



Grado en Administración y Dirección de Empresas (TFG)

Plan de Negocio del Banco Microcredit

**Autor del TFG:
D. Juan Cai**

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA

2022/2023

**Tutor de TFG:
D. José Luis Ballester Solaz**

PÁGINA EN BLANCO

AGRADECIMIENTOS

La ejecución de este TFG no sería lo mismo sin la ayuda de los docentes de la Universidad, además, de mi tutor José Luis que me ha guiado con el TFG de forma satisfactoria, eficiente y eficaz.

También agradecer a todas las personas que se han implicado de forma positiva en mi formación académica y laboral y que han hecho que complete y finalice mis estudios.

Finalmente, quiero reflejar la satisfacción de haber llegado a este punto, de terminar el grado universitario, con muchas experiencias positivas.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. Nombre de la empresa	6
3. Experiencia de los fundadores	7
4. Idea y descripción del negocio	7
5. Objetivos y propuesta de la empresa	7
6. ESTUDIO DE MERCADO/ENTORNO	9
1. PESTEL	9
2. Las 5 Fuerzas de Porter	14
3. Análisis Interno	15
4. DAFO	16
5. Análisis CAME	20
6. SITUACIÓN DE MERCADO	21
7. COMPETENCIA	24
8. TARGET	27
7. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	28
8. MODELO DE NEGOCIO	30
Definición de las características del producto o servicio	30
Necesidades a cubrir	33
Criterios de diferenciación	34
9. Requisitos legales para el plan de negocio	36
CONSIDERACIONES LEGALES	38
10. PLAN DE MARKETING	41
1. Marketing mix	41
Canal de distribución	48
Atención al consumidor y servicio post-venta	48
2. Política de marca	49
11. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	51
1. Tecnología necesaria	51
2. Costes	53

3. Localización	55
4. Comercial e Infraestructuras	56
12. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	59
13. ESTRUCTURA LEGAL/SOCIETARIA	65
1. Forma societaria de la empresa	65
14. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO	71
1. Inversión necesaria	71
2. Financiación	75
3. Previsión Ventas	81
4. Gastos	88
5. Pérdidas y Ganancias	90
6. Balance de situación	91
7. Estado de flujos de efectivo	93
8. Valoración del Proyecto por VAN, TIR y período de recuperación	96
15. Conclusiones	98
16. Referencias	100
17. Anexos	103

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se establece como objetivo el desarrollo de un plan de negocios que exige una entidad financiera. En concreto, sería un banco de microcréditos.

El objetivo principal del TFG es analizar, comprender y aprender el funcionamiento de una entidad financiera en la sociedad actual, ya que, para el mundo laboral es importante el impacto y el respaldo que estas entidades dan a las empresas mediante la cartera de sus productos o servicios que ofrecen poder financiar sus proyectos. Además del impacto e influencia que tiene estas entidades en el funcionamiento del mundo laboral y en la sociedad, ya que, sin la existencia de estas, en muchos países, no podrían haberse creado empresas que, a su vez, crean riqueza, puestos de trabajo, estabilidad, etc. Finalmente, cabe añadir, que también se analizará el impacto de los servicios o productos ofrecidos (préstamos, hipotecas, depósitos, etc.) en la sociedad española y ver su punto de eficiencia y si se puede mejorar dicho aspecto, de modo que, se cree una entidad financiera más justa con la sociedad.

En el trabajo se tendrá en cuenta factores externos (política, economía, factores sociales, etc.) e internos (políticas de la empresa,) además de las variables que afectan al resultado u objetivo establecido de la empresa en ciertas circunstancias, es decir, se tendrá en cuenta la inflación que se está sufriendo y afectando actualmente (los años 2022 y 2023) derivados y agravados por la pandemia y la guerra entre Rusia y Ucrania principalmente, además de otros factores o fuentes de información clave para determinar correctamente el objetivo de este TFG.

Para la realización del mismo, hay que hacer un amplio análisis sobre todos los aspectos que conlleva el objetivo del TFG. En este caso, hay que analizar todo lo que pueda conllevar unos cambios significativos para la empresa, es decir, hay que tener en cuenta todos los factores externos (la inflación que sufre el país, la renta per cápita de las personas, los intereses de sus servicios, etc.) que provocan que los clientes de la entidad puedan cambiar a otra entidad financiera para satisfacer sus necesidades.

2. Nombre de la empresa

El nombre de la empresa del proyecto será Banco MicroCredit, ya que, es un nombre que tiene cierta atracción (para captar nuestra cartera de clientes) y es fácil de recordar además de que el nombre no está registrado, es decir, está disponible.

3. Experiencia de los fundadores

Los fundadores tienen una experiencia muy limitada, ya que, apenas poseen experiencia y conocimientos financieros del nivel adecuado para la empresa.

Para solucionar dicha falta de experiencia y de conocimiento, se buscará un accionista o fundador que posea los conocimientos adecuados para este sector y que ayude a la empresa a funcionar correctamente dónde dirija y cumpla los objetivos establecidos de los accionistas.

Finalmente, la idea es tener como uno de los directivos a una persona experimentada con gran conocimiento del sector bancario y que sepa buscar soluciones o métodos para cumplir los objetivos establecidos.

4. Idea y descripción del negocio

La idea del negocio es crear una entidad financiera que sea más justa y que apoye a pequeños proyectos o empresas para crear mayor riqueza en el país mediante pequeños créditos/préstamos a un interés bajo y que la entidad sea rentable para todos los accionistas, también, dicha entidad financiera ofrece depósitos bancarios a los consumidores.

Dichos préstamos se centrarán en pequeños negocios como una pequeña panadería, librería, etc. que no necesitan una elevada financiación externa.

La idea del negocio es crear una entidad financiera que ofrezca pequeños créditos para pequeños negocios, como fue en su momento el objetivo que tenía el Monte de Piedad, que fue una entidad benéfica donde la gente más necesitada obtenía sumas en efectivo dando a cambio sus pertenencias (normalmente oro o joyas o cualquier otro bien mueble) para satisfacer sus necesidades.

5. Objetivos y propuesta de la empresa

El objetivo de la empresa es incrementar el número de sucursales (de 1 a 3) en un plazo de 5 años y establecer sólidamente su posicionamiento en el mercado financiero realizando un modelo de negocio más justo, es decir, queremos ser la empresa 'ideal'

en el sector financiero que ofrece microcréditos para pequeños negocios. También tenemos establecido como objetivo principal de la entidad ser líder o entidad referencia del sector bancario especializado en microcréditos en toda la Comunidad Valenciana en un plazo de 10 años. Básicamente, la empresa tiene como objetivo expandirse en territorio nacional y ser un banco referente en cuanto al servicio de préstamos de microcréditos a las personas con menos recursos.

Para cumplir este objetivo primero la empresa tiene que establecer su posición en el sector en el que está, es decir, tiene que tener una posición ventajosa en el mercado (en este caso sería el de microcréditos) respecto a sus principales competidores. En nuestro caso, el primer año de funcionamiento, el banco se quiere centrar en captar clientes para que sea rentable lo antes posible, es decir, la entidad establece e implementa estrategias para que su cartera de clientes sea más amplia y, en su primer año, recuperar la inversión realizada por sus accionistas (sin incluir el préstamo o crédito que se va a solicitar a una entidad financiera, en nuestro caso, la mejor opción sería recurrir a unos inversores que estén interesados en nuestro proyecto).

La propuesta de la empresa sería centrarse (ofreciendo su producto o servicio) a un perfil determinado de cliente que sería una persona que quiera emprender su pequeño negocio o proyecto y que necesita un crédito o préstamo que no sea de una elevada cuantía, además, tiene que mostrar que pueda devolver el préstamo facilitado.

Por lo tanto, el público objetivo que queremos captar es el de las personas que no tengan los suficientes recursos propios para poder emprender su pequeño negocio y que la banca tradicional no les facilite un crédito o préstamo. Finalmente, la empresa también se quiere centrar, como propuesta de valor de la entidad, en transmitir seguridad, confianza y compromiso con el proyecto de la empresa y su implicación en el apoyo a la sociedad con menos recursos, además quiere ofrecer un servicio satisfactorio y personalizado a las necesidades de los clientes y con la responsabilidad social presente.

También cabe añadir los riesgos que asume la empresa y pueden hacer que el negocio no sea rentable como la contratación de un personal joven, ya que, debido a su inexperiencia puede tener un menor rendimiento y que la empresa pueda obtener pérdidas, ya que, el ofrecer un menor rendimiento, habrá un menor rendimiento, por ende, menos ingresos, por otra parte, habrá que invertir tiempo y/o dinero en formar adecuadamente a dicho personal.

6. ESTUDIO DE MERCADO/ENTORNO

El objetivo principal del estudio de mercado es tener la mayor información posible que nos ayude a analizar qué debemos hacer para que la empresa funcione y esté la empresa funcionando desde el principio, es decir, el objetivo es entender el comportamiento y las preferencias del consumidor, analizar la competencia y las oportunidades y las amenazas que tendrá que afrontar la empresa. Para ello, realizaremos diferentes métodos y/o herramientas que nos ayudarán a definir nuestras posibles estrategias del negocio que, a su vez, nos ayudará a tener un posicionamiento relevante en el sector financiero. A continuación, aplicaremos distintas metodologías para lograr el objetivo que tenemos establecido

1. PESTEL

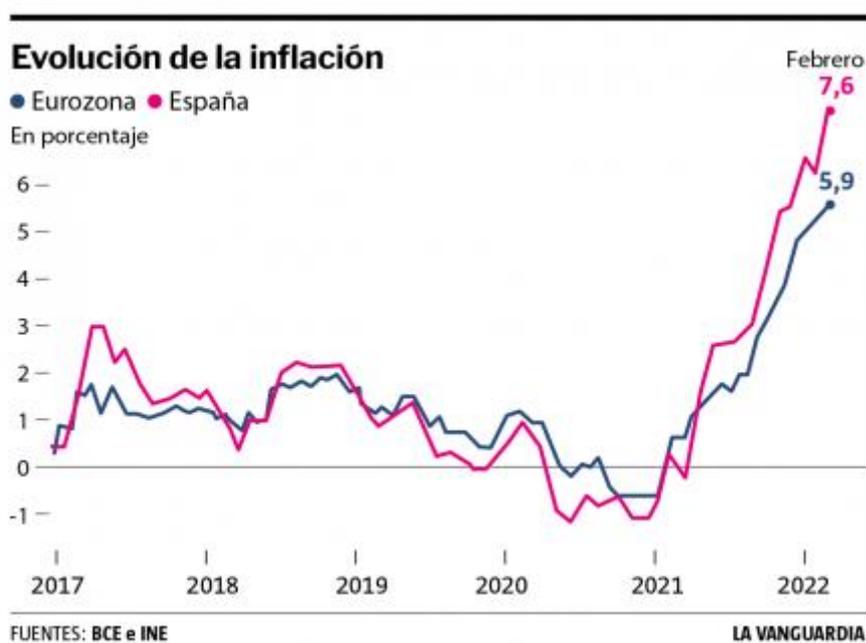
La política de precios y de ventas de la empresa vendría influenciada por los intereses y objetivos que se marcan los accionistas además de factores externos, para ello, se hablará y tendrá en cuenta el análisis PESTEL:

- **Política:** En este aspecto, la empresa tiene que tener en cuenta todas las leyes y reformas que realiza el Gobierno nacional y de otros países que pueden afectar a sus intereses, servicios y/o productos y organización y gestión de la entidad financiera, ya que, no se puede valorar ni analizar con el mismo criterio un país con una política con el control adecuado sobre los movimientos financieros (en referencia a paraísos fiscales) que otro país que no tenga ningún control ni impedimento a realizar acciones, es decir, por ejemplo, en España, los intereses de los préstamos de todas las entidades financieras (privadas o públicas) van regulados por el Banco Central de España que dicta unos intereses mínimo y máximos que se de obligatorio cumplimiento. Finalmente, es importante tener en cuenta los cambios en la regulación financiera, los impuestos y las políticas gubernamentales pueden afectar los márgenes de beneficio y la capacidad del banco para operar
- **Economía:** Un factor importante que influye en el precio del producto y/o servicio es la economía, en este caso, tendremos que tener en cuenta la inflación, el PIB per cápita del país, el poder adquisitivo medio, los intereses establecidos por el Banco Central de España además de otras entidades financieras y demás factores que puedan alterar el precio de venta. Además, también es importante

tener conocimiento y control de aspectos como la disponibilidad de capital o la demanda del mercado y la necesidad de diversificar los recursos (las fuentes del financiamiento) de la empresa.

Actualmente, hay que tener en cuenta la inflación que está pasando el país, la cual se estima en un 4,6 % anual (referencia IPC), de modo que, nuestros clientes potenciales se verán reducidos, es decir, el banco tendrá menos clientes y unos gastos más elevados, de modo que, tendrá que ajustar su organización, estructura y funcionamiento dependiendo de los resultados que obtenga. A continuación, se comparará la situación de la Eurozona con España respecto a la evolución del gráfico de los últimos 5 años.

TABLA 1



FUENTE: BCE E INE

Cómo podemos apreciar existe un crecimiento progresivo en los tipos de interés, lo cual nos puede perjudicar en nuestros ingresos, ya que, al tener unos tipos de interés más altos nuestros posibles clientes o nuestro target objetivo tiene una pérdida de poder adquisitivo, por lo cual, aumenta la posibilidad de que no obtengamos tantos clientes o que dentro de ello existe una mayor posibilidad de impago o que devuelvan sus microcréditos u otro servicio con demora por el simple hecho de que dichas personas ven que su proyecto o pequeño negocio que quieran empezar no les es tan rentable y prefieran invertir dicho dinero en otras vías. Por otra parte, también es positivo para la empresa, teniendo en

cuenta lo anterior, el banco puede obtener oportunidades o ventajas de obtener clientes potenciales que querían pedir crédito mayor al que nosotros ofrecemos y, en el momento requerido, prefieran recurrir a un microcrédito que cualquier otro tipo de préstamo, en otras palabras, al reducirse su poder adquisitivo, estos ven que les es más rentable adquirir un microcrédito y reducir sus ambiciones y realizar un pequeño negocio. Para finalizar, cabe destacar que no hace falta que sea únicamente, el posible aumento de clientes potenciales anteriormente mencionado, para pequeños negocios o proyecto sino que también pueden adquirir el microcrédito para pagar un alquiler de un local o una vivienda o pagar pequeñas deudas que tengan.

Por otra parte, también queremos analizar la influencia de los bancos en la economía del país, ya que, es importante tener un país que tenga un servicio financiero relevante en su economía, por ende, habrá que analizar el papel de los bancos en la economía con datos y gráficos que muestran también si es una buena decisión empezar un negocio propio a través de una empresa del sector bancario.

Según la información recopilada del Banco Central de España, los bancos registrados, operativos y que tributan en España son de un valor aproximado de 92.155 millones de euros en 2019, si comparamos, según los datos del INE, en 2019 el PIB del país fue de 1.250.573 millones, por lo tanto, en teoría, el sistema bancario o, mejor dicho, los bancos españoles representan el 7,36% del PIB total de España, es decir, tienen una relevancia significativa para el funcionamiento de nuestra economía. Por otra parte, cabe añadir, que el sistema bancario español tiene alrededor de 180.000 personas trabajando, es decir, si contamos que, en 2022, el país tiene alrededor de 20 millones de personas empleadas, por lo tanto, todo el sistema bancario español ocupa alrededor de 1% de empleos en el país.

- **Sociedad:** Este apartado o aspecto es especialmente importante para la empresa, ya que, justamente es uno de sus entes o mantras principales y que se basa en ser una entidad financiera más justa con la sociedad haciendo proyectos de ayuda o creación de empleo para las personas que menos recursos, una de las maneras para realizar e implantar dicho aspecto sería el de ayudas económicas a organizaciones sin ánimo de lucro que ayuden a la sociedad menos favorecida o creando proyectos solidarios en los lugares más necesitados del país. Finalmente, la empresa también ofrecerá educación financiera además de implantar medidas de responsabilidad social corporativa y el compromiso con la sociedad, ya que, considera que uno de los ejes principales del banco es el apoyo de la entidad a la sociedad española.
- **Tecnología:** Lógicamente este aspecto es relevante a la hora del funcionamiento de la empresa, ya que, tener un sistema informático seguro y eficiente es básico, además, para la empresa y sus clientes tiene que poseer una página web, dónde habrá que contratar un experto para el control, mantenimiento y mejora de la propia, además esta tiene que ser de fácil manejo y segura para los clientes debido a que podrán realizar acciones como transferencias bancarias, pagos o pedir un préstamo y se necesita seguridad para evitar robos o estafas y que sea fácil de manejar para que el cliente no tenga que realizar un proceso largo y complejo para realizar la acción deseada (transferencia, depósito, etc.). Actualmente, gracias principalmente a la Inteligencia Artificial y al Big Data, podemos tener un mejor rendimiento y ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes e incluso poder anticipar, por la información recolectada, cualquier tipo de tendencia, además, podemos ofrecer un mejor portal a nuestros clientes gracias a la IA además de automatizar muchos procesos y poder tener un menor gasto, por ejemplo: se puede obtener un portal web que sea fácil de manejar e intuitivo para nuestros clientes, podemos automatizar procesos como el de verificación, documentación, pago de facturas, obtener mayor seguridad en nuestras transacciones y demás procesos que los clientes hacen habitualmente
- **Ecología (Ambiental):** La empresa tiene planeado alquilar un local que sea lo más respetable con el medioambiente con una instalación que sea eficiente para mantener la temperatura adecuada y no requiera un gran aporte económico, además, se realizarán otras medidas como adquirir todos los aparatos electrónicos (principalmente, ordenadores) que sean los más respetuosos con el medioambiente u otras medidas como el ahorro energético en calefacción o aire

acondicionado. Otra medida que se aplicará es el aspecto del transporte de los empleados, el banco facilitará, a quién le haga falta, un bono transporte (autobús, metro y/o valenbisi) para evitar que vayan en coche y que se contamine de más, por otra parte, si dicho transporte no les facilite el acceso al lugar del trabajo, la empresa, facilitará un medio de transporte respetuoso con el medio ambiente, que pueden ser una bicicleta o un patinete eléctrico.

- **Legalidad:** Para este apartado, habrá que analizar cada acción que realice la empresa si cumple con la legalidad vigente respecto a cualquier normativa relacionado con la actividad financiera, es decir, la empresa tiene que ampararse a la legalidad y cumplir todos los requisitos para formar y funcionar como una entidad financiera. Además, hay que tener en cuenta la protección de datos y las regulaciones relacionadas con el sector financiero, ya que, son aspectos clave a considerar para los bancos de microcréditos, ya que estos aspectos pueden impactar directamente la viabilidad de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el banco deben adherirse y cumplir la Ley de Protección de Datos, esta se basa en proteger y garantizar la seguridad de toda información de datos personales bancarios mediante el cumplimiento de la confidencialidad de los datos bancarios, designación de un Delegado de Protección de Datos, registrar las actividades de tratamiento de los clientes, realizar auditorías periódicas para poder evaluar si se aplica correctamente la normativa y demás procesos que ayudan a asegurar que se gestiona toda información de los clientes de forma correcta y correspondiente a la ley. Finalmente, el banco tiene que asegurarse, cuando cede información a terceros por cualquier procedimiento que requiera dicha acción, que se respete y gestione de forma correcta, para todo este tipo de información hay que contratar una empresa de ciberseguridad especializada en la gestión de datos de los bancos en España.

2. Las 5 Fuerzas de Porter

También, realizaremos las 5 fuerzas de Porter que estará estructurado de este modo:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Hay que analizar toda la información relacionada para que una nueva empresa pueda 'entrar' al sector bancario, es decir, la dificultad para entrar al sector, por ejemplo: la normativa que regula la actividad bancaria, canales de distribución, costes. etc. En este caso, el mayor obstáculo sería el económico, ya que, hay que aportar un capital para la empresa de un valor bastante alto.
- **Rivalidades entre empresas rivales ya existentes:** El problema o la amenaza más relevante para nuestra empresa es la existencia de bancos nacionales que incluso operan a nivel internacional, es decir, su capital además del respaldo económico es muy superior al nuestro además de que dichos bancos pueden 'soportar' decisiones económicas. Finalmente, otro aspecto relevante es que dichas entidades pueden ejercer una presión directa o indirecta a nuestro banco, ya que, si ellos ven al banco como una amenaza pueden dar unas condiciones más favorables que nosotros, incluso aceptando ciertas pérdidas, para poder asfixiar de forma económica al banco de microcréditos al poseer pocos recursos económicos que respalden nuestra actividad.
- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** Se ha analizado las empresa que ofrecen los mismos productos o servicio y serán los siguientes, también se ha clasificado en competencia directa e indirecta. Se ha podido concluir que hay un gran número de competidores (en competencia directa están BBVA, Banco Santander, Sabadell y cualquiera otra entidad similar, por otra parte, en la indirecta, están plataformas de créditos como Cofidis o Vivus dónde te ofrece un crédito o préstamo con diferentes condiciones además de ser un modelo de negocio diferente). Finalmente, implica que el banco, al principio de su actividad, tendrá que tener una rentabilidad más baja para poder captar clientes.
- **Poder de negociación del proveedor:** El poder de negociación de los proveedores de la entidad financiera es importante, ya que, ciertos proveedores (como el del software, seguros y seguridad) tienen una relevancia directa al funcionamiento de la empresa y es difícil poder negociar con ellos al tener un precio determinado para sus servicios, por otra parte, hay otros proveedores

(material de oficina, suministros, auditoría, etc.) dónde el banco tiene el poder de negociación al poder cambiar de proveedor o poder realizar un ajuste positivo.

- **Poder de negociación del cliente:** Es muy importante este poder para la empresa, ya que, de este aspecto depende la rentabilidad del banco, de modo que, hay que satisfacer las necesidades del cliente y fidelizarlo, para este proceso, la propia entidad quiere realizar una propuesta de valor mediante la oferta del microcrédito con unas condiciones más favorables que la competencia, por ejemplo: la devolución del importe de los 3 primeros meses no incluirá ningún tipo de interés ni comisión. Finalmente, el banco quiere hacer hincapié en su modelo de negocio y para eso se invertirá en campañas de marketing.

3. Análisis Interno

En este apartado, analizaremos nuestras fortalezas, que serán fuentes de ventajas competitivas frente a la competencia y, debilidades del negocio que vamos a tener que ajustar o corregir en nuestros años de vida del negocio:

- **Fortalezas:** En nuestro caso, tenemos la fortaleza de que el sector de microcréditos junto al modelo de negocio no exista un gran número de empresas competidoras y esto nos otorga un sector dónde podemos ser referentes y poder equipararse con las grandes bancas españolas.

Al tener claro que el objetivo de expansión debe ser de forma moderada y progresiva y contando los recursos suficientes para poder realizarla nos otorga un punto fuerte, es decir, al no tener como objetivo una rápida expansión, podemos asumir con mayor facilidad el objetivo de ser rentables el primer año e incluso poder devolver en su totalidad el préstamo que solicitaremos al banco o a nuestros inversores.

- **Debilidades:** Hay que tener claro que al ser una pequeña entidad bancaria con una inversión limitada (comparada con las grandes entidades bancarias del país) tenemos bastantes debilidades:

Una debilidad es nuestros recursos económicos, ya que, al necesitar un préstamo, además este no sería de una gran cuantía, si el negocio no es rentable durante varios meses, la entidad tendría que desaparecer.

Otra debilidad, relacionada con los recursos de la empresa, es que durante sus primeros meses e incluso años de funcionamiento, su margen de rentabilidad será bastante bajo, por ende, los socios tendrán que asumir poder obtener unos bajos beneficios.

En consecuencia, realizaremos a continuación un análisis DAFO

4. DAFO

Por otra parte, la entidad quiere realizar un análisis DAFO para poder obtener información y enfocar el modelo de negocio, de modo que sea lo más rentable posible y que las decisiones que toma la junta de accionistas sean más precisas y con menos posibles de error. El análisis DAFO del banco se enfocaría de la siguiente manera:

- **Debilidades:** Las debilidades que tiene un banco de microcréditos y teniendo en cuenta que es un nuevo negocio, las principales debilidades del banco son:
 - *Recursos limitados:* Nuestro banco al ser nuevo y no tener una gran inversión tiene recursos bastante limitados con los bancos tradicionales, de modo que, obliga al banco a ser rentable y cometer menos errores, de modo que, las decisiones que se tienen que tomar tienen que estar contrastadas y ser precisas.
 - *Dependencia del ciclo económico:* El estado de la economía del país influye en la capacidad del cliente para poder devolver sus préstamos, de modo que aumenta la posibilidad de impago o demora y reducir los ingresos del banco, actualmente, el poder adquisitivo del ciudadano español ha caído un 4,4% con la subida del IPC. Finalmente, tenemos como debilidad la pérdida del poder adquisitivo, ya que, al bajar dicho poder, bajará el número de clientes potenciales que vean pedir un microcrédito para su pequeño negocio o proyecto.

- **Amenazas:** Al ser un banco nuevo y teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio, puede contar con las siguientes amenazas:
 - *Competencia:* Los bancos tradicionales (en concreto, los bancos más grandes) disponen de mayor recursos y apoyo económico, por lo cual, les es más fácil afrontar ciertos riesgos y/o amenazas, y poder realizar medidas donde puede tener pérdidas para poder asfixiar a bancos que ofrecen microcréditos y similares a nuestro modelo de negocio. Además, existen bastantes entidades bancarias que ofrecen el mismo producto o servicio que nuestro banco.
 - *Riesgo de impagos:* Lógicamente, existe el riesgo de impago por parte de los clientes con un perfil que muestre que existe una alta probabilidad de impago o demora, esto puede provocar mayores pérdidas económicas para el banco. Este riesgo viene influenciado por el estado económico del país, por ende, cuánto peor esté la economía nacional más impagos o retrasos habrán.
 - *Entorno exterior (economía):* Actualmente, en España, cada persona ha perdido poder adquisitivo en los últimos años además que existe una inflación relevante y la recién subida de los tipos de intereses por parte del BCE no ayuda a obtener unos mayores ingresos y un mayor beneficio para las entidades bancarias. Finalmente, con una peor economía, mayor la probabilidad de que hayan menos microcréditos.
- **Fortalezas:** La entidad tiene como fortalezas los siguientes aspectos,
 - *Modelo de negocio:* Dicho modelo está enfocado en ayudar de forma económica a pequeños emprendedores, de este modo, la entidad bancaria quiere tener un mayor compromiso con la sociedad que menos recursos tienen pero creando rentabilidad para ambas partes facilitando condiciones que sean más favorables que las empresas rivales, además, se ofrecerá a los clientes una mayor flexibilidad para poder facilitar sus pagos y, de este modo, tener un menor porcentaje de impagos y/o retraso de pagos de las cuotas mensuales.

- *Respaldo de instituciones:* Afortunadamente, en España, existen programas de apoyo institucional para fomentar el desarrollo y expansión de proyectos de microcréditos y operaciones.
- *Mayor flexibilidad o democracia:* Al ser una entidad con pocos accionistas y empleados, se puede invertir tiempo en tomar decisiones y analizar toda la información recopilada de forma conjunta, de este modo, se puede realizar ajustes más exactos y ser más eficientes y dar un mejor servicio a los clientes.
- *Consumidores:* En nuestro caso, como previamente se ha mencionado, en teoría, nuestro modelo de negocio ofrece una ventaja respecto a la competencia, de modo que esperamos que debido a dicho modelo, el banco obtenga un mayor número de clientes que las demás entidades similares a lo que nosotros ofrecemos.
- Oportunidades: Existen varios factores y oportunidades que pueden dar una ventaja competitiva al banco, estos pueden ser:
 - *Demanda insatisfecha:* Actualmente, en la sociedad española hay una queja sobre el sistema bancario (empresas) y es que no se facilita el acceso a los servicios que facilita el banco (préstamos, depósitos, créditos, etc.) tradicional, de modo que, nuestro modelo de negocio se centra en ese nicho de mercado y se compromete más con la comunidad y quiere ser un banco más social que la banca tradicional.
 - *Innovación tecnológica:* Nuestra entidad debe aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar su eficiencia y rendimiento y, de este modo, ayudar a expandirse con mayor precisión e incluso poder tener una ventaja competitiva frente a la banca tradicional.
 - *Acceso a financiamiento internacional:* Hay un conjunto de fondos internacionales y entidades financieras que tienen como objetivo promover la financiación de proyectos, a través de los microcréditos. Dichas entidades u organizaciones pueden ayudar al banco a expandirse internacionalmente de forma conjunta y mejorar las prácticas de gestión de riesgos y responsabilidad social corporativa.

