BOE-A-2002-25180. (2002, 27 diciembre).
Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25180>

Demografía aragonesa: repaso histórico. Población Aragonesa, from
http://www.encyclopediaragonesa.com/monograficos/geografia/poblacion_aragonesa/introduccion.asp

Desestacionalización de la demanda turística en Aragón. (2019), from
<https://www.turismodearagon.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Desestacionalizaci%C3%B3n-Turismo-Arag%C3%B3n-enero-2019.pdf>

Desestacionalización de la demanda turística en Aragón. Aragón Hoy, from
http://www.aragonhoy.net/index.php/mod.documentos/mem.descargar/fichero.documentos_Desestacionalizacion_turistica_PDF_45892169%232E%23pdf

Informe Anual Sector TICC 2019. (2020), from

<https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-12/InformeAnualSectorTICC2019.pdf>

La España vacía: despoblación en España, datos y estadísticas. (2020), from

<https://www.epdata.es/datos/despoblacion-espana-datos-estadisticas/282>

Los datos turísticos de 2019 sitúan a Aragón en su récord histórico. (2020), from

<https://www.turismodearagon.com/2020/01/31/los-datos-turisticos-de-2019-situan-a-aragon-en-su-record-historico/>

Navarro, F. Ansó Mapas de situación Ansó Mapas Provincia Huesca, from

<https://www.pasapues.es/aragonesasi/huesca/anso/mapas.php>

Nieve en Aragón. (s. f.). Turismo de Aragón.

<https://www.turismodearagon.com/aragon/nieve-en-aragon/>

Pinilla, V., & Sáez, L. Centro de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo de Áreas

Rurales, from <http://www.sspa-network.eu/wp-content/uploads/Informe-CEDDAR-def-logo.pdf>

Plan aragonés de estrategia turística. (2020), from

https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/paet_2016_2020_0.pdf

Población por municipios (con una población inferior o igual a 20.000 habitantes), sexo y nacionalidad (grandes grupos), from

<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e244/avance/p02/10/&file=6mun22.px#!tabs-tabla>

Rodrigo, J. L. (2020, 8 diciembre). ¿Qué porcentaje representa la nieve de Huesca

en España? Radio Huesca. [https://www.radiohuesca.com/economia/la-nieve-](https://www.radiohuesca.com/economia/la-nieve-aragonesa-en-cifras-01122020-147346.html)

[aragonesa-en-cifras-01122020-147346.html](https://www.radiohuesca.com/economia/la-nieve-aragonesa-en-cifras-01122020-147346.html)

Smart Rural Areas in the 21st Century. (2020), from <https://www.smartrural21.eu/>

9. Anexos

9.1. Medidas mapa construcción edificio central

CONSTRUCCIÓN EDIFICIO CENTRAL			
	Uds	m2	total (m2)
PLANTA SUPERIOR			217
Habitación	10	15	150
Baños	5	10	50
Pasillo		7	7
Escalera	2	5	10
PLANTA INFERIOR			217
Coworking y sala de reuniones	2	25	50
Comedor/cocina	2	30	60
Pasillo planta inferior	1		16
Baño planta inferior	2	9	18
Sala de ocio y gimnasio			45
Recepción y zonas comunes			28
TOTAL			434

9.2. Medidas mapa construcción casa residente

CONSTRUCCIÓN CASA RESIDENTE			
Denominación	Uds	m2	total (m2)
Salón	1	20	20
Cocina/comedor	1	10	10
Baño	1	5	5
Dormitorio	1	15	15
Habitación secundaria	1	10	10
Pasillo			4
TOTAL			64

9.3. Ejemplos diseño del edificio central común







9.4. Ejemplos diseño casa individual residentes



9.5. Ejemplos diseño vista general del centro



9.6. Cuentas anuales Escenario 1

9.6.1. Plan inversión-financiación inicial

Plan de Inversiones Iniciales			Plan de Financiación		
Concepto	Importe	%	Concepto	Importe	%
Inmovilizado inmaterial	0,00		Capital social		0
Derechos de traspaso	0,00	0	Dotación fundacional	30.000,00	2
Marcas y patentes	0,00	0	Aportación personal	20.000,00	1
Aplicaciones y licencias informáticas	0,00	0	Aportaciones de la familia y/o amigos	70.000,00	5
Inmovilizado material	1.106.400,00		Préstamos o créditos bancarios	1.234.000,00	85
Reforma del local	904.800,00	62	Subvenciones	0,00	0
Terreno	50.000,00	3	Créditos de proveedores	0,00	0
Instalaciones	0,00	0	Anticipos de clientes	0,00	0
Maquinaria y herramientas	0,00	0	Reservas	100.000,00	7
Utensilios y otros materiales	0,00	0	Total	1.454.000	100
Otras instalaciones	18.000,00	1			
Mobiliario	118.600,00	8			
Elementos de transporte	0,00	0			
Equipos informáticos	15.000,00	1			
Otro inmovilizado	0,00	0			
Otras inversiones	347.600,00				
Depósitos y fianzas	0,00	0			
Estudios previos	100.055,36	7			
Gastos de constitución y puesta en marcha	0,00	0			
Otros gastos	0,00	0			
Existencias	0,00	0			
H. P. Deudora por conceptos fiscales	247.544,64	17			
Tesorería	0,00	0			
Total	1.454.000	100			

