

# MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA) CÁCERES

## PROYECTO



Pilar Durán Solano

Félix A. Domínguez Entonado

Ángel Franco Rubio

José María Mena Barroso

Ángel Luis Sánchez Macías

## ÍNDICE

<b>1.- ENCUADRE DEL PROYECTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>2</b>
2.1.- ENTORNO ECONÓMICO.....	2
2.2.- ENTORNO SOCIOCULTURAL .....	4
2.3.- ENTORNO POLÍTICO – LEGISLATIVO.....	6
2.4.- ENTORNO TECNOLÓGICO .....	8
2.5.- OTROS SECTORES RELACIONADOS.....	9
<b>3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>10</b>
3.1.- ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA.....	10
3.2.- ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA.....	20
<b>4. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>30</b>
4.1.- COMPONENTES DEL ANÁLISIS DAFO .....	30
4.2.- MATRIZ DE CONFRONTACIÓN .....	32
4.3.- RESULTADO DAFO .....	34
<b>5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>35</b>
5.1.- VISIÓN DE LA NUEVA EMPRESA .....	35
5.2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	35
<b>6. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>40</b>
6.1.- FORMA JURÍDICA .....	40
6.2.- ORGANIGRAMA GENERAL .....	41
6.3.- ESQUEMA DE FLUJOS.....	44
6.4.- INFRAESTRUCTURA .....	44
6.5.- RESUMEN INVERSIONES .....	47
6.6.- RECURSOS HUMANOS .....	49
6.7.- CALIDAD Y RIESGOS LABORALES.....	60
<b>7. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>65</b>
7.1.- POSICIONAMIENTO.....	65
7.2.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	65
7.3.- VALOR DIFERENCIAL DE LA ESCUELA .....	67
7.4.- LA IDEA EN LA MENTE DEL CLIENTE .....	69
7.5.- PRODUCTOS.....	70
7.6.- PRECIOS .....	76



---

7.7.- DISTRIBUCIÓN .....	79
7.8.- COMUNICACIÓN.....	79
7.9.- RESUMEN ECONÓMICO.....	81
<b>8. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>84</b>
8.1. - INGRESOS .....	84
8.2. - GASTOS.....	85
8.3. - CUENTA DE RESULTADOS .....	87
8.4.- BALANCE.....	89
8.5.- ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS .....	92
8.6. - ESCENARIO OPTIMISTA.....	93
8.7. - ESCENARIO PESIMISTA.....	97
8.8.- COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS .....	100
8.9.- CONCLUSIONES .....	101
<b>9. PLAN DE CONTINGENCIAS.....</b>	<b>102</b>
9.1.- FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL POR PARTE DE LA JUNTA DE EXTREMADURA .....	102
9.2. - NO DISPONIBILIDAD DEL EDIFICIO DONDE HABRÁ DE UBICARSE LA SEDE.....	103
<b>10. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO I: ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO II: PLANOS DE UBICACIÓN DEL EDIFICIO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO III: HORIZONTE TEMPORAL PREVISTO PARA LA IMPLANTACIÓN.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO IV: CARTAS DE COMPROMISO.....</b>	<b>126</b>

## 1.- ENCUADRE DEL PROYECTO

Obviamente, el reto de abordar este proyecto de creación de una Escuela de Negocios en Extremadura da respuesta al requerimiento de la Escuela de Organización Industrial, para completar el máster que el grupo promotor realizamos en Cáceres desde abril de 2006.

Cuando, en la sesión correspondiente del curso, el profesor Pividal nos solicitó que, en un corto intervalo de tiempo, le comunicásemos al menos tres proyectos para desarrollar, hemos de reconocer ahora que la idea de incluir en esa lista, junto a una lavandería industrial y a un proyecto de deslocalización de una industria auxiliar del automóvil, una Escuela de Negocios surgió como una provocación, en la seguridad de que no se nos iba a aceptar. ¿Cómo un grupo de personas inexpertas en estas lides podía mostrar a una escuela de la trayectoria de la EOI la forma de abordar un proyecto de estas características? Ahora, al final del curso, somos conscientes de las verdaderas posibilidades que tiene la implantación de una Escuela de Negocios en nuestra Región y nos satisface enormemente poder aportar con este trabajo algún valor añadido, por pequeño que sea, para que finalmente se lleve a cabo.

La verdad es que la idea no es del todo nuestra. Ya en el año 2000, el tercer Plan de Empleo e Industria de Extremadura 2000-2003, suscrito el 2 de junio por el Presidente de la Junta, los Presidentes de la Confederación Regional de Empresarios y de la Federación de Municipios y Provincias de Extremadura, y los Secretarios Generales Regionales de UGT y CCOO, en el apartado dedicado al Fomento de la Cultura Empresarial, contenía lo siguiente:

*“La capacidad de implantación de las políticas de promoción empresarial e industrial, viene ligada, entre otras consideraciones, a la formación que los empresarios, directivos y cuadros intermedios de las empresas extremeñas, puedan adquirir.*

*Para concentrar todos los esfuerzos tendentes a cumplir los objetivos anteriores, la mejor herramienta será la puesta en marcha de la **Escuela de Negocios de Extremadura**, entendida como un foro abierto que permita impartir, de la forma más adecuada y conveniente, información y formación y contribuya a la dinamización de los empresarios, directivos y cuadros intermedios de las empresas extremeñas”*

No materializada esta idea al final, en 2005 la Junta de Extremadura convocó concurso público para que ese tipo de actividad fuese desarrollada por las más prestigiosas Escuelas de Negocio de España, en donde se entronca la participación de la EOI y el presente proyecto.

Gracias a la EOI y a su cuadro de profesores por confiar inicialmente en nuestro proyecto, incluso más que nosotros mismos.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1.- ENTORNO ECONÓMICO

En los últimos diez años Extremadura ha crecido por encima de la media nacional, incluso en 2005 fue, después de Madrid, la región que más creció dentro de España. En esta misma década, la renta per cápita se ha duplicado, convergiendo en seis puntos con la media de España. Además, el nivel de desempleo ha disminuido significativamente.

Resulta evidente que analizar esta situación desde una u otra perspectiva de las se acaban de describir, llevaría a realizar comentarios diametralmente opuestos, no siendo este el momento ni el lugar para introducirse en este tipo de consideraciones. Lo que sí puede decirse es que dentro del contexto económico regional, el desequilibrio sectorial ha tenido una influencia decisiva en que la situación de la región sea la que realmente aparece.

Los sectores productivos mantienen las características tradicionales, presentando una vinculación excesiva con el sector agrario, del que depende tres veces más que el resto de España. Este sector se encuentra en una clara situación de estancamiento: la productividad es muy escasa y se obtiene poco rendimiento del campo extremeño, principalmente por el bajo nivel de desarrollo tecnológico y por el tamaño ineficaz de gran parte de sus explotaciones. Aproximadamente el 50% de la producción agraria procede de la agricultura de secano y de la ganadería extensiva, tanto una como otra totalmente dependientes de las condiciones climatológicas de cada año. Otro de sus grandes hándicaps es que la producción agrícola se encuentra en manos de una población laboral bastante envejecida, en la que los jóvenes representan una pequeña parte.

El sector industrial tampoco aporta demasiadas alegrías. Su dimensión es muy pequeña, siete puntos por debajo de la importancia que este sector ostenta para la media española. No obstante, podría ser peor, ya que la dependencia de las empresas energéticas es abrumadora. Sólo este subsector genera el 60% de toda la producción industrial, pero su aportación de valor añadido para la región es mínima y da empleo a una escasísima mano de obra.

El resto de la industria se encuentra muy atomizada, de tal manera que más del 87% de las empresas tiene un carácter artesanal y autónomo, con menos de cinco empleados, hecho éste que repercute en su baja productividad y escasa competitividad.

En el caso del sector servicios, la estadística muestra un efecto perverso. Los datos avalan que los servicios alcanzan valores cercanos a la media nacional, pero gran parte de estos servicios son los que prestan las Administraciones Públicas, de menor productividad y dinamismo que los sectores privados.

Por último, no hay que olvidar que queda mucho por hacer en el capítulo de infraestructuras. Aun cuando en la última década se han dado pasos muy importantes, falta por completar la red de infraestructuras, con la construcción del AVE Madrid – Lisboa, la terminación de la autovía Ruta de la Plata, la conexión con el este español y la creación de más suelo industrial.

Puesto de manifiesto todo lo anterior, cabe añadir rápidamente que la situación actual dista mucho de la que se sufría hace ya una o dos décadas, y que sin lugar a dudas se está, con cierto retraso, en la senda adecuada. No obstante, se ha de seguir perseverando y mejorando el camino emprendido, que necesariamente ha de pasar, entre otras iniciativas, por diversificar el tejido industrial, con la creación de empresas de demanda fuerte, capaces de crear las sinergias suficientes en el sector industrial. A estos efectos, la implantación de la proyectada refinería petrolífera supondría un importante bastión sobre el que sustentar y animar al resto de las inversiones. Es necesario potenciar todas aquellas actividades sobre las que se poseen ventajas competitivas diferenciadoras sobre el resto de las regiones, como serían aquellas derivadas de la ganadería, acuicultura, recursos cinegéticos, artesanía y derivados de recursos naturales, como la piedra ornamental, la madera y el corcho.

El desarrollo económico pasa también por crear organismos privados, públicos y mixtos capaces de apoyar y asesorar tecnológicamente a las empresas, incentivar la formación del personal, y con una vocación sin límites de abrir los suficientes canales de comercialización a través de los cuales distribuir la producción. Actualmente ésta es la auténtica asignatura pendiente del desarrollo regional: ser capaces de vender su propia producción e incentivar la concentración y el cooperativismo empresarial, de tal manera que se consiga un tamaño más eficaz de las explotaciones.

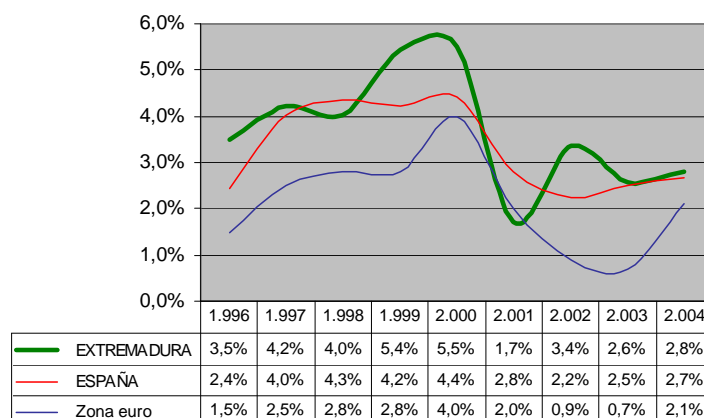
En definitiva, cabe sentirse razonablemente optimista sobre la situación económica de la comunidad extremeña. El análisis y la observación de los datos demuestran que el conservadurismo histórico y la falta de cultura empresarial están dando paso a una nueva forma de entender la economía. Que los empresarios asuman más riesgos y el espectacular aumento de la iniciativa privada son síntomas inequívocos de que el sustento sobre el que cimentar el desarrollo económico regional hace algún tiempo ya ha empezado, definitivamente, a cambiar.

## EXTREMADURA EN CIFRAS

	Tasa de paro (%)					
	2005TI	2005TII	2005TIII	2005TIV	2006TI	2006TII
<b>Extremadura</b>	<b>17,41</b>	<b>15,15</b>	<b>15,24</b>	<b>15,31</b>	<b>15,75</b>	<b>13,69</b>
Varones	12,00	10,51	11,50	12,20	11,76	10,44
Mujeres	26,03	22,41	21,08	20,25	22,08	18,88
<b>Total Nacional</b>	<b>10,19</b>	<b>9,33</b>	<b>8,42</b>	<b>8,70</b>	<b>9,07</b>	<b>8,53</b>
Varones	7,77	7,29	6,49	6,64	6,81	6,36
Mujeres	13,64	12,22	11,19	11,61	12,22	11,53

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. EPA

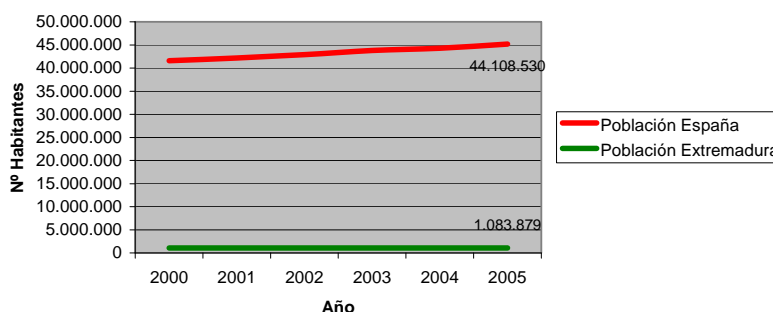
## EVOLUCIÓN DEL P.I.B. % de crecimiento real



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y EUROSTAT

## 2.2.- ENTORNO SOCIOCULTURAL

A los datos ya aportados, relevantes desde un punto de vista económico, deben añadirse los relativos a un entorno sociocultural en el que la **despoblación** ha sido otro elemento más en el proceso de marginación vivido por la comunidad extremeña. No obstante, necesariamente ha de tenerse en cuenta a la hora de valorar dos aspectos de interés para el proyecto que trata de desarrollarse.