- *Economía:* Puede parecer contradictorio pero también aporta mayores ingresos al banco que la economía del país se vea reducida, ya que, más consumidores pedirán un microcrédito al tener mayor facilidad de devolución y, gracias a la ventaja competitiva del banco, más clientes optarán por nuestro banco debido a sus favorables condiciones.

TABLA 2

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Recursos limitados del negocio:</u> La competencia tiene mayores recursos que nos pueden perjudicar - <u>Dependencia del ciclo económico:</u> Al ser un pequeño negocio, una recesión económica perjudica de mayor manera que a la competencia 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Competencia:</u> Tenemos muchos grandes bancos nacionales como competidores - <u>Riesgo de impagos:</u> Lógicamente, existe un riesgo de que nuestros clientes no nos paguen la devolución del microcrédito
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Modelo de negocio:</u> Dicho modelo al no tener una competencia directa numerosa podemos destacar en dicho sector - <u>Respaldo de instituciones financieras:</u> Gracias a dichas instituciones, la empresa tiene un respaldo económico en caso de que sea necesario - <u>Consumidores:</u> Nuestro modelo de negocio, obtiene un gran número de posibles clientes al ser un poco 'diferentes' que a la competencia 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Demanda insatisfecha:</u> Al existir pocas empresa que ofrecen microcréditos, nuestro banco puede acoger un gran número de posibles clientes que quieran un microcrédito - <u>Innovación tecnológica:</u> Gracias a las nuevas tecnologías (por ejemplo: Big Data y la IA) podemos competir de forma más justa con las grandes bancos - <u>Economía:</u> La economía nos puede ayudar a obtener más clientes, ya que, si existe una pérdida de poder adquisitivo, un microcrédito es más atractivo para muchos posibles clientes.

*FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

5. Análisis CAME

Finalmente, se realizará un análisis CAME, que es una herramienta para el desarrollo de estrategias basadas en los datos registrados del DAFO, en nuestro caso se centrará en los siguientes aspectos y se harán los ajustes correspondientes:

- **Corregir (Debilidades):** En nuestro caso, tenemos que tener en cuenta que somos una nueva empresa y además que no exista un gran inversión, por lo cuál, podemos recurrir a inversores que estén interesados en nuestro proyecto y que nosotros les ofrezcamos una alta rentabilidad con un inversión 'pequeña' con un tipo de interés superior a nuestro coste de capital. En este caso, considerando que queremos ofrecer mejores condiciones que nuestra competencia, queremos ofrecer a nuestros clientes un tipo de coste de capital alrededor del 4%, por lo tanto, aplicaremos un tipo de interés 5,5%, para que sea más atractivo a nuestros interesados (posibles inversores). Cabe añadir, que queremos, si es posible, que nuestros inversores, para nuestra StartUp, sean unos *business angels* que son justamente particulares que destinan parte de sus fondos a empresa de nueva creación y, de este modo, también queremos que estén implicados en nuestro negocio

También podemos corregir nuestra debilidad de falta de recursos económicos mediante un crédito ICO, ya que, ofrece poder un préstamo de una cuantía elevada con unas condiciones bastante favorables si el banco tiene actividad y su objetivo es expandirse y obtener mayores ingresos. También, se invertirá parte de los ingresos obtenidos para poder cumplir el objetivo de expansión e incluso emitir acciones de la empresa para obtener una fuente de ingresos adicional.

- **Afrontar (Amenazas):** Como cualquier otra empresa habrá que afrontar las crisis económicas, por lo cuál, la empresa tiene establecido interrumpir su expansión, siempre y cuando, las condiciones externas hacen que el banco sea menos rentable, otra medida, sería bajar los salarios al mínimo, dentro del convenio colectivo, de sus empleados o despedirlos y colaborar de forma más activa y directa los accionistas.

- **Mantener (Fortalezas):** Nuestro modelo de negocio centrado en un banca más justa y comprometido con la sociedad que menos recursos tiene o que son rechazados por la banca tradicional es una de las bazas principales de la entidad, por lo tanto, es realmente importante mantener dicho modelo acompañada con la filosofía empresarial correspondiente. Finalmente, para reforzar este modelo, el banco dedicará un porcentaje determinado de sus beneficios a proyectos sociales (por ejemplo: la creación de programas que ayuden a personas a salir de la pobreza extrema).
- **Explotar (Oportunidades):** Al ser un mercado no muy frecuentado, en el sentido de los microcréditos, queremos respaldar dicha idea contra las grandes bancas nacionales, ya que, esta idea, en teoría, sería para una gran parte de la población cree su negocio mediante con nosotros. Por otra parte, se analizarán las tendencias de mercado para poder anticiparse y poder obtener un mejor posicionamiento en el mercado y, de este modo, poder establecerse y ser una banca de referencia para este proceso se ayudará en el uso de la Inteligencia Artificial, por ejemplo: el banco se apoyará en el Big Data.

6. SITUACIÓN DE MERCADO

Antes de todo, hay que aclarar que es exactamente la situación de mercado y es la condición actual de la oferta y la demanda de un producto o servicio (servicio bancario) en un período específico en una área geográfica determinada (en nuestro caso sería la provincia de Valencia). Además, la situación de mercado hace referencia a la relación entre la cartera de servicios disponibles para la venta y el número de clientes potenciales o posibles consumidores/clientes (particulares o empresas) que quieran adquirir dicho servicio. Cabe añadir, que se puede considerar la situación de mercado como la competencia entre los proveedores de servicios bancarios.

Hay que tener en cuenta que la situación de mercado está influenciada por varios factores relevantes, como la economía local (a nivel nacional), las tendencias del mercado, la competencia, la innovación tecnológica y los cambios en las preferencias de los consumidores. De modo que, si lo orientamos al sector financiero, la situación de mercado de un banco se ve influida por la condición actual del mercado financiero en el que opera nuestro banco (sería la región de Valencia), también se ve influenciada por las tasas de interés, la regulación gubernamental sobre el mercado financiero y cambios de preferencias de los clientes por otras empresas. A continuación, se muestra un

gráfico dónde se ven los depósitos de los consumidores con los principales bancos españoles.

TABLA 3



Fuente: Banco Santander y BBVA

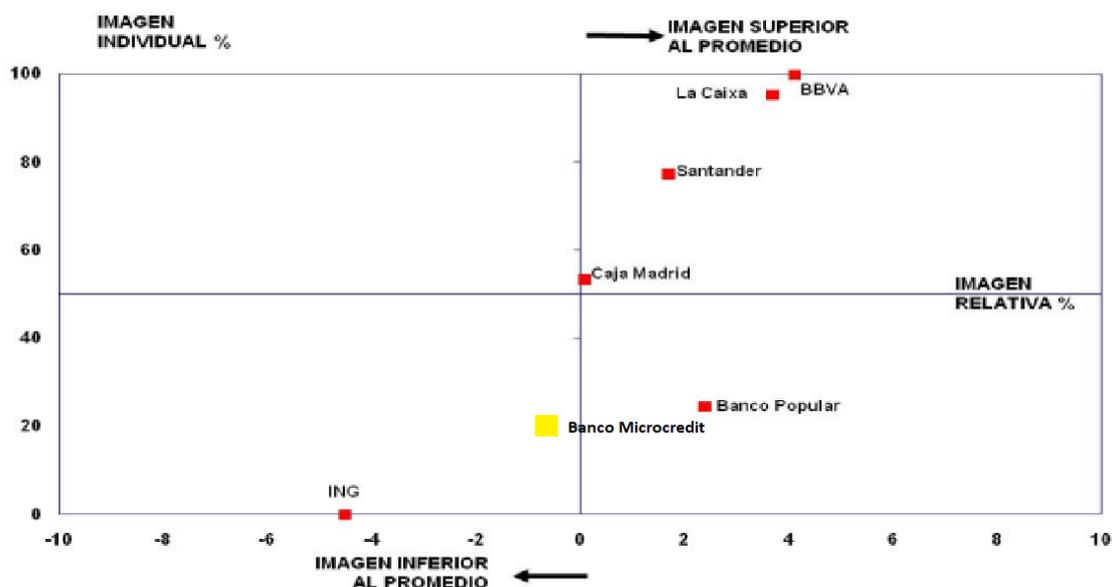
Como se puede apreciar se nota la recuperación económica de los bancos mediante los depósitos de los clientes durante 2022, es decir, existe una progresión económica para los bancos y sus consumidores, ya que, para obtener los bancos dicha cifra, los clientes tienen que tener mejor poder adquisitivo. Básicamente, hay que añadir que en el ejercicio actual (2023), debido a la inflación y la subida de tipo de intereses, la estimación es de menores beneficios que en 2022, por lo cual la empresa, tendría una menor rentabilidad debido a que su supuesto comienzo sería en 2023. Estos datos, pueden interpretarse como una posibilidad de disminución de préstamos, al tener un mayor poder adquisitivo hay una menor posibilidad de pedir un préstamo debido a que no existiría la necesidad del mismo, es decir, algunos consumidores prefieren realizar un depósito que pedir un préstamo.

Otro factor a tener en cuenta es la competencia, ya que, si hay un gran número de bancos (competidores) que ofrecen el mismo servicio, nuestro banco tendrá que realizar un mayor esfuerzo en cuestiones de innovación y/o diferenciación de la competencia para poder ofrecer servicios "únicos" y atractivos para los clientes y obtener una ventaja competitiva respecto a los competidores. En definitiva, la situación de mercado es aquella dinámica y condiciones del mercado financiero en el que opera nuestro banco,

y se ve influenciado por un número determinado de factores relacionados con la economía, sociedad, política, etc. y es importante que los bancos monitoreen la situación de mercado constantemente para adaptarse a los cambios y ofrecer servicios que satisfagan las necesidades y demandas del mercado.

Al tener este mercado con pocas empresas que ofrezcan el mismo tipo de servicio y/o producto que esta entidad financiera, la empresa se podría situar con la adecuada gestión e inversión, en una situación de mercado favorable y fuertemente establecida como una de las empresas de la provincia de Valencia más consolidadas que, con el paso del tiempo, se pretende ampliar estos objetivos a nivel nacional y poder seguir creando proyectos y negocios para personas emprendedoras que no tengan muchos recursos y quieran empezar su pequeño negocio con un préstamo más justo. A continuación, se ofrece un mapa de posicionamiento de mercado, donde el banco está al principio y otro de dónde quiere posicionarse.

TABLA 4

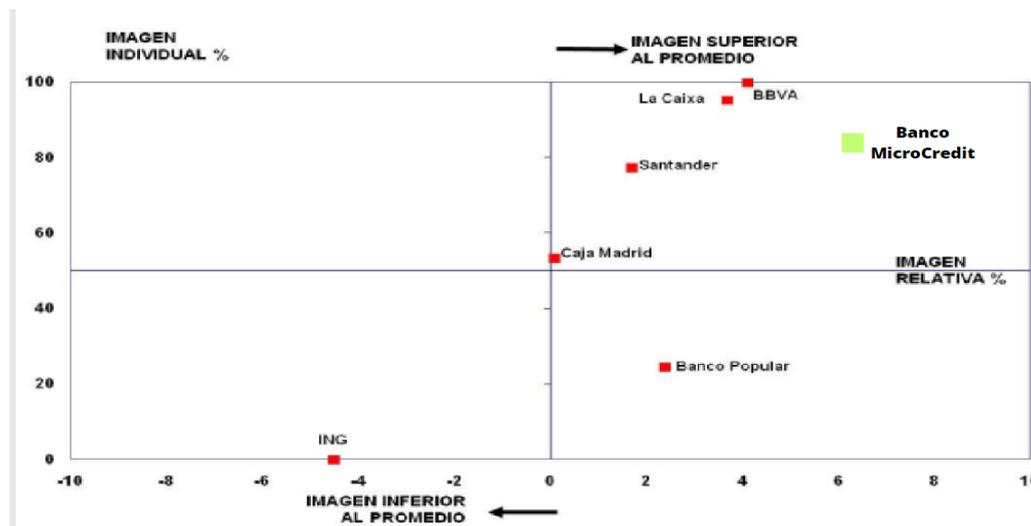


Fuente: Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Politécnica de Madrid

En este mapa, la empresa más rentable y mejor colocada tendría que estar en la esquina superior derecha, ya que, el eje vertical define la percepción de los consumidores de la empresa (imagen de la empresa por varios conceptos (flexibilidad de sus condiciones, cobro de tasas, proyectos sociales, etc.), y el eje horizontal define la confianza depositada de los clientes en dichos bancos, de modo que, sabiendo nuestro modelo de negocio queremos establecer como el banco que más apoye a la sociedad y más

confiable del mercado. En nuestro caso, se puede apreciar que al ser una empresa nueva no tenemos una gran percepción de los consumidores y, por otra parte, con la misma razón no depositamos una gran confianza a los potenciales clientes.

TABLA 5



Fuente: Universidad Rey Juan Carlos I y Universidad Politécnica de Madrid

En este caso, como podemos apreciar, la empresa quiere posicionarse como una empresa con una gran confianza depositada por parte de los consumidores y obtener una imagen o percepción de empresa que sea conocida y valorada positivamente por la gran mayoría del mercado debido a nuestro modelo de negocio centrado en un modelo de banco más justo y social.

7. COMPETENCIA

Existen varios tipos de competencia, ya que, no se puede calificar ni clasificar de la misma manera una empresa que ofrezca el mismo servicio o producto que, otra empresa, que ofrezca un servicio o producto similar pero con ciertas diferencias a otro que es totalmente diferente pero está en el mismo sector (en este caso, sería el sector financiero), de modo que, tendremos que clasificar de la siguiente manera a las empresas competidores (se pondrán ejemplos reales para poder comparar las diferencias y similitudes):

- Competencia directa: Dicha competencia es aquella que operan en el mismo mercado, en otras palabras, que ofrecen el mismo producto o servicio y su perfil de cliente es similar (nicho de mercado). En este caso, podemos encontrar las empresas las siguientes empresas que operan en el mismo mercado y ofrece el mismo tipo de servicio:
 - Banco Santander
 - BBVA
 - CaixaBank
 - Banco Sabadell
 - Banco Cajamar

Además de todos los bancos regionales que ofrecen un servicio igual o parecido en el mismo mercado geográfico.

- Competencia indirecta: En este caso, son empresas que operan en el mismo mercado que nosotros, se centran en los mismos tipos de clientes, pero el producto o servicio que ofrecen es diferente (en este caso, la diferenciación se basa en que dicha competencia se centra en dar unos préstamos de un mayor valor). Finalmente, son empresas de servicios financieros no bancarios que compite indirectamente con los bancos al ofrecer servicios de pago en línea, transferencias de dinero y otros servicios financieros que pueden sustituir algunos de los servicios bancarios tradicionales. Ejemplos reales:
 - Google Pay
 - PayPal
- Competencia potencial: Este tipo de competencia concentra a las empresas que no ofrecen ningún servicio bancario, pero que podría empezar a facilitar dichos servicios en un futuro cercano, pueden ser las empresas tecnológicas o de comercio electrónico. Ejemplos reales:
 - Telefónica: Es un ejemplo, ya que, aún no ofrece el mismo servicio bancario que un banco, pero que ha mostrado cierto interés para su ingreso y ha comenzado con su aplicación donde se puede pagar sus servicios a través de su plataforma digital
 - Competencia intersectorial: Se refiere a las empresas competidoras que están posicionados entre los bancos y empresas de otros sectores, en

esta competencia se encuentran las empresas de servicios financieros no bancarios como compañías de tarjeta de crédito. Ejemplos reales:

- El Corte Inglés: El motivo viene dado, ya que, la cadena de centros comerciales se ha expandido y ha llegado al sector financiero, incluyendo en sus servicios la oferta de tarjeta de crédito, seguros y préstamos, todos ellos orientados a sus servicios o productos. Finalmente, hay que añadir que no tienen el mismo modelo de negocio, lo cual lleva a la conclusión que no es una empresa a tener en cuenta como un “rival directo”.

Nuestra competencia más relevante a tener en cuenta es la banca tradicional, ya que, justamente nuestro modelo de negocio busca diferenciarse de la banca tradicional y, de este modo, obtener una ventaja competitiva. Finalmente, consideramos que los bancos tradicionales (Banco Sabadell, BBVA, Santander, Caixabank, etc.) son la competencia y los sustitutos a la vez, ya que, ofrecen el mismo producto (con diferentes condiciones) que nosotros y están inmersos en el mismo sector. Por otra parte, los sustitutos de nuestro microcrédito además del propio préstamo que facilita y ofrece la banca tradicional existen otras vías para poder conseguir un préstamo como entidades como Vivus o Cofidis que se especializan en el mismo servicio que nosotros

8. TARGET

Nuestro target está dirigido a un tipo de perfil de cliente concreto que sería el de una persona joven que quiere impulsar un pequeño negocio o proyecto y necesita una ayuda económica externa para poder empezar dicho negocio o empresa. En este caso, la edad rondaría desde el mínimo legal que son los 18 años hasta la edad de 30 años, edad que se puede considerar límite de la “juventud”, es decir, nuestro cliente tiene una edad juvenil además de que la idea de negocio o proyecto sea rentable y pueda devolver el préstamo o microcrédito en el plazo requerido.

Desde la entidad financiera, también se busca un perfil de cliente de poder adquisitivo bajo que necesite liquidez para poder hacer frente a necesidades primarias mediante una entrega de bienes muebles, es decir, será un tipo de entidad similar al Monte de Piedad. A continuación, podemos enfocar o definir ejemplos de nuestro target ideal:

- Personas con pocos recursos: La empresa puede enfocarse en prestar a personas de bajos ingresos que no tienen acceso a los préstamos bancarios

convencionales. Estos pueden incluir personas que trabajan en la economía informal, desempleados, trabajadores informales y otros que no tienen ingresos estables.

- Mujeres emprendedoras: La empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades con ambos géneros, ya que, el progreso para la empresa es ofrecer servicios que años antes las mujeres no podían acceder, de modo que, ofrece préstamos orientados a las mujeres que quieran emprender su negocio mediante un microcrédito que les sea más justo y accesible.
- Jóvenes emprendedores: Nuestro banco de microcréditos se enfocará en prestar a las personas jóvenes que buscan iniciar un negocio. Esto puede incluir estudiantes universitarios, recién graduados y otros jóvenes que buscan emprender. Se les ofrecerá un mayor plazo de amortización y devolución.
- Empresas de pequeña escala: Para la empresa uno de los ejes principales del negocio es enfocarse en prestar a pequeñas empresas que no califican para préstamos bancarios tradicionales (son empresas que tienen un número bajo de empleados y con una facturación anual limitada comparada con las grandes empresas, en España son empresas, principalmente, de dichas características con menos de 50 empleados y una facturación anual menor a 10 millones de euros). Estos pueden incluir microempresas, empresas de un solo propietario y otras empresas de pequeña escala.

7. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Misión es la razón principal de la existencia de cualquier empresa. En nuestro caso, la misión del banco es la de ser el banco referencia del sector con un modelo de negocio diferente, que se centre más en ser más social y justa, en otras palabras, queremos ser el banco dónde facilitamos una solución para cualquier problema de negocio de cualquier persona.

La Visión es dónde quiere llegar o dirigirse la empresa y cuáles son sus metas. En este caso, la empresa tiene la visión de ser un banco más comprometido con los que menos recursos tienen y que quieren cambiar su situación, Finalmente, cabe decir que la visión de un banco incluyen los siguientes aspectos:

- Crecimiento y expansión: La visión del banco se basa en planes de crecimiento y expansión en nuevos mercados y puntos geográficos, aumentando su base de clientes y diversificando sus servicios y recursos.

- Innovación y tecnología: Se centra en la incorporación de las nuevas tecnologías e innovaciones que solucionen problemas y/o que permitan mejorar la eficiencia de la empresa, la experiencia y satisfacción del cliente.
- Excelencia en el servicio al cliente: Nuestra visión como banco se centra en el compromiso de ofrecer el mejor servicio al cliente, a través de la personalización de la experiencia del cliente y la incorporación de las últimas y nuevas tecnologías que permiten mejorar el acceso y la calidad del servicio.
- Responsabilidad social y ambiental: También forma parte de la visión del banco los compromisos que promueven la responsabilidad social y ambiental, a través de prácticas sostenibles y ecológicas y la promoción de la inclusión financiera social, la educación financiera y la creación de proyectos sociales.

Los valores que establece y promueve la empresa son el compromiso, lealtad, integridad y solidaridad, además, el compromiso por impulsar a pequeños emprendedores/as que quieran realizar su proyecto de negocio deseado. Estos valores son esenciales para el funcionamiento de la empresa, es decir, que en el funcionamiento y organización de la empresa se basa en dichos aspectos porque son la esencia del objetivo de este trabajo. Finalmente, podemos estructurar de la siguiente manera todos los valores principales de la empresa:

- Integridad: El banco debe actuar con honestidad, transparencia y ética en todas sus actividades y operaciones, siendo los principales estándares de profesionalidad y respeto hacia el derecho y la privacidad de sus clientes y empleados.
- Excelencia: La empresa debe esforzarse por ofrecer productos y servicios de alta calidad, y mantener altos niveles de eficiencia y eficacia en todas sus operaciones independientemente de otros factores.
- Responsabilidad: Nuestra entidad financiera debe actuar de forma responsable y transmitir una total transparencia en las acciones, operaciones y servicios que realizan, hay que tener en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus actividades.
- Compromiso social: Se centra en estar comprometido con la sociedad y al bienestar social y económico de los lugares donde opera la empresa, a través de programas de responsabilidad social, apoyo a la educación financiera, proyectos de ayuda social, promoción de la inclusión financiera, etc.
- Orientación al cliente: La entidad bancaria se centraría en las necesidades, peticiones y requerimientos de sus clientes, ofreciendo soluciones

personalizadas y adaptadas a sus necesidades financieras y que les sean eficaces y satisfactorias para solucionar dicha necesidad o problema

- Innovación: Nuestro banco debe fomentar la innovación y la creatividad en la oferta de nuevos productos y servicios, y en la mejora continua de sus procesos y sistemas. Esto se debe a que la seguridad es una de los aspectos más importantes para la entidad financiera, ya que, es la base del éxito del negocio, sin seguridad no habría confianza, por consiguiente, no habría clientes.

8. MODELO DE NEGOCIO

Definición de las características del producto o servicio

El servicio o producto que vende la empresa son microcréditos orientados a pequeños proyectos o negocios para pequeños emprendedores que necesitan un impulso económico para realizar dicho proyecto o negocio.

El préstamo que se ofrece a los clientes sería de una máxima de hasta 5.000 euros con los intereses que se fijen y condicionados por factores externos como la economía y política (por ejemplo: la inflación y el interés mínimo que ordene el Banco Central Europeo), de modo que, habrá un porcentaje mínimo de intereses. Por otro lado, los tipos de interés que se van aplicar por parte de la empresa tienen que ser notificados a efectos estadísticos al Banco de España. Finalmente, los tipos de interés oficiales del BCE son los tipos de interés fijados y utilizados por el propio Banco Central Europeo dentro del marco operativo que tiene establecido para mantener una estabilidad de precios de la zona euro. Además, suponen un instrumento relevante y fundamental en el manejo y control de política monetaria debido al impacto en los costes de financiación de los agentes económicos, que son los gobiernos, empresas, particulares, también tienen influencia en los mercados de capitales o en el mercado de préstamos bancarios (este último nos interesa, ya que, es uno de los servicios principales del banco) además de la remuneración de los distintos instrumentos de ahorro (por ejemplo: depósitos bancarios; este también interesa al ser uno de los elementos principales de nuestra cartera de servicios). Teniendo en cuenta toda la información anterior, se puede sacar la clara conclusión de que decisiones del BCE sobre la política monetaria llegan a afectar al consumo, ahorro e inversión de particulares y empresas, por lo tanto, también afecta al sector financiero que es el sector que está metida la empresa. Cabe añadir que existen 3 tipos de interés oficiales del BCE:

- Tipo de interés de las operaciones principales (OPF): En este tipo de interés, las operaciones principales proveen de liquidez al sistema bancario cada semana. Este tipo de interés indica el coste que las entidades financieras (específicamente de crédito) tendrán que pagar al BCE para obtener financiación a una semana.

- Tipo de interés de la facilidad del depósito: Este tipo de interés determina el interés que las entidades de crédito reciben por sus depósitos a un día en el banco central. Cabe añadir que para determinar este interés hay que saber el significado de una facilidad permanente, ya que, va relacionado e implícito dentro del propio interés. Finalmente, una facilidad permanente es un instrumento de política monetaria que maneja el BCE para controlar y manejar la liquidez del sistema financiero con un plazo de un día, dentro de esta facilidad existen dos tipos que son: la **facilidad marginal de crédito**, que permite a las entidades financieras obtener liquidez de los bancos centrales nacionales a un día y al tipo de interés determinado por el BCE, y, la **facilidad marginal de depósito**, que permite a las entidades financieras realizar depósitos de un día de plazo en los bancos centrales nacionales, siendo estos remunerados al tipo de interés que establece el Banco Central Europeo, conocido como tipo de facilidad del depósito (DFR, son sus siglas en inglés).

- Tipo de interés de la facilidad marginal de crédito: Es el tipo de interés que cobra el Banco Central Europeo a las entidades financieras o de crédito por el préstamo de dinero que les facilitan a estos con un plazo de un día.

Otro producto o servicio que se ofrece desde el banco es el depósito tradicional que se basa en que cualquier cliente pueda depositar su dinero en una cuenta corriente, es decir, es una herramienta financiera que permite a los titulares de la cuenta depositar o sacar dinero y/o realizar transacciones de carácter financiero, como pagos o transferencias. En caso nuestro, la cuenta bancaria funcionaría de la siguiente manera:

1. Apertura de la cuenta: El cliente tendría que visitar una sucursal bancaria de la empresa o hacerlo en línea. Esto requiere que los titulares de la cuenta presenten una identificación válida junto con la prueba de ser residente, y complementen un documento de solicitud. La empresa no cobrará ninguna

comisión de apertura, de modo que, es una ventaja con las demás empresas competidoras del sector bancario.

2. Depósito del dinero: Con la cuenta ya abierta, el cliente puede depositar su dinero en ella. Esto se puede hacer mediante transferencia bancaria, depósito directo de nómina, cheque o depósito en efectivo en una sucursal bancaria o cajero automático sin cobrar comisión alguna.
3. Retirar dinero: El titular de la cuenta puede retirar su dinero mediante el uso de una tarjeta de débito, cheques o transferencias. También existe la opción de retirar dinero en efectivo de un cajero automático de una sucursal.
4. Transacciones bancarias: El cliente puede realizar diversas transacciones financieras, como pago de facturas, transferencias bancarias o compras con tarjeta de débito. Desde esta entidad existe la opción de ofrecer de invertir y obtener intereses sobre el dinero depositado en la cuenta. Desde el banco, no se cobrará ningún gasto al cliente, ya que, queremos ser una entidad bancaria más justa y más comprometida socialmente pero no por ello se dejará de ser rentable para los accionistas además de eficiente y eficaz.
5. Cargos y comisiones: Lógicamente, la mayoría de cuentas bancarias tienen cargos y comisiones asociados (cargos por mantenimiento de cuenta, retiro de efectivo en cajeros automáticos, transferencias bancarias y cheque sin fondos. Es relevante revisar atentamente las políticas y tarifas o tasas de cada cuenta bancaria antes de la apertura de una de estas. En nuestro caso, la entidad no cobrará las 'típicas' comisiones o cargos por mantenimiento de la cuenta, debido a que se cobrará dichas comisiones por una cantidad mínima y de forma trimestral (el coste del cobro sería alrededor de 3€, es decir, 1€ mensual), por consecuencia, es importante intentar captar muchos clientes en los primeros meses de actividad laboral. Cabe añadir, que el banco, respecto a los micropréstamos, no quiere cobrar ningún interés ni comisión durante los primeros 3 meses excepto los intereses que sean obligatorios.

Finalmente, en este caso, el depósito tendrá unos intereses favorables al cliente, es decir, si el cliente deposita una cantidad de dinero a un determinado porcentaje de interés durante un período mínimo que tiene que cumplir, este vendrá incrementado su depósito o dinero gracias a los intereses anuales que provoca el propio depósito. En

nuestro caso, la empresa establecerá un 1.5% TAE (Tasa Anual Equivalente, es un medidor en porcentaje anual que sirve para comparar el coste efectivo de 2 o más préstamos en un período en concreto), lógicamente, se establecerá un mínimo de depósito que serían unos 500€. Cabe añadir, que dentro del TAE se incluyen las comisiones que cobra la entidad excepto los gastos que vengan de incumplir las obligaciones de pago por parte del cliente, además es obligatorio que la TAE figure en la documentación y publicidad de los productos o servicios financieros cuando se haga una referencia a alguna característica económica del préstamo.