9.6.2. Cuenta de resultados años 1-3-5

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Cuenta de resultados AÑO 1													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Prestación de servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Gastos													
Mercaderías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación existencias													
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones y conservación	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800
Servicios profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes													
Seguros	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.296
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Suministros	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Otros servicios	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes financieros	21	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	242
Amortizaciones	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	109.250
Provisiones													
Total gastos	14.353	14.353	14.353	14.353	14.352	172.228							
Beneficios /Perdidas	-8.083	-8.283	-8.283	-7.783	-8.282	-8.282	-7.882	-7.482	-8.082	-8.282	-7.482	-8.082	-96.288

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Cuenta de resultados AÑO 3													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ingresos financieros													
Total Ingresos	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reparaciones y conserv	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	27.090,00
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	1.360,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	20.160,00
Otros servicios	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	1.890,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costes financieros	19,75	19,68	19,61	19,54	19,47	19,40	19,34	19,27	19,20	19,13	19,06	18,99	232,44
Amortizaciones	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	109.250,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total gastos	14.613,31	14.613,24	14.613,18	14.613,11	14.613,04	14.612,97	14.612,90	14.612,83	14.612,77	14.612,70	14.612,63	14.612,56	175.355,24
Beneficios /Perdidas	-8.029,81	-8.239,74	-8.239,68	-7.714,61	-8.239,54	-8.239,47	-7.819,40	-7.399,33	-8.029,27	-8.239,20	-7.399,13	-8.029,06	-95.618,24

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Cuenta de resultados AÑO 5													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reparaciones y conserv	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	28.444,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	1.428,84
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	264,60
Suministros	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	21.168,00
Otros servicios	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	1.984,50
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costes financieros	18,93	18,86	18,79	18,72	18,65	18,58	18,51	18,45	18,38	18,31	18,24	18,24	222,65
Amortizaciones	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	109.250,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total gastos	14.886,96	14.886,89	14.886,82	14.886,76	14.886,69	14.886,62	14.886,55	14.886,48	14.886,41	14.886,35	14.886,28	14.886,21	178.639,09
Beneficios /Perdidas	-7.974,29	-8.194,72	-8.194,65	-7.643,33	-8.194,51	-8.194,44	-7.753,38	-7.312,31	-7.973,74	-8.194,17	-7.312,10	-7.973,60	-94.915,24

9.6.3. Previsión tesorería años 1-3-5

Previsión de Tesorería AÑO 1															
Concepto	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total	
Cobros															
Cobros ventas		6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940	
Aportaciones y otros préstamos	220.000	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	
Subvenciones	1.234.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.234.000	
Iva ingresos		85.978	1.275	1.275	1.380	1.275	1.275	1.359	1.443	1.317	1.275	1.443	1.317	100.608	
Otros ingresos		117.716												117.716	
Total Cobros	1.454.000	142.248	7.345	7.345	7.950	7.345	7.345	7.829	8.313	7.587	7.345	8.313	7.587	1.578.264	
Pagos															
Sueldos y salarios		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400	
Seguridad Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Seguros		108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.296	
Servicios bancarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cuotas préstamos		4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	4.124	49.484	
Construcción y terreno	954.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Licencias	27.671	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Estudios previos	72.384	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mobiliario	118.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reparaciones		2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800	
Equipos informáticos	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Transportes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidad		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	
Suministros		1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200	
Otros servicios		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	
Instalaciones	18.000													18.000	
Iva gastos	247.545	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9.878	
Impuestos trimestrales					86.058			1.460				1.649			89.166
Reparto de beneficios															
Total Pagos	1.454.000	10.175	10.175	10.175	96.232	10.175	10.175	11.634	10.175	10.175	11.823	10.175	10.175	229.264	
Saldo Mes	0	132.073	-2.830	-2.830	-88.283	-2.830	-2.830	-3.806	-1.862	-2.588	-4.479	-1.862	-1.862	1.349.001	
Saldo Anterior	0	0	132.073	129.243	126.413	38.130	35.300	32.470	28.664	26.802	24.214	19.735	17.873	15.285	
Saldo Acumulado	0	132.073	129.243	126.413	38.130	35.300	32.470	28.664	26.802	24.214	19.735	17.873	15.285		