Por un lado, el propio consumo interno que, en consecuencia con el nivel de población, ha contribuido poco a la generación de renta en la región. En este sentido cabe decir que la tradicional fuga de población se ha frenado en los últimos años, de hecho, el regreso de los emigrantes (jubilados) que dejaron su tierra en los años sesenta, así como la tímida llegada de inmigrantes han contribuido al ligero crecimiento experimentado.

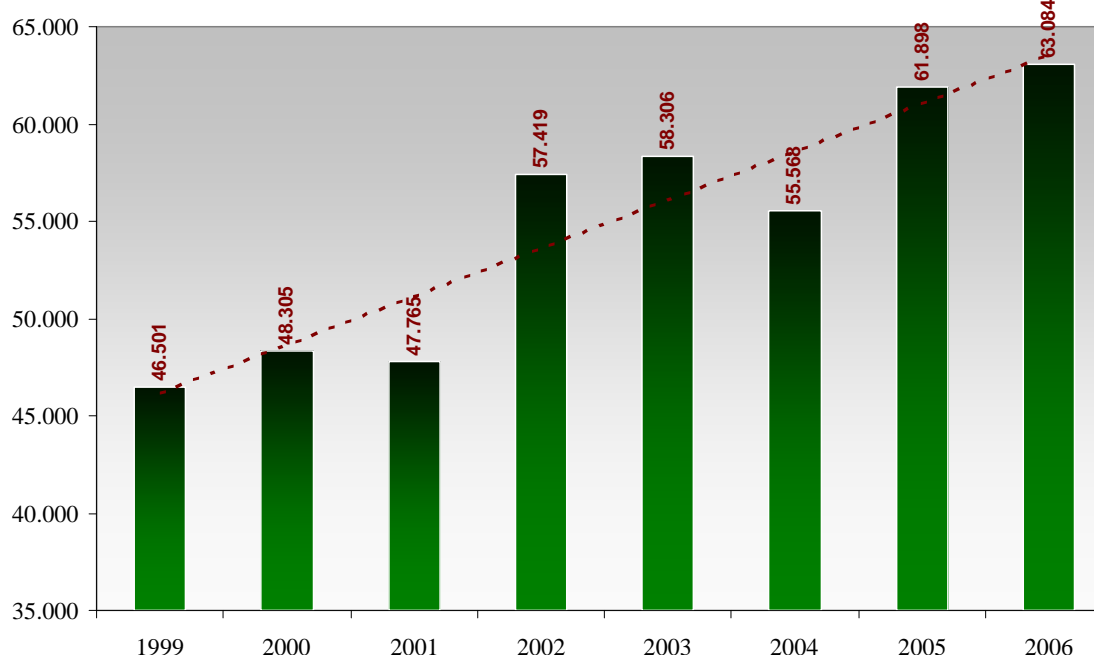
Por otro lado, tampoco puede perderse de vista el impacto que la despoblación ha tenido en la generación de mano de obra para sectores fuera de la propia agricultura. Este hecho, que ha afectado al sector industrial básicamente, ha obligado a las empresas a descartar la obtención de este recurso de entre los nacidos en la propia región, sobre todo cuando se exige un determinado nivel de cualificación y especialización. No obstante, también en este punto se observa una nueva tendencia: los jóvenes que salen a estudiar fuera están dispuestos a volver para trabajar en la comunidad.

Ahora bien, además de la importancia de la escasa densidad de población, el análisis del entorno sociológico del proyecto que se trata de poner en marcha pasa necesariamente por el estudio del **tejido empresarial de la región**. Efectivamente, la escasa implantación de grandes industrias concede a las pymes el papel fundamental en el tejido empresarial de una región en la que alrededor de un 95% de las que desarrollan su actividad no supera la decena de trabajadores en plantilla y un 80% factura menos de un millón de euros. Tenemos menos empresas de las que necesitamos, y nos movemos en un promedio inferior tanto al nacional como al europeo, no obstante también es cierto que la tasa de actividad emprendedora (personas implicadas en la creación de empresas en relación con el total de la población adulta) en Extremadura es la mayor de España y una de las más relevantes de Europa.

Efectivamente, como puede observarse en el gráfico siguiente, los datos sobre la evolución del número de empresas existentes en la región entre 2000 y 2006 (hasta agosto) avalan las afirmaciones anteriores.



### Evolución del número de empresas en Extremadura (Directorio Central de Empresas. INE)



## 2.3.- ENTORNO POLÍTICO – LEGISLATIVO

Extremadura es una región que al igual que el resto de España, en lo político, se desarrolla en un entorno estable.

De cara al proyecto que trata de emprenderse, el punto de vista de la Junta de Extremadura puede considerarse favorable, pudiendo considerarse una prueba de ello la importancia que la mejora de la cualificación y el fomento de la competitividad y del empleo tiene en el **Plan de Empleo e Industria vigente en el actual periodo 2004-2007**, firmado, además de por el gobierno autonómico, por los agentes sociales (Sindicatos, Confederación de Empresarios de Extremadura, Federación de Municipios y Provincias de Extremadura), contando con la financiación de los fondos estructurales de la Unión Europea.

Concretamente, dentro del Plan de Empleo se prevé, entre otras líneas estratégicas de actuación, el desarrollo de acciones de formación encaminadas a la mejora del empleo y la cualificación técnica de empresas y trabajadores. En este sentido, La detección de las necesidades formativas, tanto desde la óptica de la oferta como desde la demanda, la adecuación de la formación a la nueva realidad del mercado de trabajo y de los territorios, la investigación metodológica para desarrollar la cualificación en las nuevas actividades emergentes, son apuestas decididas de este Plan de Empleo, que, según se

refleja en el propio texto del acuerdo "*planificará la oferta formativa* en función de las demandas de formación y de las necesidades del mercado de trabajo. La *adecuación* de la formación a la nueva realidad del mercado de trabajo y de los territorios, así como la *investigación metodológica* en nuevas *actividades emergentes y de las actividades en riesgo de desaparición*, son tareas específicas que se desarrollarán los equipos técnicos de la Junta de Extremadura durante el presente Plan".

Del mismo modo, El Plan de Industria, también recoge entre sus iniciativas acciones de interés en el campo de la competitividad empresarial y el fomento de la actividad emprendedora. En línea con este propósito, en el documento referido se menciona expresamente el interés por las empresas que se decidan a implantar Sistemas de Calidad; por las que apuesten por el Diseño de Imagen corporativa; y por las de perfil innovador que inviertan en investigación industrial y desarrollo precompetitivo. Se propone asimismo atender a quienes pretendan acceder a convocatorias extrarregionales en materia de innovación, y promover el acceso a la propiedad industrial, tanto en su vertiente de herramienta de protección como en lo que se refiere a las posibilidades que ofrece como fuente de información tecnológica. En especial, se fomentará el desarrollo de proyectos de carácter medioambiental que posibiliten un desarrollo industrial compatible con el medioambiente, a la vez que pueda aprovecharse las nuevas oportunidades de negocio y de generación de empleo que ofrece este tipo de mercado.

La actividad emprendedora se recoge en un programa de apoyo y tutorización dirigido hacia aquellas ideas emprendedoras que surjan, de modo que la viabilidad de esas iniciativas empresariales resulten mejor garantizada. Para que resulte efectiva, esta apuesta por el emprendedor extremeño deberá extenderse más allá de atender todas las demandas que surjan. Debe incorporar un claro matiz proactivo, procurando detectar todas aquellas oportunidades de negocio que el mercado extremeño ofrezca. Se trata, en suma de identificar aquellas posibles carencias que podrían ser satisfechas con alguna iniciativa empresarial, y de transferir adecuadamente oportunidades empresariales hacia aquellos colectivos donde en principio exista un mayor potencial emprendedor.

Finalmente, por lo que al aspecto legislativo se refiere, la creación de una Escuela de Negocios no presenta, prácticamente ningún tipo de limitaciones. Los requisitos legales, administrativos, profesionales, etc. no difieren mucho de los de cualquier otro tipo de negocio, a lo que debe añadirse igualmente la inexistencia de limitaciones provenientes del sector, formativo, en el que habrá de encuadrarse.

## 2.4.- ENTORNO TECNOLÓGICO

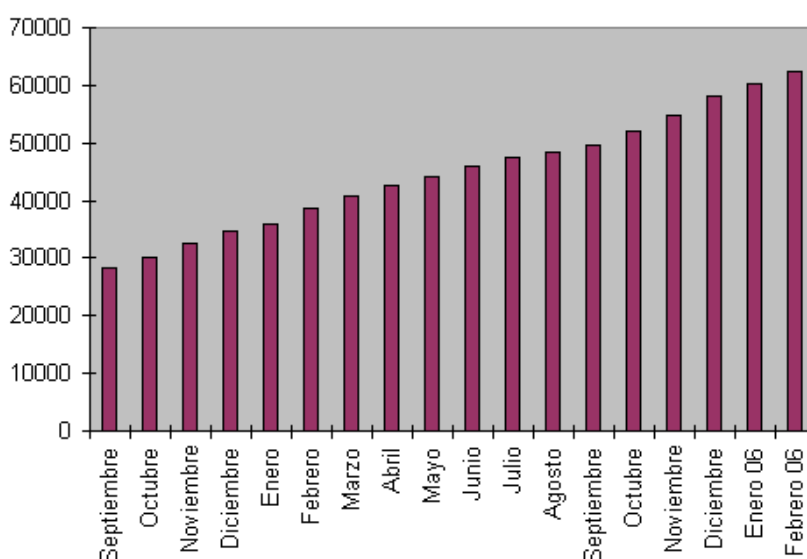
El proyecto que pretende abordarse necesita una plataforma tecnológica de comunicación entre ella y los futuros usuarios, pudiendo decirse que ésta es en la mayoría de los casos el eje fundamental en torno al cual debe girar el proceso formativo. Si ya es suficientemente evidente la importancia que en la actualidad presenta la tecnología en la educación (**e-learning**), más resulta, si cabe, en una región como la extremeña donde la dispersión geográfica es, como ya se ha indicado, uno de los rasgos más característicos.

Por tanto, los alumnos deben tener a su disposición unos medios de fácil acceso y pequeño coste de manera que esto no sea un impedimento a la hora de decidir acometer estudios en la Escuela de Negocios. Ciertamente es que teniendo una línea telefónica fija se puede técnicamente acceder a Internet y correo electrónico a un coste pequeño, si bien no es ésta la mejor solución.

Gracias al Plan de expansión de ADSL en Extremadura esta comunidad autónoma se constituye como la primera que dispondrá de Acceso a Internet en Banda Ancha en el 100% de las poblaciones. Este hecho ha sido posible gracias al contrato suscrito entre la Junta de Extremadura y Telefónica, mediante el cual Telefónica extenderá la cobertura del servicio ADSL a 330 poblaciones.

Los objetivos que la Junta de Extremadura persigue con este proyecto son fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento en la región que posibilite la plena incorporación de Extremadura a la Sociedad de la Información. Se tiene un crecimiento aproximado de 2.000 nuevas altas mensuales, alcanzando las 60.000 conexiones en Febrero de 2006.

**Número de líneas ADSL Contratadas en Extremadura**



Además de lo anterior, Telefónica de España comenzó a finales de Septiembre a duplicar gratuitamente la velocidad del ADSL en Badajoz y su provincia, por segunda vez en menos de diez meses, sin aumento de precio y sin necesidad de solicitarlo ni de trámite alguno por parte del cliente. Según informa la compañía, podrán beneficiarse de esta medida tanto los cerca de 30.000 clientes actuales de ADSL de Telefónica y mayoristas en la zona, como las nuevas altas de línea ADSL. Con esta actuación, Telefónica de España destaca que se habrá multiplicado por cuatro en menos de un año las velocidades nominales de descarga de información. La modalidad básica debe situarse en 1 Mega, al mismo precio que el actual 512 kbit/s. En esta ocasión también se duplica la velocidad de subida de información, que alcanzará los 320 kbit/s en esa misma modalidad, que es la mayoritariamente contratada por los clientes.

En la web [adslextremadura.info](http://adslextremadura.info) puede encontrarse el seguimiento del Proyecto de Expansión de Banda Ancha en Extremadura. A partir de la información contenida en ella se pueden conocer las últimas noticias sobre el proyecto, consultar la cobertura en los diferentes municipios extremeños e incluso podrá ser notificado por correo electrónico cuando una localidad adquiriera cobertura ADSL.

## 2.5.- OTROS SECTORES RELACIONADOS

Esencialmente puede decirse que éstos no suponen limitaciones a los objetivos y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto que se pretende.

Dichos sectores son complementarios pero no presentan grandes zonas de intersección en cuanto a los recursos que emplean. Básicamente dichos recursos, que son de carácter humano, presentan perfiles bien diferenciados en función de los objetivos que se persiguen en cada caso (Formación Profesional Continua, Plan de Formación e Inserción Profesional, Planes de formación para postgraduados impartidos por la Universidad de Extremadura, etc.).