Nuestro producto servicio principal sería el préstamo de microcréditos, dónde el máximo a prestar serían unos 1.500 € con un TIN del 1,8 % y unas tasas o comisiones de mantenimiento trimestrales por un valor de 9 € en un plazo de devolución máximo de 18 meses, la tasa de interés diario por demora es del 0,5% sobre el importe impagado. Además, se impondrá un TAE 1.25%, de modo que el banco considera que dichos ingresos puedan cubrir los gastos e incluso poder considerarlos como beneficios pero sin llegar a abusar o “asfixiar” al cliente, ya que en su modelo de negocio considera que uno de sus ejes principales es el cobrar menos por comisiones e intereses comparado con la banca tradicional. Finalmente, incluso el banco no aplicará y cobrará ningún tipo de interés ni comisiones, ya que, considera que hay que apoyar y ayudar al cliente desde el primer momento, de modo que finalmente únicamente el cliente tendría que devolver la cuota mensual definida.

Necesidades a cubrir

La necesidad principal a cubrir es la realización de proyecto de negocio o empresa mediante la oferta de servicios bancarias como un préstamos con intereses bajos, de modo que, el cliente pondrá a la empresa como una preferencia al tener unas condiciones más favorables que otras entidades, por otro lado, también se ofrece la financiación para los servicios mencionados anteriormente, además, también se ofrecerán (cuando la empresa tenga la capacidad deseada en el período estimado) hipotecas con mejores condiciones que el resto de entidades financieras. Cabe añadir, que al ser un banco de microcréditos también cubriremos, a nuestros clientes, la necesidad de financiación para las personas que posean menos recursos y quieran empezar su pequeño negocio o proyecto. Las condiciones de estas personas deberían ser la de poseer bajos ingresos (en caso de que esté trabajando), carecer de garantías o no tener historial crediticio, de modo que, al proporcionar microcréditos, el banco

cubrirá parte de la brecha financiera para dicho target de cliente y darles una oportunidad de emprender su negocio.

Nuestro banco de microcréditos se enfoca en proporcionar pequeños préstamos a personas de bajos ingresos o pequeñas empresas que no tienen acceso a financiamiento tradicional, ya que, los microcréditos generalmente van dirigidos a personas que no califican para préstamos bancarios convencionales, debido a la falta de garantías o historial crediticio. Además, la empresa ofrecerá asesoramiento a sus clientes para ayudarles a administrar su negocio o recursos y que tengan una mayor conocimiento financiero, dicho asesoramiento se centra en conocimientos relacionados con el marketing, las finanzas, la contabilidad y la gestión empresarial, de este modo, el banco no sólo ofrece un pequeño préstamo de dinero si no ofrece ayuda para gestionar un negocio y así se asegura la devolución del préstamo a tiempo.

Por otra parte, la entidad también ofrecerá servicios cómo: depósitos con intereses, estos serán justos y adecuados a los factores que afectan a su valor, es decir, se dará el mejor interés posible para el cliente, siempre y cuando, sea rentable para la entidad.

Criterios de diferenciación

Un modelo de negocio centrado en una entidad financiera que ofrece los servicios o productos con unas condiciones más favorables (justas) a las personas con menos recursos pero siendo una empresa rentable y estable.

El objetivo principal es que la sociedad tenga una imagen de que la empresa apoye, de forma justa y social, proyectos/empresas o entidades desde otra política financiera diferenciada a las demás entidades financieras más “tradicionales”. Finalmente, no se quiere cobrar muchos “pequeños gastos” al cliente (sea por mantenimiento, transferencia, etc.) si no todo lo contrario, por ejemplo, en los depósitos que realicen los clientes no se les cobrará tantas veces los gastos mencionados anteriormente, ya que, la empresa no quiere tener un margen de beneficios demasiado alta a costa de cobrar esos gastos a los clientes.

Por otro lado, los criterios de diferenciación de un banco que ofrece microcréditos son los siguientes:

- Tamaño de los préstamos: Nuestro banco de microcréditos se diferencia de los bancos tradicionales por su enfoque de pequeños préstamos. Lógicamente, la empresa podrá facilitar cantidades pequeñas de fácil devolución.
- Condiciones de los préstamos: El banco va a ofrecer a sus clientes unas condiciones más flexibles que los habituales bancos cotidianos. Esto puede ser tasas de interés más bajas, plazos de amortización más duraderos y menos requisitos o exigencias de garantías.
- Público objetivo: La entidad bancaria se enfocará en prestar a las personas y pequeñas empresas que no califican para préstamos bancarios convencionales. Esto puede incluir personas de bajos ingresos, mujeres emprendedoras, jóvenes empresarios y otros grupos “marginados” o con riesgo de exclusión.
- Procesos de aprobación: La empresa hará más ágil y con menos exigencia el proceso de aprobación del préstamo comparado con la banca tradicional. Por otra parte, también pondrá menos condiciones que perjudiquen al cliente además de que sean más fáciles de cumplir por parte del cliente, de este modo, es más factible la devolución del préstamos siempre y cuando los requisitos sean alcanzables y seguros para ambas partes.
- Apoyo empresarial: El banco ofrecerá varios servicios de asesoramiento para las personas que han emprendido un negocio mediante un préstamo con la empresa y también ayudará a crecer y gestionar dichos negocios de sus clientes mediante la enseñanza de consejos financieros, contables, de marketing y temas relevantes para la gestión de un negocio
- Impacto social: Nuestra empresa tendrá un enfoque importante en el impacto social y la responsabilidad social empresarial, ya que, queremos estar enfocados en ayudar a comunidades menos favorecidas y mejorar la calidad de vida de sus clientes a través de la financiación y el apoyo empresarial y en la creación de proyectos de ayuda social.

9. Requisitos legales para el plan de negocio

En este apartado, para realizar, planificar e implementar nuestro plan de negocio tendremos que tener claro qué dirección debe tomar la entidad, conocer el sector y la competencia, comprobar la eficacia y viabilidad del proyecto, etc. También hay que realizar ciertos requisitos legales para el plan de negocio que son los siguientes:

- Estructura del órgano de administración: Redactar los Estatutos de la Sociedad estructurar la empresa, adjudicar las funciones a los órganos societarios.
- Área jurídico-mercantil: Tramitación administrativa y formalidades de constitución, tramitación mercantil y tramitación fiscal

El plan de negocios del banco está orientado para las nuevas empresas, dicho plan, se basa en describir el proyecto empresarial a desarrollar en el futuro reflejando algunos aspectos claves como: estudios de mercado, análisis sobre la oferta o cartera de servicios que se ofrece a la segmentación del público, etc. Teniendo en cuenta que tipo de capital se ha invertido para este proyecto. Finalmente, también se tiene en cuenta otras ideas de negocio para implementar, previamente habría que analizar el estado financiero de la empresa.

Para el plan de negocios, la empresa lo tiene estructurado de la siguiente manera:

- Resumen ejecutivo: Se va a realizar un repaso por los aspectos más relevantes incluidos en el plan de empresa. Cabe añadir, que hay que captar la atención e intereses de los posibles inversores (accionistas)
- Descripción del producto/servicio: En este apartado, se define de forma exacta el producto o servicio que se ofrece junto a su concepto, origen del mismo y características principales. Finalmente, hay que definir nuestro target, la razón de ello y las necesidades que cubre.
- Análisis del mercado y competencia: Es importante analizar el mercado que se lanzará el producto o servicio, por otro lado, hay que analizar las barreras de entrada y salida, los factores de éxito o diferenciación, la evolución que puede tener, las tendencias que pueden afectar su rendimiento o eficacia.

- Modelo de negocio: En este punto se define el modelo de negocio y el plan financiero, dónde se detallarán los acuerdos financieros, el portafolios central de productos o servicios que la entidad ofrece en base en las acciones necesarias para lograr cumplir las metas u objetivos estratégicos.
- Descripción del equipo y temas societarios: Hay que describir el equipo que forma la empresa y el proyecto hay que analizar la capacidad de estos. Finalmente, hay que exponer cuál es la denominación social y comercial de la empresa, el objetivo social (este apartado es muy importante para la empresa), las descripciones de los fundadores o principales accionistas, capital social, etc.
- Estado de desarrollo del negocio: Es estado se especifica la fase en la que se halla el servicio que se ofrece. En nuestro caso, el estado de desarrollo se habría hecho todos los procesos necesarios: planificación, creación y registro, obtención del certificado y autorización, desarrollo de servicios y, finalmente, apertura y expansión de la empresa y sus servicios, es decir, hay que organizar un plan de negocios con su respectiva estructura y cumplir todas las fases para poder hacer que la empresa comience a funcionar.
- Estrategias de marketing: Hay que empezar a preparar las acciones y los recursos para el marketing online y offline, ya que esto ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, de modo que, habrá que investigar si se contrata alguna agencia externa de publicidad o consultoría de marketing.
- Plan de contingencia: Es importante para este proceso que tenga en cuenta los riesgos posibles para el futuro proyecto, de esta manera, nuestros accionistas saben, desde el principio, que riesgos se pueden enfrentar. En el caso del banco, tenemos que tener en cuenta que habrá que tener una reserva, en caso de que nuestros clientes no puedan, los que hayan pedido el servicio de microcrédito, devolver el dinero prestado, además, una parte de nuestros ingresos deberán ir a reservas del capital.

CONSIDERACIONES LEGALES

Otro aspecto que debe tener en cuenta el banco es que debe mantener un mínimo nivel de fondos (reservas mínimas) que se obliga desde el Banco Central Europeo a cualquier entidad bancaria que pertenezca al sistema europeo. El importe de dichos fondos se calcula en función del balance del banco. Actualmente, se obliga un 1% de pasivos específicos (principalmente serían los depósitos de los clientes) al banco central nacional. En definitiva, al final del período de mantenimiento, las entidades bancarias europeas (zona Euro) pagan unos intereses por las reservas mínimas que las entidades de crédito mantienen con las entidades mencionadas.

Otro punto importante, es la legislación vigente relacionada con nuestra actividad, en este aspecto, nos basamos en lo que dicta el Banco de España sobre la propia legislación y los fondos de garantía que tiene que disponer la entidad bancaria:

- Legislación relacionada con el sector: En este aspecto, la entidad tiene que cumplir todas las normativas del Banco de España las cuáles se basan en lo siguiente:
 - **Normativa de la regulación del sistema financiero:** Se trata de la consulta de disposiciones normativas financieras de ámbito estatal, autonómico y comunitario catalogada por categorías. Están los accesos directos de Regulación del sistema financiero en la propia página web.
 - **Base de datos de legislación financiera:** En dicha base se permite la consulta de las disposiciones legales del sistema financiero. Además, las normas están en la versión consolidada con sus respectivas modificaciones y notas explicativas, referencias a otras normas relacionadas.
 - **Circulares del Banco de España:** Este apartado es en referencia a los textos consolidados de las circulares del Banco de España (no están incluidas las circulares que sean modificantes de otras). Se puede consultar por ejercicios (años), usando un índice cronológico, mediante el índice analítico. Finalmente, los textos de todas las circulares (monetarias o no) del Banco de España se pueden consultar en la base de datos de legislación financiera.
 - **Otras normativas y traducción al inglés:** Respecto al primer punto, se refiere a la normativa financiera sectorial relacionada a la protección de deudores hipotecarios, política presupuestaria o estabilidad financiera,

finalmente, respecto al último punto, también están disponibles en la web del BDE las traducciones no oficiales de algunas de las normas más importantes del sistema financiero español.

- Comisión Nacional del Mercado de Valores: En este caso, dicha entidad tiene el objetivo de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y de su actividad además de asegurar la transparencia de los mercados previamente mencionados y de la correcta formación de precios y la protección de los inversores. La acción de la CNMV se basa en las sociedades que ofrecen valores para ser colocados de forma pública, sobre los mercados de valores secundarios y sobre las empresas que prestan servicios de inversión y las instituciones de inversión colectiva. Además, también dicha entidad realiza una supervisión, que garantiza la seguridad de las transacciones y la solvencia del sistema. Finalmente, la CNMV también asesora al Gobierno y al Ministerio de Economía y para obtener o consultar más información relacionada con las normativas sobre la función y relación que existe entre dicha entidad y cualquier entidad bancaria o financiera está disponible su web <https://www.cnmv.es/portal/quees/Funciones/Funciones.aspx>.
- Garantía bancaria: En este apartado, detallaremos toda información relevante sobre la garantía bancaria. Para ello, tenemos que definir que es una garantía bancaria y esta es el documento dónde un banco adquiere el compromiso de hacer frente a la obligación de pago de un cliente cuando este la incumpla. En definitiva, el banco es el avalista de su cliente y es el encargado de hacer frente al pago de este si incumple las condiciones acordadas. Para estas operaciones, participan 3 'actores': el banco (encargado o el avalista de hacer frente el impago), el cliente del banco (quién tiene la deuda) y el beneficiario de la misma (la persona o entidad que recibe el importe). Finalmente, existe 2 tipos de garantías bancarias:
 - **Garantía bancaria financiera:** Son aquellas en las que el banco se compromete a hacer frente a la obligación de pago de su cliente en caso de que este no cumpla con su pago, siempre y cuando sea una deuda de un préstamo o hipoteca. Dentro de la misma garantía existe 2 diferenciaciones: una dónde el banco asume la *responsabilidad subsidiaria* (se compromete a pagar cuando el cliente no hace frente a su obligación en el período estipulado) y la *responsabilidad solidaria* (el

acreedor tiene la libertad de exigir el pago de la deuda al banco, sin necesidad de haberlo hecho con el deudor principal).

- **Garantía bancaria técnica:** Es cuando el banco se compromete a hacerse responsable del incumplimiento de obligaciones con las Administraciones Públicas también puede ocurrir con otros terceros. Para este tipo de garantías podemos diferenciar en 2 tipos: *fiel cumplimiento* (cuando termina un concurso y se obtiene un 'ganador', se usa esta garantía como seguro de pago) y *seriedad de la oferta* (cuando se participa en una licitación, se firma esta garantía para asegurar que la oferta del participante se mantenga durante el período completo del concurso).

- Fondos de garantía: La legislación vigente relacionada con las entidades bancarias dicta que existe un fondo de garantías en caso de que el banco no pueda garantizar la devolución del dinero de sus clientes, es decir, si el banco en caso de quiebra o insolvencia o cualquier otra situación que no asegure la devolución de los depósitos de los clientes, el Fondo de Garantía se asegurará de devolver el importe de dicho servicio. En este caso, las cuentas corrientes o cuentas de ahorro el FGD asegura que queda garantizado hasta *100.000€ por cada titular*. También, el FGD interviene respecto a las acciones en el caso de que el banco no pueda devolver la inversión, dicha inversión se trata del valor de las acciones en el momento que no pueda garantizar su pago o devolución. Cabe añadir, que en los casos de transacciones inmobiliarias (inmuebles residenciales y carácter privado), el FGD, durante un período de 3 meses a contar desde el importe que ha sido abonado, puede cubrir el importe adicional o pagos recibidos y vinculados al matrimonio, divorcio, jubilación, despido, invalidez o fallecimiento además de errores judiciales, pagos procedentes de seguros.
Finalmente, esto ocurre si la entidad bancaria está adherida al FGD (en España es obligatorio que cualquier entidad bancaria esté adherida). Además, Y es que la aportación de los bancos al FGD no guarda relación alguna con la marcha de los resultados. Los bancos pagan un 0,18% del montante total de los depósitos a la vista y a plazo de sus clientes, con independencia de la marcha contable del ejercicio.

Finalmente, cabe añadir que todos estos procedimientos tienen que estar aprobados mediante licencias u homologaciones de las entidades responsables de aceptar la creación de un nuevo banco en el sistema bancario español, por ende, también en el

sistema bancario europeo. En este caso, se necesita que esté aprobada la solicitud por el Banco de España, por ende, se obtendrá la aprobación de la creación también por parte del Banco Central Europeo. Finalmente, para obtener la autorización y/o aprobación el banco tiene que cumplir que su forma jurídica se adapte a su actividad, disponer del capital mínimo para formar la entidad, que tenga un correcto procedimiento y órganos encargados del control y gestión del banco.

10. PLAN DE MARKETING

1. Marketing mix

En este apartado, hablaremos del Marketing Mix y de las 4 P 's: Product, Price, Promotion, Place, que serían en español Producto, Precio, Promoción y Distribución o lugar.

Respecto al marketing mix que es el conjunto de herramientas que usa la empresa para poder cumplir sus objetivos y ser más precisos en tomar decisiones. El marketing mix está formado por 4 variables:

- Consumidor: En esta variable, la empresa tiene que entender la necesidad del consumidor que es la necesidad de pedir un préstamo con unas condiciones favorables. Finalmente, nuestro buyer persona es cualquier particular que no tenga los suficientes recursos dónde pueda empezar su pequeño negocio o proyecto y que quiera obtener un micro préstamo con condiciones que no les perjudiquen como la banca tradicional, para este propósito el banco MicroCredit les ofrece dicho crédito sin cobrar demasiadas comisiones y con unas tasas de interés más bajas que la competencia además de que durante los 3 primeros meses no se les cobrará ningún tipo de interés.
- Coste del producto: Lógicamente, el banco tendrá que cobrar ciertas comisiones e intereses al cliente (se cobrará lo mínimo posible siempre y cuando sea rentable para la propia entidad). En el caso de nuestro principal producto o servicio (microcrédito) no se le cobrará ningún tipo de interés durante los primeros 3 meses, esto hace que sea más accesible y más ventajoso para los clientes respecto a otras entidades bancarias, por otra parte, los costes que se les cobrará será una comisión de mantenimiento, de forma trimestral, de una cuantía 9 €, de modo que es una comisión de una cuantía menor que la gran mayoría de entidades bancarias. Finalmente, el coste del producto al cliente es

mucho menor con el Banco MicroCredit y con mejores condiciones de devolución.

- Conveniencia: Este apartado se refiere al lugar dónde es más favorable vender nuestro producto o servicio. En nuestro caso, la empresa facilitará de forma presencial o virtual el acceso a toda la cartera de productos o servicios que ofrecemos. Finalmente, además de los aspectos mencionados anteriormente no existe ninguna distribución más excepto la propia distribución del dinero del banco a los cajeros automáticos y a los bancos centrales para proteger el dinero en caso de intento de robo.
- Comunicación: La comunicación de una empresa es esencial en la época actual, de modo que, para el banco es importante tener una relación “más cercana” con sus clientes mediante el uso de redes sociales dónde puedan interactuar. En nuestro caso, queremos transformar nuestra campaña de publicidad en ‘leads’ mediante la existencia de cuentas de redes sociales dónde promocionemos nuestros productos además de comunicar las acciones que realicemos (por ejemplo: proyectos sociales), para ello, dichas cuentas estarán ligadas a nuestra web para facilitar el acceso a cualquier producto o servicio además de ofrecer otra plataforma para quejas o sugerencias.

Finalmente, también hablaremos de las 4 P's:

- Producto: Nuestra cartera de productos se basa en un microcrédito, cuentas corrientes y depósitos a largo plazo, aunque, cabe destacar, que nuestro producto principal es el microcrédito. Este producto satisface la necesidad de una persona que no se le facilita un crédito en la banca tradicional y, lo más importante, poder emprender su negocio con dicha ayuda económica, además, al tener un modelo de negocio más comprometido con la sociedad, el banco ofrece unas condiciones más favorables y flexibles para el consumidor, dónde sus 3 primeros meses únicamente tiene que devolver la cuota correspondiente sin ningún tipo de interés o comisiones. Finalmente, también se agrega un valor adicional que es la flexibilidad del plazo de devolución, dicho plazo es superior al de la competencia, por lo cual, el cliente tiene mayor facilidad de devolución del crédito y, por otra parte, el banco tiene más posibilidades de retorno del mismo.
- Precio: En este caso, es difícil de poder predecir o valorar el coste o precio de nuestros servicios, ya que, al ser una nueva empresa nos falta información relevante, los costes conocidos son las comisiones (9 €trimestrales) de

mantenimiento en cualquier servicio. Otro factor influyente en el precio, es lo que está dispuesto el cliente, en este caso, se centra en cuánto está dispuesto a depositar y/o cuánto dinero necesita para su proyecto. Finalmente, se puede concluir que nuestro banco ofrece unas mejores condiciones al cliente debido a que no se cobra tanto las comisiones de mantenimiento y no existirán las de apertura o cierre de cuenta.

- Punto de venta: Este punto queda muy claro y conciso, ya que, únicamente existen dos formas de adquirir algún producto o servicio de la empresa que serán de forma presencial, en nuestra sucursal y para algunas operaciones se necesitará cita previa, y de forma virtual, a través de nuestra página web dónde se facilitará todos nuestra cartera de servicios. Finalmente, cabe añadir que el banco trasladará dinero en efectivo a sus cajeros automáticos para que el cliente en cualquier momento pueda extraer dinero de su cuenta corriente.
- Promoción: En este aspecto es muy importante para la empresa realizar una eficiente y correcta promoción, ya que, se tiene que dar a conocer a los consumidores, de modo que el banco usará todas las estrategias y medios para poder promocionarse. En nuestro caso, se centrará en una campaña de marketing a través de redes sociales y algunas marquesinas y/o autobuses urbanos de la ciudad para poder captar la atención de todo el público (del joven con las redes sociales y de una edad más avanzada con las marquesinas) esto se podría considerar que se recurre al inbound y outbound marketing.

Una política de marca es el conjunto de directrices y reglas que la empresa establece para la protección y gestión de su marca. Dicha política establece cómo la 'marca' de la entidad debe ser utilizada en diferentes medios o canales de comunicación, por ejemplo: publicidad, marketing, relaciones públicas, redes sociales y demás medios. Por otra parte, la empresa tendrá que crear su logotipo para poder identificar la empresa o marca de forma rápida y que sea atractiva visualmente para los clientes, debido a que, un logo atractivo y de fácil comprensión llama más la atención y deja constancia en la mente de la gente (target). Finalmente, nuestra entidad financiera tendrá que saber manejarse en las situaciones de infracción de la marca, si lo requiere, y cómo se debe utilizar y gestionar las marcas de terceros en la comunicación en caso de que sea necesario

La política de la empresa ayuda a mejorar la coherencia y consistencia en la comunicación de la empresa. Además, también ayuda a proteger la marca de la empresa de posibles usos no autorizados o indebidos. A continuación, algunas de las características más importantes que forman parte de la política de marca del banco:

- Responsabilidad social: La empresa quiere transmitir su compromiso con la sociedad y el impacto positivo que genera a través de su función laboral
- Transparencia: La marca debe también transmitir la transparencia y la honestidad del banco en todas sus operaciones, desde la concesión de los créditos bancarios hasta la gestión de los recursos.
- Innovación: El banco debería transmitir la capacidad de innovar y adaptación, ya que, es importante saber innovar y adaptar a las necesidades de sus clientes y del mercado.
- Accesibilidad: La entidad quiere transmitir la accesibilidad y la facilidad de los servicios ofrecidos por el banco, especialmente para nuestro target de clientes (personas con pocos recursos, mujeres emprendedoras y jóvenes emprendedores).

La comunicación de la empresa puede ser de varias formas o maneras, y dependerá de su modelo de negocio, público objetivo, metas establecidas de la empresa y estrategia de marketing. Sin embargo, por otra parte, los bancos suelen utilizar los siguientes canales de comunicación:

- Publicidad: Los bancos utilizan diversos medios de publicidad, como televisión, radio, medios impresos y digitales, para promocionar sus productos y servicios y para aumentar su visibilidad y reconocimiento de marca. En este caso, la empresa se anunciará mediante anuncios en las plataformas vistas (por ejemplo: YouTube), además de los tradicionales medios de comunicación (anuncios en pequeños canales de televisión y/o periódicos regionales) para atraer un perfil de cliente de edad avanzada o incluso en pequeños eventos comunitarios que, principalmente, estaría orientado a los deportes (deportes regionales o equipos 'pequeños' de la región). También, para la publicidad y el resto de medios de comunicación, el banco tiene que ser un logo, que sería el siguiente:

TABLA 5



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El logo de la empresa se puede describir como claro, conciso y limpio, de modo que, para los consumidores les será más fácil y atractivo recordar la compañía, ya que, un logo simple y atractivo tiene mayor relevancia que un logo confuso y poco atractivo.

- Marketing directo: También pueden utilizar el marketing directo para llegar a clientes potenciales a través de correo postal, correo electrónico, mensajes de texto y otros medios de comunicación (anuncios en TV, radio, redes sociales, etc.). También se realizarán algunas estrategias como:
 - Promoción de nuevos servicios: En este caso, la empresa quiere promocionar sus nuevos servicios como tarjeta de crédito, cuentas de ahorro y demás servicios que ofrezca el banco.
 - Generar leads: El banco quiere generar, a través del marketing directo, leads o clientes potenciales, mediante la captación de datos de contacto y/o segmentación de la base de datos de clientes.
 - Fidelizar al cliente: En este caso, será utilizado para fidelizar a los clientes ya presentes, mediante descuentos y promociones especiales.
 - Atención al cliente: En este caso es para mejorar la atención al cliente, proporcionando información personalizada y actualizada sobre el estado de sus cuentas, operaciones bancarias, entre otros.

Página web: Poseer una página web es esencial para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que, cada vez, el mundo se está modernizando a pasos agigantados y cualquier empresa necesita tener una página web propia, en nuestro caso, es básico para el funcionamiento al tener que proporcionar información de la empresa, de los productos y/o servicios que se ofrecen, transparencia y demás factores o condiciones que son útiles de saber, etc.. Además, se debe permitir realizar hacer las transferencias o

depósitos de los clientes que lo realicen en línea. A continuación, la página de inicio de la entidad.

TABLA 6



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se puede apreciar que el diseño es simple pero conciso para mejor manejo de nuestros clientes y mayor y mejor control para el personal encargado de mantener y controlar nuestra página web.

- Redes sociales: En la actualidad, para que una empresa sea conocida y esté posicionada de forma estable en el mercado es relevante poseer redes sociales propias (Instagram, Twitter, Youtube, etc.), ya que, pueden utilizar las redes sociales para interactuar con los clientes, proporcionar información actualizada y relevante sobre sus productos y servicios, y responder preguntas y comentarios de los clientes, además, puede proporcionar vídeos (por ejemplo: un canal de Youtube dónde se dé consejos de educación financiera o responder dudas o preguntas sobre el sector financiero) dónde les den consejos o ayudas para poder satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas. Además, se puede contratar un CM para poder gestionar mejor las redes sociales y, de este modo, no hacer 'perder tiempo' a un trabajador o socio que pueda realizar labores con mayor 'utilidad'.
- Atención al cliente: Es un aspecto fundamental de la comunicación de la empresa. El banco debe proporcionar atención al cliente a través de las líneas telefónicas de atención al cliente, chat en línea y otras herramientas. Además, la

función principal de la empresa es ofrecer el mejor servicio de calidad a sus clientes para satisfacer o cubrir sus necesidades y resolver cualquier problema o duda de forma eficiente y rápida. Algunas de las funciones del banco pueden ser las siguientes:

- Resolución de problemas: Los empleados que estén atención al cliente deben estar formados y preparados para solucionar problemas o conflictos con los clientes de una forma educada, eficiente y rápida.
 - Asesoramiento: Los representantes de atención al cliente de la empresa estarán capacitados para brindar asesoramiento financiero y orientar a los clientes en la elección de los productos y servicios más adecuados a sus necesidades o preferencias.
 - Promoción de servicios: La atención al cliente será una herramienta para el banco de promoción de sus servicios, sugiriendo nuevas alternativas que se ajusten mejor a las necesidades del cliente.
 - Fidelización de los clientes: En dicho departamento la empresa debe ayudar a la fidelización de los clientes del banco, hay que generar un vínculo con el cliente para que esté satisfecho con el banco y muestre 'lealtad' a la entidad debido a su gestión y condiciones favorables.
- Relaciones públicas: Las entidades financieras también hacen relaciones públicas para mejorar su imagen y reputación en la sociedad en la que esté, a través de la participación en eventos o proyectos sociales (eventos de caridad, ayudas a entidades sin ánimo de lucro, etc.), patrocinio en deportes y en otros eventos comunitarios. En este caso, la empresa empezaría a realizar dichas acciones en deportes minoritarios o en eventos de pequeño tamaño (por ejemplo: patrocinios a equipos de divisiones regionales de diferentes deportes o pilota valenciana) además de eventos de caridad. Por otra parte, también se implantará ciertas funciones específicas de RRPP, por ejemplo:
- Comunicación institucional: Las relaciones públicas deben gestionar la comunicación institucional del banco (planificación y ejecución de estrategias de comunicación, campañas de publicidad, patrocinios, etc.)
 - Gestión de la reputación: Las relaciones públicas deben monitorear la imagen del banco y trabajar en su mejora continua en cualquier situación.
 - Relación con los empleados: Las relaciones públicas deben trabajar también en la gestión de la comunicación interna del banco, manteniendo

a los empleados informados y motivados, a través de una cultura laboral positiva.