Previsión de Tesorería AÑO 3													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobros													
Cobros	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Cobros prestación c	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	65.000,00												65.000,00
Iva ingresos	28.682,54	1.338,44	1.338,44	1.448,69	1.338,44	1.338,44	1.426,64	1.514,84	1.382,54	1.338,44	1.514,84	1.382,54	44.044,77
Total Cobros	100.266,04	7.711,94	7.711,94	8.347,19	7.711,94	7.711,94	8.220,14	8.728,34	7.966,04	7.711,94	8.728,34	7.966,04	188.781,77
Pagos													
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	1.360,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuotas préstamos	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	49.483,91
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	27.090,00
Servicios profesiona	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	20.160,00
Gastos exteriores	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	1.890,00
Gastos Variables													
Iva gastos	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	10.372,32
Impuestos trimestra	1.564,50			28.766,33			1.532,48			1.730,93			33.594,23
Reparto de beneficios													
Total Pagos	12.041,92	10.477,42	10.477,42	39.243,74	10.477,42	10.477,42	12.009,89	10.477,42	10.477,42	12.208,34	10.477,42	10.477,42	159.323,28
Saldo Mes	88.224,12	-2.765,48	-2.765,48	30.896,56	-2.765,48	-2.765,48	-3.789,76	-1.749,08	-2.511,38	-4.496,41	-1.749,08	-2.511,38	29.458,51
Saldo Anterior	15.284,59	103.508,70	100.743,22	97.977,73	67.081,17	64.315,69	61.550,20	57.760,44	56.011,36	53.499,98	49.003,57	47.254,48	44.743,10
Saldo Acumulado	103.508,70	100.743,22	97.977,73	67.081,17	64.315,69	61.550,20	57.760,44	56.011,36	53.499,98	49.003,57	47.254,48	44.743,10	

	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Previsión de Tesorería AÑO 5													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cobros													
Cobros	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Cobros prestación de servi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	65.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65.000,00
Iva ingresos	28.751,66	1.405,36	1.405,36	1.521,12	1.405,36	1.405,36	1.497,97	1.590,58	1.451,66	1.405,36	1.590,58	1.451,66	44.882,01
Total Cobros	100.664,34	8.097,53	8.097,53	8.764,54	8.097,53	8.097,53	8.631,14	9.164,75	8.364,34	8.097,53	9.164,75	8.364,34	193.605,86
Pagos													
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	1.428,84
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuotas préstamos	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	4.123,66	49.483,91
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	28.444,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05
Suministros	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	21.168,00
Gastos exteriores	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	1.984,50
Gastos Variables													
Iva gastos	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	10.890,94
Impuestos trimestrales	1.642,73			28.839,64			1.609,10			1.817,47			33.908,94
Reparto de beneficios													
Total Pagos	12.437,83	10.795,11	10.795,11	39.634,75	10.795,11	10.795,11	12.404,21	10.795,11	10.795,11	12.612,58	10.795,11	10.795,11	163.185,63
Saldo Mes	88.226,50	-2.697,58	-2.697,58	-30.870,20	-2.697,58	-2.697,58	-3.773,06	-1.630,36	-2.430,77	-4.515,05	-1.630,36	-2.430,77	30.420,23
Saldo Anterior	44.743,10	132.969,60	130.272,03	127.574,45	96.704,24	94.006,67	91.309,09	87.536,03	85.905,67	83.474,90	78.959,86	77.329,50	74.898,73
Saldo Acumulado	132.969,60	130.272,03	127.574,45	96.704,24	94.006,67	91.309,09	87.536,03	85.905,67	83.474,90	78.959,86	77.329,50	74.898,73	

9.6.4. Balance de situación años 1-3-5

Balance de situación											
Cuenta	Activo				Pasivo						
	Año 1	Año 3	Año 5	Cuenta	Año 1	Año 3	Año 5				
ACTIVO NO CORRIENTE				PATRIMONIO NETO							
INMOVILIZADO INTANGIBLE				Dotación fundacional	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00			
Derechos de traspaso			0,00	Aportaciones voluntarias	70.000,00						
Aplicaciones informáticas	0,00	0,00	0,00	Reservas	100.000,00	10.115,39	22.400,00	87.400,07			
Amortización acumulada inmovilizado		0,00	0,00	Resultados ejercicios anteriores			-96.288,29	-191.906,52			
INMOVILIZADO MATERIAL				Pérdidas y ganancias		-96.288,29	-95.618,24	-94.915,24			
Construcciones	904.800,00	904.800,00	904.800,00	Reparto B²			0,00	0,00			
Terreno	50.000,00	50.000,00	50.000,00	Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00			
Utensilios	0,00	0,00	0,00								
Otras instalaciones	18.000,00	18.000,00	18.000,00	PASIVO NO CORRIENTE							
Mobiliario	118.600,00	118.600,00	118.600,00	Aportaciones personal	20.000,00						
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	Préstamos bancarios	1.234.000,00	1.184.758,37	1.135.506,90	1.086.245,57			
Equipos de proceso información	15.000,00	15.000,00	15.000,00	Deudas a socios							
Otros inmovilizados				Proveedores							
Amortización acumulada inmovilizado material		-109.250,00	-218.500,00	Efectos a pagar							
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P											
Fianzas constituidas a l/p	0,00	0,00	0,00	PASIVO CORRIENTE							
ACTIVO CORRIENTE				Proveedores							
Existencias	0,00	0,00	0,00	Efectos a pagar							
Anticipos proveedores				Acreedores							
Cientes				Anticipos a clientes							
Efectos a cobrar		117.715,99	65.000,00	Remuneraciones pendientes de pago							
Deudores varios				Hacienda Pública Acreedora		1.564,50	1.642,73	1.724,86			
Hacienda Pública deudora	247.544,64	0,00	0,00	Organismos de Seguridad Social							
Caja en efectivo		15.284,59	44.743,10	Deudas a corto plazo							
Bancos	100,055										
SUMA TOTAL ACTIVO	1.454.000,00	1.130.150,57	997.643,10	SUMA TOTAL PASIVO	1.454.000,00	1.130.150,57	997.643,10	918.548,73			