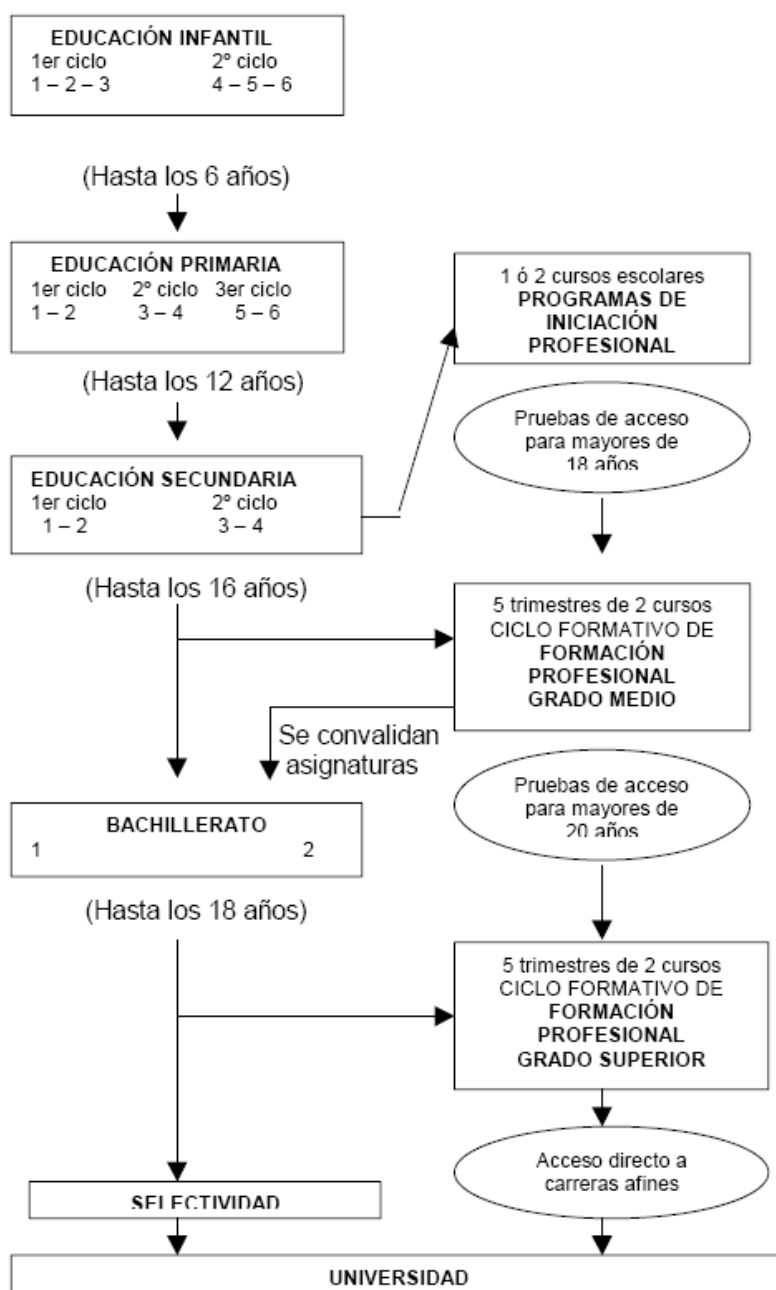
En el caso de la Escuela de Negocios que pretende crearse, los recursos humanos necesarios para la impartición de las acciones formativas que se desarrollen habrán de obtenerse, en la mayoría de los casos, fuera de la región.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

#### 3.1.- ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OFERTA

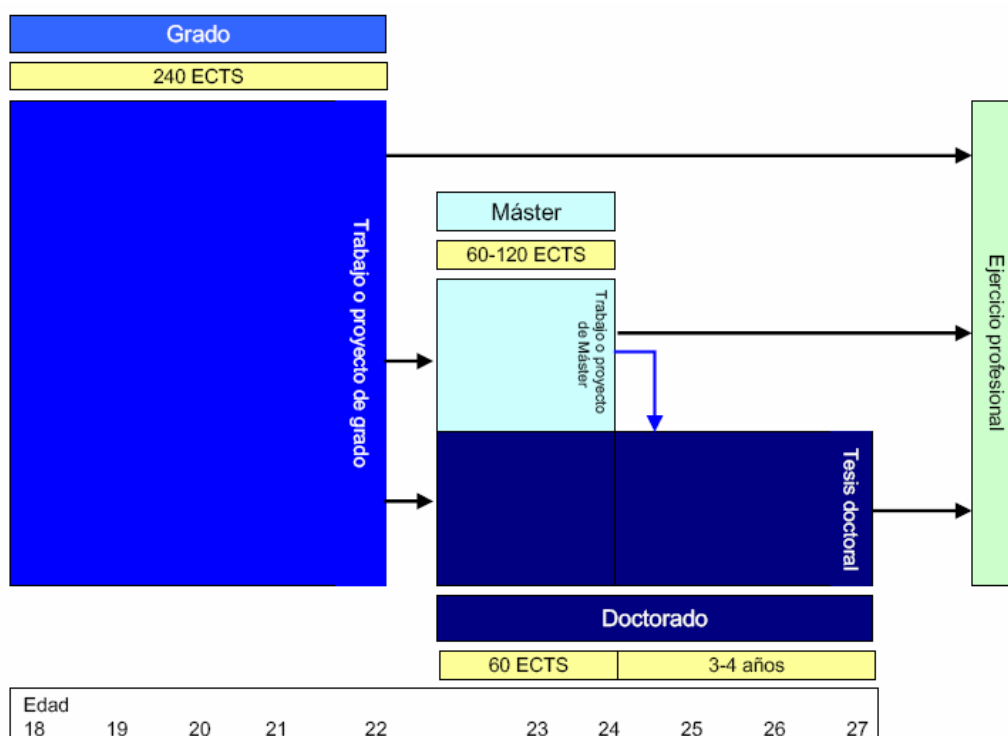
##### 3.1.1 Consideraciones generales acerca del Sector

El sistema educativo español se articula en torno a la siguiente estructura



La formación impartida en base a este esquema, cuya competencia recae en el Ministerio de Educación y Cultura en cuanto a su ordenación y en las Comunidades Autónomas en cuanto a su

ejecución, se conoce con el nombre de **“Reglada”**, encontrando su máximo exponente en la formación universitaria, cuyos estudios van a adaptarse a la siguiente estructura<sup>1</sup>.



Por su parte, dentro del área de la Formación Profesional podemos encontrar, de acuerdo con la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo, además de la Formación Reglada:

- Subsistema de formación ocupacional, en la órbita del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Subsistema de formación continua, gestionado por los agentes sociales (trabajadores y empresarios).

Ambos constituyen lo que actualmente se conoce como **“Formación para el trabajo”**

En el ámbito de la Formación Profesional, la formación reglada está orientada al desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, de comunicación y de respuesta a las contingencias. Abarca los Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior (antiguamente Formación Profesional - FP) y está dirigida a las personas jóvenes en particular, pero también pueden acceder a ella las personas adultas que deseen

<sup>1</sup> Gráfico obtenido del Documento de Trabajo elaborado por el M.E.C. para la organización de las enseñanzas universitarias en España. 26 de septiembre de 2006

obtener las correspondientes certificaciones académicas. En contraste, la formación ocupacional y formación continua están orientadas a los trabajadores activos y tienen un perfil más estrecho y ligado al mercado de trabajo, buscando la reinserción laboral de los participantes.

Finalmente, completando el mapa educativo español, podrían situarse un conjunto de **acciones formativas de carácter complementario** que, sin entrar en ninguno de los grupos o subgrupos anteriores, contribuyen a dotar al capital humano de la formación necesaria para acceder y consolidar el mercado de trabajo. Tales son las relativas a masters, cursos de perfeccionamiento o actualización que no gozan de homologación oficial ni pueden ser consideradas dentro del concepto de formación continua.

Pues bien, partiendo de este universo formativo, las Escuelas de Negocio del tipo de la que pretende perfilarse en el presente proyecto se incluirían dentro del tercero de los grupos que hemos definido, planteándose bajo una concepción de la formación global identificable con los razonamientos de la teoría del Capital Humano. Es esencial resaltar el *valor de la formación permanente, el reciclaje y la capacidad de aprender*. Lo que más valoran los empresarios de los trabajadores es la *responsabilidad, la buena formación básica y el interés por el trabajo* y en esta dirección deben orientarse la formación que se imparte en estos centros.

Por consiguiente, hablar de Escuelas de Negocio es hablar de un sector muy concreto dentro de la formación, en el que la experiencia y la alta cualificación enfocada a sectores muy concretos de actividad o de negocio son características fundamentales. Es por ello que muchas de las acciones formativas que se encuadran en los sistemas y subsistemas descritos anteriormente deban realmente ser considerados “sectores relacionados”, más que “el mismo sector”, no obstante, a continuación aportamos un análisis de las acciones más importantes a tener en cuenta como entorno general de competencia.

### 3.1.2 Formación para el trabajo

La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo es la entidad estatal encargada de impulsar y coordinar la ejecución de las políticas públicas en materia de Formación Profesional, en el ámbito del empleo y las relaciones laborales.

Forma parte de los órganos de participación y gestión que componen la estructura organizativa del subsistema de Formación Continua, junto con la Comisión Estatal de Formación Continua y las Comisiones Paritarias Sectoriales y Territoriales.

No obstante, la Fundación citada no es la única institución pública que impulsa y desarrolla programas formativos en este ámbito. A título de ejemplo, puede citarse el programa CRECE, dirigido a la creación y consolidación de empresas en el campo de las nuevas tecnologías. Financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, junto con el Fondo Social Europeo y desarrollado por la Escuela de Organización Industrial, el programa CRECE se orienta hacia la formación y asesoramiento de emprendedores y pymes. Se desarrolla en todas las CC.AA, en colaboración con numerosos socios con implantación local, especialmente cajas de ahorro.

La cualificación profesional que proporciona la formación para el trabajo sirve tanto a los fines de la elevación y nivel de la calidad de vida de las personas como a los de la cohesión económica y social y del fomento del empleo y comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social cultural y económica.

Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

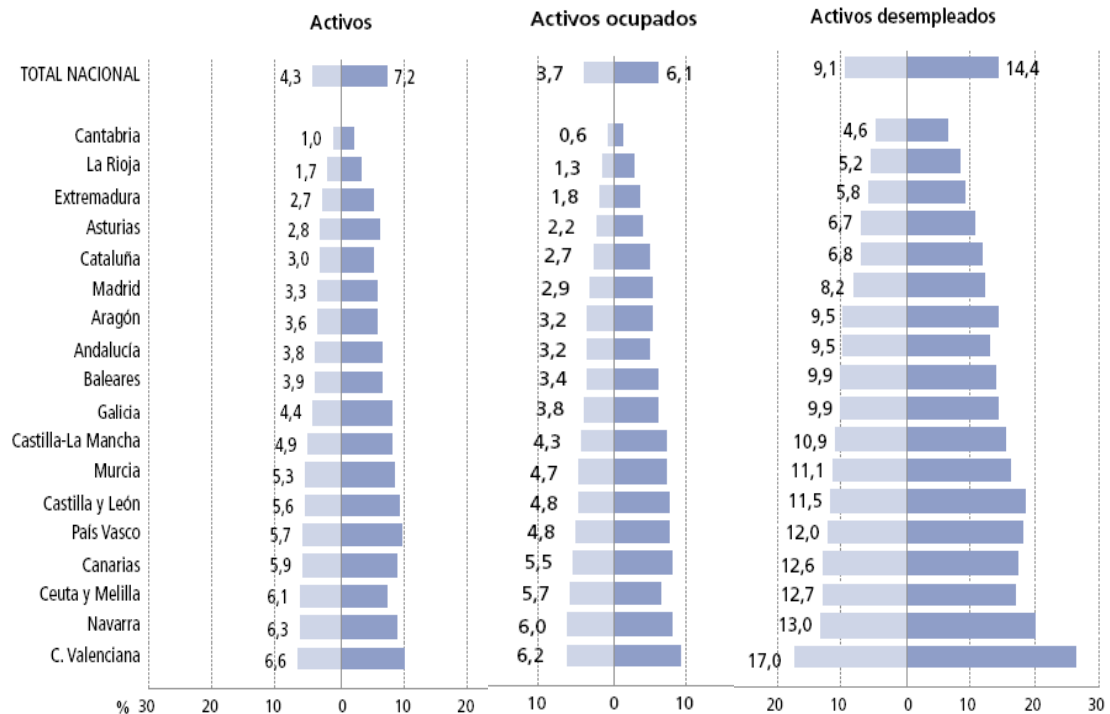
La Formación Profesional Continua es uno de los tres subsistemas que integran el Sistema de Formación Profesional en España. Tiene por objeto la formación permanente y el reciclaje de los trabajadores ocupados, contribuyendo de esta forma a su promoción e integración social y a la competitividad de las empresas

En resumen, la formación continua tiene distintos objetivos, como la preparación antes del primer empleo, el fomento del empleo mediante contratos de formación o en prácticas, la actualización de conocimientos para personas que ya están trabajando, o bien su preparación para un ascenso, cambio de actividad o reingreso, o simplemente por interés personal. La formación continua de las personas activas ocupadas se imparte desde las empresas, otras organizaciones sin fin de lucro y la Administración pública.