Canal de distribución

El canal de distribución de un banco incluye una combinación de canales físicos y digitales a través de los cuales el banco distribuye sus productos y servicios financieros. Los canales físicos incluyen sucursales, cajeros automáticos, quioscos de servicios bancarios, banca móvil y banca telefónica. Estos canales físicos ofrecen una amplia gama de servicios bancarios, como depósitos, retiros, transferencias, consultas de saldo, pago de facturas, entre otros.

Por otro lado, los canales digitales incluyen servicios bancarios en línea, banca móvil, servicios de mensajería y otros servicios financieros digitales. Estos canales digitales permiten a los clientes acceder a sus cuentas bancarias desde cualquier lugar y en cualquier momento, y ofrecen una amplia gama de servicios bancarios, como transferencias de dinero, pago de facturas, consulta de saldos y depósitos móviles.

Los bancos también pueden utilizar intermediarios para distribuir sus productos y servicios financieros, como agentes y corredores de seguros que ofrecen productos bancarios a sus clientes.

En resumen, el canal de distribución de un banco es muy amplio e incluye una variedad de canales físicos y digitales a través de los cuales el banco puede llegar a sus clientes y ofrecer una amplia gama de servicios bancarios.

Atención al consumidor y servicio post-venta

Para poder atender correctamente y eficientemente al consumidor y que su satisfacción sea lo más plena posible hacia la empresa, la entidad facilitará un servicio telefónico exclusivo para sus clientes para poder solucionar sus problemas, dudas o cualquier otra acción en la que se requiera ayuda para los mismos, en la oficina, se facilitará unas ventanillas para atender sus necesidades y resolverlas de una forma efectiva, eficiente y rápida, ya que, las acciones comunes relacionados con el sector financiero son de corta duración debido a que son pequeñas acciones o gestiones como transferencias, depósitos, etc. y, por otro lado, para las personas que quieran pedir un préstamos

existirá una fila distinta para ellos (junto a otras acciones similares) para poder diferenciar y clasificar a cada consumidor y, de este modo, administrar mejor el tiempo mediante a que los clientes no tendrán que realizar una fila única cuando vaya a una oficina de la empresa para realizar una acción o gestión.

2. Política de marca

Por otra parte, la empresa puede ofrecer a sus clientes los siguientes servicios:

- Monitoreo: El banco llevará un monitoreo constante de sus pequeños préstamos o microcréditos concedidos para asegurarse de que los clientes cumplen con las condiciones y términos pactados. Esto se puede basar en la revisión de los pagos periódicos, la actualización de cualquier información del cliente, y de la identificación de problemas o necesidades del cliente.
- Asesoramiento: Nuestra entidad bancaria quiere ofrecer a los clientes un servicio de asesoramiento dónde los clientes pueden resolver sus dudas o problemas, relacionados con el microcrédito, que les surjan. Este servicio se puede centrar en la ayuda de la elaboración de un plan de pagos según los términos y condiciones del contrato, además de otros servicios complementarios.
- Servicios extras o adicionales: La empresa ofrecerá servicios extras o adicionales a los clientes, estos pueden ser, por ejemplo: educación en asuntos o aspectos de educación financiera, promoción de la cultura del ahorro o cualquier otro servicio que puede ayudar y beneficiar al cliente.

Básicamente, el banco se quiere asegurar de que sus clientes estén satisfechos con el servicio ofrecido además de sus políticas de empresa, una de dichas políticas serán encuestas de satisfacción que se dividen en dos: una se hará al terminar cualquier servicio de un cliente y otra encuesta será de forma mensual en referencia al balance y la experiencia general con la entidad financiera.

El objetivo principal de un banco al implementar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es maximizar su contribución positiva a la sociedad y minimizar su impacto negativo en el entorno social, económico y ambiental en el que opera. La RSC puede ser vista como una forma de generar valor compartido, donde el éxito financiero del banco se vincula directamente con su capacidad para crear valor para la sociedad y para el medio ambiente.

Para la empresa es muy importante debido a que se refiere a la forma en la que la entidad financiera gestiona su impacto social, económico y ambiental. Las funciones de la RSC en un banco incluyen:

- Compromiso con el desarrollo sostenible: El banco debe contribuir al desarrollo sostenible al financiar proyectos que tengan en cuenta criterios ambientales, sociales y de gobernanza. De esta manera, se promueve el crecimiento económico sostenible y se protege el medio ambiente y los derechos humanos.
- Promoción de la inclusión financiera: Nuestra entidad tendrá un papel relevante en la promoción de inclusión financiera, en otras palabras, se debe facilitar el acceso a todas las personas y empresas a los servicios financieros y bancarios básicos, ya que, es la base de esta empresa la importancia de apoyar a la parte de la sociedad con menos recursos. Finalmente, de este modo, se ayuda a reducir la pobreza y la desigualdad y fomenta una estabilidad económica.
- Apoyo a las comunidades locales: Siendo un pequeño banco local que ofrece microcréditos, la entidad debe apoyar a las comunidades locales mediante iniciativas de inversión en proyectos de ayuda social y programas de voluntariado. Por ejemplo, se pueden financiar proyectos sociales, culturales y deportivos en las comunidades donde operan.
- Importancia de la transparencia y ética: La RSC del banco también implica fomentar la transparencia y la ética en la gestión del banco. Esto incluye la adopción de prácticas responsables de gobierno corporativo, la prevención de la corrupción y la promoción de la transparencia en la toma de decisiones.
- Compromiso con el medio ambiente: La empresa puede reducir su impacto ambiental a través de la implementación de políticas y prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la eficiencia energética y la gestión responsable de residuos y recursos. Por ejemplo, poner el aire acondicionado o calefacción en las temperaturas recomendadas e intentar ahorrar mediante el no uso de dicha calefacción o aire acondicionado en caso de que no sea necesario dicho uso.
- Atraer y retener el talento: La RSC será una herramienta para atraer y retener talento para la empresa, al demostrar el compromiso del banco con la sociedad y el medio ambiente y demás temas, y ofrecer un propósito más allá de la obtención de beneficios financieros, justamente, en este banco es relevante el factor social, es decir, ofrecer recursos a las personas que más lo necesitan (gente con menos recursos, jóvenes emprendedores, mujeres que quieren emprender su pequeño negocio, etc.)

Básicamente, el objetivo del banco con la RSC es integrar consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en su estrategia y operaciones, para crear valor para la sociedad y minimizar su impacto negativo. Las funciones de la RSC en un banco buscan contribuir al desarrollo sostenible, fortalecer la relación con los clientes y otros grupos de interés, reforzar la reputación del banco, reducir riesgos y mejorar la gestión, y atraer y retener talento.

11. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1. Tecnología necesaria

Para realizar dichas acciones o vender ciertos servicios bancarios, se necesitaría utilizar sistemas de programación financiera además de un software que nos permita que cualquier acción que se realice sea de forma segura, rápida, eficaz y fácil de manejar, de modo que, a priori, se compraría el sistema indicado para las entidades financieras con la posibilidad de contratar un informático especializado en ello para que tenga el control de dicho programa. Finalmente, algunas de las tecnologías que utilizan los bancos son las siguientes:

- Sistemas de gestión de cuentas: cualquier banco utiliza un sistema de gestión de cuentas para administrar y mantener los registros de sus clientes. Estos sistemas incluyen información sobre las cuentas, transacciones, balances y otros detalles importantes, esto implica que el banco va a tener una organización correcta y diferenciación de su cartera de servicios y de clientes, ya que se pueden clasificar los clientes por servicios contratados. Además, este sistema es importante para la empresa, debido a que sin ella no podría funcionar de manera adecuada y eficiente porque no podría diferenciar todos sus clientes (por diferentes servicios) y registrar toda la información necesaria en su base de datos.
- Sistemas de pago: nuestro banco tendrá que adquirir un sistema de pago para procesar las transacciones entre los clientes y para procesar transacciones internas de la entidad. Estos sistemas incluyen la tecnología de Transferencia de Fondos Tecnológicos (EFT), la tecnología de Punto de Venta (POS) y demás sistemas de pagos online. Además, en la actualidad se añadirá como sistema de pago la aplicación informática Bizum, de modo que, permite poder competir de forma eficiente con las empresas del sector que poseen dicha aplicación.

Finalmente, es importante poseer un buen sistema de pago que permita al cliente poder realizar un pago o transferencia de forma rápida, cómoda y fácil.

- Sistema de seguridad: las entidades bancarias utilizan unos determinados sistemas de seguridad de protección de la información de los clientes y poder prevenir cualquier tipo de fraude. Dentro de estos sistemas se incluye la identificación del usuario o cliente, la encriptación de toda información y datos y un sistema de detección de fraudes. Además, se evitan riesgos externos que perjudican al cliente y a la empresa, de modo que es uno de los aspectos más a tener en cuenta e importantes para el banco, debido a que si no se posee un sistema de seguridad eficiente, eficaz y seguro, por ende, no existirá confianza de los cliente en la empresa y dañará la imagen y reputación del banco.
- Sistemas de análisis de datos: la empresa usará un sistema de análisis de datos para poder investigar y analizar toda la información recogida y registrada de sus clientes y sus transacciones. Este sistema ayuda al banco a identificar oportunidades de ventas cruzadas, detección de fraudes y mejora de eficiencia operativa e prevenir posibles tendencias que pueden alterar su funcionamiento u organización, un ejemplo real puede ser: si un 30% de sus clientes sacan todo el dinero de sus cuentas en pocos días implicaría en que la empresa tenga suficiente liquidez para poder hacer frente la retirada de dinero en efectivo de muchos clientes, por lo tanto, la empresa puede prevenir este problema.
- Plataformas de banca en línea y móvil: nuestra entidad bancaria tendrá que adquirir y utilizar plataformas de banca en línea y móvil para permitir que sus clientes realicen transacciones en línea y móvil desde cualquier parte del mundo. Estas plataformas deben incluir característica como la visualización del saldo de la cuenta, transferencia de fondos y/o pago de facturas, por lo tanto, es importante tener una aplicación que sea fácil de manejar, eficiente y rápida para los clientes, ya que, tener una aplicación que no cumpla dichas condiciones implica que el cliente no esté satisfecho y tengamos una mala imagen por tener una aplicación que es incómoda para el consumidor además de no satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas

2. Costes

Los costes o gastos de producción de una entidad financiera pueden variar dependiendo de varios factores, por ejemplo: el tamaño del banco (sucursales, empleados, cajeros automáticos, etc.), la estructura organizativa y las operaciones específicas. Algunos de los gastos de producción más comunes de un banco son:

- Gastos de personal: Cualquier banco necesita emplear a un número de personas para funcionar correctamente, incluyendo los ejecutivos, gerentes, personal administrativo y de apoyo, además del personal de atención al cliente y de las operaciones bancarias. Los salarios, los beneficios y los gastos de capacitación y desarrollo de personal, normalmente, pueden representar una parte significativa de los gastos de producción, de modo que, al principio del negocio, se contratará al número mínimo de empleados que permitan que la empresa funcione del modo más eficaz posible. En este caso, la empresa tendría pensado, para iniciar su actividad, contratar dos empleados: uno de ellos dedicado a la atención telefónica, al saber que al principio de la actividad tendremos poca actividad, por otro lado, el otro empleado estaría en la oficina física, realizando labores administrativas y de atención al cliente, después, la empresa tendría pensado contratar a más empleados pasados unos 3-4 meses (dependiendo de la evolución, funcionamiento, ingresos y beneficios de la propia entidad). Finalmente, para el primer período, dónde se realizará la apertura de la oficina y comenzar a tener actividad, se tendría que gastar alrededor de **6.000 a 8.000 euros** durante los 3 o 4 primeros meses en concepto de salarios de los empleados, ya que, los accionistas tomarán un papel activo y se centrarán integralmente en hacer funcionar la empresa.
- Gastos de tecnología: Los bancos necesitan invertir en la tecnología, ya que, de esta manera, pueden mejorar su operaciones, proporcionar servicios en línea y móviles a los clientes y mantener la seguridad de la información financiera de la empresa y de los clientes. Dichos gastos incluyen la compra de hardware y software, la contratación del personal desarrollador del software y sistemas de seguridad, también el mantenimiento y actualización de estos.
El gasto de un banco en seguridad informática y protección de su software y sistemas informáticos puede variar significativamente dependiendo del tamaño y la complejidad de la institución financiera y de los riesgos a los que se enfrenta. En general, el costo de un software bancario puede oscilar desde varios miles

de euros hasta cientos de miles de euros o incluso millones de euros, dependiendo de la complejidad del software y de los servicios adicionales que se ofrecen, como la integración y el soporte técnico.

En nuestro caso, al ser una empresa de tamaño reducido, sin una gran inversión y comenzando su actividad, se gastaría alrededor de unos 50 euros mensuales para todos los empleados y los clientes iniciales.

- Gastos de alquiler y mantenimiento: Las entidades financieras necesitan mantener su red de sucursales y oficinas, que pueden requerir gastos de alquiler, servicios públicos y mantenimiento. También pueden necesitar invertir en la construcción y renovación de instalaciones para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia de las operaciones. En este caso, al centrarse e iniciarse su actividad en el ciudad de Valencia será más caro que abrir la primera oficina o sucursal que las ciudades del alrededor de la ciudad, por otro lado, se captará más clientes al ser la ciudad existen más facilidades de acceso, de modo que, considerando que la oficina está ubicada en una zona cercana al centro de la ciudad, que esté bien conectada con el sistema de transporte, el tamaño del local y otros factores

- Gastos de publicidad y marketing: Estos gastos van relacionados con la publicidad y promoción del banco, incluyendo la publicidad en los medios digitales y/o tradicionales, relaciones públicas o eventos de marketing (para promocionarse). En este caso, la empresa tendrá que aportar una inversión necesaria para poder promocionarse en el mercado, ya que, como es una empresa nueva y no es conocida tiene que realizar un mayor esfuerzo en conceptos publicitarios, de modo que, se realizará campañas de publicidad, en este caso en los medios convencionales con una inversión mínima (TV, pancartas, radio, etc.) y mayor inversión en medios modernos (redes sociales), al tomar más protagonismo estos últimos medios, así, de esta manera, la empresa tendrá un mayor nombre en el sector. Finalmente, se estima que todas las inversiones o los gastos en publicitarse o promocionarse serán de unos 5.000 euros en concepto de una campaña publicitaria para promocionarse como un nuevo banco durante 6 meses en los medios de comunicación más relevantes que serán banners o anuncios en redes sociales, anuncios publicitarios en televisiones regionales y publicidad en algunas marquesinas de la ciudad y alrededores.

Finalmente, estimaremos de la forma más precisa y realista posible, nuestro ROI (Retorno de la Inversión) en dicha campaña de publicidad. El ROI se basa en la diferencia entre los ingresos y la inversión y dicha diferencia dividirla entre la inversión, para obtener en el formato de porcentaje, se multiplica por 100, o, de otro modo, es el beneficio dividido por la inversión. En nuestro caso, la inversión sería alrededor de 5.000 € y nuestros beneficios alrededor de los 55.000 € (el primer año). Nuestro ROI sería alrededor de 11 puntos, en porcentaje, sería alrededor de un 1100% lo cuál nos indica la gran rentabilidad de la inversión de la campaña de marketing digital.

- Gastos de cumplimiento: Los costes relacionados con la regulación y el cumplimiento de las leyes y normativas, incluyendo el personal y los sistemas de cumplimiento, auditorías y revisiones del sector financiero, concretamente, del sector bancario. Nuestros gastos principales se estiman por los empleados que se van a contratar un número de 3 personas, su coste anual sería alrededor de 50.000 euros anuales
- Gastos de servicios de terceros: Estos son los costes relacionados con los servicios de terceros, por ejemplo: servicios legales, contables, auditoría y consultoría. En este caso, es difícil de estimar de forma exacta debido a que no se ha consultado cuál sería el coste real del momento y el gasto relacionado con el consumo de los suministros.
- Gastos de depreciación: Son los costes derivados de la depreciación de los activos de la empresa durante a largo plazo, por ejemplo: edificios, equipos y tecnología.

3. Localización

La empresa quiere localizar en Valencia (España) su primera sucursal y sede central, de modo que, habrá que tener un local con una superficie amplia y que esté bien conectado con el sistema de transportes (autobús y/o metro) y que tenga una buena accesibilidad a pie y/o con coche (si tiene algún aparcamiento público o privado mejor).

Teniendo en cuenta las características mencionadas previamente, la empresa tendrá que investigar y buscar un local que se adecúe perfectamente a sus peticiones, ya que,

al ser una empresa nueva necesita que su primer local sea sede de la entidad además de oficina para atender a los clientes junto a los cajeros automáticos.

Finalmente, teniendo en cuenta los requisitos y las voluntades de los accionistas, el primer local que será, a la vez, sede principal y oficina o sucursal bancaria, cerca del centro de Valencia (considerando el centro la plaza del Ayuntamiento o alrededores), más o menos a 15 min en transporte (bús, taxi, vehículo particular o metro) y 30 min andando conectado con una parada de autobús cercana (línea C3) y el metro (parada de Facultats a menos de 100 metros y en la misma distancia pero al otro lado la parada de tranvía Vicent Zaragoza), de modo que, la oficina se situará exactamente en la Plaza del Profesor Tamarit Olmos ,ya que, existe un local vacío ideal para abrir y comenzar la primera oficina de la entidad bancaria además, previamente, el local estaba alquilado por Bankia de modo que se podría instalar rápidamente un cajero automático fuera.

4. Comercial e Infraestructuras

Las comunicaciones e infraestructuras de un banco son elementos clave para su funcionamiento eficiente y efectivo. Algunos ejemplos de estas comunicaciones e infraestructuras son:

- Red de sucursales: Para el banco es relevante tener una eficiente estructura de red de sus sucursales, ya que, permiten a los clientes acceder a nuestros servicios de manera física en distintos lugares y pueden ir al que mejor les convenga. Dicha red de sucursales deben estar bien ubicadas para tener mejor manejo y control estratégico para el cliente y la empresa.
- Banca en línea: Es una de las partes más importantes de la empresa, ya que, permite a los clientes acceder a los servicios bancarias de manera online a través de nuestra página web y plataforma seguras, de este modo, evitamos el caso innecesario de una visita física del cliente además de ser más eficientes.
- Infraestructura de tecnología de la información (IT): Dicha estructura permite al banco la automatización de procesos, la administración de datos y la gestión de la seguridad de la información. La infraestructura de TI debe ser segura, escalable y estar actualizada.
- Comunicación interna: Estas son importantes para el banco, debido a que tienen una relevancia directa con la eficiencia de la empresa, además de que permiten una comunicación rápida y efectiva entre los empleados de la entidad. Esto se

basa en los correos electrónicos de la empresa, chats internos y sistemas de mensajería instantánea.

El edificio, en este caso, la oficina donde estarán todos los accionistas y trabajadores será de alquiler los primeros años después la empresa intentará adquirir un local adecuado.

En términos de organización, una oficina de un banco suele contar con una zona de atención al cliente, que puede incluir cajas de atención, salas de espera y áreas de información. También puede haber una zona de trabajo para los empleados administrativos y financieros del banco, que pueden estar organizados en diferentes departamentos, como el departamento de créditos, el departamento de inversiones, el departamento de seguros, entre otros. Además, habría que implementar áreas de reuniones, salas de conferencias, salas de formación, así como áreas comunes para el personal, como cocinas, comedores y baños. En este caso, habrá que invertir una cierta cantidad de dinero para poder tener toda la maquinaria necesaria además de amueblar el local, de modo que, al ser una empresa nueva con poco personal y una oficina para alquilar, ya que, la empresa no podrá adquirir bajo su propiedad un local.

Finalmente, la empresa tendrá que invertir la siguiente cantidad de dinero:

- Para el alquiler del local: Dicho local estará ubicado en la ciudad de Valencia, exactamente en 1.500 € con un coste mensual en el alquiler del local. La sucursal estaría ubicada en la Plaza del Profesor Tamarit Olmos, nº 19 (Valencia). Dicha ubicación es ideal al poder estar muy bien conectada con el sistema de transporte público (teniendo un perímetro de 500 m conectado con el tranvía, metro y autobús)
- Mobiliario: Se necesitan archivadores, sillas, muebles para decorar el local y que los empleados puedan realizar su trabajo de forma ergonómica y que la oficina, ya que, los empleados tienen que tener un lugar dónde puedan trabajar de la forma más cómoda y eficiente posible, de modo que, habrá que adquirir sillas de oficina ergonómicas además de ordenadores que se adapten perfectamente a la actividad bancaria además de armarios para archivadores y demás muebles necesarios para el correcto funcionamiento de un banco.
- Ordenadores y demás equipos informáticos: Se calcula que la empresa al tener unos 2 empleados contratados, ya que, los accionistas utilizarán sus propios

ordenadores (en el caso de que tengan y sean válidos para la función de la actividad de la empresa, es decir, que puedan admitir y funcionar correctamente con un software bancario igual para todos), de modo que, la empresa tendrá que realizar una inversión (no un gasto, ya que, la “maquinaria” se rentabiliza además de realizar amortización y su utilidad que es básico y esencial para el correcto funcionamiento de la empresa) de 1.200 € que se pagarán a la empresa proveedora de equipos informáticos en forma de cuotas, de este modo, la empresa puede asimilar dicha inversión en varios períodos lo cual hace que permita que se tenga, en teoría, suficiente liquidez para poder adquirir los ordenadores requeridos.

El espacio que necesita la oficina de la entidad financiera puede variar significativamente dependiendo del tamaño del banco, la ubicación, los servicios que ofrezca y el número de empleados. En general, las oficinas de los bancos pueden oscilar entre unos pocos cientos de metros cuadrados a varios miles. En nuestro caso, al ser una empresa pequeña con poca inversión, de nueva actividad, etc. necesitaríamos una oficina con alrededor de mínimo 200 metros cuadrados. De modo que, con esta información, la empresa tiene que investigar el local que sea adecuado para iniciar la actividad y poder sostener todas las actividades en un mismo lugar.

Finalmente, la empresa ha analizado e investigado y tiene contempladas las siguientes opciones para su primera sede y oficina:

- *Plaza del profesor Tamarit Olmos, 19.* Este es un local perfecto para poder abrir nuestra primera sucursal u oficina, ya que, anteriormente estaba ocupado y alquilado por el banco Bancaja, haría falta una reforma e instalación de los equipos necesarios para el funcionamiento del banco, el local tiene la suficiente superficie para poder acoger toda la actividad necesaria y está bien comunicada con varios sistemas de transporte. El precio del alquiler rondará los 1.300 € mensuales siendo una superficie alrededor de 150 m².
- *Av. Pérez Galdós:* Este local tendría unos 187 m² lo cual es más grande además con una caja fuerte además de que es un precio mucho más bajo que el primero, el alquiler mensual es 1.000 €, sus desventajas es la zona al no ser un lugar tan cerca del centro y que no está tan bien comunicado con los sistemas de transporte público y que haría falta una reforma (aunque el primero también le haría falta).

- *Av. Cataluña (zona Benimaclet):* Este local es muy completo y no haría falta reformar, además es una zona muy bien conectada con el sistema de transportes, el local en sí tiene una 150 m2 con un coste de alquiler mensual de 1.200 €, su desventaja es que es un primero y no un bajo por lo cual es difícil, en caso afirmativo, poder colocar un cajero automático donde los clientes, cuando el banco esté cerrado, puedan extraer su dinero.

12. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Descripción de los puestos de trabajo y análisis

En este apartado la empresa se organizaría de la manera más eficiente y eficaz posible realizando organigramas donde permitan que cada accionista más los empleados tengan un papel que se adapte a sus conocimientos y habilidades.

Cada puesto de trabajo tiene sus propias funciones. A continuación, se explicará la justificación, misión y objetivo de cada puesto laboral del banco:

- Director general (CEO): Este puesto se considera el más importante, ya que, es el director de la empresa y dirige esta con sus decisiones y acciones, es decir, es el máximo dirigente y el que más relevante es del banco, el papel que tendrá dicho puesto es de que el banco sea rentable y cumpla su objetivo principal. Además, el mismo director general tiene que saber estructurar, organizar y gestionar el banco para que sea lo más rentable posible pero cumpliendo uno de los ejes principales de la entidad bancaria que es ser una empresa más comprometida con la sociedad y brindarles unas condiciones más favorables y justas que la banca tradicional. Para todo esto, tendrá que establecer estrategias con los accionistas y saber que dirección tomar.
- Director financiero: El director del departamento financiero se tiene que encargar de que la empresa sea rentable y pueda devolver todos los préstamos solicitados además de gestionar y ofrecer las mejores condiciones financieras con los mejores servicios posibles, es decir, tendrá que realizar cálculos para sacar la máxima rentabilidad de cada servicio y demás tareas como: la gestión y el pago

de los impuestos, tasas o tributos, calcular los costes que tenga el banco y ajustarlo de forma que cumpla o ayude a cumplir el objetivo establecido.

- Director de marketing: Nuestro director de marketing tiene la función de promocionar la entidad durante sus primeros meses de creación y constitución, de modo que, tendrá que gestionar todo lo relacionado con el marketing para poder hacer más conocida a la empresa, de este modo, se obtiene más clientes y, por ende, más ingresos, después de dicho proceso hay que establecer ciertas políticas de la empresa sobre su imagen y cómo promocionarse de la mejor forma teniendo en cuenta el modelo de negocio.

- Director de recursos humanos: Es la persona encargada de gestionar y realizar la mejor posible estructura y organización del banco, es decir, tiene que saber gestionar y controlar el personal de la empresa para que puedan rendir a mayor nivel mediante acciones que promuevan el mejor ambiente laboral posible, además, otras de sus labores son: calificar a los solicitantes del trabajo, ayudar a mejorar en su formación académica y laboral de la plantilla y promover la cultura del esfuerzo, trabajo en equipo y, sobretodo, dar importancia que el banco está para ayudar a pequeños emprendedores de forma más justa y no sacar todos los beneficios posibles.

Criterios de reclutamiento y selección del personal

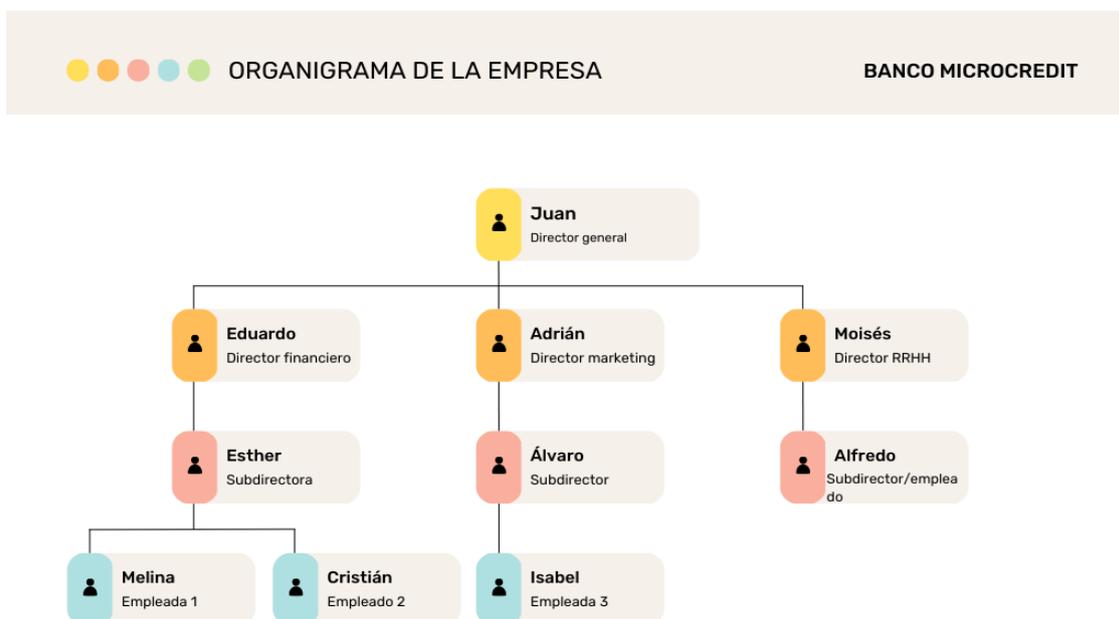
La empresa establecerá unos criterios fijos y proceso de selección para poder reclutar personal, estos serán los siguientes:

- Conocimientos: Lógicamente, todo solicitante de cualquier puesto laboral interno o externo de la empresa (excepto el personal de limpieza, de la cual, en ese caso, se contratará una empresa especializada) necesita tener unos conocimientos básicos relacionado con el puesto laboral por el que solicita, por ejemplo: una persona que quiera trabajar en el departamento de contabilidad, tendrá que tener conocimientos sobre los asientos contables, el estado de flujo de efectivo, balance de situación, etc.
- Aptitudes y títulos: También se pedirá las correspondientes aptitudes, certificados y/o títulos (sean de FP, Grado Universitario o Máster), de este modo, los accionistas quieren que su personal estén cualificados para su labor y que la empresa tenga una imagen más profesional, ya que, tener una validación oficial para realizar de forma eficiente las tareas laborales de cada puesto de la empresa es esencial.
- Actitud y objetivos: En el banco, se quiere contratar a un personal que pueda ayudar a cumplir los objetivos establecidos con una actitud positiva, profesional y ambiciosa, es decir, se contratará a las personas con más capacidad y entendimiento de nuestro modelo de negocio y que tenga la ambición similar al de los accionistas, ya que, es la principal motivación de realizar su labor día a día convencido de que es lo que quiere hacer.