9.7. Cuentas anuales Escenario 2

9.7.1. Plan inversión-financiación inicial

Plan de Financiación		
Concepto	Importe	%
Capital social	0,00	0
Dotación fundacional	30.000,00	2
Aportación personal	20.000,00	1
aportaciones de la familia y/o amigos	70.000,00	5
Préstamos o créditos bancarios	809.000,00	56
Subvenciones	425.000,00	29
Créditos de proveedores	0,00	0
Anticipos de clientes	0,00	0
Reservas	100.000,00	7
Total	1.454.000	100

9.7.2. Cuenta de resultados años 1-3-5

Cuenta de resultados AÑO 1													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Prestación de servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42.500
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	48.770	118.440
Gastos													
Mercaderías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación existencias													
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones y conservación	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800
Servicios profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.296
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Suministros	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Otros servicios	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes financieros	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	159
Amortizaciones	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	9.104	109.250
Provisiones													
Total gastos	14.346	14.346	14.346	14.346	14.345	172.145							
Beneficios /Perdidas	-8.076	-8.276	-8.276	-7.776	-8.275	-8.275	-7.875	-7.475	-8.075	-8.275	-7.475	34.425	-53.705

Cuenta de resultados AÑO 3													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.500,00
Ingresos financieros													0,00
Total ingresos	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	49.083,50	122.237,00
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y conserv	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	27.090,00
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	1.360,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	20.160,00
Otros servicios	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	1.890,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costes financieros	12,95	12,90	12,86	12,81	12,77	12,72	12,68	12,63	12,59	12,54	12,50	12,45	152,38
Amortizaciones	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	109.250,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos	14.606,51	14.606,47	14.606,42	14.606,38	14.606,33	14.606,29	14.606,24	14.606,20	14.606,15	14.606,11	14.606,06	14.606,02	175.275,18
Beneficios /Perdidas	-8.023,01	-8.232,97	-8.232,92	-7.707,88	-8.232,83	-8.232,79	-7.812,74	-7.392,70	-8.022,65	-8.232,61	-7.392,56	34.477,48	-53.038,18

Cuenta de resultados AÑO 5													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	911,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43.411,00
Ingresos financieros													0,00
Total ingresos	7.823,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	49.412,68	127.134,85
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones y conserv	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	28.444,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	1.428,84
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	264,60
Suministros	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	21.168,00
Otros servicios	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	1.984,50
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costes financieros	12,41	12,36	12,32	12,27	12,23	12,18	12,14	12,09	12,05	12,00	11,96	11,96	145,97
Amortizaciones	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	9.104,17	109.250,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos	14.880,44	14.880,40	14.880,35	14.880,31	14.880,26	14.880,22	14.880,17	14.880,13	14.880,08	14.880,04	14.880,00	14.880,00	178.562,41
Beneficios /Perdidas	-7.056,77	-8.188,22	-8.188,18	-7.636,88	-8.188,09	-8.188,04	-7.747,00	-7.305,95	-7.967,41	-8.187,87	-7.305,82	34.532,68	-51.427,56