A título indicativo, los siguientes datos obtenidos del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación dan idea de la importancia de este sector en España.



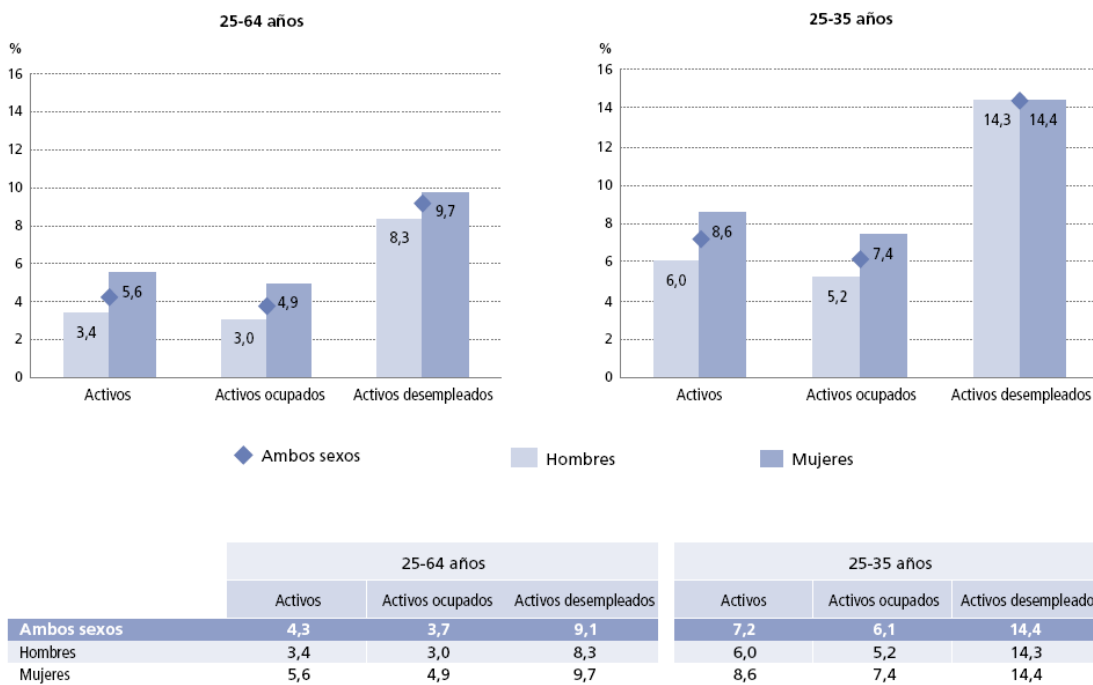
**Gráfico y tabla 1.E6:** Porcentaje de población activa, ocupada y desempleada que sigue cursos de formación para el trabajo. 2003.



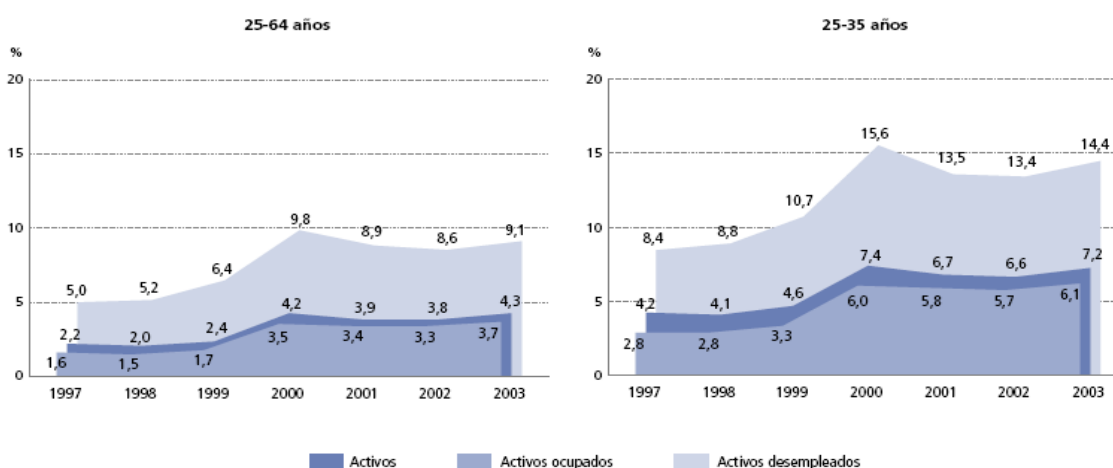
**Gráfico y tabla 1.E6 (cont.):** Porcentaje de población activa, ocupada y desempleada que sigue cursos de formación para el trabajo. 2003.

	Activos		Activos ocupados		Activos desempleados	
	Entre 25 y 64 años	Entre 25 y 35 años	Entre 25 y 64 años	Entre 25 y 35 años	Entre 25 y 64 años	Entre 25 y 35 años
<b>Total nacional</b>	<b>4,3</b>	<b>7,2</b>	<b>3,7</b>	<b>6,1</b>	<b>9,1</b>	<b>14,4</b>
Andalucía	3,8	6,4	3,2	5,0	6,8	11,9
Aragón	3,6	5,9	3,2	5,2	9,9	14,1
Asturias (Principado de)	2,8	6,0	1,8	3,8	12,6	17,6
Baleares (Islas)	3,9	6,6	3,8	6,3	5,8	9,3
Canarias	5,9	9,0	5,5	8,3	9,5	13,3
Cantabria	1,0	2,3	0,6	1,6	4,6	6,3
Castilla y León	5,6	9,5	4,8	7,9	13,0	20,1
Castilla-La Mancha	4,9	8,3	4,3	7,3	11,1	16,5
Cataluña	3,0	5,4	2,7	4,8	6,7	10,9
Comunidad Valenciana	6,6	10,0	6,2	9,3	10,9	15,6
Extremadura	2,7	5,2	2,2	4,4	5,2	8,6
Galicia	4,4	8,0	3,4	6,1	12,0	18,4
Madrid (Comunidad de)	3,3	5,9	2,9	5,2	9,5	14,3
Murcia (Región de)	5,3	8,5	4,7	7,2	11,5	18,7
Navarra (Comunidad Foral de)	6,3	8,9	6,0	8,3	12,7	17,3
Pais Vasco	5,7	9,6	4,8	7,6	17,0	26,4
Rioja (La)	1,7	3,6	1,3	2,9	8,2	12,3
Ceuta y Melilla	6,1	7,5	5,7	6,7	9,9	14,2

**Gráfico y tabla 2.E6:** Porcentaje de población activa, ocupada y desempleada que sigue cursos de formación para el trabajo por sexo. 2003.



**Gráfico 3.E6:** Evolución del porcentaje de población activa, ocupada y desempleada que sigue cursos de formación para el trabajo.



En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la formación para el trabajo tiene presencia a través de las acciones financiadas por el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), resultando especialmente significativas las siguientes:

a) **Plan de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP):** Se imparte generalmente a través de entidades colaboradoras y tiene por objeto:

- Impulsar la formación cualificada y perfeccionamiento profesional de trabajadores desempleados de nuestra comunidad.
- Favorecer la inserción en el mercado laboral y el desarrollo de la base productiva regional
- Son cursos gratuitos, presenciales y eminentemente prácticos, con evaluación continua y prácticas en empresas.

b) **Escuelas Taller, Casas de Oficios y talleres de Empleo:** Están diseñadas para aprender un oficio, practicándolo al tiempo que se cobra un salario

### 3.1.3 Formación empresarial

En las empresas nos encontramos con una concepción de la formación global identificable con los razonamientos de la teoría del Capital Humano. Se insiste en el *valor de la formación permanente, el reciclaje y la capacidad de aprender*. Lo que más valoran los empresarios de los trabajadores es la *responsabilidad, la buena formación básica y el interés por el trabajo*.

Por tanto, en esta línea de pensamiento que refleja ni más ni menos la tendencia actual, se considera necesario distinguir los siguientes tipos de formación adquirida en el ámbito empresarial.

#### 3.1.3.1.- Escuelas de Negocio

Constituyen sin duda el eje central de este análisis sobre el sector de la formación ya que se configuran como los competidores directos del proyecto que pretendemos abordar. De entrada, debe decirse que es a todas luces evidente que las empresas utilizan los niveles educativos como criterio para ordenar la lista de candidatos al empleo. También, como indicador de supuestas capacidades, tales como conocimientos mínimos, disciplina, capacidad de abstracción y de sistematización. El acceso al empleo no está determinado por el papel de la formación reglada. Por el contrario, la cualificación efectiva se realiza en la empresa, mediante los aprendizajes técnicos y de organización. La intermediación y el acceso al empleo dependen más de las relaciones sociales que se tengan, denominadas capital relacional, y de las influencias de parientes y amigos. Las experiencias de búsqueda de trabajo

transmitidas por las familias, insisten en la importancia del capital relacional, que sitúan en un primer plano, entre los elementos movilizados para acceder al empleo.

Pues bien este hueco del mercado de la formación es el que cubren las Escuelas de Negocio, cuya presencia en la Comunidad Autónoma de Extremadura es muy escasa. En realidad entidades que trabajen con la filosofía de una Escuela de Negocio sólo podemos encontrar al **INSTITUTO DE TECNICOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE EXTREMADURA (ITAE) S.L.**

Esta Escuela se ubica en la ciudad de Badajoz y actualmente se encuentra limitaciones a la hora de encontrar el número de alumnos suficientes que les permita desarrollar Másteres de diversa índole. Debe decirse no obstante que nunca ha destacado por la calidad de la formación que ofrece, hecho que, unido al coste elevado, en términos relativos, de sus acciones formativas, le han colocado en una situación de notable mediocridad. Su cifra de negocio ronda en los últimos ejercicios la cifra de 800.000 € arrojando siempre resultados positivos no elevados.

Por el lado positivo, es de destacar que **ITAE** ha presentado desde sus inicios una fuerte vocación hispano- portuguesa y latinoamericana dentro de un contexto y visión internacional, campo que se considera, sobre todo por la ubicación de Extremadura de gran interés y puede considerarse una oportunidad de negocio aún por explotar.

La variedad que ofrece de formación es amplia con diferentes cursos y másters dirigidos a todo tipo de perfiles, así como cursos de postgrado y colaboraciones con diferentes universidades. Las modalidades que ofrece son tanto presenciales como on- line. Un ejemplo de los master que ofrece son los siguientes:

- Master en Dirección y Administración de Empresa.
- Master en Calidad Medio Ambiente y Seguridad...
- Master en RR.HH.

Frente a la alternativa que ofrece ITAE, **El Instituto Internacional San Telmo** con sede en Sevilla, también tiene cierta presencia en la Comunidad Autónoma de Extremadura a través de ciertos Programas de continuidad, Cursos y Seminarios que se desarrollan en las principales ciudades de la Región. No obstante, estas acciones formativas no tienen carácter permanente ni apuestan decididamente por las necesidades de las empresas extremeñas.

En definitiva, aparte de las referencias anteriores, Extremadura se ve en la necesidad de formar a sus directivos y personal de empresa más cualificado a través de las Escuelas de Negocio de mayor prestigio en España, las cuales tienen en esta Comunidad Autónoma una presencia en todo caso indirecta. Podríamos asegurar que las instituciones cuyo área de influencia se deja notar en Extremadura son: EOI, ESADE, IESE e IE

#### 3.1.3.2.- Formación dentro de las empresas

Cuando se trata de diferenciar entre la demanda de formación y la cualificación efectiva, parece demostrarse la existencia de una sobreeducación de la fuerza de trabajo para desempeñar puestos de trabajos simples, que se aprenden con cursillos breves o por adiestramiento «a pie de máquina». Esto es evidente en las categorías laborales bajas. La afirmación es menos cierta en el caso de categorías que requieren unos conocimientos profesionales más específicos. De aquí que el aprendizaje, a través del trabajo y en el puesto de trabajo, sea fundamental.

El aprendizaje informal en la empresa es importante para adquirir pautas, hábitos y conocimientos de las normas de la organización. La exigencia y demanda de cualificaciones no está sólo en saberes y conocimientos, sino en cumplir unas normas que prescriben el trabajo y definen las tareas. La obligación de formar en este ámbito y con estos objetivos recae sobre las empresas de Extremadura a través de los **planes de formación específicos que elaboran las empresas**, sobre todo las de mayor tamaño y aunque este tipo de formación ahora mismo lo están cubriendo empresas de fuera de la región y en ciertos casos la propia ITAE, no puede considerarse que constituyan, ni por su importancia cuantitativa ni cualitativa una competencia para la Escuela de Negocios que pretende llevarse a cabo. No obstante, el proyecto que presentamos no renuncia a esta parte del mercado de la formación a medida para las empresas como una de las oportunidades susceptibles de aprovechamiento.