Estructura organizativa de la empresa

Para este apartado, se ha decidido presentar un organigrama y explicar su funcionamiento, es decir, cómo está estructurado y el motivo de ello.

Tabla 7



Fuente: Propia

En este organigrama podemos presenciar que la empresa está dirigida por un Director General (CEO) y dividido en 3 departamentos de la siguiente forma:

- Departamento Financiero: En dicho departamento, se puede observar que existen 4 empleados, donde nuestro Director Financiero tendrá el papel de dirigir y organizar a los 3 empleados que tiene a cargo además de implementar las estrategias establecidas de la junta de accionistas y asegurarse de cumplir los objetivos marcados por los mismos accionistas (en este caso, el propio director formaría parte de la junta), por otro lado, la subdirectora hará de coordinadora del director del departamento con los empleados además de implementar las estrategias establecidas y revisar a sus dos empleados, finalmente, los dos empleados que tenemos a cargo, uno será con poca o nula experiencia laboral pero con conocimientos relacionados con el estado financiero de un banco (Cristián) mientras que la otra empleada (Melina) será la coordinadora, es decir, se le dará un papel de realizar las tareas y ayudar al otro empleado a formarse.

- Departamento de Marketing: En este caso, tendremos 3 empleados en total, siendo el primero nuestro Director de Marketing (Adrián) quién es el encargado de realizar nuevas estrategias relacionadas con el Marketing para que ayude al banco a poder crecer y tener una buena imagen en la sociedad, para ello, se le va a delegar ciertas tareas y objetivos a nuestro subdirector (Álvaro), este implementará las estrategias creadas por el director del departamento y hará de coordinador con el empleado y la directiva además de asegurar que se cumpla los objetivos designados, finalmente, el empleado cumplirá las tareas asignadas para que la empresa cumpla sus objetivos de forma satisfactoria
- Departamento de Recursos Humanos: En este departamento, la organización es sencilla y simple, el director del departamento (Moisés) se encarga de diseñar y aplicar las políticas internas de la empresa además de encargarse las tareas habituales de un director de Recursos Humanos, por lo tanto, va a delegar la tarea de revisión y contratación de personal a su empleado, es decir, el empleado tendrá como tarea principal aplicar las políticas de la empresa y revisar los CV de los solicitantes de un puesto.

Políticas de remuneración

Las políticas de remuneración de la empresa se basan en la siguiente estructura:

- Salario del personal: El banco quiere proporcionar un sueldo medio superior al Salario Mínimo Interprofesional y acorde a la media del sector bancario, ya que, considera que se debe valorar el talento y profesionalidad de forma justa de sus empleados, de este modo, los empleados estarán más motivados y con un mejor ambiente laboral. Finalmente, se les pagará alrededor de 1.500 euros brutos mensuales a los empleados excepto al personal de limpieza que se les dará según el convenio laboral de dicho sector.
- Pagas extras: Además del salario fijo, el personal tendrá la opción de aumentar su renta mediante pagas extras regularizadas tal como está la normativa laboral respecto al mismo tema, es decir, se les dará sus 2 pagas extraordinarias.
- Incentivos: La empresa también quiere otorgar un incentivo económico si los empleados ayudan a la empresa a cumplir los objetivos establecidos, de este modo, la motivación de estos está activa y bien respaldada y su rendimiento se verá incrementado, de modo que, finalmente ambas partes salen ganando con

esta medida. También, se puede otorgar días de descansos u otras medidas que ayuden a mejorar la eficiencia y rendimiento del personal del banco.

- Beneficios sociales: El banco también quiere otorgar a sus empleados, otros derechos y servicios como los seguros de salud, de hogar, de vida, planes de pensiones, seguros de su vehículo particular y otras medidas que otorguen una conducta positiva del empleado a la empresa. Además, el banco establecerá actividades en grupo para mejorar el ambiente laboral.

Outsourcing (externalización)

En este procedimiento, la entidad bancaria quiere únicamente subcontratar el servicio de limpieza y el de instalación y mantenimiento de los programas informáticas, este último será durante los primeros meses o años (dependiendo del estado financiero del banco) de funcionamiento de la entidad, ya que, se considera que en cuanto sea posible y viable económicamente será de control interno, es decir, se encargará la propia empresa mediante la contratación de personal experimentado y especializado en programación informática orientada para el sector bancario. Finalmente, la empresa aplicará y justificará outsourcing en los siguientes campos:

- Servicio de limpieza: En este caso, la empresa no ve necesidad de contratar de forma interna un personal de limpieza, ya que, considera que lo más rentable y beneficioso para el banco es subcontratar una empresa especializada en ello y que su función sea la limpieza diaria de la oficina durante los días laborales del propio banco en variación en tres turnos: antes de la apertura del banco, en el descanso del horario laboral y al cierre del banco, de este modo, el banco se asegura que la sucursal esté en perfectas condiciones durante su servicio.
- Personal TI y Procesamiento de Datos: En este caso, la empresa, externaliza durante sus primeros meses desde su apertura hasta que la ocasión lo permita (analizando la viabilidad económica y rentabilidad) el servicio tecnológico, es decir, contratará a una empresa especializada en Tecnologías de la Información (TI), donde se dedica a la gestión de los sistemas informáticos, desarrollo del software bancaria, mantenimiento técnico y demás servicios, por otra lado, el Procesamiento de Datos, en este caso, es la gestión de entrada de información (datos), gestión de base de datos y el resto de servicios de procesamiento de datos.

Para dicha tarea de subcontratar, gestionar, controlar y organizar estos apartados y su correspondiente personal, se encargará el Departamento de Recursos Humanos, de este modo, la empresa también tiene un mayor control sobre estos y puede orientar o ajustar según sus necesidades.

13. ESTRUCTURA LEGAL/SOCIETARIA

1. Forma societaria de la empresa

La condición jurídica de la empresa tendría que ser una Sociedad Mercantil, ya que, se obliga a una empresa o entidad bancaria a tener dicha condición jurídica. Dentro de la Sociedad Mercantil existen 4 tipos (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad comanditaria). En este caso, la condición jurídica ideal de la empresa tendría que ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que, las condiciones son las que mejor se adaptan a la idea de negocio además de poseer unas ventajas que las demás condiciones no obtienen o no interesa.

Dichas condiciones son que la responsabilidad es ilimitada, es decir, ante la posibilidad de pérdidas de la empresa los socios no tienen que responder con su patrimonio personal, además, a partir de cierto nivel de beneficios (40.000 euros), los impuestos son menores que los de un trabajador autónomo y con una sociedad el trabajador autónomo puede desgravarse su sueldo como gasto.

Otro aspecto importante es la autorización de los organismos correspondientes para poder empezar la actividad como una entidad bancaria, en este caso, existe un Código del Mercado Bancario

Finalmente, el capital que aportarán los accionistas (el capital mínimo serían de 3.000€) para la creación y funcionamiento de la entidad financiera sería 25.000 € teniendo en cuenta todos los factores (oficina para la entidad, contratar empleados, etc.).

Accionistas

El número de accionistas de la empresa sería de 5, ya que, cada accionista podría aportar 5.000 € para la constitución y funcionamiento de la empresa, que sería una cifra aceptable y alcanzable, además a la hora de tomar y votar decisiones, al ser un número impar, no habría empates (se obligaría a tomar una decisión, es decir, no se puede abstenerse o votar en blanco) lo cual hace que sea democrático también al poder votarse, en vez, de que únicamente tomará decisiones un sólo accionista. Cabe añadir, que al tener un capital inicial, únicamente contamos con lo aportado por los propios accionistas, tendremos que pedir un préstamo o crédito a una entidad financiera, por otra parte, la cantidad a pedir sería alrededor de 75.000 € a devolver en 3 años con sus respectivos intereses y dicho préstamo sería mediante un crédito ICO.

Todos los accionistas tendrán que participar de forma activa haciendo frentes con los gastos e inversiones necesarias para que la empresa cumpla sus objetivos y/o siga en funcionamiento además de ser rentable, para eso, dichos accionista tendrán que realizar las acciones y gestiones necesarias, cada uno tendrá tareas y objetivos establecidos y cada uno controlará un departamento en concreto. De esta forma, se asegura la participación y el control de la empresa por los propios propietarios además de que se les hace constar, de esta manera, la situación de la entidad.

Formalidades administrativas

Analizando todas las características, se va a constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada

Para constituir la entidad financiera habría que realizar los siguientes procedimientos:

1. Registrar el nombre de la empresa

Hay que ir al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social. Este es el documento que acredita que el nombre elegido para la sociedad o empresa no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.

El trámite se puede realizar de forma online mediante la web del Registro Mercantil y tiene un valor de 16 euros.

Una vez concedido el certificado, el nombre quedará reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro en

el notario. Finalmente, el nombre concedido se convertirá en la razón social de tu empresa.

2. Abrir la cuenta bancaria a nombre de la empresa

Tras obtener el certificado, se tendrá que abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa e ingresar el capital mínimo inicial..

El banco, entonces, emite un certificado de dicho gasto que posteriormente se tendrá que presentar en la notaría.

3. Redacción de los Estatutos Sociales

Los socios o accionistas tendrán que realizar y redactar los Estatutos Sociales, en otras palabras, se tienen que redactar y formalizar el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura pública de la constitución. En este trámite, si creas la Sociedad de Responsabilidad Limitada a través de un PAE (Portal de la Administración Electrónica), ya que, se utilizan unos estatutos simplificados tipo sin algún coste. Finalmente, existen un conjunto de elementos mínimos obligatorios en cualquier Estatuto Social y son los siguientes:

- Debe figurar la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada”
- La actividad que se vaya a dedicar la empresa
- La fecha de cierre de cada ejercicio
- El domicilio social dentro del territorio nacional de España
- El capital social
- Las participaciones en que se divida
- El valor nominal de cada acción
- La numeración de las mismas
- Sistema de administración de la sociedad o entidad

4. Escritura pública de la constitución

Este proceso de escritura es obligatorio para todos los socios que tendrán que firmar dicho documento ante notario, normalmente, el coste es bajo y es sobre un porcentaje determinado sobre el capital escriturado

Es un trámite previo a la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Finalmente, para obtener la escritura, es obligatorio presentar los siguientes documentos:

- Estatutos Sociales de la Sociedad
- Certificación negativa del registro mercantil central (original)
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al Capital Social.
- D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores.
- *Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero)*

5. Trámites en Hacienda

a) Obtención del Número de Identificación

Después de realizar y firmar las escrituras, habrá que dirigirse a Hacienda para obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) provisional de la entidad. Para ello, se debe aportar el modelo 036 cumplimentado, la fotocopia del DNI del firmante junto a, otra fotocopia, de la escritura de constitución de la empresa.

Después de este proceso, se asignará un NIF provisional con una validez de 6 meses

b) Alta en el I.A.E.

Hay que darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas. Para llevar a cabo los trámites de alta, modificación o baja de este tributo, será necesario que se presente el modelo 840 junto con el NIF en la Administración Tributaria correspondiente al lugar donde se ejerce la actividad. Cabe añadir que para los supuestos exentos de este gravamen, es decir, aquellos que tengan una cifra de negocio inferior a 1.000.000 euros al año, hay que aportar el modelo 036 de la declaración censal indicando los epígrafes IAE a los que acoge la empresa.

c) Declaración censal (IVA)

En este procedimiento se detalla el inicio, la modificación o el cese de la actividad. Para obtenerla, es necesario presentar el modelo oficial 036, el NIF de la Sociedad y el documento que acredita el alta en el Impuesto de Actividades Económicas. Finalmente, para realizar este proceso, se realiza a través del DUE en caso de haber creado la entidad con un Punto de Atención a Emprendedores (PAE).

6. *Inscripción en el Registro Mercantil*

Se ha de inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil de la provincia en la que está localizado el domicilio social. Para este proceso, existe un plazo de 2 meses desde la obtención de la escritura de la constitución y se tiene que aportar lo siguiente:

- Copia original de la escritura de constitución de la sociedad
- Certificación negativa de denominación social
- Documento acreditativo de haber pagado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Copia del NIF provisional

7. *Obtención del NIF definitivo*

En este caso, se deberá canjear, en Hacienda, la tarjeta provisional del NIF por la definitiva, una vez haya pasado el tiempo efectivo de la constitución de la empresa. Después de este procedimiento, la creación de la Sociedad Limitada ya es efectiva. Finalmente, para poder empezar la actividad, hay que completar un conjunto de obligaciones con la Seguridad Social y el Ayuntamiento del domicilio social de la entidad, tales como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos junto a la solicitud del número de patronal en caso de querer contratar empleados o la solicitud de la Licencia de apertura.

Contabilidad, tasas y obligaciones laborales

En contabilidad, el banco se basa en un registro, seguimiento e informe de cualquier acción que se realice de la entidad bancaria. En nuestro caso, la contabilidad de la empresa se centra en estos puntos:

- Cuentas contables: Nuestro banco usa un conjunto de cuentas contables específicas para el registro de sus transacciones, dichas cuentas incluyen activos, pasivos, capital, ingresos y gastos.
- Registros contables: Antes de todo, cabe decir que un banco tiene que mantener sus registros detallados de todas las transacciones de sus libros contables, de modo que, implica un registro y mantenimiento de las transacciones diarias, dichos registros van incluidos la reconciliación periódica (ajuste del saldo contable respecto al saldo real)

- Normas contables: Lógicamente, el banco está sujeto a ciertas normas contables, por ejemplo: Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Dichas normativas están preparadas para incluir los principios y directrices para la preparación y presentación del estado financiero del banco.
- Regulaciones bancarias: Cualquier banco está sujeto a regulaciones de su país que tienen relevancia en su contabilidad. En este caso, las regulaciones con relación con la capitalización van incluidas junto con la gestión de riesgos y demás características de las operaciones bancarias.
- Auditorías: En este caso, según la normativa vigente, el banco debe ser auditado por un auditor externo independiente. Dicha auditoría debe incluir la revisión de registros contables, evaluación de si se cumplen las normas de contabilidad y regulaciones que se puedan aplicar además de ofrecer su opinión sobre el asunto del estado financiero de la empresa.
- Reportes financieros: Nuestra entidad bancaria preparará y presentará un estado financiero de forma periódica, para ello tendrán que ir incluidos el balance, estado de resultados y el flujo de efectivo o liquidez, así se transmite un punto de vista claro de la posición financiera del banco además del rendimiento y su liquidez. Cabe añadir, que estos 'reportes' son usados por inversionistas o accionistas, analistas financieros y demás interesados en evaluar el estado financiero y rendimiento del banco.

Respecto a las tasas, el banco quiere que se cobre lo mínimo posible y las menos veces posible a sus clientes, ya que, consideran que el banco no debería obtener beneficios con dichas tasas (de apertura, mantenimiento y otro tipos) como la banca tradicional, de modo que, la entidad decide cobrar unas mínimas tasas de forma trimestral por un importe de 9 €, de esta forma, esos ingresos por dichas tasas cubrirán una parte de los costes de la empresa y, por otro lado, los consumidores no encontrarán un abuso dichas tasas.

La entidad bancaria, lógicamente como cualquier otra empresa, posee unas obligaciones laborales en común a cumplir, pero también tiene otras obligaciones que están orientadas al mercado al que está dirigido (mercado financiero). A continuación, algunas de dichas obligaciones que tiene que cumplir el banco:

- Cumplimiento de la normativa laboral: El banco debe cumplir con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables, incluyendo las relacionadas con la contratación, remuneración, seguridad social, salud y seguridad en el trabajo, y los derechos y deberes de los trabajadores.
- Fomento de igualdad de condiciones: La empresa debe promover la igualdad de oportunidades entre sus trabajadores, sin discriminación por razones de género, edad, raza, origen étnico, orientación sexual, religión o discapacidad.
- Entorno saludable y eficiente: La entidad bancaria debe garantizar a sus empleados un ambiente laboral seguro y confortable, identificando y evaluando los riesgos laborales que pueden existir, y tomando medidas preventivas para minimizarlos, de modo que, si se consigue obtener el mejor ambiente laboral, por consecuencia, los empleados rendirán mejor.
- Formación y desarrollo de los empleados: Es importante para el banco que proporcione una mayor formación y desarrollo laboral para sus empleados

14. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

1. Inversión necesaria

En este apartado es esencial detallar al máximo toda la inversión realizada por parte de los accionistas y, en caso necesario, del préstamo solicitado a cualquier entidad financiera. En nuestro caso, la inversión propia rondaría alrededor de los 3.000.000 € que se destinaría al alquiler del local y mobiliario de oficina, se estima, que el alquiler mensual rondaría los 1.300€ mensuales, alrededor de 15.000 anuales, el resto del dinero, teniendo en cuenta que para formalizar la forma societaria (capital social) rondará alrededor de 3.000 €, por lo cual, 7.000 € irían destinados a sillas, mesas, estanterías y el resto de mobiliario de una oficina. Por otra lado, se estima que se pedirá a nuestros inversores una inversión de 3.000.000 € (la inversión total nuestra rondaría alrededor de los 100.000 € durante su primer año) que irán destinados a sueldos, ordenadores, programas informáticos, sistemas operativos y demás componentes necesarios para el correcto funcionamiento del banco y microcréditos. Para el préstamo, la empresa solicitará un crédito ICO, ya que, considera que es lo ideal teniendo en cuenta el sector en el que está metido y las condiciones que está ofertando la entidad.

De este modo, estimaremos, a continuación, de la forma más precisa y real posible, la inversión realizada durante el primer año en diferentes conceptos:

TABLA 8

CONCEPTO	CUANTÍA (€)	EMPRESA/PROVEEDOR
CAPITAL CIRCULANTE	3.000.000 €	INVERSIÓN
MOBILIARIO	7.000 €	IKEA
EQUIPO INFORMÁTICO	5.000 €	HP
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	1.000 €	XINXETA
GARANTÍAS	15.000	
CAPITAL SOCIAL	3.000 €	
TOTAL	3.031.000 €	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

1. Depósitos y garantías

Cabe añadir, que durante los 5 primeros años de la empresa, no se va adquirir ningún inmueble para usarlo como local, es decir, nuestra oficina será de alquiler, ya que, al no tener una gran inversión ni es la voluntad de los accionistas adquirir un inmueble, ya que, supondría un mayor coste de inversión. La opción de adquisición del local, se estima poder hacerlo a partir del 5º año de funcionamiento, siempre y cuando, las condiciones sean favorables y la empresa pueda adquirir sin ningún problema económico o que nos recorte, de forma notable, nuestro margen de beneficios. También, los accionistas tienen decidido no invertir más de 100.000 euros en adquirir cualquier local para convertirlo en una oficina o sucursal o sede central del banco.

- Fondos para microcréditos: Nuestro banco proporciona microcréditos a personas (nuestro target principal es gente con pocos recursos) que puedan emprender su pequeño negocio, de modo que, se necesitará poseer fondos (liquidez) para poder confrontar dicha situación. En este caso, el banco quiere realizar una colaboración con la Asociación Española de Micropréstamos, para que se proporcione fondos a nuestro banco en concepto de garantía de respaldo a los emprendedores de pequeños negocios (target principal). Finalmente, de este

modo el banco tiene un respaldo económico para proporcionar a sus clientes su servicio de préstamo de microcréditos (la cantidad máxima es de 1.500 €) con su correspondiente plazo de devolución y el cobro de intereses y comisiones. Cabe añadir, que la cantidad que la empresa solicitaría para dicho apartado rondaría los 50.000 € que estimamos devolver en un plazo de 5 años.

- Reservas de capital: La entidad debe tener reservas de capital para poder cumplir los requisitos regulatorios y asegurar y garantizar la solidez y estabilidad financiera de la empresa. En nuestro caso, el banco tendrá como objetivo cumplir todos los requisitos y normas relacionadas con las reservas de capital, hay que añadir que los requisitos varían según el tamaño del banco. Dicha reserva iría al Banco Central de España y viene de un determinado porcentaje de los depósitos y préstamos facilitados a nuestros clientes. Finalmente, el banco tendrá unas reservas bancarias obligatorias que se basa en la multiplicación de la base de reservas por el coeficiente legal de caja (actualmente es 1% establecido por el Banco Central Europeo), de modo que, es difícil poder precisar una cantidad sobre las reservas de capital al no poder tener la base de reservas (saldos a fin de mes de determinados pasivos del banco). La cuantía de nuestras cifras, si se cumplen que obtengamos una cifra determinada de clientes y servicios (se estima tener cerca de 2.000 clientes el primer año) rondaría los 4.000 € al tener, durante el primer año, el coeficiente legal de caja que se valora alrededor de los 400.000 €.
- Costes de operación: Dichos costes incluyen los gastos recurrentes para el funcionamiento del banco, por ejemplo: salarios del personal, alquiler, suministros, marketing, etc. Si enfocamos dichos costes para nuestro banco, se trataría del mantenimiento de la red de sucursales del banco y sus canales de atención al cliente, en nuestro caso, al ser un banco nuevo habrá que invertir dinero en marketing para promocionar la marca y sus servicios. Finalmente, sabemos que el coste de personal es de alrededor de 50.000 € (teniendo en cuenta que finalmente contrate a 3 personas el primer año y en el año de expansión se contraten 2 más) durante el período que la empresa quiera mantener dicha cifra, es decir, cuando la entidad quiera expandirse. lógicamente, el coste de operación aumentará de forma notoria.
- Riesgos crediticios: Nuestra empresa debe tener en cuenta el riesgo crediticio con relación a la concesión del servicio de microcréditos a los “pequeños

negocios". Finalmente, cabe añadir que es importante para el banco tener unas provisiones asignadas para posibles incumplimientos de normativa o de pagos.

- Amortización del inmovilizado: Teniendo en cuenta que nuestro inmovilizado está valorado en 50.000 €. Obtendremos la siguiente amortización:

TABLA 9

El 01.01.00 se adquiere mobiliario por valor de 50.000 euros, siendo su coeficiente de amortización máximo del 10%, y lo elegimos dentro del límite. Por lo tanto, su vida útil será de 10 años (100/10 = 10).

Como su vida útil es superior a 8 años, multiplicaremos el coeficiente por 2,5, obteniendo un porcentaje constante de amortización de $2,5 \times 10\% = 25\%$.

En consecuencia, nuestras cuotas de amortización serán:

Año	Porcentaje	Amortización	Pendiente de Amortización
00	-	-	50.000
01	25%	12.500	37.500
02	25%	9.375	28.125
03	25%	7.031,25	21.093,75
04	25%	5.273,43	15.820,31
05	25%	3.955,07	11.865,23
06	25%	2.966,30	8.898,92
07	25%	2.224,73	6.674,189
08	25%	1.668,54	5.005,641
09	25%	1.251,41	3.754,23
10	25%	3.754,23	-

FUENTE: PROPIA

Capital Circulante

Antes de poder estimar nuestro capital circulante, tenemos que definir qué es, el capital circulante (también se le puede denominar como fondo de maniobra) es la capacidad de la entidad para poder hacerse cargo de los pagos que tiene a corto plazo y, a su vez, poder invertir o adquirir cualquier recurso de cualquier actividad mercantil. Finalmente, de forma breve y simple, el capital circulante es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

En este caso, nuestro capital circulante es muy relevante para el correcto funcionamiento de la entidad además de poder obtener un fondo de garantía que nos asegure poder hacer frente a todos los gastos que realizamos durante el año. Para poder estimar de forma más exacta nuestro capital circulante tenemos que tener en

cuenta: efectivo para los clientes, reservas requeridas, los préstamos que hemos facilitado a nuestros clientes, activos líquidos (bonos del Estado), los depósitos de los clientes, etc., sin embargo, hay que tener en cuenta el pasivo corriente que tiene la entidad durante un año de funcionamiento, de modo que, según las deudas a corto plazo que tenemos y otros 'aspectos' o 'puntos' del pasivo corriente, este mismo se estima que su valor sea de 80.000 € y, por otro lado, nuestro activo corriente está cifrado en 350.000 €, así que, nuestro capital circulante es de 270.000 €.

Finalmente, con todo lo mencionado en este punto, podemos apreciar que nuestro capital circulante cumple con el objetivo de poder cubrir o hacer frente los pagos que tiene que hacer la empresa (costes) y garantizar la liquidez de la entidad (relacionada con la capacidad de poder hacer frente cualquier adversidad económica que no nos esperamos).

2. Financiación

Según todos los cálculos y estimaciones realizadas, la inversión para el primer año de funcionamiento de la entidad está valorada aproximadamente a 3.100.000 € lo cuál hay que destacar que hay que diferenciar dicha inversión de recursos ajenos y recursos propios y cómo se han originado, ya que, parte de esa inversión viene originada por los ingresos durante los primeros meses, es decir, parte de lo que se ha generado durante los primeros meses se destina, a meses posteriores, a cubrir parte de la inversión necesaria para el banco.

La inversión inicial (al momento de empezar la empresa) prevista rondaría alrededor de los 3.100.000 € teniendo en cuenta que los accionistas además de aportar en la misma inversión también añaden otros tipos de inmovilizados, por lo tanto, los 100.000 € restantes de la inversión del primer año tienen origen de los ingresos obtenidos de los primeros 4 meses de actividad. Durante el momento de la apertura o comienzo de la actividad empresarial, tenemos bajo a nuestra disposición alrededor de 3.100.000 € para poder prestar en microcréditos siendo la cantidad máxima para prestar 1.500 € y una cantidad mínima de 200, los intereses del microcrédito son del 8% anual más unas comisiones (cifradas alrededor del 2%), tenemos lo siguiente:

Durante el inicio de la actividad de la empresa, en el mejor de los casos, se ha podido prestar los 3.100.000 € en conceptos de microcréditos con unos intereses obtenidos (ingresos) alrededor de los 247.000 €. Finalmente, tenemos que tener en cuenta el dinero que nos tiene que ir devolviendo durante los próximos años que, justamente,

sería alrededor de los 3.000.000 € que es justamente la cantidad inicial que se presta desde el momento inicial de la actividad empresarial, aunque, existe otra opción que hace que la empresa pueda evitar tener que devolver esas inversiones y tener una nula o baja deuda y es la de ofrecer a nuestros inversores ser accionistas de la empresa, de modo que, si esa inversión inicial de nuestros inversores son de “nuestra propiedad” no hará falta devolver el dinero, únicamente, habría que ofrecer acciones de la entidad a dichos inversores y que estos obtengan beneficios de la actividad desde el momento inicial. Hay que añadir, que la intención u objetivo de la entidad bancaria es la de facilitar microcréditos (cuantía máxima de 1.500 €) obtenidas de la inversión inicial, de modo que, la empresa quiere ofrecer un gran número de microcréditos (suponiendo que si la inversión de los 3.1 millones de € van destinados para este servicio o producto, tendríamos alrededor de 2.000 microcréditos de una cuantía de 1.500 €) a un interés anual del 8% y que estos préstamos serían de corta duración.

Teniendo en cuenta lo anterior, recaudamos la inversión inicial (la devolución de los microcréditos con sus comisiones e intereses) además debemos contar con los depósitos o cuentas corrientes que tenemos durante el año rondan los 135.960 € de todos nuestros clientes, lo cual, lleva que en nuestras ‘arcas’ tendremos (hay que contar las demás prestaciones o servicios que realiza la entidad y cuenta como ingresos) alrededor de 3.500.000 € ya contando con los gastos que hemos tenido durante el año, aunque, por otra parte, el importe neto es inferior a esa cantidad, ya que, tendremos que ir devolviendo parte del importe de las inversiones de nuestros accionistas y/o business angels. Finalmente, teniendo en cuenta que durante el primer cuatrimestre disponemos de 100.000 € para los microcréditos originados por la inversión de nuestros accionistas, tendremos que pedir un crédito a una entidad bancaria o, que es nuestra intención, a unos inversores interesados en nuestro proyecto, la cifra de 3.000.000 €, ya que, también dispondremos alrededor, según las estimaciones realizadas con nuestra inversión inicial, de cuentas corrientes o depósitos alrededor de 40.000 € para prestar durante el primer cuatrimestre.