9.7.3. Previsión tesorería años 1-3-5

Concepto	Previsión de Tesorería AÑO 1													Total
	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cobros														
Cobros ventas		6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Aportaciones y otros	220.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Préstamos	809.000													809.000
Subvenciones	425.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Iva ingresos		1.317	1.275	1.275	1.380	1.275	1.275	1.359	1.443	1.317	1.275	1.443	1.317	15.947
Aportación personal		43.167												43.167
Total Cobros	1.454.000	50.754	7.345	7.345	7.950	7.345	7.345	7.829	8.313	7.587	7.345	8.313	7.587	944.054
Pagos														
Sueldos y salarios		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguridad Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Seguros		108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1.296
Servicios bancarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cuotas préstamos		2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	2.703	32.441
Construcción y terreno	954.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Licencias	27.671													
Estudios previos	72.384	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mobiliario	118.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reparaciones		2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800
Equipos informáticos	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Transportes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidad		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Suministros		1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Otros servicios		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Instalaciones	18.000													18.000
Iva gastos	247.545	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9.878
Impuestos trimestrales				1.397				1.460				1.649		4.505
Reparto de beneficios														
Total Pagos	1.454.000	8.755	8.755	8.755	10.151	8.755	8.755	10.214	8.755	8.755	10.403	8.755	8.755	127.560
Saldo Mes	0	41.999	-1.410	-1.410	-2.201	-1.410	-1.410	-2.385	-442	-1.168	-3.058	-442	-1.168	816.494
Saldo Anterior	0	0	41.999	40.589	39.179	36.978	35.568	34.158	31.772	31.331	30.163	27.104	26.662	25.494
Saldo Acumulado	0	41.999	40.589	39.179	36.978	35.568	34.158	31.772	31.331	30.163	27.104	26.662	25.494	

Concepto	Previsión de Tesorería AÑO 3												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Cobros													
Cobros	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Subvención		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Iva ingresos	1.382,54	1.338,44	1.338,44	1.448,69	1.338,44	1.338,44	1.426,64	1.514,84	1.382,54	1.338,44	1.514,84	1.382,54	16.744,77
aport. Personales													
Total Cobros	7.966,04	7.711,94	7.711,94	8.347,19	7.711,94	7.711,94	8.220,14	8.728,34	7.966,04	7.711,94	8.728,34	7.966,04	96.481,77
Pagos													
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	113,40	1.360,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cuotas préstamos	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	32.441,24
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reparaciones	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	2.257,50	27.090,00
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	20.160,00
Gastos exteriores	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	157,50	1.890,00
Gastos Variables													
Iva gastos	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	864,36	10.372,32
Impuestos trimestrales	1.564,50			1.466,33			1.532,48			1.730,93			6.294,23
Reparto de beneficios													
Total Pagos	10.621,70	9.057,20	9.057,20	10.523,52	9.057,20	9.057,20	10.589,67	9.057,20	9.057,20	10.788,12	9.057,20	9.057,20	114.980,58
Saldo Mes	-2.655,66	-1.345,26	-1.345,26	-2.176,34	-1.345,26	-1.345,26	-2.369,54	-328,86	-1.091,16	-3.076,19	-328,86	-1.091,16	-18.498,81
Saldo Anterior	25.494,27	22.838,61	21.493,35	20.148,09	17.971,75	16.626,49	15.281,23	12.911,69	12.582,83	11.491,67	8.415,48	8.086,62	6.995,46
Saldo Acumulado	22.838,61	21.493,35	20.148,09	17.971,75	16.626,49	15.281,23	12.911,69	12.582,83	11.491,67	8.415,48	8.086,62	6.995,46	

Previsión de Tesorería AÑO 5													
Concepto	Saldo												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobros													
Cobros	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Cobros prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aportaciones personales	67.647,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67.647,10
Iva ingresos	1.451,66	1.405,36	1.405,36	1.521,12	1.405,36	1.405,36	1.497,97	1.590,58	1.451,66	1.405,36	1.590,58	1.451,66	17.582,01
Total Cobros	76.011,44	8.097,53	8.097,53	8.764,54	8.097,53	8.097,53	8.631,14	9.164,75	8.364,34	8.097,53	9.164,75	8.364,34	168.952,96
Pagos													
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	119,07	1.428,84
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cuotas préstamos	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	2.703,44	32.441,24
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reparaciones	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	2.370,38	28.444,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	
Suministros	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	1.764,00	21.168,00
Gastos exteriores	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	165,38	1.984,50
Gastos Variables													
Iva gastos	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	907,58	10.890,94
Impuestos trimestrales	1.642,73			1.539,64			1.609,10			1.817,47			6.608,94
Reparto de beneficios													
Total Pagos	11.017,61	9.374,88	9.374,88	10.914,53	9.374,88	9.374,88	10.983,98	9.374,88	9.374,88	11.192,36	9.374,88	9.374,88	118.842,95
Saldo Mes	64.993,83	-1.277,35	-1.277,35	-2.149,98	-1.277,35	-1.277,35	-2.352,84	-210,13	-1.010,55	-3.094,82	-210,13	-1.010,55	50.110,01
Saldo Anterior	6.995,46	71.989,29	70.711,94	69.434,58	67.284,60	66.007,25	64.729,90	62.377,05	62.166,92	61.156,37	58.061,55	57.851,42	56.840,87
Saldo Acumulado	71.989,29	70.711,94	69.434,58	67.284,60	66.007,25	64.729,90	62.377,05	62.166,92	61.156,37	58.061,55	57.851,42	56.840,87	