#### 3.1.4 Formación de postgrado

Los estudios oficiales de Postgrado tienen como finalidad la especialización del estudiante en su formación académica, profesional o investigadora y se articulan en programas integrados por las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos de Master, correspondientes al segundo ciclo de estudios universitarios y de Doctor, correspondientes al tercer ciclo. Para el acceso a los estudios oficiales de Máster será necesario estar en posesión del título de Grado u otro expresamente declarado equivalente.

Esta nueva estructura está sustentada en la normativa española que desde el año 2003 procura su armonización con las directrices europeas enmarcadas en el Tratado de Bolonia, de junio de 1999. En concreto, los estudios oficiales de postgrado se regulan en el Real Decreto 56/2005, de 21 de enero. En este nuevo contexto, son las propias universidades las que deben definir y desarrollar sus estrategias para la organización de esta formación especializada e investigadora, asociándose la implantación temporal de los nuevos planes de estudios a sus respectivas disponibilidades económicas.

Aunque nuestro proyecto de Escuela de Negocios no hace de este apartado su principal línea de actividad, prestaremos especial atención a la forma en que se desarrollen estos estudios oficiales para poder colaborar con universidades en el diseño y ejecución de este tipo de másters.

En Extremadura, dicha formación se imparte a través de las siguientes Instituciones:

- a) Universidad de Extremadura (UEX): Los estudiantes podrán acceder a cualquier Programa Oficial de Postgrado relacionado o no científicamente con su currículo universitario, previa admisión efectuada por el órgano responsable del programa, o en su caso, por el Consejo de Dirección, conforme a los requisitos de admisión específicos y criterios de valoración de méritos que, en su caso, se establezca en la correspondiente propuesta.
- b) Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED): Al igual que en el caso anterior, esta Universidad oferta estudios de postgrado y de formación continua, que posibilita a los titulados universitarios su actualización periódica de los conocimientos mediante dichos cursos de postgrado, y pone a disposición del público en general y de colectivos sociales y profesionales concretos un conjunto de enseñanzas especializadas de nivel universitario, que no requieren necesariamente titulación superior previa.
- c) ITAE: En la actualidad esta entidad ofrece titulaciones de marketing que, aunque no gozan de homologación oficial, pueden considerarse acciones formativas bastante relacionadas con las de postgrado

### 3.1.5 Formación Pública

Las Administraciones Públicas se refieren a la formación como variable estructurada del sistema económico, preocupándose igualmente por ofrecer a su personal la formación necesaria, y

por otro lado exigida. En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la formación pública se imparte a través de las siguientes instituciones:

- a) Escuela de Administración Pública: Depende de la Consejería de Presidencia y ofrece anualmente un plan de formación a los funcionarios de la Comunidad Autónoma
- b) Escuela de Salud de Extremadura: Depende de la Consejería de Sanidad y Consumo y se encarga de impartir formación específica al colectivo de sanitarios de la Región
- c) Centro de Profesores y Recursos (CPR): Igualmente gestionados por la Junta de Extremadura, a través de la Consejería de Educación, se encarga de la formación del personal docente dependiente de la Comunidad Autónoma.

### 3.2.- ANÁLISIS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA

Interesa principalmente en este apartado analizar los siguientes aspectos:

- a) Inquietud de los empresarios extremeños ante la posibilidad de recibir módulos formativos tendentes a mejorar su competitividad sectorial y capacitación personal, así como la definición de estos contenidos
- b) Perfil del sistema de enseñanza más adecuado para conseguir dicha mejora de la competitividad sectorial y capacitación profesional

Para ello, se ha tomado como referencia el estudio efectuado recientemente por la empresa Centro de Estudios Socioeconómicos de Extremadura, S.A. (CESEX, S.A.) tomando como base los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a una muestra de 700 empresas de la región pertenecientes a cinco grandes sectores: construcción, detallistas, fabricantes, servicios y mayoristas.

La muestra fue extraída a partir de un universo compuesto por más de siete mil empresas cuya distribución por sectores es la que se detalla en el siguiente cuadro:

CONDICIÓN GEOGRÁFICA		SECTOR					TOTAL
		Construcción	Detallistas	Fabricantes	Servicios	Mayoristas	
Urbana	Almendralejo	67	47	61	65	44	284
	Badajoz	241	275	105	455	193	1.269
	Mérida	74	122	67	176	89	528
	Montijo	32	31	14	32	16	125
	Olivenza	8	9	18	17	9	61
	Don Benito	91	80	35	84	57	347
	Zafra	41	42	35	38	42	198
	Villafranca B.	16	15	13	13	8	65
	Villanueva S.	42	34	33	49	33	191
	Cáceres	179	191	80	273	100	823
	Navalmoral	29	44	23	40	22	158
	Plasencia	130	101	35	134	76	476
	Coria	15	15	8	18	8	64
	Subtotal	965	1.006	527	1.394	697	4.589
Rural	Subtotal	689	555	743	448	418	2.853
TOTAL		1.654	1.561	1.270	1.842	1.115	7.442

En términos relativos, la distribución anterior arroja los siguientes resultados:

CONDICIÓN GEOGRÁFICA		SECTOR					TOTAL
		Construcción	Detallistas	Fabricantes	Servicios	Mayoristas	
Urbana		13,0	13,5	7,1	18,7	9,4	61,7
Rural		9,3	7,5	10,0	6,0	5,6	38,3
TOTAL		22,2	21,0	17,1	24,8	15,0	100,0

A partir de lo anterior, conociendo que la muestra la componen 700 empresas, su distribución por sectores se obtuvo por afijación proporcional al tamaño del universo, arrojando el siguiente resultado

CONDICIÓN GEOGRÁFICA		SECTOR					TOTAL
		Construcción	Detallistas	Fabricantes	Servicios	Mayoristas	
Urbana		91	95	50	131	66	432
Rural		65	52	70	42	39	268
TOTAL		156	147	119	105	173	700

### 3.2.1 Tipología de la formación demandada

El análisis de las necesidades formativas del colectivo objeto de estudio ha permitido confeccionar un esquema formativo dividido en trece familias. De éstas se infieren una serie de materias



que muestran una primera visión general de la tipología de temas más demandados y susceptibles de ser incorporados a un futuro plan de formación.

FAMILIAS	%	TEMAS	%
CALIDAD	6,8	CONTROL DE CALIDAD	6,8
INTERNET	10,1	PROMOCIÓN DE NEGOCIOS EN INTERNET	9,0
		DISEÑO Y MULTIMEDIA	1,1
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	14,6	CONTABILIDAD Y GESTION DE COBROS	11,9
		FISCALIDAD EMPRESARIAL	2,7
MEDIO AMBIENTE	2,2	GESTION MEDIOAMBIENTAL	2,2
FINANZAS	4,4	MERCADOS FINANCIEROS	1,0
		CONTABILIDAD Y FINANCIACIÓN	3,4
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	8,6	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	8,6
LOGÍSTICA	2,3	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	2,3
TÉCNICA COMERCIAL	17,0	GESTIÓN COMERCIAL	5,5
		COMERCIO EXTERIOR	0,5
		VENTAS	3,6
		ATENCIÓN AL CLIENTE	6,4
		COMUNICACIÓN EFICAZ	0,2
		LIDERAZGO	0,2
		REUNIONES EFECTIVAS	0,2
		TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	0,4
RECURSOS HUMANOS	5,3	FORMACIÓN	0,8
		GESTION DE PERSONAL	2,8
		DIRECCIÓN DE PERSONAL	0,7
		REMUNERACIONES	0,9
MARKETING	5,5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	0,8
		MARKETING DIRECTO	3,8
		PUBLICIDAD	0,8
		FIDELIZACIÓN DE MARCA	0,1
INFORMÁTICA	13,3	INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	12,1
		LENGUAJE Y PROGRAMACIÓN	1,2
GERENCIA	6,1	TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y GESTION	4,7
		PLANIFICACIÓN	1,4
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	2,6	ESPECÍFICOS ACTIVIDAD	2,6
NINGUNO	1,0	NINGUNO	1,0
NS/NC	0,2	NS/NC	0,3
TOTAL	100,0		100,0

A la vista de los resultados, aquellas materias que han despertado un mayor interés en los encuestados sobre el total de las trece familias formativas relacionadas, con las peculiaridades y porcentajes que se detallan son, por este orden, las siguientes:

- TÉCNICAS COMERCIALES (17,0%)

Dentro de este grupo cobran mayor relevancia aquellas materias relacionadas con la gestión comercial y la atención al cliente.

- CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL (14,6%)

La temática contable y la gestión de cobros son las que despiertan un mayor interés entre las empresas.

## INFORMATICA (13,3%)

Destaca la preferencia por la informática y las comunicaciones.

- INTERNET (10,1%)

La promoción de negocios en Internet es la materia con mayor demanda.

- SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (8,6%)

La prevención de riesgos laborales es en este campo la temática mas solicitada.

Estas cinco familias formativas, en su conjunto, representan más de la mitad de las materias seleccionadas por las empresas consultadas (un 63,6%).

A su vez, se observan módulos en una situación intermedia, es decir, un conjunto de materias que son seleccionadas por los encuestados porcentualmente en igual cantidad y cuyo número representa un 28,1% del total. Son los siguientes:

- CALIDAD (6,8%)
- GERENCIA (6,1%)
- MARKETING (5,5%)
- RECURSOS HUMANOS (5,3%)
- FINANZAS (4,4%)

No deben pasarse por alto los datos que reflejan la escasa demanda e interés mostrado hacia algunas materias, destacando los módulos relacionados con la logística, el almacenamiento y la distribución (2,3%), seguido muy de cerca por la módulo de medio ambiente (2,2%), posiblemente motivado por un interés más restringido a sectores particulares.

A lo anterior debe añadirse que un 2,6% de las acciones formativas pertenecen también a módulos específicos para el desarrollo de las actividades concretas propias y particulares de los sectores estudiados. Asimismo, es irrelevante el porcentaje de empresas que no han definido sus preferencias formativas (0,2%), así como aquellas que no han considerado necesario ningún tipo de formación ni aprendizaje continuo (1,0%).

### 3.2.2.- Análisis según sectores de actividad

Dentro de las trece familias formativas determinadas, aquellas materias concretas sobre las que los distintos sectores encuestados han mostrado un mayor interés son los siguientes:

#### Sector de la construcción

FAMILIAS	TEMAS
CALIDAD	Las normas ISO
INTERNET	Las oportunidades y la promoción de negocios en Internet
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	La contabilidad, la gestión de cobros, la dirección financiera y contable.
MEDIO AMBIENTE	La evaluación del impacto ambiental
FINANZAS	La contabilidad, la financiación, la dirección y gestión financiera
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	La seguridad industrial, laboral y la prevención de riesgos laborales.
LOGÍSTICA	La logística y la distribución física
TÉCNICA COMERCIAL	La estrategia comercial, la atención al cliente y la calidad del servicio.
RECURSOS HUMANOS	Remuneraciones (nóminas, contratos y Seguros Sociales) y la gestión de recursos humanos.
MARKETING	El marketing directo y la gestión comercial.
INFORMÁTICA	Informática, comunicaciones y Ofimática Windows 2000
GERENCIA	La dirección general
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Específicos.

#### Sector de detallistas

FAMILIAS	TEMAS
CALIDAD	Las normas ISO
INTERNET	Las oportunidades y la promoción de negocios en Internet
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	La contabilidad, la gestión de cobros, la dirección financiera y contable.
MEDIO AMBIENTE	La gestión medioambiental de la empresa
FINANZAS	La contabilidad, la financiación, la dirección y gestión financiera
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	La prevención de riesgos laborales.
LOGÍSTICA	La logística y la distribución física
TÉCNICA COMERCIAL	Las técnicas de venta, la atención al cliente y la calidad del servicio.
RECURSOS HUMANOS	La gestión de personal, las relaciones laborales, el cuadro de mando y los recursos humanos.
MARKETING	El marketing directo y la gestión comercial.
INFORMÁTICA	Informática básica
GERENCIA	La dirección general
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Específicos.

#### Sector de Fabricación

FAMILIAS	TEMAS
CALIDAD	La gestión de la calidad y las normas ISO
INTERNET	Las oportunidades y la promoción de negocios en Internet
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	La contabilidad analítica y presupuestaria y la dirección financiera y contable.
MEDIO AMBIENTE	La gestión medioambiental en la empresa.
FINANZAS	La contabilidad, la financiación, la dirección y gestión financiera
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	La seguridad industrial, laboral y la prevención de riesgos laborales.
LOGÍSTICA	La logística y la distribución física
TÉCNICA COMERCIAL	La estrategia comercial.
RECURSOS HUMANOS	Los recursos humanos.
MARKETING	El marketing directo y la gestión comercial.
INFORMÁTICA	Informática básica y sistemas de información.
GERENCIA	La dirección general
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Específicos.