En nuestro caso, la financiación propia inicial es de 25.000 € designados principalmente a mobiliario de oficina y equipo informático especializado para los bancos con sus softwares correspondientes además de crear la página web de la empresa, el 75.000 € de financiación inicial son recursos ajenos y se destinarán a sueldo de los trabajadores, alquiler del local, suministros, formar y dar de alta la empresa y demás componentes y/o procedimientos. Finalmente, el resto de 100.000 € de inversión durante el primer año, estará cubierto gran parte por los ingresos generados por dicha inversión y el resto se

pedirá un crédito bancario. Finalmente, lo último mencionado es difícil de designar cuánto se va a necesitar, en caso de que sea así, para poder cubrir toda la inversión y devolver la financiación al poder tener diferentes escenarios posibles.

Cabe añadir que las fuentes de fondos económicos son los diferentes medios, a través, de los cuáles la empresa obtiene sus recursos financieros necesarios para poder financiar su funcionamiento. Dichas fuentes pueden ser internas (financiación propia) o externas (financiación ajena) y varían dependiendo del tipo de empresa (sector) y su situación financiera. Por lo tanto, el banco MicroCredit tiene estructurado de la siguiente forma:

- Capital propio: Se refiere a los recursos que se generan el banco a partir de sus reservas acumuladas, se pueden acumular ganancias retenidas durante un período determinado y usar dichas ganancias para cumplir las exigencias o requisitos que regulan el capital. El objetivo establecido para el banco durante sus 3 primeros años de funcionamiento es obtener en sus reservas estimadas en 75.000 €, retener el 50% de las utilidades como capital propio para financiación de futuros proyectos de expansión.
- Deuda a largo plazo: En este caso, el banco también puede obtener financiación a largo plazo mediante la emisión de bonos en el mercado, teniendo préstamos a largo plazo de instituciones financieras (esta opción no sería la principal opción) y otras medidas. En nuestro caso, el objetivo establecido por el banco es de emitir bonos por un valor de 100.000 € (en cuánto se pueda hacer) con un plazo de vencimiento de 10 años y una tasa de interés del 5%, gracias a estos fondos realizaremos una estrategia de expansión realizando nuevas aperturas de sucursales por la provincia.
- Deuda a corto plazo: Otra opción de financiación es mediante a corto plazo mediante líneas de crédito bancarias u otros instrumentos de carácter financiero de deuda a corto plazo. Dichos fondos pueden darse uso como financiación para cubrir necesidad de liquidez temporal o cubrir desfases de efectivo. El banco quiere obtener una línea de crédito bancaria por un valor cercano a 50.000 €, estos pueden ir destinados para financiar problemas de liquidez de un período o financiamiento de préstamos de corto plazo a clientes. A continuación, se verá nuestra tabla de amortización para la línea de crédito.

TABLA 10

Período	Intereses	Amortización del capital	Cuota	Capital pendiente	Capital total	50.000
0				50.000	Nº periodos	12
1	2.500	4.167	6.667	45.833	Tipo de interés	5%
2	2.292	4.167	6.458	41.667		
3	2.083	4.167	6.250	37.500		
4	1.875	4.167	6.042	33.333		
5	1.667	4.167	5.833	29.167		
6	1.458	4.167	5.625	25.000		
7	1.250	4.167	5.417	20.833		
8	1.042	4.167	5.208	16.667		
9	833	4.167	5.000	12.500		
10	625	4.167	4.792	8.333		
11	417	4.167	4.583	4.167		
12	208	4.167	4.375	0		

FUENTE: PROPIA

Cómo podemos observar en nuestra tabla de amortización, nuestros intereses se van disminuyendo por cada período que pasa, ya que, se considera que se ha elegido el método francés porque se adapta de mejor forma para la entidad y esta puede asumir de mejor manera su actividad y los costes y gastos que irá obteniendo durante su primer año de funcionamiento, además, se ha elegido un tipo de interés fijo que es lo que más le interesa la entidad para poder hacer mejor frente a cualquier situación imprevista, lo contrario, que si se hubiese elegido un tipo de interés variable.

- Capital de terceros: En este caso, es la obtención de fondos económicos mediante inversores (externos) que amplían el capital a cambio de ser accionistas del banco. La empresa tiene establecida como opción o proyecto tener inversores externos que aporten 100.000€ por el 10% de acciones de la entidad bancaria, dicho dinero obtenido irá destinado a la expansión del banco en la provincia de Valencia durante los próximos 3 años e invertir en una mejor plataforma web.
- Financiamiento a través de socios comerciales: Es en referencia a la recaudación de fondos por el banco a través de acuerdos o alianzas con otras entidades financieras. Un planteamiento relevante para el banco es la colaboración comercial con una empresa tecnológica orientada al sector financiero (fintech) que proporcione una plataforma de préstamos online, es decir, la fintech proporciona al banco una plataforma tecnológica desarrollada que permite a los clientes solicitar y obtener su microcrédito de forma rápida y eficiente. De esta manera, el banco se beneficia por obtener financiamiento adicional para el respaldo de su cartera de servicios.

Finalmente, hay que analizar qué ayudas públicas podemos acogernos y cuáles son las necesarias, ya que, tal vez, necesitemos una inyección de liquidez al principio de la actividad de la empresa y, por otra parte, no queremos tener demasiadas deudas por préstamos innecesarios y que no nos afecta de forma importante a nuestro banco.

De modo que, analizando los diferentes tipos de subvenciones, los más conveniente para nuestro caso serían los siguientes:

- Líneas de financiación del ICO: El Instituto de Crédito Oficial nos puede conceder un préstamo, ya que es una entidad pública que ofrece líneas de financiación a empresas o particulares. Según analizando las condiciones establecidas para su amortización y devolución junto al período establecido además de la cantidad favorable para el banco rondaría la cantidad, en caso de que sea necesario, alrededor de 75.000 € con un plazo de amortización de 6 años con 1 años de carencia principal, hay que tener en cuenta las comisiones y tasas que serían las siguientes: comisión de amortización del 1% sobre el importe cancelado cuando la operación se ha transformado a tipo fijo, si fuera variable, se cobraría una comisión máxima del 0,50% y si, en caso de que ocurra, se retrasa la devolución de dicho préstamo, llevaría un 2% sobre el importe indebidamente formalizado. Finalmente, la TAE, en el plazo solicitado, será de tipo fijo o variable de un valor de 4,30 %.
- Fondos europeos: Dicha ayuda son provenientes de fondos europeos destinados a fomentar el desarrollo económico y la creación de empleo. Hay que analizar y comparar el tamaño de la ayuda y sus condiciones, la cantidad de estos fondos no está definida, por lo cual, habrá que analizar, en caso necesario, cuál sería la cantidad ideal y sus condiciones. Cabe decir que, en teoría, dichos fondos son a través de la banca tradicional y existen dos tipos de ayudas: préstamos BEI y créditos ICO, la cantidad máxima a solicitar del primero está cifrada en 12.5 millones de euros con las plazos de financiación flexibles y un tipo de interés que, en teoría, aporta una ventaja para el solicitante, un plazo de 3 años para justificar la inversión y con ello se pueden financiar activos productos, intangibles y la liquidez necesaria para la empresa.
- Subvenciones para proyectos de I+D: El banco puede solicitar dicha subvención para financiar proyectos de investigación y desarrollo en el ámbito financiero y

tecnológico. En caso de que se realice esta opción, el préstamo rondaría los 75.000 €.

- Ayudas de fomentar el empleo: La entidad también puede solicitar ayudas públicas para contratar a personas desempleadas o para formar a su plantilla. En nuestro caso, dicha ayuda sería para aplicar en el momento que se expanda la empresa, es decir, que el banco quiere abrir más sucursales y necesite más personal, así que, por los primeros años de funcionamiento de la empresa, este recurso queda 'guardado' hasta que la empresa tenga una cierta rentabilidad y evolución económica que permita con cierto préstamo económica, poder ampliar sus sucursales y expandirse por la provincia.

3. Previsión Ventas

El banco para poder tener una previsión de ventas más exacta y/o realista para que la propia entidad pueda realizar ajustes, en caso necesario, debería formularse cuestiones como: ¿Qué factores externos debemos tener en cuenta? ¿Cuál es la influencia del cliente en nuestra rentabilidad? ¿Qué influencia tiene la existencia de los bancos tradicionales en nuestra actividad y, por ende, en nuestros ingresos? ¿Qué tasas tendrá que asumir respecto a sus ingresos?.

Al ser una nueva empresa y tener una inversión menor que las grandes empresas del sector bancario, nuestra previsión de ventas de nuestros servicios puede carecer de exactitud y poder tener pérdidas durante las primeras semanas de la apertura de nuestra primera sucursal. Finalmente, la empresa establecerá varios procesos o factores de previsión que nos sean útiles y se pueda sacar dicha previsión de forma clara y lo más precisa posible.

Por otra parte, cabe mencionar. ya que también es importante, tener unos objetivos financieros establecidos, el banco ha establecido como objetivos reales los siguientes:

- Objetivos financieros y metas: Se fijan las metas y objetivos concisos y medibles en términos de crecimiento de ingresos, rentabilidad, eficiencia operativa y otros indicadores financieros. Orientado a nuestro sector, queremos establecer las siguientes metas:
 - Incremento en un 20% la cartera de clientes que piden microcréditos en los 2 próximos años.

- Aumentar el margen neto del banco en un 15% para el año que viene, de esta forma aumentamos nuestra rentabilidad
- Reducir la tasa de impagos en un 10% en los 3 años posteriores de este ejercicio

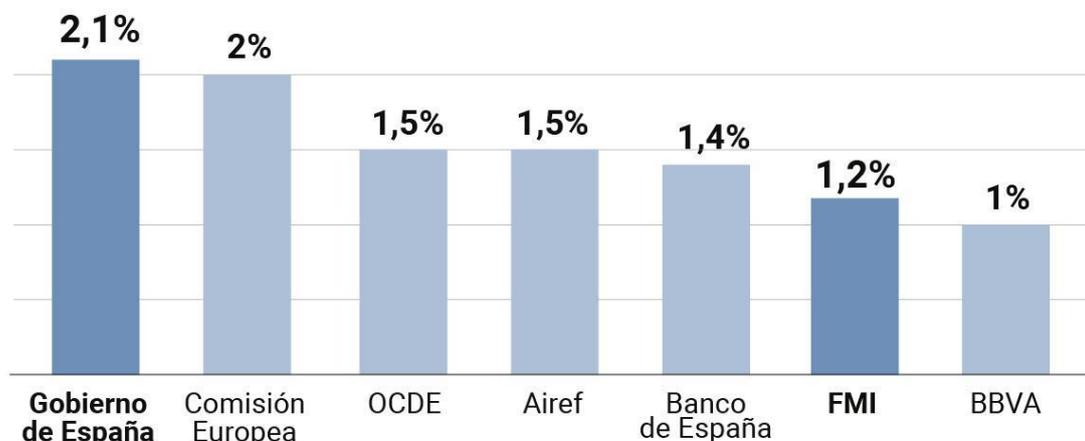
Los pasos que nos ayudan a sacar una previsión de ventas son las siguientes:

- Recopilación de información: Hay que analizar toda la información recopilada (pueden ser como patrones o tendencias de clientes, demanda de servicios y demás factores) además de investigaciones exhaustivas del mercado. En este caso, el banco establece las siguientes fuentes de información claves:
 - *Datos económicos:* Se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, la inflación, tipos de interés, poder adquisitivo de los consumidores, etc. En este caso, podemos ver que el crecimiento del PIB en España, en el año 2023, es de 1,6% (según el Banco de España), junto a una inflación estimada en torno a un 3,7% junto la subida de interés por parte del BCE a todos los bancos de la UE. Dichos datos, indican que existirá un menor margen de beneficios para los bancos, por lo cual, el banco tiene dos principales opciones: aumentar los intereses, tasas y/o cargas a sus clientes o puede bajar sus costes e incrementar su cartera de clientes. Cabe añadir, que hay que tener en cuenta también las preferencias de los consumidores y cuál sería el servicio “ideal” para ellos (intereses, condiciones, plazos de devolución, flexibilidad, etc.

Tabla 11

Previsiones de crecimiento para España en 2023

SEGÚN DIFERENTES ORGANISMOS



FUENTE: Agencias | GRÁFICO: H. de Pedro

20minutos

Fuente: Agencias (20 minutos)

Como se puede ver en el gráfico, la economía española prevé que tenga un incremento estimado y esperado al 2,1%, según el Gobierno de España en todo el año 2023, de modo que si se puede interpretar como un aspecto positivo para el banco, ya que, el tener un crecimiento positivo de la economía favorece más el consumo e inversión, por ende, habrá más préstamos de los consumidores para poder empezar su negocio. Finalmente, al existir varios porcentajes diferentes de distintos organismos, el banco considera que el crecimiento esperado 'real' sea del Banco de España y el Fondo Monetario Internacional, así que, se estima un crecimiento anual del país alrededor del 1,3%.

- Identificación de factores clave: En este paso, el banco identifica cualquier factor que tenga impacto en la venta de los servicios ofrecidos. Los aspectos más relevantes son la tasa de interés del préstamo, la situación económica del país, toda legislación relacionada con nuestra actividad, comparación con la competencia, etc.. Finalmente, la entidad tiene claro que la importancia de la tasa de interés del préstamo al ser un ingreso relevante para su rentabilidad, de modo que, se establecerá un 1.5% de tipo de interés, ya que considera un porcentaje ideal para ambas partes, siendo rentable para la empresa y asumible para el cliente.

- El mercado y su comportamiento: Se debe realizar un análisis del mercado para su lectura y comprensión (presente y futuro) en la que el banco está inmerso. En este proceso, se debe incluir el análisis detallado de la demanda de los servicios que ofrecemos, la preferencia del consumidor, situación económica y financiera y demás factores. Finalmente, teniendo en cuenta que nuestro principal servicio es el préstamo de un microcrédito tenemos que analizar el número de posibles clientes y las condiciones ideales para ser la empresa que ofrece el mejor servicio del mercado y saber también la demanda de los otros servicios ofrecidos y ajustar sus condiciones, de modo que, tengamos una alta rentabilidad dentro de lo posible y las políticas del banco. A continuación, en la siguiente tabla podemos ver la comparativa de los beneficios de los principales bancos de España del año 2022 vs 2021 (de este modo podemos ver la tendencia del mercado bancario):

TABLA 12

BANCO	2022	2021
BBVA	9.605 millones	7.896 millones
Santander	6.420 millones	4.653 millones
CaixaBank	3.145 millones	2.424 millones
Sabadell	859 millones	327 millones
Bankinter	560 millones	437 millones
Unicaja	260 millones	122 millones

Fuente: Propia

Se puede apreciar, en este caso, el aumento de los beneficios de los principales bancos de España, este índice nos señala que los bancos vuelven a recuperar su nivel de ingresos, mejor dicho beneficios, de la pre pandemia, ya que, todos los bancos han podido obtener más beneficios que en 2021. Cabe añadir, que no se puede dejar guiar, nuestro banco, por estos datos, ya que, pese a que son mejores resultados y algunos bancos son los mayores beneficios que han recaudado en sus últimos 15 años (Banco Sabadell), son bancos con mucho respaldo económico.

- Técnicas de pronóstico: La empresa debe implementar ciertas técnicas de pronóstico, por ejemplo, se pueden aplicar: análisis de series temporales, modelos de regresión, análisis de tendencias, etc. y, de este modo, podemos predecir con antelación las ventas en el futuro que obtendrá el banco, y saber que acciones debemos realizar para que el banco tenga un correcto funcionamiento además de ser rentable y cumplir con su objetivo social. En nuestro caso, las técnicas de pronóstico que usaremos serán las siguientes:
 - Análisis de series temporales: Utilizaremos los modelos ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) que nos ayudarán en la previsión de ventas de nuestros servicios o productos mediante su capacidad para obtener los patrones y las tendencias de ventas (en este caso, compararemos con una empresa similar a la nuestra).
 - Modelos de regresión lineal: Este tipo de modelo se enfoca en las variables independientes relevantes (tasas de interés, ingresos y demás factores) e identifican las relaciones lineales que existen entre las variables y las ventas de los servicios bancarios.
 - Modelos de simulación: Este modelo se centra en simular diferentes escenarios u opciones y combinaciones diferentes con variables para poder estimar las ventas en ciertas condiciones. Este modelo es útil para poder designar una preferencia en un entorno incierto.
- Consideración de posibles escenarios: Hay que valorar diferentes escenarios posibles, concretamente, en escenarios optimistas, pesimistas y realistas además de realizar proyecciones de ventas de cada uno de los escenarios, así que, estableceremos 3 diferentes escenarios, para poder evaluar diferentes situaciones y estar preparados para ellas, serían los siguientes:
 - Optimista: En este escenario, el banco tiene la visión donde obtendrá más beneficios, de modo que, lógicamente no sería el escenario previsto, pero como previamente se ha mencionado, el banco tiene que prepararse ante posibles diferentes escenarios.

- Pesimista: Lógicamente, este escenario es el peor posible para la empresa, donde lo más probable es que no sea probable después de los primeros meses
- Realista: Es el escenario previsto según los pronósticos, en este caso, dicho escenario debe ser rentable en su justa medida siendo lo más probable que vaya a pasar, de modo que, habrá que analizar toda situación y ajuste que se realice para poder ser más precisos y tener una ventaja.

En este caso, se realizará un simple árbol de decisiones:

TABLA 13

ÁRBOL DE DECISIONES



FUENTE: PROPIA

Como se puede apreciar en este árbol de decisiones, podemos diferenciar la primera opción que es la de comenzar la actividad del banco, lógicamente, la empresa tomará la opción de comenzar la actividad, ya que, considera que no tiene sentido plantear establecer un nuevo proyecto, después, hay que tener en cuenta si el banco, durante sus primeros meses de funcionamiento, obtiene beneficios o pérdidas, ya que, si obtiene lo primero, lógicamente, seguirá con su funcionamiento y gestionando sus recursos para su expansión, por otro lado, si obtiene pérdidas tiene que analizar el tamaño de estas y si puede ir aumentando sus ingresos y decidir si seguir con el funcionamiento activo del banco, en caso contrario, viendo si obtiene unas grandes pérdidas la mejor opción para los accionistas sería cerrar la empresa.

- Seguimiento y ajustes: Cuando se haya realizado la previsión de ventas, se debe realizar un monitoreo o seguimiento de las ventas realizadas para compararlas

con las previsiones. En este caso, si vemos que no se cumple con las expectativas habría que realizar ajustes, siempre y cuando sea necesario, en función de la variación del resultado y condiciones del mercado junto a otros factores que pueden ajustar el resultado a nuestro favor. En definitiva, tenemos que analizar el impacto de las tasas de interés, comisiones y demás factores de nuestros servicios para analizar su rentabilidad y clasificar dichos servicios

En resumen, según los datos registrados además de otro tipo de información recopilada, se puede estimar que la previsión de ventas (ingresos) del banco durante su primer año de funcionamiento, además nos fijamos en los bancos que más se asemeje a nuestro modelo de negocio (en este caso. la entidad financiera Cajamar).

Nuestra previsión de ingresos es la siguiente (escenario realista)

TABLA 14

PREVISIONES DE VENTAS								
PRODUCTO/SERVICIO	IVA	AÑO COMIENZO VENTAS	CANTIDAD	PRECIO	1			
					VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO
Microcréditos		1	200	€1.000,00	20,00%	240	3,00%	€1.030,00
Depósitos	✓	✓	100	€1.200,00	10,00%	110	3,00%	€1.236,00
Prestación ocasional de servicios	✓	✓	20	€200,00	10,00%	22	3,00%	€206,00
	✓	✓	1					
	✓	✓	1					
PRODUCTO/SERVICIO	2				3			
	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO
Microcréditos	20,00%	288	3,00%	€1.060,90	15,00%	331	3,00%	€1.092,73
Depósitos	10,00%	121	3,00%	€1.273,08	8,00%	131	3,00%	€1.311,27
Prestación ocasional de servicios	5,00%	23	3,00%	€212,18	3,00%	24	3,00%	€218,55
	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
PRODUCTO/SERVICIO	4							
	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO				
Microcréditos	10,00%	364	5,00%	€1.147,36				
Depósitos	5,00%	137	5,00%	€1.376,84				
Prestación ocasional de servicios	3,00%	25	5,00%	€229,47				
	✓	✓	✓					

Fuente: Propia

Se puede apreciar que esperamos un incremento porcentual en los primeros 4 años de funcionamiento del banco, además, esperamos aumentar los ingresos por todos los productos y/o servicios que ofrecemos.

TABLA 14.1

RESUMEN VENTAS	1	2	3	4	5
Microcréditos	247.200	305.539	361.911	418.007	457.552
Depósitos	135.960	154.043	121.357	188.921	200.214
Prestación ocasional de servicios	4.532	4.901	5.200	5.624	6.082
TOTAL VENTAS	387.692	464.483	488.468	612.552	663.848

Fuente: Propia

4. Gastos

Finalmente, cabe añadir, que hay que tener en cuenta que, según nuestra estimaciones, la empresa tendrá los siguientes gastos:

TABLA 15

	Nº PERSONAS	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	23.000	23,60%	5.428	28.428	23.000	5.428	28.428
Trabajador	1,0	19.600	23,60%	4.626	24.226	19.600	4.626	24.226
Becario	1,0	12.600	23,60%	2.974	15.574	12.600	2.974	15.574
Cat. 4	1,0	15.400	23,60%	3.634	19.034	15.400	3.634	19.034
Cat. 5	1,0	18.200	23,60%	4.295	22.495	18.200	4.295	22.495
TOTALES	5,0					88.800	20.957	109.757

Fuente: Propia

En esta tabla, podemos observar los gastos que tenemos de plantilla y sus respectivos salarios correspondientes con el puesto laboral que ejerce cada persona. Cómo se puede apreciar. El coste de personal es relativamente alto, ya que, según los convenios colectivos el salario está estipulado según las normativas y leyes vigentes relacionados, además, existe un elevado coste en Seguridad Social, lo cuál, nos encarece bastante contratar más personas en nuestro primer año de funcionamiento de la entidad. A continuación, pondremos los gastos de personal de los siguientes 4 años, de modo que, tenemos, según nuestra estimaciones y siempre y cuando se cumplan dichas estimaciones, ya calculado los costes de personal durante los primeros 5 años desde la creación del banco.

Tabla 15.1

1									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0		23.000	23,60%	5.428	28.428	23.000	5.428	28.428
Trabajador	2,0		19.600	23,60%	4.626	24.226	39.200	9.251	48.451
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	1,0		15.400	23,60%	3.634	19.034	15.400	3.634	19.034
Cat. 5	1,0		18.200	23,60%	4.295	22.495	18.200	4.295	22.495
TOTALES	5,0						95.800	22.609	118.409

2									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	1,00%	23.230	23,60%	5.482	28.712	23.230	5.482	28.712
Trabajador	2,0	1,50%	19.894	23,60%	4.695	24.589	39.788	9.390	49.178
Becario	1,0		12.600	23,60%	2.974	15.574	12.600	2.974	15.574
Cat. 4	2,0	1,50%	15.631	23,60%	3.689	19.320	31.262	7.378	38.640
Cat. 5	2,0	1,50%	18.473	23,60%	4.360	22.833	36.946	8.719	45.665
TOTALES	8,0						143.826	33.943	177.769

Fuente: Propia

Tabla 15.2

3									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0		23.230	23,60%	5.482	28.712	23.230	5.482	28.712
Trabajador	3,0		19.894	23,60%	4.695	24.589	59.682	14.085	73.767
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	2,0		15.631	23,60%	3.689	19.320	31.262	7.378	38.640
Cat. 5	2,0		18.473	23,60%	4.360	22.833	36.946	8.719	45.665
TOTALES	8,0						151.120	35.664	186.784

4									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	1,50%	23.578	23,60%	5.565	29.143	23.578	5.565	29.143
Trabajador	3,0	1,50%	20.192	23,60%	4.765	24.958	60.577	14.296	74.873
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	3,0	1,50%	15.865	23,60%	3.744	19.610	47.596	11.233	58.829
Cat. 5	3,0	1,50%	18.750	23,60%	4.425	23.175	56.250	13.275	69.525
TOTALES	10,0						188.002	44.369	232.371

Fuente: Propia

Cómo se puede observar, nuestros gastos en los salarios de toda la plantilla de la empresa (incluidos los accionistas o socios de la propia entidad) van aumentando de forma progresiva, ya que, al obtener una mayor margen de beneficios cada año, queremos que los trabajadores tengan un mayor salario para obtener una mayor motivación y mayor resultado para ambas partes (siempre y cuando esté dentro del

convenio colectivo). También, se puede sacar una conclusión clara y lógica y es que los salarios van clasificados, en orden y en relación con el puesto de trabajo dentro del banco que, a la vez, van relacionados con la capacidad laboral y formación académicas de los trabajadores de la entidad.

Finalmente, podemos observar cómo se aumenta, a partir del 3r año desde la creación de la empresa, la plantilla, ya que, consideramos en abrir una segunda sucursal u oficina y, por ende, hay que contratar más empleados que se hagan cargo y responsables del correcto funcionamiento de la nueva oficina y que dé un mayor beneficio a la entidad. Cabe añadir, que se tiene que cumplir ciertas condiciones (momento idóneo, recursos suficientes para hacer frente a cualquier imprevisto, recursos económicos suficientes para poder expandirse y seguir siendo rentables, etc.)

5. Pérdidas y Ganancias

TABLA 16

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1) INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	387.692	464.483	538.468	612.552	663.848
Ventas anuales	387.692	464.483	538.468	612.552	663.848
2) (-) GASTOS DE EXPLOTACIÓN	200.000	240.000	342.000	381.000	477.000
Gastos (suministros, alquiler, seguros, etc.)	40.000	55.000	65.000	70.000	90.000
Gastos de personal	110.000	120.000	177.000	186.000	232.000
Otros gastos de explotación	50.000	65.000	90.000	115.000	145.000
Amortización del inmovilizado	0	0	10.000	10.000	10.000
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1-2) BAI	187.692	224.483	196.468	231.552	186.848
Ingresos financieros (otros)	0	0	0	0	0
(-) Gastos financieros	0	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	187.692	224.483	196.468	231.552	186.848
(-) Impuesto del beneficio (% a pagar) * BAI	9.385	11.224	9.823	11.578	9.342
RESULTADO DEL EJERCICIO	178.307	213.259	186.645	219.974	177.506
Impuesto sobre beneficios de la empresa	5%				

Fuente: Propia

Cómo podemos observar en esta tabla, podemos apreciar que durante el período de 5 años, los ingresos de explotación que obtiene la empresa aumenta de forma progresiva, lo cuál, es un buen indicio, ya que, significa que tenemos una mayor actividad en el banco, por otra parte. también nuestros gastos aumentan, ya que, los accionistas o la directiva de la empresa considera que es necesario tener un mayor gasto en salarios, gastos de explotación, otros gastos (suministros, alquiler del local, seguros, garantías, etc.) porque para tener una mayor rentabilidad, hace falta invertir más en dichos aspectos junto a qué se quiere realizar el objetivo de poder expandirse en la ciudad en corto período de tiempo.

Durante el 2º año de funcionamiento, podemos observar que nuestro resultado de ejercicio es mayor que el año anterior, ya que, hemos invertido más recursos del primer año. Esta tendencia no se vuelve a repetir con el 5º y 4º año, ya que, la pretensión de los accionistas es poder abrir otra sucursal es y estar más cerca del objetivo de expansión. I, entonces tenemos que asumir mayores gastos y quedan menos ingresos, por ende, también obtenemos menos beneficios.

Finalmente, también podemos ver que aumenta el coste en cuestiones relacionadas con los seguros, depósitos, fondos de garantías, etc. por el motivo de que obtenemos mayores ingresos, y por normativa española, se debe dedicar una parte de los ingresos para dichos aspectos que hemos mencionado, además, de este modo, nuestros fondos para posibles imprevistos tienen un mayor valor.

6. Balance de situación

Antes de poder realizar nuestro balance de situación para los próximos 5 años desde la creación de la empresa, tenemos que definir qué es el balance de situación y en qué nos influye en nuestro negocio como entidad empresarial. El balance de situación es el resumen de todos los activos (posesiones) y pasivos (deudas y capital de la entidad), básicamente, es la representación gráfica del patrimonio de la empresa. En definitiva, es una parte importante para la empresa.