9.7.4. Balance de situación años 1-3-5

Balance de situación								
Cuenta	Activo				Cuenta	Pasivo		
	Año 1	Año 3	Año 5			Año 1	Año 3	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE					PATRIMONIO NETO			
INMOVILIZADO INTANGIBLE					Dotación fundacional			
Derechos de traspaso			0,00		Aportaciones voluntarias	30000,00	30000,00	30000,00
Aplicaciones informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	Reservas	70.000,00	124.900,00	125.567,01
Amortización acumulada		0,00	0,00	0,00	Resultados ejercicios anteriores	100.000,00	100.000,00	100.000,00
INMOVILIZADO MATERIAL					Pérdidas y ganancias		-53.704,84	-53.038,18
Construcciones	904.800,00	904.800,00	904.800,00	904.800,00	Reparto B*		0,00	0,00
Terreno	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	Subvenciones	425.000,00		0,00
Utensilios	0,00	0,00	0,00	0,00				
Otras instalaciones	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00				
Mobiliario	118.600,00	118.600,00	118.600,00	118.600,00	PASIVO NO			
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	Aportaciones personal	20.000,00	43.167,01	
Equipos de proceso información	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	Préstamos bancarios	809.000,00	776.717,60	744.428,75
Otros inmovilizados					Deudas a socios			
Amortización acumulada inmovilizado material		-109.250,00	-218.500,00	-327.750,00	Proveedores			
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P					Efectos a pagar			
Fianzas constituidas a l/p	0,00	0,00	0,00	0,00				
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE			
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	Proveedores			
Anticipos					Efectos a pagar			
Cuentas por cobrar					Acreedores			
Deudores varios					Anticipos a clientes			
Hacienda Pública deudora	247.544,64	0,00	0,00	0,00	Remuneraciones pendientes de pago			
Caja en efectivo		25.494,27	6.995,46	56.840,87	Hacienda Pública Acreedora		1.564,50	1.642,73
Bancos	100.055				Organismos de Seguridad Social			
SUMA TOTAL ACTIVO	1.454.000,00	1.022.644,3	894.895,5	835.490,9	Deudas a corto plazo			
					SUMA TOTAL PASIVO	1.454.000,00	1.022.644,3	894.895,5

9.8. Cuentas anuales Escenario 3

9.8.1. Plan inversión financiación inicial

Plan de Inversiones Iniciales			Plan de Financiación		
Concepto	Importe	%	Concepto	Importe	%
Inmovilizado inmaterial	0,00		Capital social		0
Derechos de traspaso	0,00	0	Dotación fundacional	30.000,00	34
Marcas y patentes	0,00	0	Aportación personal	0,00	0
Aplicaciones y licencias informáticas	0,00	0	Préstamos de la familia y/o amigos	0,00	0
Inmovilizado material	72.000,00		Préstamos o créditos bancarios	48.327,00	55
Reforma del local	12.000,00	14	Subvenciones	10.000,00	11
Compra terreno	30.000,00	34	Créditos de proveedores	0,00	0
Instalaciones	0,00	0	Anticipos de clientes	0,00	0
Maquinaria y herramientas	5.000,00	6	Otros	0,00	0
Utensilios y otros materiales	0,00	0	Total	88.327	100
Otras instalaciones	0,00	0			
Mobiliario	10.000,00	11			
Elementos de transporte	0,00	0			
Equipos informáticos	15.000,00	17			
Otro inmovilizado	0,00	0			
Otras inversiones	16.327,00				
Depósitos y fianzas	0,00	0			
Estudios previos	1.060,00	1			
Gastos de constitución y puesta en marcha	0,00	0			
Otros gastos	0,00	0			
Existencias	0,00	0			
H. P. Deudora por conceptos fiscales	15.267,00	17			
Tesorería	0,00	0			
Total	88.327	100			

9.8.2. Cuenta resultados años 1-3-5

Cuenta de resultados AÑO 1													
Concepto	Saldo												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Prestación de servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000	1.000
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	7.270	76.940
Gastos													
Mercaderías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación existencias													
Alquiler	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Reparaciones y consen	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	18.600
Servicios profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	996
Servicios bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Suministros	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Otros servicios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Tributos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguridad social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Amortizaciones	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	629	7.550
Provisiones													
Total gastos	6.283	75.395											
Beneficios /Perdidas	-13	-213	-213	287	-213	-213	187	587	-13	-213	587	987	1.545

Cuenta de resultados AÑO 3													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	7.583,50	80.737,00
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Alquiler	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	18.900,00
Reparaciones y conserv	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	19.530,00
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	1.045,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Otros servicios	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.260,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costes financieros	0,64	0,63	0,62	0,60	0,59	0,58	0,56	0,55	0,54	0,52	0,51	0,50	6,85
Amortizaciones	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	7.550,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total gastos	6.565,46	6.565,45	6.565,43	6.565,42	6.565,41	6.565,39	6.565,38	6.565,37	6.565,35	6.565,34	6.565,33	6.565,31	78.784,65
Beneficios /Perdidas	18,04	-191,95	-191,93	333,08	-191,91	-191,89	228,12	648,13	18,15	-191,84	648,17	1.018,19	1.952,35