### Sector Servicios

FAMILIAS	TEMAS
CALIDAD	Calidad, certificación y normas ISO
INTERNET	Las oportunidades y la promoción de negocios en Internet
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	La contabilidad analítica y presupuestaria.
MEDIO AMBIENTE	La gestión medioambiental en la empresa y la gestión de residuos industriales.
FINANZAS	La contabilidad, la financiación, la dirección y gestión financiera
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	La seguridad en equipos, instalaciones, trabajos y la prevención de riesgos laborales.
LOGISTICA	La logística y la distribución física
TÉCNICA COMERCIAL	La estrategia comercial, la atención al cliente y la calidad del servicio.
RECURSOS HUMANOS	Las relaciones laborales.
MARKETING	El marketing directo y la gestión comercial.
INFORMATICA	Informática básica y Ofimática Windows 2000.
GERENCIA	La dirección general
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Específicos.

### Sector de Mayoristas

FAMILIAS	TEMAS
CALIDAD	Las normas ISO
INTERNET	Las oportunidades y la promoción de negocios en Internet
CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL	La contabilidad analítica y presupuestaria y la dirección financiera y contable.
MEDIO AMBIENTE	La gestión del medio ambiente, energías renovables, el impacto medioambiental, evaluación de riesgos medioambientales y la gestión de los residuos.
FINANZAS	La contabilidad, la financiación, la dirección y gestión financiera
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	La seguridad en equipos, instalaciones, trabajos y la prevención de riesgos laborales.
LOGISTICA	La logística y la distribución física
TÉCNICA COMERCIAL	La estrategia comercial y técnicas de venta.
RECURSOS HUMANOS	Remuneraciones (nóminas, contratos y Seguros Sociales)
MARKETING	El marketing directo y la gestión comercial.
INFORMATICA	Ofimática Windows 2000
GERENCIA	La dirección general
PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	Específicos.

### 3.2.3.- Análisis según tamaño de la empresa

A partir de los datos obtenidos y centrando el análisis según el tamaño de las organizaciones empresariales estudiadas, se extraen las siguientes conclusiones:

Por un lado, aquellas empresas que cuentan en su plantilla con un volumen escaso de trabajadores (<10) centran sus preferencias formativas en las siguientes áreas:

- INTERNET
- CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL
- TÉCNICAS COMERCIALES
- INFORMÁTICA

Asimismo, aquellas organizaciones con un número de trabajadores intermedio y elevado (>10) se decantan por acciones formativas que abarcan las siguientes áreas:

- GERENCIA
- CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL
- FINANZAS
- TÉCNICAS COMERCIALES
- INFORMÁTICA
- MARKETING

A la vista de lo expuesto, las coincidencias son claras: CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL, INFORMÁTICA Y TÉCNICAS COMERCIALES.

Se comprueba también que la demanda de conocimientos de INTERNET es comparativamente superior en aquellas organizaciones empresariales cuya plantilla no supera los diez trabajadores.

### 3.2.4.- Análisis según dimensión económica

No parece que la presente variable incida de forma significativa en las necesidades de formación de los directivos de las empresas, si bien se pueden apuntar algunos matices.

Junto a las familias correspondientes a las TÉCNICAS COMERCIALES Y CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA Y CONTROL, de preferencia común tanto en empresas de dimensión económica alta como inferior, existen ciertas singularidades que se concretan en preferencias formativas de INFORMÁTICA E INTERNET en las unidades cuya dimensión económica es relativamente más baja, mientras que otras áreas relacionadas con las FINANZAS, EL MARKETING Y LA GERENCIA parecen de un interés mayor en las unidades económicas superiores.

### 3.2.5.- Sistema de impartición

A la hora de abordar el sistema de formación preferido por las empresas objeto de la encuesta, se ha tratado de analizar la predisposición de las mismas en cuanto al horizonte temporal o tiempo disponible para ello y la implicación del individuo en cuanto al sistema metodológico que se puede considerar factible para acceder a la formación deseada.

En primer lugar, por lo que se refiere al horizonte temporal, se contempla la cuantificación de la preferencia, medida según disponibilidad en horas, de una forma continuada, es decir, diariamente de lunes a sábado o de forma discriminada a lo largo de la semana.

En la tabla siguiente se recogen los datos obtenidos en cuanto a la esta disponibilidad, expresados en valores absolutos y relativos:

TIEMPO DISPONIBLE PARA LA FORMACIÓN	PORCENTAJE S/ TOTAL MUESTRA
<b>Diariamente</b>	<b>33,9</b>
1-2 horas	32,4
3-5 horas	1,4
<b>Semanalmente</b>	<b>63,9</b>
1-5	59,1
6-10	4,3
Más de 10 horas	0,4
<b>No sabe/No contesta</b>	<b>2,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

Del total de empresas encuestadas se muestra una clara disponibilidad a la actividad formativa de forma discriminada a lo largo de la semana (63,9%) frente a un 33,9% que se decanta por un sistema de formación continuado durante todos los días de la semana.

Puede considerarse relevante el hecho de que tanto si la disponibilidad es diaria como si es semanal, el grueso de la preferencia se inclina a corto espacio temporal para la actividad formativa. Así, aquellos que disponen de tiempo diario podrían dedicar un máximo de 2 horas al día (32,4%), frente a poco más de un 1% que dispondrían de un tiempo superior para este fin. Por otro lado, los que han optado por una disposición semanal, también corroboran este hecho al no desear dedicar más de 5 horas

a la semana (59,1%), pues tan sólo un 4,3% puede dedicar entre 6 y 10 horas y un escaso 0,4% se muestra interesado en una dedicación de más de 10 horas semanales.

Atendiendo al sistema metodológico de impartición elegido, se contempla la cuantificación de la preferencia según el deseo de los individuos de acceder a la formación mediante la utilización de métodos presenciales y/o virtuales.

En la tabla siguiente se recogen los resultados obtenidos en cuanto al sistema de impartición elegido.

SISTEMA DE IMPARTICIÓN	PORCENTAJE S/ TOTAL MUESTRA
Presencial	65,1
Virtual	13,4
Mixto	20,4
No sabe / No contesta	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>

A pesar de las ventajas que promueve un sistema metodológico basado en técnicas virtuales, tales como la posibilidad de formarse sin restricciones geográficas ni horarias, adaptando el horario de estudio a la disponibilidad del interesado, observamos cómo los datos arrojan una importante preferencia hacia los métodos tradicionales de enseñanza contando con la presencia constante del experto en la materia (65,1%), aun a pesar de que ello le suponga realizar desplazamientos, frente al 13,4% que eligen la enseñanza virtual como método de aprendizaje. Este hecho lejos de considerarse una barrera de entrada a la hora de perfilar lo que habrá de ser la futura Escuela de Negocios de Extremadura, se configura como una ventaja frente a los competidores ya que uno de sus grandes retos ha de ser precisamente transmitir a sus potenciales alumnos la utilidad de este tipo de medios y su notable repercusión en el ámbito de la educación, creando la “necesidad” de utilizarlos.

Se considera relevante el hecho de que algo más de una quinta parte de las empresa encuestadas sí estarían dispuestas a una metodología mixta que incorporara clases presenciales, que podrían definirse como tutorías, sobre una base metodológica apoyada por sistemas de telecomunicación mas novedosos que utilicen la red como medio de acceso a la formación.

Resulta particularmente interesante destacar que, teniendo en cuenta el equipamiento informático de las empresas encuestadas así como los sistemas de telecomunicaciones implantados en las mismas, las que disponen de un mayor potencial informático se decantan por un sistema de impartición virtual y/o mixto. Es importante resaltar que dos de cada tres de las empresas encuestadas (67,9%) cuentan con acceso a Internet, la mitad (52,6%) utiliza de forma habitual el correo electrónico y apenas se utiliza la videoconferencia (con un escasísimo 3,6%).

Al analizar aquella parte de la muestra que se inclina hacia un método de formación que se centra únicamente en el contacto directo y personal con la figura del tutor, es decir, un sistema presencial puro, se estudia la interacción de la predisposición de los individuos entre dicha metodología y la continuidad o no a percibirla de una forma diaria o bien mediante sesiones a realizar en uno o dos días a la semana. El resultado de este análisis se refleja en el cuadro siguiente:

Nº DE SESIONES	PORCENTAJE S/ TOTAL PRESENCIAL
Sesión diaria	34,9
Sesión concentrada	63,8
No sabe / No contesta	1,3
TOTAL	100,0

Este dato complementa el resultado observado en la tabla de la página anterior, si bien la opinión de este grupo de individuos con respecto al seguimiento de la actividad formativa de una forma semanal queda algo más acentuado debido a una menor concentración del número de encuestados dudosos o que no se decantan por ninguna de las alternativas (1,3%). Es fácilmente destacable la mayor predisposición al desarrollo de una actividad formativa de carácter presencial y que la misma se desarrolló de una forma concentrada a lo largo de la semana (63,8%), aunque no deja de ser relevante que exista un alto porcentaje de interesados (34,9%) en la realización de una sesión diaria.

Por último, partiendo de una oferta de actividad formativa con sistemas de presencial, virtual o mixto, vamos a analizar la tendencia de los encuestados en cuanto al número de semanas que, como máximo, podrían disponer para este fin.

SISTEMA DE IMPARTICIÓN	DURACIÓN DE LA FORMACIÓN	PORCENTAJE
Presencial	1-20 semanas	93,5
	21-40 semanas	5,1
	Mas de 40 semanas	1,3
Virtual	1-20 semanas	97,6
	21-40 semanas	1,2
	Mas de 40 semanas	1,2
Mixto	1-20 semanas	95,0
	21-40 semanas	2,9
	Mas de 40 semanas	2,1
No sabe / No contesta		3,9

Se observa claramente que, con independencia del sistema metodológico a utilizar, la actividad formativa más conveniente es aquella cuya duración no exceda de las 20 semanas, siendo evidente la fuerte pérdida de interés a que la duración de los cursos exceda de dicho horizonte temporal.



## 4. ANÁLISIS DAFO

### 4.1.- COMPONENTES DEL ANÁLISIS DAFO

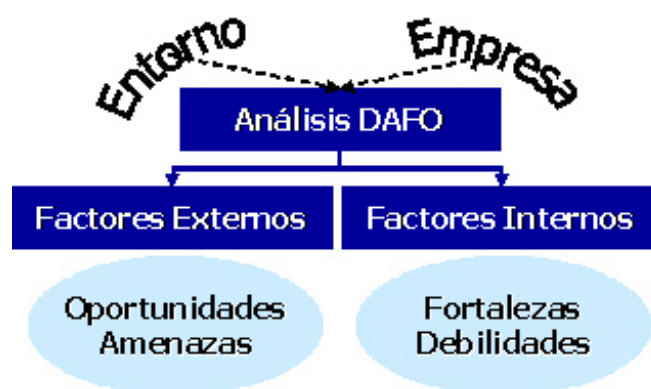
**Debilidades**, que son también las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

**Amenazas**, en los que se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.

**Fortalezas**, aquí habría que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes,...

**Oportunidades**, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición.

Esquemáticamente podrían representarse de la siguiente forma:



Pues bien, una vez analizados cada uno de dichos componentes en relación con el Proyecto de Escuela de Negocios para Extremadura que pretende crearse, los resultados obtenidos han sido los siguientes:



- Falta de experiencia en el sector. (D01): Los principales promotores del proyecto carecen de experiencia en el sector de la formación, máxime enfocada desde la perspectiva de una Escuela de Negocios.
- Dependencia de RRHH externos. (D02): Es necesario acudir a la contratación de profesionales cualificados que puedan impartir las acciones formativas, sin embargo éstos, en la mayoría de los casos, desarrollan sus actividades en regiones diferentes a la extremeña.
- Ausencia de marca. (D03): No se dispone de un sello de identidad que, de entrada, confiera prestigio a la Escuela que pretende crearse.



- Tejido empresarial escaso. (A01): La demanda en Extremadura es diversa pero escasa en cada una de las áreas formativas.
- Área de influencia de otras escuelas de negocios. (A02): A pesar de no existir ninguna Escuela de Negocios con establecimiento permanente en Extremadura, los potenciales destinatarios de las acciones formativas quedan dentro del área de influencia de Escuelas establecidas en Madrid o Andalucía.
- Dispersión geográfica. (A03): Extremadura es una región extensa y presenta gran dispersión geográfica, siendo éste un aspecto que puede entorpecer la demanda de módulos o acciones formativas presenciales.



- Precio. (F01): Una de las claves del negocio que pretende ponerse en marcha reside en el precio al que determinados colectivos podrán obtener la formación impartida
- Conocimiento de la demanda (F02): Se pretende invertir los recursos que sean necesarios en la investigación continua del mercado a fin de obtener información relevante en relación con las principales necesidades formativas de los demandantes

- Diversidad del grupo. (F03): Las personas que componen el grupo promotor provienen de diferentes sectores, tanto públicos como privados, que confieren al proyecto puntos de vista diferentes y a la vez complementarios.