Existe una estructura determinada para el balance de situación:

- Activos: Se recoge todos los bienes y derechos que tiene la entidad empresarial. De forma más precisa y exacta, los activos se dividen en inmovilizados (inversiones a largo plazo), existencias y realizables y disponibles, en el caso de un banco, rentables, encaje y no rentables.
 - Rentables: Son aquellos activos que la entidad bancaria obtiene mayor rentabilidad y con los que mayor número de transacciones realiza.
 - Encaje: El encaje (bancario) es el porcentaje del dinero que hemos recogido de los clientes y que debemos dedicarlos a las reservas físicas. En relación de los productos o servicios mediante o por los que los clientes depositan su dinero, se requiere un porcentaje de reservas en efectivo diferente dependiendo de la liquidez que ofrezca el depósito (a mayor liquidez, mayor porcentaje)

- **No rentables:** Son aquellos activos que no ofrecen alguna rentabilidad al banco por el motivo de que no tienen carácter financiero, si no que los tiene por ser operativos y logísticos como la infraestructura necesaria para desarrollar nuestra actividad.
- **Pasivos:** Son los fondos propios, que son exigibles a largo plazo y, también, están los de corto plazo. Cada una de ambas partes tiene un número de subpartidas y éstas pueden variar según el tamaño de la empresa, el tipo de sociedad y el régimen de contabilidad.

TABLA 17

BALANCES PREVISIONALES													
	INICIAL		1		2		3		4				
* ACTIVO NO CORRIENTE	16.500	12,18%	16.500	(17,44%)	16.500	11,60%	16.500	4,44%	16.500	2,50%	16.500	1,70%	
- Intangible	5.000	3,69%	5.000	(5,28%)	5.000	3,52%	5.000	1,35%	5.000	0,76%	5.000	0,51%	
- (Fondo de amortización)													
- Material	11.500	8,49%	11.500	(12,15%)	11.500	8,09%	11.500	3,09%	11.500	1,74%	11.500	1,18%	
- (Fondo de amortización)													
- Inv. empresas del grupo y asociadas													
- Financiero													
- Activos por impuesto diferido													
* ACTIVO CORRIENTE	119.000	87,82%	(111.125)	117,44%	125.715	88,40%	355.133	95,56%	644.208	97,50%	956.160	98,30%	
- Existencias													
- Clientes	200.000	147,60%											
- H. P. deudora por I.V.A. soportado													
- Otras cuentas a cobrar	10.000	7,38%											
- Tesorería	(91.000)	(67,16%)	(111.125)	117,44%	125.715	88,40%	355.133	95,56%	644.208	97,50%	956.160	98,30%	
TOTAL ACTIVO	135.500	100,00%	(94.625)	100,00%	142.215	100,00%	371.633	100,00%	660.708	100,00%	972.660	100,00%	(65.000)
* PATRIMONIO NETO	65.500	32,67%	(79.957)	201,78%	130.524	67,91%	351.945	85,50%	634.939	91,27%	938.610	94,08%	
- Capital	25.000	12,47%	25.000	(63,09%)	25.000	13,01%	25.000	6,07%	25.000	3,59%	25.000	2,51%	
- Prima de emisión	8.000	3,99%	8.000	(20,19%)	8.000	4,16%	8.000	1,94%	8.000	1,15%	8.000	0,80%	
- Reservas	2.500	1,25%	2.500	(6,31%)	2.500	1,30%	2.500	0,61%	2.500	0,36%	2.500	0,25%	
- Resultados ejercicios anteriores					(145.457)	(75,67%)	65.024	15,80%	286.445	41,17%	569.439	57,08%	
- Resultados del ejercicio			(145.457)	367,08%	210.481	109,50%	221.421	53,79%	282.994	40,68%	303.672	30,44%	
- Otros Fondos Propios	30.000	14,96%	30.000	(75,71%)	30.000	15,61%	30.000	7,29%	30.000	4,31%	30.000	3,01%	
- Subvenciones y donaciones													
* PASIVO NO CORRIENTE	55.000	27,43%	32.000	(80,76%)	24.000	12,49%	16.000	3,89%	8.000	1,15%			
- Deudas con entidades de crédito	40.000	19,95%	32.000	(80,76%)	24.000	12,49%	16.000	3,89%	8.000	1,15%			
- Otras deudas a largo plazo	15.000	7,48%											
* PASIVO CORRIENTE	80.000	39,90%	8.332	(21,03%)	37.691	19,61%	43.688	10,61%	52.769	7,58%	59.049	5,92%	
- Otras deudas financieras a c/p	75.000	37,41%											
- Acreedores comerciales	5.000	2,49%											
- Dividendos a pagar													
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido					28.702	14,93%	30.194	7,34%	38.590	5,55%	41.410	4,15%	
- H.P. acreedora I.S.					7.105	3,70%	10.666	2,59%	11.207	1,61%	13.942	1,40%	
- H.P. acreedora retenciones IRPF			6.585	(16,62%)	1.884	0,98%	2.829	0,69%	2.972	0,43%	3.697	0,37%	
- Organismos de la S.S. acreedores			1.746	(4,41%)									
- Otras cuentas a pagar no financieras													
TOTAL PASIVO + NETO	200.500	100,00%	(39.625)	100,00%	192.215	100,00%	411.633	100,00%	695.708	100,00%	997.660	100,00%	
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)	39.000	19,45%	(119.457)	301,47%	88.024	45,79%	311.445	75,66%	591.439	85,01%	897.110	89,92%	

Fuente: Propia

Se puede apreciar que cada año, los activos de la empresa van aumentando de valor, ya que, al tener un mayor margen de beneficios, por ende, la empresa va adquiriendo y aumentando sus activos. De esta forma, al aumentar los activos, el banco tiene mayor capacidad de hacer frente a cualquier impago, siempre y cuando los pasivos no sean superiores a los activos. Finalmente, la empresa quiere mantener un crecimiento progresivo en los activos para poder conseguir el objetivo de poder competir con las grandes bancas españolas.

7. Estado de flujos de efectivo

Tabla 18

AÑO	1	2	3	4	5	
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4)	574.500	647.500	834.750	955.355	1.065.510	
1. Resultado antes de impuestos	400.000	465.000	540.000	610.000	700.000	CASH FLOW EXPLOTACIÓN
2. Ajustes del resultado	133.750	110.000	203.100	232.550	243.100	
(+) Amortización del inmovilizado	15.000	15.000	15.000	15.000	150.000	
(+/-) Otros ajustes del resultado (netos)	118.750	95.000	188.100	217.550	93.100	
3. CAMBIOS EN LA CAPITAL CORRIENTE	25.000	50.000	60.250	65.500	68.000	
4. OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	15.750	22.500	31.400	47.305	54.410	
(-) Pagos de interés	2.500	10.000	10.000	10.000	10.000	COSTE DE DEUDA
(-) Pago por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos del patrimonio	15.000	15.000	30.000	30.000	30.000	
(+) Cobro por dividendos	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	
(+) Cobro por intereses	15.000	25.000	40.000	50.000	58.000	
(+/-) Cobros/(pagos) por impuestos de actividades de explotación	6.250	5.000	9.900	11.450	4.900	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	12.500	18.000	22.500	27.000	32.000	
B. FLUJOS DEL EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (1+2+3)	(73.000)	(70.500)	(81.200)	(75.245)	(352.690)	
1. PAGOS POR INVERSIONES	(100.000)	(105.000)	(140.000)	(147.000)	(420.000)	
(-) Empresas del grupo y asociadas y unidades de negocio	0	0	0	0	0	
(-) Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	50.000	52.500	70.000	73.500	210.000	CAPEX
(-) Otros activos financieros						
(-) Otros activos	50.000	52.500	70.000	73.500	210.000	
2- COBROS POR DESINVERSIONES	87.500	120.500	152.750	166.000	310.000	
(+) Empresas del grupo y asociadas y unidades de negocio	0	0	0	0	0	
(+) Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	65.000	75.000	70.000	80.000	85.000	
(+) Otros activos financieros	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
(+) Otros activos	0	0	0	0	0	
3. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	27.000	34.500	58.800	71.755	67.310	
(+) Cobros de dividendos	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	
(+) Cobros por intereses	15.000	25.000	40.000	50.000	58.000	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	0	0	0	0	0	
C. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (1+2+3+4)	(19.000)	(21.500)	(46.700)	(43.745)	(176.190)	
1. COBROS (Y PAGOS) POR INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO	(35.000)	(35.000)	(45.000)	(45.000)	(165.000)	
(+) Emisión	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
(-) Amortización	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	
(-) Adquisición	(15.000)	(15.000)	(25.000)	(25.000)	(145.000)	
(+) Enajenación	0	0	0	0	0	
2. COBROS (Y PAGOS) POR INSTRUMENTOS DE PASIVO FINANCIERO	7.000	7.000	(15.000)	(15.000)	(15.000)	
(+) Emisión	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	AUMENTO/DISMINUCIÓN
(-) Devolución y amortización	18.000	18.000	40.000	40.000	40.000	DE LA DEUDA
3. PAGOS POR DIVIDENDOS Y RENUMERACIONES DE OTROS INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	PAGOS ACCIONISTAS
4. OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(3.000)	(3.000)	(5.500)	(5.500)	(5.500)	
(-) Pagos de interés	(3.000)	(3.000)	(5.500)	(5.500)	(5.500)	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de financiación	0	0	0	0	0	
D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO						
E) AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES (A+B+C)	528.500	611.500	812.350	951.865	780.130	
F) EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL COMIENZO DEL EJERCICIO	25.000	75.000	100.500	112.500	95.500	
G) EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL FINAL DEL EJERCICIO (E+F)	553.500	686.500	912.850	1.064.365	875.630	

Fuente: Propia

En el Estado de flujos de caja o de efectivo, el banco ha obtenido cifras o valores positivos, lo cual, lleva a la conclusión, a priori, de que, en relación a la solvencia, significa que nuestros ingresos son superiores a los gastos que ha tenido la empresa. Además, esto indica que los activos de la empresa van aumentando, lo que permite.

cómo se ha mencionado en el apartado anterior, poder hacer frente a liquidar deudas o préstamos, reinvertir de esos ingresos en la propia empresa, devolver el dinero a sus accionistas, pagar los gastos que obtenga por su funcionamiento y que nos proporciona un amortiguador contra desafíos financieros que tendrá que hacer frente la empresa en un futuro. Finalmente, cabe mencionar que esto nos ayuda a poder calcular de mejor forma los ratios VAN y TIR. En este caso, hemos aplicado el método Directo para poder obtener el Estado de Flujo de Efectivo.

A continuación, se detalla de forma más precisa y amplía la interpretación del Estado de Flujos de Efectivo:

- CASH FLOW: Es lo que ha generado nuestro negocio por las actividades productivas que lleva a cabo nuestra entidad financiera, por lo tanto, es la generación de los ingresos, cómo se puede apreciar nuestro cash flow aumenta de forma progresiva y constante durante nuestros primeros 5 años de funcionamiento, por lo tanto, podemos concluir de qué tenemos una 'buena señal' que nuestros ingresos vayan aumentando, por otro lado, cabe decir que el resultado neto (después de la aplicación de impuestos) no tiene la misma tendencia, ya que, durante los 2 primeros años se ha pedido un préstamo bancario y hay que descontar sus intereses.

- COSTE DEUDA: Son los intereses de la deuda que tiene la empresa, en nuestro caso, nuestra deuda viene originada por el préstamo bancario, ya que, la entidad para su funcionamiento y obtener el mayor rendimiento posible necesita pedir un crédito bancario al no disponer de suficientes recursos económicos para poder aumentar dicho rendimiento y, de este modo, aumentar nuestros ingresos y la rentabilidad del negocio. Centrándonos en los costes de la deuda, se puede apreciar que es un coste muy bajo para la empresa (siendo el préstamo bancario de 75.000 € y otros por el valor del mismo importe en el segundo año) debido a qué dicho préstamo va destinado al inmovilizado de la empresa y que las condiciones solicitadas han sido con el plazo de devolución a 5 años, de modo que, nos permite poder manejar mejor nuestros recursos y las deudas por inversión que tenemos.

- CAPEX (Capital Expenditures): Es la partida de inversiones que llevamos a cabo en la empresa de forma interna. Dicha partida recoge las inversiones que mantienen el negocio como las inversiones que aumentan nuestros futuros

ingresos, es decir, es la amortización bancaria de forma anual de los bienes de capital. En nuestro caso, tenemos una inmovilización en nuestro primer año cifrada en 50.000 €, ya que, lógicamente, ese importe va destinado a nuestro capital circulante, por lo tanto, es nuestro fondo de maniobra, de modo que, podemos observar que nuestro fondo de maniobra va aumentando de forma progresiva y constante, lo cuál es positivo, debido a que nos permite poder hacer frente, de una mejor manera, mayores pagos imprevistos o cualquier situación que requiera un recurso económico adicional para poder afrontarlo y no perjudicar el rendimiento de la empresa.

- AUMENTO/DISMINUCIÓN DE LA DEUDA: Cómo anteriormente hemos mencionado, nuestra empresa posee deudas debido al préstamo bancario que va destinado, en gran parte, a nuestro inmovilizado, de modo que, hay que analizar ejercicio tras ejercicio si dicha deuda aumenta, disminuye o se mantiene, ya que, es un indicio importante para la empresa por el motivo de que si no puede devolver los importes de las deudas que tiene, implica que la empresa puede tener problemas de liquidez al no poder devolver sus deudas, por lo tanto, puede provocar un colapso económico en la empresa y que esta se vea obligada a desaparecer o ser absorbida por una empresa mayor que quiera adquirir la entidad. En nuestro caso, podemos observar que la devolución va aumentando, de modo que, a priori, sería una mala señal de que aumenta la deuda que tiene la empresa pero cabe mencionar que la entidad ha tenido que pedir un préstamo en el 3er año, justamente en ese año aumenta la deuda, debido a que, la entidad quiere adquirir el local o la sucursal debido a que la empresa se encuentra en funcionamiento y obteniendo una mayor renta y, a su vez, obteniendo un mayor margen de beneficios.
- PAGOS ACCIONISTAS: Simplemente son los pagos por dividendos a los accionistas de la empresa. En este caso, podemos apreciar que dichos pagos por dividendos han aumentado, respecto al primer año, el 3er y 4o año, ya que, en el 2o año se ha tenido que devolver la mayor parte del préstamo bancario contraído al inicio del negocio, por lo tanto, los beneficios de la entidad se han visto reducidos, y en 5o año ocurre lo mismo pero porque ha tenido que asumir también la devolución del préstamo junto a que se ha empezado a pagar también el importe de la adquisición de la sucursal. En definitiva, teniendo en cuenta nuestras inversiones, hemos obtenido cada vez mayores beneficios, por lo tanto, mencionando el punto anterior (aumento/disminución de la deuda), a priori, la

empresa podrá devolver los importes de dichas deudas y no tendría problema alguno de liquidez

8. Valoración del Proyecto por VAN, TIR y período de recuperación

Tabla 19

TASA DE CRECIMIENTO INDEFINIDO g , A PARTIR DEL 5º AÑO =		3,00%	TASA DE DESCUENTO k , A PARTIR DEL 5º AÑO =		10,00%
VALOR RESIDUAL (VR) =		4.666.372	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):		115,60%
PARA k =	VAN				
1%	5.310.519				
2%	5.060.320				
3%	4.824.045				
4%	4.600.790				
5%	4.389.715				
6%	4.190.042				
7%	4.001.051				
8%	3.822.073				
9%	3.652.486				
10%	3.491.712				
11%	3.339.216				
12%	3.194.498				
13%	3.057.091				
14%	2.926.563				
15%	2.802.510				
16%	2.684.553				
17%	2.572.342				
18%	2.465.548				
19%	2.363.862				
20%	2.266.998				

Fuente: Propia

Antes de todo, cabe darle el significado y la importancia del VAN, el VAN es la oportunidad que tiene la entidad (en este caso, accionistas) a medio o largo plazo, sabiendo de antemano las posibilidades reales de maximizar el rendimiento de la inversión.

Como podemos observar el VAN (Beneficio Neto - Inversión inicial) del primer año es positivo, es decir, es mayor a 0, lo cual nos lleva a la conclusión de que el proyecto, en teoría, sería rentable, por ende, los accionistas en su totalidad les interesa invertir, en otras palabras, al tener una previsión de VAN mayor que 0, da más confianza en el proyecto de negocio y hace que los accionistas tengan mayor confianza, por ende, tengan pocas dudas de invertir en el negocio e incluso puede aumentar su inversión si ven que el ratio VAN es de un valor notablemente positivo y aumentar de forma progresiva.

Por otra parte, el TIR es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión que sean altamente recomendables. El TIR se usa para analizar la viabilidad de un

proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se obtiene con la inversión en cuestión.

En nuestro caso, se puede apreciar que el TIR es mayor que el coste de oportunidad, por lo cual, nos determina que el proyecto del banco es viable y debe ser aceptado por los posibles accionistas. Finalmente, el TIR y VAN están relacionados, ya que, el TIR también es el valor de la tasa de descuento que iguala el VAN a cero para un proyecto determinado de inversión, de modo que, la principal diferencia entre ambos es el VAN ofrece el resultado con unidades de valor monetario y el TIR lo hace, con términos relativos, en porcentaje. Además de lo anterior, el VAN toma en cuenta el vencimiento de flujos de caja, dando prioridad a los más próximos para evitar el riesgo de la inversión y el TIR no lo hace, por otra parte, el VAN nos permite comparar entre diferentes proyectos para determinar cuál proyecto tiene la mejor inversión y la TIR nos menciona la tasa y tiempo de la empresa que recuperará su inversión sin tener en cuenta la comparación entre los diferentes proyectos.

También tenemos que definir qué es la tasa de descuento y porqué motivos hemos elegido un 10%. La tasa de descuento es un tipo de interés que nos ayuda a calcular el valor actual de nuestro flujos de fondos que obtendremos en el futuro, también, una conclusión común es que en cuánto más interés tengamos en recuperar nuestra inversión (y devolver el importe que nos ha prestado nuestros inversores) menos valor tiene esta en el presente, por lo tanto, nos interesa que tengamos un 10% para poder tener un menor valor en el presente pero que tengamos, en el futuro, un mayor valor junto a que los inversores recuperen su inversión en un corto período de tiempo al ser un proyecto de negocio con una inversión menor que los que realiza los grandes bancos españoles, es decir, el objetivo de la entidad es poder devolver los importes o los préstamos de los inversores con más rapidez y tener una margen de beneficios netos más altos en el futuro, además, queremos que nuestro coste económico en un futuro sea de un valor pequeño para la entidad. Cabe concluir respecto a la tasa de descuento que su valor es positivo, que es lo que nos interesa, porque el valor futuro del dinero sea superior a la presente por el motivo de que no nos interesa que la empresa tenga un mayor valor en el presente, ya que, obtendremos deudas con nuestros inversores.

Si nos volvemos centrar en nuestra VAN y TIR, podemos sacar la siguiente conclusión:

- VAN: Nuestro Valor Actual Neto de nuestro proyecto es de 3.5 M de € (teniendo en cuenta la tasa de descuento del 10%) esto implica que al ser superior a 0, nuestro proyecto, en teoría, es viable y que nuestros inversores podrán recuperar

su dinero o inversión que han realizado en el plazo esperado, además, las ganancias de sus inversiones por los años que se han capitalizado con la tasa de descuento es del valor que hemos mencionado.

- TIR: Nuestra TIR obtenida es del 115%, que es superior al 10% de la tasa de descuento o coste de capital, por lo tanto, nuestra TIR neta del proyecto es del 110% y podemos concluir que la TIR, que es el porcentaje de beneficio/rentabilidad o pérdida (en nuestro caso, beneficio o rentabilidad) que se ha obtenido por la inversión de nuestro proyecto, obtienen una alta rentabilidad, de modo que, el interés, por parte de los accionistas y/o inversores que queremos que participen en nuestro proyecto, es alto y que existe una mayor probabilidad de que nuestros interesados inviertan su dinero en el proyecto e incluso, a la vista de los resultados obtenidos, puede ser que los inversores quieran realizar una mayor inversión de la que estaba 'acordada' al principio, lo cuál, para nosotros nos es realmente importante e interesante al disponer de mayores recursos económicos. Finalmente, cabe añadir que la rentabilidad obtenida es mayor que la rentabilidad mínima requerida o el coste de oportunidad, es decir, que es más interesante y rentable nuestro proyecto que adquirir Bonos del Estado.

15. Conclusiones

El principal objetivo de este TFG es analizar el funcionamiento, más bien, el sector de una empresa del sector financiero, concretamente, de un banco además de todos los factores que conllevan a su rentabilidad, es decir, hay que analizar qué factores y ambientes son importantes para que un banco sea rentable y el impacto del sector bancario en el país.

La primera conclusión que se ha obtenido es el impacto y la importancia de la inflación y la subida de los intereses en la actividad de las empresas financieras, ya que se ha podido comprobar el incremento de los ingresos y beneficios de las principales entidades bancarias españolas en 2022, también, aumentan de forma considerable sus beneficios respecto al 2021, lógicamente, esto viene explicado por la razón principal del impacto de la pandemia en la economía nacional y, por ende, rastrada a las entidades bancarias.

Otra conclusión que se puede extraer de este TFG es la controversia de la economía española, ya que, pese a la estimación de crecimiento del PIB nacional cifrada en un

1,3%, un buen indicador de que la economía está volviendo a niveles pre-pandemia, por otra parte, existen otros factores o indicadores que no ayudan a que los consumidores puedan tener las condiciones adecuadas para un préstamo bancario, ya que, su poder adquisitivo se ha reducido, debido a la elevada inflación, donde en 2022 fue un 10,1% inferior comparado con el año 2009, cabe añadir, que el poder adquisitivo en España es inferior al año 1996, es decir, en este aspecto, los ciudadanos españoles pueden adquirir o gastar menos que en el año citado. Finalmente, en el año 2023, cada español ha perdido un 4,4% de su poder adquisitivo.

Otra conclusión relevante es que analizando las estimaciones y previsiones de ventas junto a los ratios del TIR y VAN, nos indica que este proyecto es rentable y deposita una alta confianza a sus accionistas, por lo cual, indica que hay un alta probabilidad de llevarse a cabo dicho proyecto con la inversión de los accionistas, e incluso estos pueden aumentar la inversión si el TIR y VAN acompañan de forma positiva a dicha situación, de este modo, significa que el negocio con la inversión mínima al principio del trabajo y gestionando de forma correcta, eficiente y eficaz los recursos es rentable e interesante para llevar a cabo. En definitiva, podemos ver que nuestro proyecto es altamente rentable, según las estimaciones y los cálculos, y que es interesante que nuestros accionistas invierten e incluso podemos pedir a nuestros inversores (business angels) que puedan realizar una mayor inversión.

Finalmente, nuestra previsión de ventas del primer año es alrededor de 250.000 € dónde se ha calculado que los beneficios es alrededor de 100.000 € cuyo porcentaje de dicho importe va destinado a reservas mínimas y, finalmente, también se destinará para ampliación de capital, por ende, significa que el negocio sería rentable, por otra parte, nuestros gastos fijos (personal) sería de alrededor de 110.000 €, lo cual, indica que es un porcentaje alto de los gastos, además, también cabe mencionar el patrimonio del banco, ya que, al tener una inversión inicial de una cifra muy menor a la banca tradicional tendrá que exigir un préstamo para su funcionamiento.

16. Referencias

Cámara de Comercio, 2017. Tipos de sociedades mercantiles en España. www.camara.es Disponible en:

<https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/tipos-de-sociedades-mercantiles-en-espana-cual-se-adapta-mejor-tus-necesidades>

Infoautonomos , 2022. ¿Cómo crear una Sociedad Limitada?. www.infoautonomos.com

Disponible en:

<https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Lanzadera, 2022. Cómo hacer un plan de negocios en 8 pasos. www.lanzadera.es

Disponible en:

<https://lanzadera.es/como-hacer-plan-negocios/>

Debitoor. Guía para empresas y autónomos. www.debitoor.es Disponible en:

[https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia#:~:text=Competencia%20directa%3A%20son%20aquellas%20empresas,clientes%20\(segmento%20de%20mercado\)](https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/marketing/como-analizar-la-competencia#:~:text=Competencia%20directa%3A%20son%20aquellas%20empresas,clientes%20(segmento%20de%20mercado))

Arbentia, Cómo elegir un ERP bancario. www.erppara.com Disponible en:

<https://www.erppara.com/bancario/#:~:text=Un%20ERP%20bancario%20es%20un,%20C%20resultados%20C%20etc>

Banco de España. ¿Cuáles son los tipos de interés oficiales del BCE?. www.camara.es

Disponible en:

<https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/La-politica-monetaria-del-area-del-euro/tipos-de-interes-del-bce/cuales-son-los-tipos-de-interes-oficiales-del-bce.html>

Sage, 2021. La conciliación de cuentas contables ¿automática o manual?.

www.sage.com Disponible en:

<https://www.sage.com/es-es/blog/la-conciliacion-de-cuentas-contables-automatica-o-manual/>

RTVE, 2023. *El Banco de España mejora sus previsiones para 2023, pero advierte de que los alimentos seguirán subiendo.* www.rtve.es Disponible en:

<https://www.rtve.es/noticias/20230322/banco-espana-crecimiento-inflacion-pib/2432550.shtml#:~:text=El%20Banco%20de%20Espa%C3%B1a%20sit%C3%BAa,avance%20de%20mediados%20de%20febrero.>

RTVE, 2023. La gran banca pulveriza récords y gana 20.850 millones en 2022, un 28% más. www.rtve.es Disponible en:

<https://www.rtve.es/noticias/20230203/gran-banca-pulveriza-records-gana-20850-millones-2022-28-mas/2420707.shtml>

Cinco Días, 2022. CaixaBank, Santander, BBVA y Sabadell copan el 75% de los depósitos entre los principales bancos. <https://cincodias.elpais.com/> Disponible en:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/05/16/companias/1652723529_101157.html

Economipedia, 2021. Reservas Bancarias. www.economipedia.com Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/reservas-bancarias.html>

Economipedia, 202. Pasivos computables en el coeficiente de caja. www.economipedia.com Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/pasivos-computables-en-el-coeficiente-de-caja.html>

Banco de España. ¿Qué es el coeficiente de caja?. www.bde.es Disponible en:

<https://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/La-politica-monetaria-del-area-del-euro/tipos-de-interes-del-bce/que-es-el-coeficiente-de-caja-o-coeficiente-de-reservas.html>

INE, 2023. Encuesta de población activa. EPA. Primer Trimestre.

<https://www.ine.es/index.htm> Disponible en:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595#:~:text=El%20n%C3%BAmero%20de%20ocupados%20disminuye,en%20los%2012%20%C3%BAltimos%20meses.