Cuenta de resultados AÑO 5													
Concepto	Saldo												Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas (clientes)	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Prestación de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00
Ingresos financieros													
Total ingresos	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	7.912,68	84.723,85
Gastos													
Mercaderías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Variación existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Alquiler	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.653,75	19.845,00
Reparaciones y conserv	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	20.506,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	1.098,09
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	264,60
Suministros	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Otros servicios	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	1.323,00
Tributos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Costes financieros	0,48	0,47	0,46	0,44	0,43	0,42	0,40	0,39	0,38	0,36	0,35	0,35	4,93
Amortizaciones	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	629,17	7.550,00
Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Total gastos	6.862,08	6.862,07	6.862,06	6.862,04	6.862,03	6.862,02	6.862,00	6.861,99	6.861,98	6.861,96	6.861,95	6.861,95	82.344,12
Beneficios /Perdidas	50,59	-169,89	-169,88	381,38	-169,85	-169,84	271,17	712,19	50,70	-169,79	712,23	1.050,73	2.379,73

9.8.3. Previsión tesorería años 1-3-5

Concepto	Previsión de Tesorería AÑO 1													
	INICIAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobros														
Cobros ventas		6.270	6.070	6.070	6.570	6.070	6.070	6.470	6.870	6.270	6.070	6.870	6.270	75.940
Cobros prestación de servicios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros cobros	48.327													48.327
Subvenciones y otros	40.000	0	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0	
Iva ingresos		1.317	1.275	1.275	1.380	1.275	1.275	1.359	1.443	1.317	1.275	1.443	1.317	15.947
aportaciones voluntarias	37.014													
Total Cobros	88.327	7.587	7.345	7.345	7.950	7.345	7.345	7.829	18.313	7.587	7.345	8.313	7.587	140.214
Pagos														
Sueldos y salarios		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguridad Social		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Seguros		83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	996
Servicios bancarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cuotas préstamos		806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	806	9.670
Alquileres		1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	14.220
Compras		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos actividad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Reparaciones		1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	1.550	18.600
Servicios profesionales		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Transportes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidad		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Suministros		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Otros servicios		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Otros pagos	0	0												
Iva gastos		918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	11.012
Impuestos trimestrales					2.058			2.121			2.310			6.489
Reparto de beneficios														
Total Pagos		7.062	7.062	7.062	9.120	7.062	7.062	9.183	7.062	7.062	9.372	7.062	7.062	91.228
Saldo Mes	88.327	525	283	283	-1.170	283	283	-1.354	11.251	525	-2.027	1.251	525	48.987
Saldo Anterior	0	88.327	88.852	89.135	89.418	88.249	88.532	88.815	87.461	98.712	99.237	97.210	98.462	98.987
Saldo Acumulado	88.327	88.852	89.135	89.418	88.249	88.532	88.815	87.461	98.712	99.237	97.210	98.462	98.987	

Concepto	Previsión de Tesorería AÑO 3												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobros													
Cobros	6.583,50	6.373,50	6.373,50	6.898,50	6.373,50	6.373,50	6.793,50	7.213,50	6.583,50	6.373,50	7.213,50	6.583,50	79.737,00
Cobros prestación de se	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
subvención	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
Iva ingresos	19.997,69	1.338,44	1.338,44	1.448,69	1.338,44	1.338,44	1.426,64	1.514,84	1.382,54	1.338,44	1.514,84	1.382,54	35.359,93
aportaciones voluntarias	34.321,80												
Total Cobros	36.581,19	7.711,94	7.711,94	8.347,19	7.711,94	7.711,94	8.220,14	8.728,34	7.966,04	7.711,94	8.728,34	7.966,04	125.096,93
Pagos													
Sueldos y salarios	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Seguros	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	87,15	1.045,80
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cuotas préstamos	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	9.670,31
Alquileres	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	1.244,25	14.931,00
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Reparaciones	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	1.627,50	19.530,00
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Publicidad	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	252,00
Suministros	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	15.120,00
Gastos exteriores	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.260,00
Gastos Variables													
Iva gastos	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	963,59	11.563,02
Impuestos trimestrales	2.228,00			20.776,06				2.227,05			2.425,50		27.654,61
Reparto de beneficios													
Total Pagos	9.600,34	7.374,34	7.374,34	28.150,40	7.374,34	7.374,34	9.601,39	7.374,34	7.374,34	9.799,84	7.374,34	7.374,34	116.146,74
Saldo Mes	26.980,85	337,59	337,59	-19.803,22	337,59	337,59	-1.381,26	1.353,99	591,69	-2.087,91	1.353,99	591,69	8.950,19
Saldo Anterior	98.986,69	125.967,53	126.305,12	126.642,71	106.839,50	107.177,09	107.514,68	106.133,42	107.487,41	108.079,10	105.991,19	107.345,18	107.936,87
Saldo Acumulado	125.967,53	126.305,12	126.642,71	106.839,50	107.177,09	107.514,68	106.133,42	107.487,41	108.079,10	105.991,19	107.345,18	107.936,87	