- Falta de oferta. (O01): Es evidente la escasez de oferta similar en un entorno, al menos geográfico, cercano
- Apoyo institucional. (O02): Se cuenta con el apoyo de las principales instituciones públicas y financieras que operan en la Comunidad Autónoma
- Sector en crecimiento. (O03): Es un hecho comprobado que el sector empresarial extremeño se encuentra en fase de crecimiento sostenible y sostenido. Por consiguiente es evidente la necesidad de aportarle valor en forma de conocimiento técnico, tecnológico y directivo.

#### 4.2.- MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

##### AMENAZAS QUE POTENCIAN (-) DEBILIDADES

	Tejido Empres. escaso	Área influenc. otras Esc.	Dispers. Geográf.
Falta exp. sector	0	--	0
Dependencia RRHH externos	0	--	-
Ausencia marca	-	-	0

##### OPORTUNIDADES QUE POTENCIAN (-) O DISMINUYEN (+) DEBILIDADES

	Falta oferta	Apoyo Instituc.	Sector en Crecim.
Falta exp. sector	+	+	0
Dependencia RRHH externos	0	0	-
Ausencia marca	++	++	+

### AMENAZAS QUE DISMINUYEN (-) FORTALEZAS

	Tejido Empres.escaso	Área influenc. Otras Escuelas.	Dispers. Geográf.
Precio	-	-	-
Conocimiento de la demanda	0	0	0
Diversidad grupo	0	0	0

### OPORTUNIDADES QUE POTENCIAN (+) O DISMINUYEN (-) FORTALEZAS

	Falta oferta	Apoyo Institucional.	Sector en Crecim.
Precio	++	++	++
Conocimiento de la demanda	++	++	+
Diversidad grupo	0	+	0

La asignación de los signos se realiza de acuerdo con las tablas que siguen:

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Sin relación	(++) Disminuye mucho la debilidad (+) Disminuye la debilidad (0) Sin relación
	(--) Se potencia mucho la debilidad	(--) Se potencia mucho la debilidad
	(-) Se potencia la debilidad	(-) Se potencia la debilidad
	(0) Sin relación	(0) Sin relación
	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	Sin relación	(++) Se potencia mucho la fortaleza (+) Se potencia la fortaleza (0) Sin relación
	(--) Disminuye mucho la fortaleza	(--) Disminuye mucho la fortaleza
	(-) Disminuye la fortaleza	(-) Disminuye la fortaleza
	(0) Sin relación	(0) Sin relación

#### 4.3.- RESULTADO DAFO

	Tejido empres. escaso	Área influencia otras Escuelas	Dispersión Geográfica	Falta de Oferta	Apoyo Instituí.	Sector en Crecim.	Suma
Falta Experiencia	0	--	0	+	+	0	0
Dependencia RRHH externos	0	--	-	0	0	-	-4
Ausencia marca	-	-	0	++	++	+	+3
Precio	-	-	-	++	++	++	+3
Conocimiento demanda	0	0	0	++	++	+	+5
Diversidad del grupo	0	0	0	0	+	0	+1
Suma	-2	-6	-2	+7	+8	+3	+8

Aparte del resultado final, considerado excelente si se tiene en cuenta que el principal beneficio que se persigue en este negocio debe medirse en términos sociales, lo cierto es que algunos de los resultados marginales que se reflejan en el cuadro anterior merecen un breve comentario.

Desde un punto de vista positivo, llama la atención la repercusión que el apoyo institucional, la falta de oferta y el conocimiento de la demanda tienen en el proyecto. Efectivamente, estas tres deberán ser ventajas bien presentes frente a los posibles competidores y como tales habrán de ser tendidas en cuenta en cada paso hacia adelante que se plantee la Dirección.

Desde un punto de vista negativo, la excesiva dependencia de recursos humanos externos y la existencia de Escuelas de Negocio de primera línea cuyo área de influencia se extienda a Extremadura, constituyen el contrapunto de las ventajas anteriores y del mismo modo que ellas también requerirán la máxima atención de la Dirección. Cabe decir no obstante que, sobre todo por lo que se refiere al segundo de los aspectos mencionados, esto es, la existencia de otras Escuelas de Negocio con presencia en la región, la principal línea de actuación debe enfocarse hacia la formalización de alianzas estratégicas con las mismas consiguiendo de este modo, por un lado, neutralizar su presencia ajena a la Escuela de Extremadura y, por otro, aprovechar las ventajas que se derivan de la utilización de su marca y sello de identidad.

## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 5.1.- VISIÓN DE LA NUEVA EMPRESA

Tras el análisis efectuado y más concretamente, el conocimiento adquirido acerca del entorno y del sector en que se desenvuelve el negocio que pretende implantarse, unido a las reflexiones efectuadas en torno a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se presentan, hacen posible que en este momento ya se pueda definir de forma definitiva lo que será la **visión** de la Escuela de Negocios de Extremadura.

#### Visión de los impulsores

- Formación de un tejido empresarial en Extremadura que contribuya a generar riqueza mediante la implantación de negocios dirigidos con criterios personales adecuadamente planificados.
- Competir con las mejores Escuelas de Negocios en la formación de expertos en comercio internacional.
- Contribuir a la I+D+i en el ámbito empresarial.

### 5.2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### A) Estrategia y Política

- Planificar y poner a disposición de las empresas acciones de formación especializada basada fundamentalmente en la experiencia, la innovación y la aplicación de las nuevas tecnologías.
- Efectuar una búsqueda continuada de necesidades de formación empresarial, aportando soluciones que las cubran de forma cómoda y cercana.
- Fomentar el espíritu emprendedor y la formación de líderes en las empresas de Extremadura
- Fortalecer los lazos de unión con Portugal e Iberoamérica facilitando:
  - Los contactos comerciales con esos países.
  - El conocimiento de sus formas de hacer negocio.
  - La entrada en la Escuela de Negocios de alumnos procedentes de los mismos.
- Acercar la I+D+i a las empresas mediante la configuración de propuestas útiles desde un punto de vista práctico.



- Facilitar el fortalecimiento de las pymes, apoyando su internacionalización y contribuyendo a la creación de redes de trabajo.
- Equilibrar desde el punto de vista económico un negocio cuyos índices de rentabilidad más relevantes vendrán medidos en términos de valor añadido social.

#### **B) Objetivos a Corto Plazo**

- Formalización de alianzas con socios tecnológicos que aporten conocimiento y sello de identidad.
- Impartición de módulos formativos dirigidos a empresarios de la región y directivos que ejerzan su actividad en el sector público (Administración de la Comunidad Autónoma, Sector sanitario, Universidad, Corporaciones Locales, etc.) y privado.
- Oferta de financiación privilegiada a los alumnos, consistente en becas que cubran el importe total de las acciones formativas.
- Realización de estudios sobre necesidades de formación y potenciales clientes dentro de la región.
- Firma de un convenio de colaboración con la Universidad de Extremadura que permita el impulso de acciones de I+D+i aplicables a las empresas de la región.
- Apoyo a la candidatura de Cáceres como Capital Europea de la Cultura en 2016.

Datos relevantes:

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3
Productos / Acciones	Master	Master	Master
		Formación continua	Formación continua
		Estudios y publicaciones	Estudios y publicaciones
		Investigación	Investigación
			Apoyo a emprendedores
Nº Alumnos / acción	20	20	20
Cifra de Ventas	1.060.000 €	1.196.200 €	1.304.000 €
Recursos financieros	Autofinanciación	Autofinanciación	Autofinanciación
	Apoyo a alumnos mediante becas	Apoyo a alumnos mediante becas	Apoyo a alumnos mediante becas
Presencia y participación en mercados	MBA Executive	MBA Executive	MBA Executive
	MBA Sector Agroalimentario	MBA Sector Agroalimentario	MBA Sector Agroalimentario
	MBA Sector Turístico	MBA Sector Turístico	MBA Sector Turístico
	MBA Sector Sanitario	MBA Sector Sanitario	MBA Sector Sanitario
	MBA medioambiental	MBA medioambiental	MBA medioambiental
Estructura de la Organización	Básica	Básica	Básica
Recursos Humanos	6 personas en plantilla	6 personas en plantilla	6 personas en plantilla
	Contratación externa	Contratación externa	Contratación externa
Instalaciones	Régimen de cesión	Régimen de cesión	Régimen de cesión
Desarrollo de productos	NO	NO	NO
Responsabilidad Social	Objetivo prioritario	Objetivo prioritario	Objetivo prioritario
Rentabilidad económica	-9,67%	-2,20%	12,55%
Rentabilidad financiera:	-12,47%	-2,96%	16,36%



**B) Objetivos a Largo Plazo**

- Mantenimiento de alianzas con los principales socios tecnológicos y formalización de otra nueva con una Escuela de Negocios enclavada en alguno de los países europeos más desarrollados. De esta forma se pretende conseguir una potente red de transferencia de conocimientos en beneficio de la empresa extremeña, a la vez que se potencia el intercambio de experiencias, sobre todo enfocada a la importación de proyectos emprendedores.
  
- Implantación de una estructura organizativa que permita el desarrollo de productos propios que puedan añadirse al catálogo de los ya existentes y que se dirijan fundamentalmente a un enfoque exterior: internacionalización de las pymes extremeñas, difusión de la cultura e historia de la región mediante la incorporación a las acciones formativas de alumnos procedentes de terceros países, principalmente Portugal e Iberoamérica.
  
- Mantenimiento de los estudios dirigidos a la detección de necesidades formativas en la región.
  
- Impulso en la creación de redes de trabajo mediante el impulso y fomento de foros de empresarios y constitución de una asociación de antiguos alumnos.
  
- Integración operativa de la Universidad de Extremadura como vehículo transmisor de:
  - Los avances alcanzados en el ámbito de la investigación aplicada a la empresa.
  - Las acciones formativas impartidas de cara a su difusión en Universidades extranjeras que serán fuente de nuevos alumnos.

Datos relevantes:

Parámetro	Año 4	Año 5
Productos / Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Internacional</li> <li>• Master Nacionales:</li> <li>• Formación continua</li> <li>• Estudios y publicaciones</li> <li>• Investigación</li> <li>• Apoyo Emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Internacional</li> <li>• Master Nacionales:</li> <li>• Formación continua</li> <li>• Estudios y publicaciones</li> <li>• Investigación</li> <li>Apoyo Emprendedores</li> </ul>
Nº Alumnos / acción	20/15	20/15
Cifra de Ventas	2.112.066 €	2.232.071 €
Recursos financieros	Autofinanciación Apoyo a alumnos mediante becas	Autofinanciación Apoyo a alumnos mediante becas
Presencia y participación en mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MBA Executive</li> </ul> </li> <li>• Nacional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MBA Executive</li> <li>○ MBA Sector Agroalimentario</li> <li>○ MBA Sector Turístico</li> <li>○ E-business</li> <li>○ MBA Sector Público</li> <li>○ MBA Medioambiental</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MBA Executive</li> </ul> </li> <li>• Nacional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MBA Executive</li> <li>○ MBA Sector Agroalimentario</li> <li>○ MBA Sector Turístico</li> <li>○ E-business</li> <li>○ MBA Sector Público</li> <li>○ MBA Medioambiental</li> </ul> </li> </ul>
Estructura de la Organización	En crecimiento	En crecimiento
Recursos Humanos	6 personas en plantilla Contratación externa	6 personas en plantilla Contratación externa
Instalaciones	Régimen de cesión	Régimen de cesión
Desarrollo de productos	SI	SI
Responsabilidad Social	Objetivo prioritario	Objetivo prioritario
Rentabilidad económica	39,20%	30,25%
Rentabilidad financiera	52,06%	36,87%

## 6. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

### 6.1.- FORMA JURÍDICA

La Escuela de Negocios de Extremadura adoptará la forma jurídica de Fundación, constituyéndose al amparo de la Ley 50/2002, de 26 de Diciembre.

Atendiendo a la naturaleza pública de las entidades que aportan la mayoría de los bienes que compondrán el patrimonio fundacional, la misma habrá de considerarse una Fundación del Sector Público Autonómico de acuerdo con lo regulado en los artículos 44 y siguientes de la Ley antecitada. Asimismo, se procederá a solicitar su declaración como entidad de utilidad pública, según lo regulado en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de Marzo.