Banco Santander. ¿Qué es la TAE de un préstamo?. www.bancosantander.es Disponible en:

<https://www.bancosantander.es/glosario/tae-prestamos>

20 minutos, 2022. El FMI recorta el crecimiento de la economía española al 1,2% en 2023. www.20minutos.es Disponible en:

<https://www.20minutos.es/noticia/5067724/0/el-fmi-recorta-el-crecimiento-de-la-economia-espanola-al-1-2-en-2023-la-peor-prevision-de-los-grandes-analistas/>

Xataka, 2022. Ya sabemos cuánto poder adquisitivo perderán los españoles este año por la inflación: 42.000 millones. www.xataka.com Disponible en:

<https://www.xataka.com/magnet/sabemos-cuanto-poder-adquisitivo-perderan-espanoles-este-ano-inflacion-42-000-millones>

Banco Santander. Préstamos para autónomos, pymes y empresas. www.bancosantander.es Disponible en:

<https://www.bancosantander.es/empresas/financiacion-avales/inversiones-proyectos-empresariales/lineas-ico-fondos-europeos/lineas-bei>

Blog Hubspot. Qué es el marketing mix: concepto, elementos y ejemplos. www.blog.hubspot.es Disponible en:

<https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix#:~:text=El%20marketing%20mix%20es%20el,un%20producto%20o%20servicio%20determinado.>

Banco de España. Entidades de crédito. www.bde.es Disponible en:

https://www.bde.es/wbe/es/entidades-profesionales/operativa-gestiones/autorizaciones-acreditaciones/autorizacion-inicio-actividad/autorizacion_de_d6e9fa956071281.html

Inboundcycle, 2022. Las 4 P del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven. www.inboundcycle.com Disponible en:

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

FGD. Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. Disponible en:

<https://www.fgd.es/>

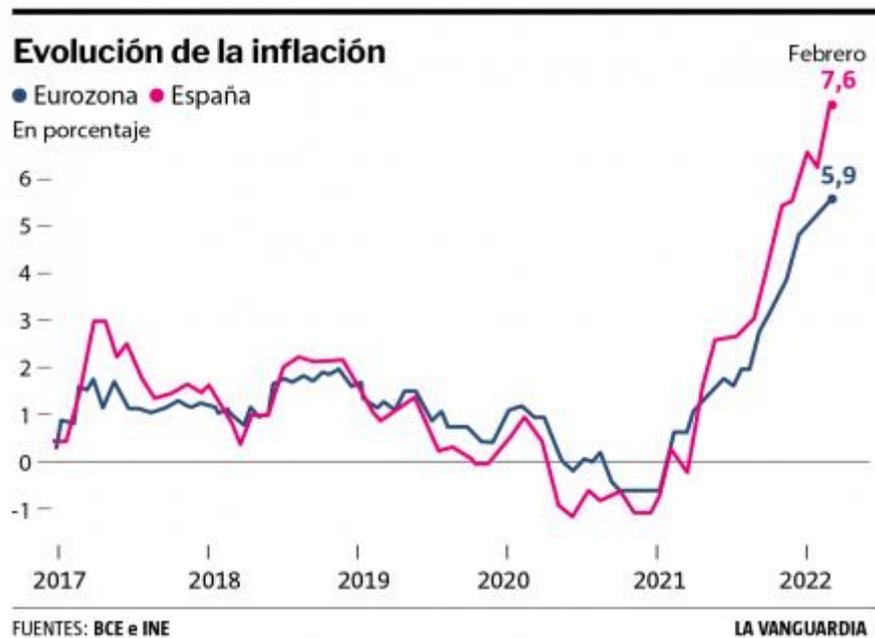
Banco de España. Normativa (sobre todo lo relacionado con el funcionamiento de un banco). Disponible en:

<https://clientebancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/podemosayudarte/normativa/>

17. Anexos

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN



Fuente: BCE e INE

- Tabla 2: ANÁLISIS DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Recursos limitados del negocio:</u> La competencia tiene mayores recursos que nos pueden perjudicar - <u>Dependencia del ciclo económico:</u> Al ser un pequeño negocio, una recesión económica perjudica de mayor manera que a la competencia 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Competencia:</u> Tenemos muchos grandes bancos nacionales como competidores - <u>Riesgo de impagos:</u> Lógicamente, existe un riesgo de que nuestros clientes no nos paguen la devolución del microcrédito
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Modelo de negocio:</u> Dicho modelo al no tener una competencia directa numerosa podemos destacar en dicho sector - <u>Respaldo de instituciones financieras:</u> Gracias a dichas instituciones, la empresa tiene un respaldo económico en caso de que sea necesario - <u>Consumidores:</u> Nuestro modelo 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Demanda insatisfecha:</u> Al existir pocas empresa que ofrecen microcréditos, nuestro banco puede acoger un gran número de posibles clientes que quieran un microcrédito - <u>Innovación tecnológica:</u> Gracias a las nuevas tecnologías (por ejemplo: Big Data y la IA) podemos competir de forma más

<p>de negocio, obtiene un gran número de posibles clientes al ser un poco 'diferentes' que a la competencia</p>	<p>justa con las grandes bancos</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Economía</u>: La economía nos puede ayudar a obtener más clientes, ya que, si existe una pérdida de poder adquisitivo, un microcrédito es más atractivo para muchos posibles clientes.
---	---

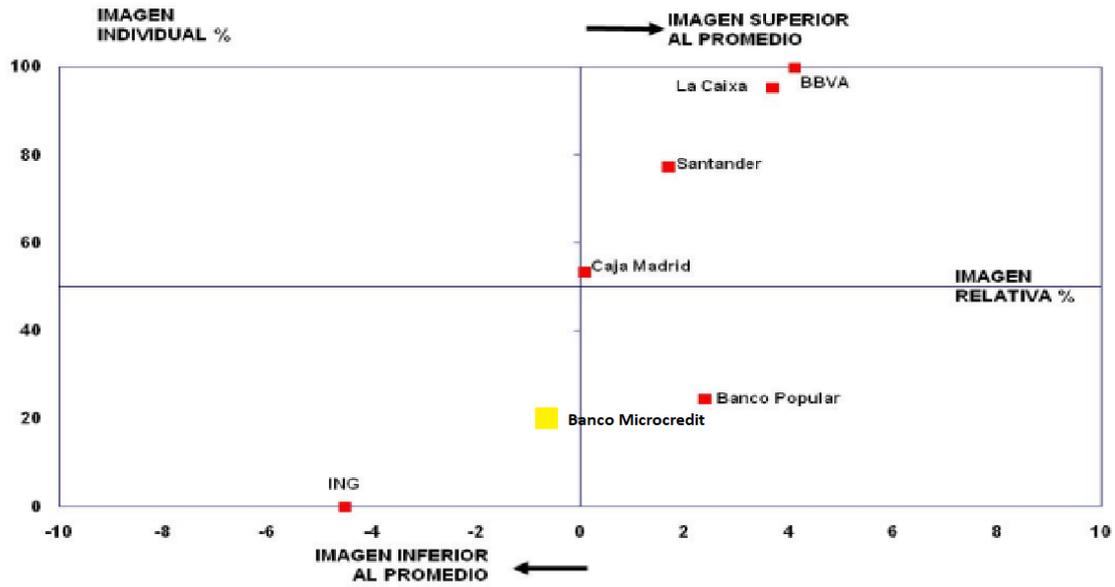
Fuente: Propia

- Tabla 3: Previsiones de crecimiento en España



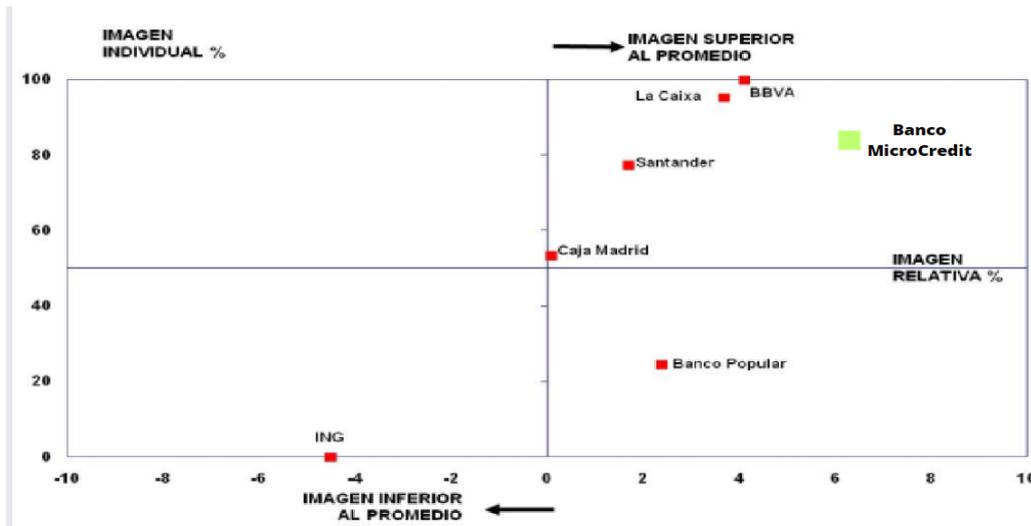
Fuente: Banco Santander y BBVA

- Tabla 4: POSICIONAMIENTO MERCADO



Fuente: Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Politécnica de Madrid

- Tabla 4.1 POSICIONAMIENTO MERCADO



Fuente: Universidad Rey Juan Carlos I y Universidad Politécnica de Madrid

- TABLA 5: LOGO EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- TABLA 6: PÁGINA WEB DE LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- TABLA 7: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Propia

- TABLA 8: CAPITAL CIRCULANTE

CONCEPTO	CUANTÍA (€)	EMPRESA/PROVEEDOR
CAPITAL CIRCULANTE	3.000.000 €	INVERSIÓN
MOBILIARIO	7.000 €	IKEA
EQUIPO INFORMÁTICO	5.000 €	HP
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	1.000 €	XINXETA
GARANTÍAS	15.000	
CAPITAL SOCIAL	3.000 €	
TOTAL	3.031.000 €	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

- TABLA 9: TABLA AMORTIZACIÓN MOBILIARIO

El 01.01.00 se adquiere mobiliario por valor de 50.000 euros, siendo su coeficiente de amortización máximo del 10%, y lo elegimos dentro del límite. Por lo tanto, su vida útil será de 10 años ($100/10 = 10$).

Como su vida útil es superior a 8 años, multiplicaremos el coeficiente por 2,5, obteniendo un porcentaje constante de amortización de $2,5 \times 10\% = 25\%$.

En consecuencia, nuestras cuotas de amortización serán:

Año	Porcentaje	Amortización	Pendiente de Amortización
00	-	-	50.000
01	25%	12.500	37.500
02	25%	9.375	28.125
03	25%	7.031,25	21.093,75
04	25%	5.273,43	15.820,31
05	25%	3.955,07	11.865,23
06	25%	2.966,30	8.898,92
07	25%	2.224,73	6.674,189
08	25%	1.668,54	5.005,641
09	25%	1.251,41	3.754,23
10	25%	3.754,23	-

FUENTE: PROPIA

- TABLA 10: TABLA AMORTIZACIÓN CAPITAL

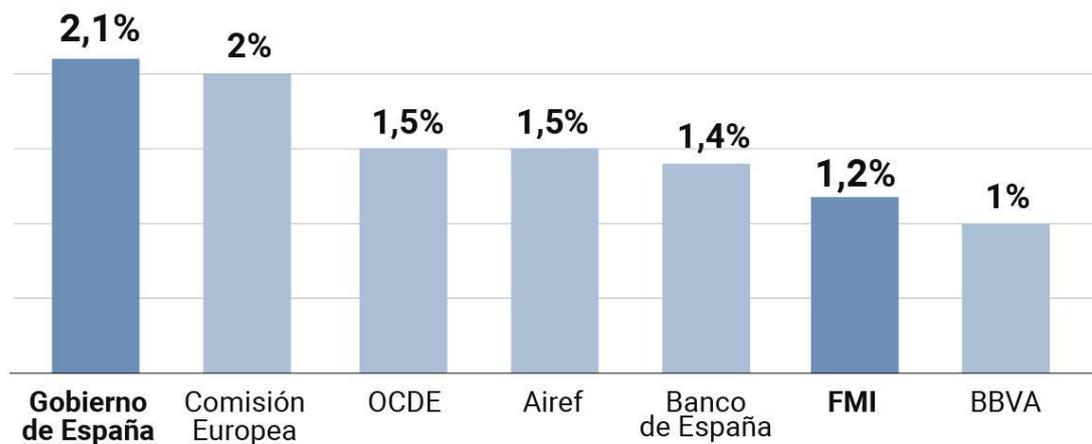
Período	Intereses	Amortización del capital	Cuota	Capital pendiente	Capital total	50.000
0				50.000	Nº periodos	12
1	2.500	4.167	6.667	45.833	Tipo de interés	5%
2	2.292	4.167	6.458	41.667		
3	2.083	4.167	6.250	37.500		
4	1.875	4.167	6.042	33.333		
5	1.667	4.167	5.833	29.167		
6	1.458	4.167	5.625	25.000		
7	1.250	4.167	5.417	20.833		
8	1.042	4.167	5.208	16.667		
9	833	4.167	5.000	12.500		
10	625	4.167	4.792	8.333		
11	417	4.167	4.583	4.167		
12	208	4.167	4.375	0		

FUENTE: PROPIA

- TABLA 11: PREVISIONES DE CRECIMIENTO

Previsiones de crecimiento para España en 2023

SEGÚN DIFERENTES ORGANISMOS



FUENTE: Agencias | GRÁFICO: H. de Pedro

20minutos

Fuente: Agencias (20 minutos)

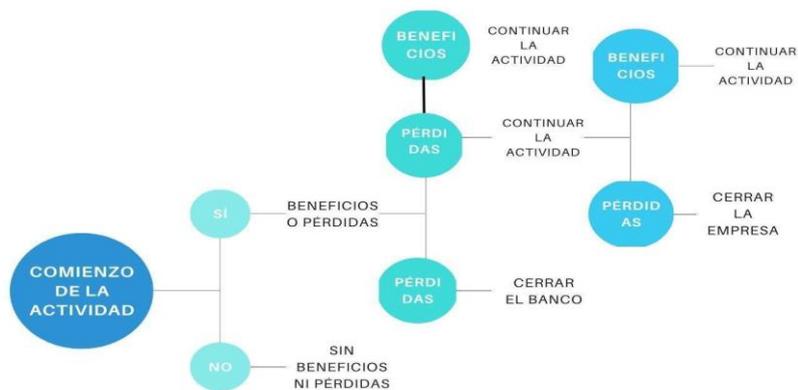
- TABLA 12: INGRESOS DE LA GRANDE BANCA

BANCO	2022	2021
BBVA	9.605 millones	7.896 millones
Santander	6.420 millones	4.653 millones
CaixaBank	3.145 millones	2.424 millones
Sabadell	859 millones	327 millones
Bankinter	560 millones	437 millones
Unicaja	260 millones	122 millones

Fuente: Propia

- TABLA 13: ÁRBOL DE DECISIONES

ÁRBOL DE DECISIONES



FUENTE: PROPIA

- TABLA 14: PREVISIONES DE VENTA

PREVISIONES DE VENTAS								
PRODUCTO/SERVICIO	IVA	AÑO COMIENZO VENTAS	CANTIDAD	PRECIO	1			
					VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO
Microcréditos		1	200	€1.000,00	20,00%	240	3,00%	€1.030,00
Depósitos		1	100	€1.200,00	10,00%	110	3,00%	€1.236,00
Prestación ocasional de servicios		1	20	€200,00	10,00%	22	3,00%	€206,00
		1						
		1						
PRODUCTO/SERVICIO	2				3			
	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO
Microcréditos	20,00%	288	3,00%	€1.060,90	15,00%	331	3,00%	€1.092,73
Depósitos	10,00%	121	3,00%	€1.273,08	8,00%	131	3,00%	€1.311,27
Prestación ocasional de servicios	5,00%	23	3,00%	€212,18	3,00%	24	3,00%	€218,55
PRODUCTO/SERVICIO	4							
	VAR. CANTIDAD	CANTIDAD	VAR. PRECIO	PRECIO				
Microcréditos	10,00%	364	5,00%	€1.147,36				
Depósitos	5,00%	137	5,00%	€1.376,84				
Prestación ocasional de servicios	3,00%	25	5,00%	€229,47				

Fuente: Propia

- TABLA 14.1: PREVISIONES DE VENTAS

RESUMEN VENTAS	1	2	3	4	5
Microcréditos	247.200	305.539	361.911	418.007	457.552
Depósitos	135.960	154.043	121.357	188.921	200.214
Prestación ocasional de servicios	4.532	4.901	5.200	5.624	6.082
TOTAL VENTAS	387.692	464.483	488.468	612.552	663.848

Fuente: Propia

- TABLA 15: GASTOS DE PERSONAL

	Nº PERSONAS	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	23.000	23,60%	5.428	28.428	23.000	5.428	28.428
Trabajador	1,0	19.600	23,60%	4.626	24.226	19.600	4.626	24.226
Becario	1,0	12.600	23,60%	2.974	15.574	12.600	2.974	15.574
Cat. 4	1,0	15.400	23,60%	3.634	19.034	15.400	3.634	19.034
Cat. 5	1,0	18.200	23,60%	4.295	22.495	18.200	4.295	22.495
TOTALES	5,0					88.800	20.957	109.757

Fuente: Propia

- TABLA 15.1: GASTOS DE PERSONAL

1									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0		23.000	23,60%	5.428	28.428	23.000	5.428	28.428
Trabajador	2,0		19.600	23,60%	4.626	24.226	39.200	9.251	48.451
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	1,0		15.400	23,60%	3.634	19.034	15.400	3.634	19.034
Cat. 5	1,0		18.200	23,60%	4.295	22.495	18.200	4.295	22.495
TOTALES	5,0						95.800	22.609	118.409

2									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	1,00%	23.230	23,60%	5.482	28.712	23.230	5.482	28.712
Trabajador	2,0	1,50%	19.894	23,60%	4.695	24.589	39.788	9.390	49.178
Becario	1,0		12.600	23,60%	2.974	15.574	12.600	2.974	15.574
Cat. 4	2,0	1,50%	15.631	23,60%	3.689	19.320	31.262	7.378	38.640
Cat. 5	2,0	1,50%	18.473	23,60%	4.360	22.833	36.946	8.719	45.665
TOTALES	8,0						143.826	33.943	177.769

Fuente: Propia

- TABLA 15.2: GASTOS DE PERSONAL

3									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0		23.230	23,60%	5.482	28.712	23.230	5.482	28.712
Trabajador	3,0		19.894	23,60%	4.695	24.589	59.682	14.085	73.767
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	2,0		15.631	23,60%	3.689	19.320	31.262	7.378	38.640
Cat. 5	2,0		18.473	23,60%	4.360	22.833	36.946	8.719	45.665
TOTALES	8,0						151.120	35.664	186.784

4									
GASTOS DE PERSONAL	Nº PERSONAS	% VARIACIÓN	SALARIO BRUTO	% S. S.	SEG. SOCIAL	COSTE TOTAL UNITARIO	TOTAL SALARIO	TOTAL S.S.	COSTE TOTAL
Socio director	1,0	1,50%	23.578	23,60%	5.565	29.143	23.578	5.565	29.143
Trabajador	3,0	1,50%	20.192	23,60%	4.765	24.958	60.577	14.296	74.873
Becario			12.600	23,60%	2.974	15.574			
Cat. 4	3,0	1,50%	15.865	23,60%	3.744	19.610	47.596	11.233	58.829
Cat. 5	3,0	1,50%	18.750	23,60%	4.425	23.175	56.250	13.275	69.525
TOTALES	10,0						188.002	44.369	232.371

Fuente: Propia

- TABLA 16: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1) INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	387.692	464.483	538.468	612.552	663.848
Ventas anuales	387.692	464.483	538.468	612.552	663.848
2) (-) GASTOS DE EXPLOTACIÓN	200.000	240.000	342.000	381.000	477.000
Gastos (suministros, alquiler, seguros, etc.)	40.000	55.000	65.000	70.000	90.000
Gastos de personal	110.000	120.000	177.000	186.000	232.000
Otros gastos de explotación	50.000	65.000	90.000	115.000	145.000
Amortización del inmovilizado	0	0	10.000	10.000	10.000
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1-2) BAI	187.692	224.483	196.468	231.552	186.848
Ingresos financieros (otros)	0	0	0	0	0
(-) Gastos financieros	0	0	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	187.692	224.483	196.468	231.552	186.848
(-) Impuesto del beneficio (% a pagar) * BAI	9.385	11.224	9.823	11.578	9.342
RESULTADO DEL EJERCICIO	178.307	213.259	186.645	219.974	177.506
Impuesto sobre beneficios de la empresa		5%			

Fuente: Propia

- TABLA 17: BALANCE DE SITUACIÓN

BALANCES PREVISIONALES													
	INICIAL		1		2		3		4				
* ACTIVO NO CORRIENTE	16.500	12,18%	16.500	(17,44%)	16.500	11,60%	16.500	4,44%	16.500	2,50%	16.500	1,70%	
- Intangible	5.000	3,69%	5.000	(5,28%)	5.000	3,52%	5.000	1,35%	5.000	0,76%	5.000	0,51%	
- (Fondo de amortización)													
- Material	11.500	8,49%	11.500	(12,15%)	11.500	8,09%	11.500	3,09%	11.500	1,74%	11.500	1,18%	
- (Fondo de amortización)													
- Inv. empresas del grupo y asociadas													
- Financiero													
- Activos por impuesto diferido													
* ACTIVO CORRIENTE	119.000	87,82%	(111.125)	117,44%	125.715	88,40%	355.133	95,56%	644.208	97,50%	956.160	98,30%	
- Existencias													
- Clientes	200.000	147,60%											
- H. P. deudora por I.V.A. soportado													
- Otras cuentas a cobrar	10.000	7,38%											
- Tesorería	(91.000)	(67,16%)	(111.125)	117,44%	125.715	88,40%	355.133	95,56%	644.208	97,50%	956.160	98,30%	
TOTAL ACTIVO	135.500	100,00%	(94.625)	100,00%	142.215	100,00%	371.633	100,00%	660.708	100,00%	972.660	100,00%	(65.000)
* PATRIMONIO NETO	65.500	32,67%	(79.957)	201,78%	130.524	67,91%	351.945	85,50%	634.939	91,27%	938.610	94,08%	
- Capital	25.000	12,47%	25.000	(63,09%)	25.000	13,01%	25.000	6,07%	25.000	3,59%	25.000	2,51%	
- Prima de emisión	8.000	3,99%	8.000	(20,19%)	8.000	4,16%	8.000	1,94%	8.000	1,15%	8.000	0,80%	
- Reservas	2.500	1,25%	2.500	(6,31%)	2.500	1,30%	2.500	0,61%	2.500	0,36%	2.500	0,25%	
- Resultados ejercicios anteriores					(145.457)	(75,67%)	65.024	15,80%	286.445	41,17%	569.439	57,08%	
- Resultados del ejercicio			(145.457)	367,08%	210.481	109,50%	221.421	53,79%	282.994	40,68%	303.672	30,44%	
- Otros Fondos Propios	30.000	14,96%	30.000	(75,71%)	30.000	15,61%	30.000	7,29%	30.000	4,31%	30.000	3,01%	
- Subvenciones y donaciones													
* PASIVO NO CORRIENTE	55.000	27,43%	32.000	(80,76%)	24.000	12,49%	16.000	3,89%	8.000	1,15%			
- Deudas con entidades de crédito	40.000	19,55%	32.000	(80,76%)	24.000	12,49%	16.000	3,89%	8.000	1,15%			
- Otras deudas a largo plazo	15.000	7,48%											
* PASIVO CORRIENTE	80.000	39,90%	8.332	(21,03%)	37.691	19,61%	43.688	10,61%	52.769	7,58%	59.049	5,92%	
- Otras deudas financieras a c/p	75.000	37,41%											
- Acreedores comerciales	5.000	2,49%											
- Dividendos a pagar													
- H.P. acreedora I.V.A. repercutido					28.702	14,93%	30.194	7,34%	38.590	5,55%	41.410	4,15%	
- H.P. acreedora I.S.					7.105	3,70%	10.666	2,59%	11.207	1,61%	13.942	1,40%	
- H.P. acreedora retenciones IRPF			6.585	(16,62%)	1.884	0,98%	2.829	0,69%	2.972	0,43%	3.697	0,37%	
- Organismos de la S.S. acreedores			1.746	(4,41%)									
- Otras cuentas a pagar no financieras													
TOTAL PASIVO + NETO	200.500	100,00%	(39.625)	100,00%	192.215	100,00%	411.633	100,00%	695.708	100,00%	997.660	100,00%	
FONDO DE ROTACIÓN (AC - PC)	39.000	19,45%	(119.457)	301,47%	88.024	45,79%	311.445	75,66%	591.439	85,01%	897.110	89,92%	

Fuente: Propia

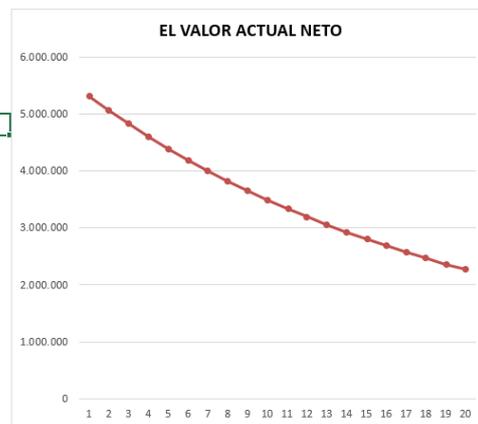
- TABLA 18: ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

AÑO	1	2	3	4	5	
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4)	574.500	647.500	834.750	955.355	1.065.510	
1. Resultado antes de impuestos	400.000	465.000	540.000	610.000	700.000	CASH FLOW EXPLOTACIÓN
2. Ajustes del resultado	133.750	110.000	203.100	232.550	243.100	
(+) Amortización del inmovilizado	15.000	15.000	15.000	15.000	150.000	
(+/-) Otros ajustes del resultado (netos)	118.750	95.000	188.100	217.550	93.100	
3. CAMBIOS EN LA CAPITAL CORRIENTE	25.000	50.000	60.250	65.500	68.000	
4. OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	15.750	22.500	31.400	47.305	54.410	
(-) Pagos de interés	2.500	10.000	10.000	10.000	10.000	COSTE DE DEUDA
(-) Pago por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos del patrimonio	15.000	15.000	30.000	30.000	30.000	
(+) Cobro por dividendos	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	
(+) Cobro por intereses	15.000	25.000	40.000	50.000	58.000	
(+/-) Cobros/(pagos) por impuestos de actividades de explotación	6.250	5.000	9.900	11.450	4.900	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	12.500	18.000	22.500	27.000	32.000	
B. FLUJOS DEL EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (1+2+3)	(73.000)	(70.500)	(81.200)	(75.245)	(352.690)	
1. PAGOS POR INVERSIONES	(100.000)	(105.000)	(140.000)	(147.000)	(420.000)	
(-) Empresas del grupo y asociadas y unidades de negocio	0	0	0	0	0	
(-) Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	50.000	52.500	70.000	73.500	210.000	CAPEX
(-) Otros activos financieros						
(-) Otros activos	50.000	52.500	70.000	73.500	210.000	
2.- COBROS POR DESINVERSIONES	87.500	120.500	152.750	166.000	310.000	
(+) Empresas del grupo y asociadas y unidades de negocio	0	0	0	0	0	
(+) Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias	65.000	75.000	70.000	80.000	85.000	
(+) Otros activos financieros	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
(+) Otros activos	0	0	0	0	0	
3. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	27.000	34.500	58.800	71.755	67.310	
(+) Cobros de dividendos	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	
(+) Cobros por intereses	15.000	25.000	40.000	50.000	58.000	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de explotación	0	0	0	0	0	
C. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (1+2+3+4)	(19.000)	(21.500)	(46.700)	(43.745)	(176.190)	
1. COBROS (Y PAGOS) POR INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO	(35.000)	(35.000)	(45.000)	(45.000)	(165.000)	
(+) Emisión	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
(-) Amortización	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	
(-) Adquisición	(15.000)	(15.000)	(25.000)	(25.000)	(145.000)	
(+) Enajenación	0	0	0	0	0	
2. COBROS (Y PAGOS) POR INSTRUMENTOS DE PASIVO FINANCIERO	7.000	7.000	(15.000)	(15.000)	(15.000)	
(+) Emisión	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	AUMENTO/DISMINUCIÓN DE LA DEUDA
(-) Devolución y amortización	18.000	18.000	40.000	40.000	40.000	
3. PAGOS POR DIVIDENDOS Y REMUNERACIONES DE OTROS INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO	12.000	9.500	18.800	21.755	9.310	PAGOS ACCIONISTAS
4. OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	(3.000)	(3.000)	(5.500)	(5.500)	(5.500)	
(-) Pagos de interés	(3.000)	(3.000)	(5.500)	(5.500)	(5.500)	
(+/-) Otros cobros/(pagos) de actividades de financiación	0	0	0	0	0	
D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO						
E) AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES (A+B+C)	528.500	611.500	812.350	951.865	780.130	
F) EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL COMIENZO DEL EJERCICIO	25.000	75.000	100.500	112.500	95.500	
G) EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL FINAL DEL EJERCICIO (E+F)	553.500	686.500	912.850	1.064.365	875.630	

Fuente: Propia

- TABLA 19: VAN, TIR Y PERÍODO DE RECUPERACIÓN

TASA DE CRECIMIENTO INDEFINIDO g , A PARTIR DEL 5º AÑO =	3,00%	TASA DE DESCUENTO k , A PARTIR DEL 5º AÑO =	10,00%
VALOR RESIDUAL (VR) =	4.666.372	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	115,60%
PARA k =	VAN		
1%	5.310.519		
2%	5.060.320		
3%	4.824.045		
4%	4.600.790		
5%	4.389.715		
6%	4.190.042		
7%	4.001.051		
8%	3.822.073		
9%	3.652.486		
10%	3.491.712		
11%	3.339.216		
12%	3.194.498		
13%	3.057.091		
14%	2.926.563		
15%	2.802.510		
16%	2.684.553		
17%	2.572.342		
18%	2.465.548		
19%	2.363.862		
20%	2.266.998		



Fuente: Propia