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre		
Previsión de Tesorería AÑO 5													
Concepto	Saldo												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Cobros													
Cobros	6.912,68	6.692,18	6.692,18	7.243,43	6.692,18	6.692,18	7.133,18	7.574,18	6.912,68	6.692,18	7.574,18	6.912,68	83.723,85
Cobros prestación de se	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
subvención	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00
Iva ingresos	20.157,58	1.405,36	1.405,36	1.521,12	1.405,36	1.405,36	1.497,97	1.590,58	1.451,66	1.405,36	1.590,58	1.451,66	36.287,92
aportaciones voluntarias	34.537,89												
Total Cobros	37.070,25	8.097,53	8.097,53	8.764,54	8.097,53	8.097,53	8.631,14	9.164,75	8.364,34	8.097,53	9.164,75	8.364,34	130.011,77
Pagos													
Sueldos y salarios	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Seguridad Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	91,51	1.098,09
Servicios bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuotas préstamos	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	805,86	9.670,31
Alquileres	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	1.306,46	15.677,55
Compras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reparaciones	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	1.708,88	20.506,50
Servicios profesionales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05	22,05
Suministros	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	1.323,00	15.876,00
Gastos exteriores	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	110,25	1.323,00
Gastos Variables													
Iva gastos	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	1.011,76	12.141,17
Impuestos trimestrales	2.337,30			20.974,86				2.338,40			2.546,78		28.197,34
Reparto de beneficios													
Total Pagos	10.040,07	7.702,77	7.702,77	28.677,63	7.702,77	7.702,77	10.041,17	7.702,77	7.702,77	10.249,54	7.702,77	7.702,77	120.365,96
Saldo Mes	27.030,18	394,76	394,76	-19.913,08	394,76	394,76	-1.410,03	1.461,98	661,57	-2.152,01	1.461,98	661,57	9.645,81
Saldo Anterior	107.936,87	134.967,05	135.361,82	135.756,58	115.843,50	116.238,26	116.633,02	115.222,99	116.684,98	117.346,54	115.194,53	116.656,51	117.318,08
Saldo Acumulado	134.967,05	135.361,82	135.756,58	115.843,50	116.238,26	116.633,02	115.222,99	116.684,98	117.346,54	115.194,53	116.656,51	117.318,08	

9.8.4. Balance de situación Escenario 3

Balance de situación									
Cuenta	Activo				Pasivo				
	Año 1	Año 3	Año 5		Cuenta	Año 1	Año 3	Año 5	
ACTIVO NO CORRIENTE					PATRIMONIO NETO				
INMOVILIZADO INTANGIBLE					30000				
Derechos de traspaso				0,00	Aportaciones voluntarias	37.014,00	34.321,80	34.537,89	
Aplicaciones informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	Reservas	35.670,00	55.678,20	64.462,12	
Amortización acumulada		0,00	0,00	0,00	Resultados ejercicios anteriores		1.545,22	3.497,57	
INMOVILIZADO MATERIAL					PÉRDIDAS Y GANANCIAS				
Construcciones	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	Reparto B*		0,00	0,00	
Maquinaria	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	Subvenciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Utensilios	0,00	0,00	0,00	0,00					
Terreno	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00					
Mobiliario	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	PASIVO NO CORRIENTE				
Elementos de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	Aportaciones personal	0,00	8.316,00		
Equipos de proceso información	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	Préstamos bancarios	48.327,00	38.665,47	29.002,00	19.336,60
Otros inmovilizados					Deudas a socios				
Amortización acumulada inmovilizado material		-7.550,00	-15.100,00	-22.650,00	Proveedores				
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P					Efectos a pagar				
Fianzas constituidas a	0,00	0,00	0,00	0,00					
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	Proveedores				
Anticipos proveedores					Efectos a pagar				
Clientes					Acreedores				
Efectos a cobrar					Anticipos a clientes				
Deudores varios					Remuneraciones pendientes de pago				
Hacienda Pública deudora	15.267,00	0,00	0,00	0,00	Hacienda Pública Acreedora	2.226,00	2.337,30	2.454,17	
Caja en efectivo	1.060,00	98.986,69	107.936,87	117.318,08	Organismos de Seguridad Social				
Bancos					Deudas a corto				
SUMA TOTAL ACTIVO	88.327,00	163.436,69	164.836,87	166.668,08	SUMA TOTAL PASIVO	88.327,00	163.436,69	164.836,87	166.668,08