El fin fundacional se enmarca dentro del empeño de sus impulsores en contribuir al desarrollo de la región extremeña mediante el apoyo al sector empresarial en los términos que se recogen en el apartado relativo a los objetivos estratégicos

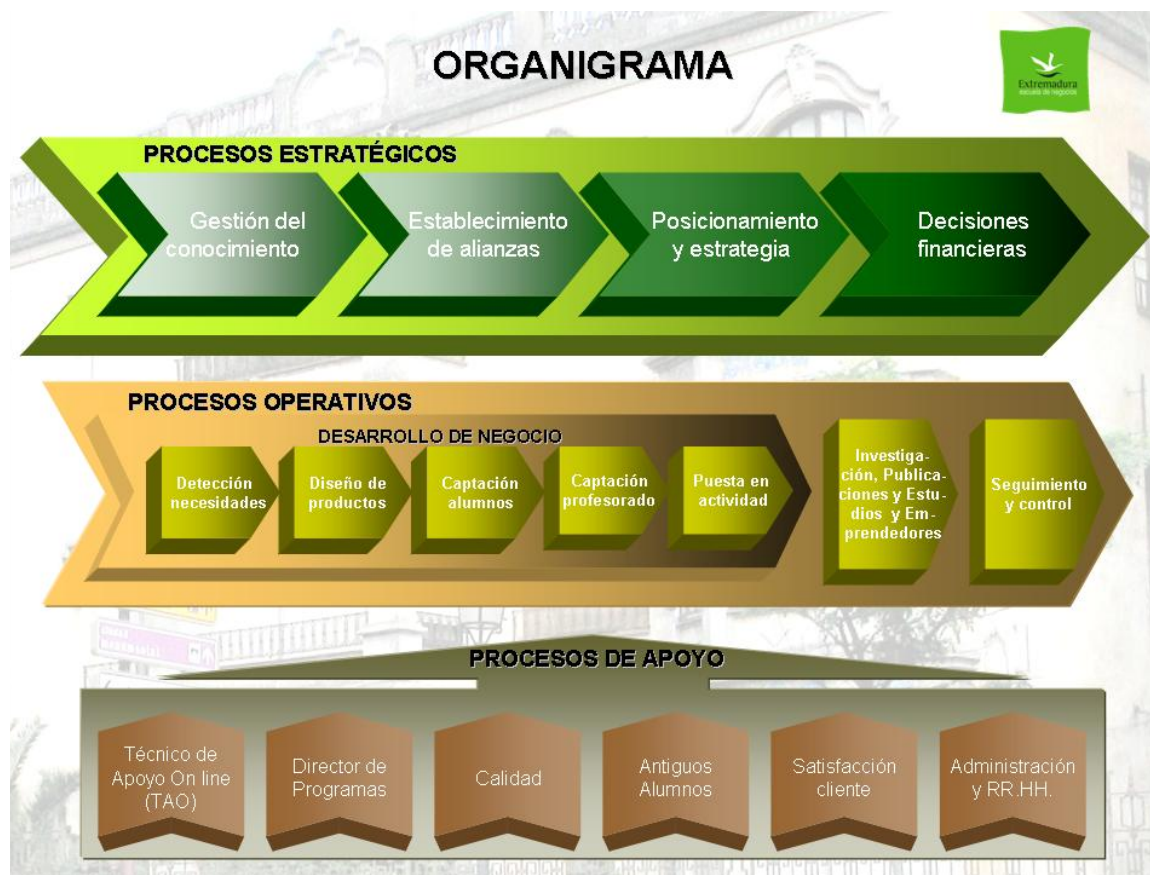
El patronato de la Fundación estará formado por las siguientes entidades públicas y empresas de la región.

Entidad	Aportación inicial	Aportación anual
Junta de Extremadura	360.000 €	Becas alumnos
Excmo. Ayuntamiento de Cáceres	0 €	Cesión espacio edificio Sede
Universidad de Extremadura	0 €	0 €
Caja de Ahorros de Badajoz	20.000 €	0 €
Caja de Ahorros de Extremadura	20.000 €	0 €
Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura	20.000 €	10.000 €
Grupo KATRY Inversiones, S.L.	20.000 €	10.000 €
Cristian Lay, S.A.	20.000 €	10.000 €
Catelsa Cáceres, S.A.	20.000 €	10.000 €

Los Estatutos de la Fundación se unen como Anexo I al presente documento

## 6.2.- ORGANIGRAMA GENERAL

La estructura organizativa que se presenta pretende dar cobertura al conjunto de procesos que a medio y largo plazo permitirán la puesta en valor de la Escuela de Negocios, recogiendo el total de actividades que conducen a la obtención de los objetivos propuestos.



La puesta en funcionamiento de la Escuela de Negocios de Extremadura exige en primer lugar la selección cuidada de quien habrá de ser su Director General y máximo exponente de la filosofía que los Patronos han de imprimir a la misma. A dicho Director le corresponderá la formalización de alianzas con los socios tecnológicos que se comprometan a aportar el know-how y sello de identidad del que en principio se carece. Asimismo ha de encargarse de poner cara a la Entidad liderando la estrategia que se ha definido y la que pueda resultar en el futuro, buscando las aportaciones financieras que, sobre todo en los primeros ejercicios, servirán de acicate para la atracción de alumnos. Dicha estrategia pasa, como ya se ha declarado en los objetivos estratégicos, por ir tejiendo lazos de unión con Portugal e Iberoamérica que faciliten los contactos comerciales con esos países y que faciliten la importación de alumnos

procedentes de los mismos. Asimismo implica la canalización de relaciones, preferentemente con la Universidad, que conlleven el acercamiento de la investigación y la innovación a las empresas.

El Director General de la Escuela estará asistido en sus funciones de decisión por un Comité de Dirección formado por los profesionales que tienen a su cargo las actividades básicas de la Institución. La intervención de este Comité será decisiva a la hora de elaborar los planes anuales de actuación así como en todos aquellos asuntos que el Director General someta a debate o sobre los que solicite dictamen. No obstante, en ningún caso, de la función asesora del Comité puede resultar decisión vinculante para él.

Por lo que a los procedimientos operativos se refiere, aunque a corto plazo la Escuela no contará con recursos humanos propios dedicados al diseño de las acciones formativas que imparte, sí contará con la presencia de un Director Académico que se encargue de la supervisión de las mismas, así como de la selección de los alumnos y profesores a cargo de los cuales correrá la impartición.

En cualquier caso, el Director de Formación habrá de ser la persona más directamente implicada en la ejecución de las acciones desde un punto de vista académico. Asimismo será una pieza clave a la hora de hacer realidad las demandas formativas que se deriven de los estudios sobre necesidades que realicen y de seleccionar los productos más interesantes que en materia de investigación e innovación puedan ofrecerse a las empresas de la región.

Finalmente, dentro de los procesos operativos también es necesario mencionar la atención que en la Escuela se prestará al seguimiento y control de cada una de las acciones formativas impartidas mediante la necesaria evaluación de los alumnos y profesores. Dicha evaluación, por lo que a los alumnos se refiere debe ir más allá de la mera calificación como apto o no apto, entrando en aspectos que se concretan con posterioridad a la finalización de la propia formación y que se refieren al grado de aplicación o utilidad de las enseñanzas percibidas así como a las posibles lagunas que pudieran detectarse en determinadas áreas de interés para los alumnos y no tratados óptimamente en las sesiones de formación.

En el desarrollo de todas las actividades que componen la cadena de valor de la Escuela de Negocios, la existencia de una estructura de apoyo que contribuya al buen funcionamiento de las anteriores es fundamental. Dicha estructura estará formada por un Técnico de Apoyo a los alumnos y un Responsable de Administración.

La figura del Técnico de Apoyo surge principalmente a raíz de la utilización de aulas virtuales que a través de internet permitan el desarrollo de buena parte de las acciones formativas que se desarrollan. En este entorno, el TAO se sitúa cerca de cada alumno facilitándole el acceso al aula y la

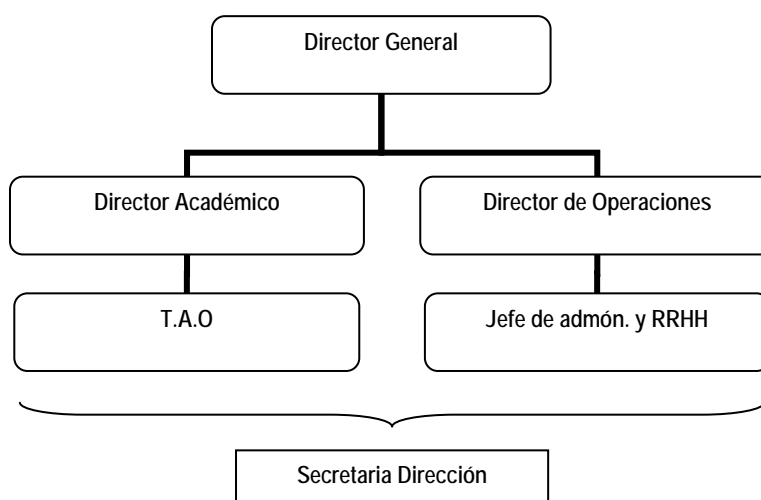
configuración de los equipos informáticos que es requerida. Asimismo, se encarga de servir de enlace entre los alumnos y la Escuela, supervisando las acciones desde un punto de vista pedagógico.

No obstante, es necesario distinguir la función del Técnico de Apoyo de la que deba desempeñar para cada acción formativa el Director de Operaciones. Éste se incorporará a la plantilla de la Escuela desde su inicio, siendo el encargado de las funciones logísticas que discurren paralelas a las funciones académicas. Requiriendo una cualificación diferente a la del Director de Formación, su contribución al éxito de cada acción formativa es crucial sobre todo en aquellas en las que, bien por su duración, bien por su complejidad organizativa, resulte indispensable una perfecta sincronización de los recursos financieros, comerciales y organizativos involucrados.

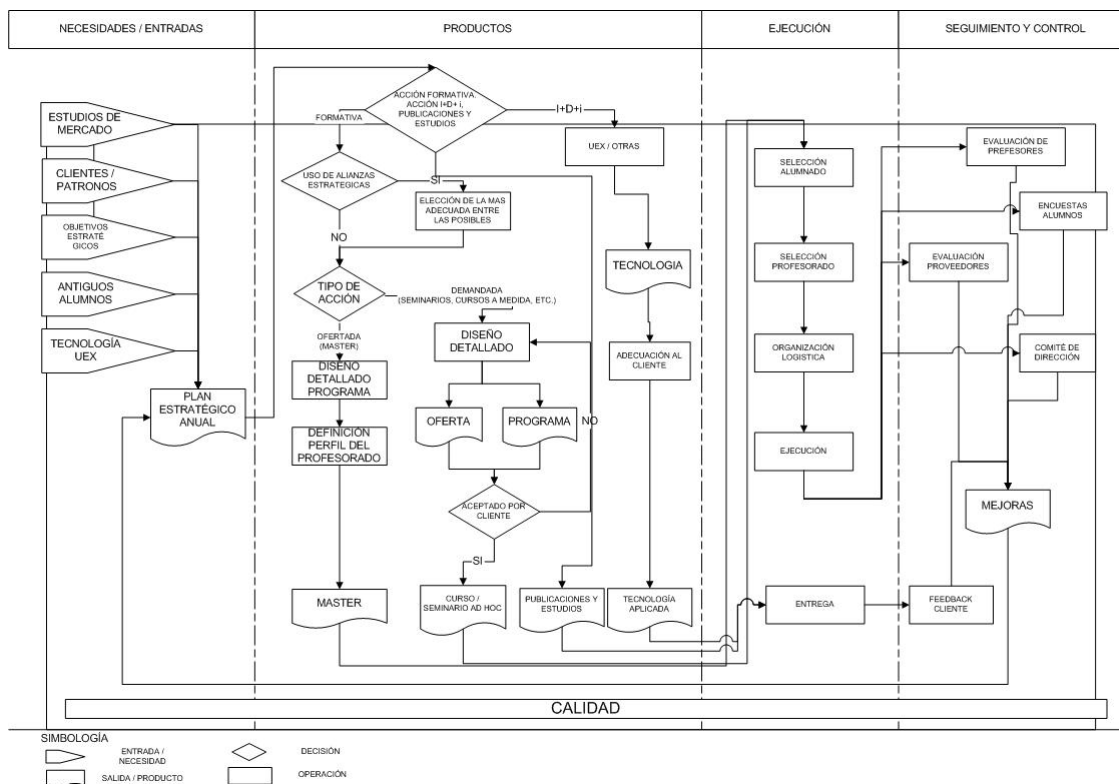
Independientemente de la incorporación del Director de Programas a la plantilla de la empresa, desde el momento inicial la Escuela contará con el apoyo de una empresa externa encargada del seguimiento "in situ" de cada programa formativo. Dicho seguimiento conlleva la supervisión (no diseño u organización) puntual de las actividades que se desarrollen fuera de la propia sede de la Escuela, entendiendo por tal desde las que se refieren al alquiler y acondicionamiento de las salas en las que se impartan las clases hasta aquellas otras que tienen que ver con las actividades lúdicas o de restauración que acompañan los programas formativos.

Finalmente, en cuanto al Responsable de Administración, está llamado a encargarse de la gestión de la contabilidad y de los recursos humanos de la Escuela.

Aunque ya se ha expuesto el modelo de organización tomando como base un sistema de gestión por procesos, consideramos conveniente aportar a continuación un organigrama estructurado en base a la dependencia orgánica de cada uno de sus miembros:



### 6.3.- ESQUEMA DE FLUJOS



### 6.4.- INFRAESTRUCTURA

Para albergar la Fundación Escuela de Negocios de Extremadura se ha elegido un edificio singular recientemente adquirido por el Excmo. Ayuntamiento para constituirse en sede del Proyecto Cáceres 2016, que pretende lograr para esta ciudad la designación de la capitalidad cultural europea en ese año.

Aunque para el desarrollo de sus actividades la Fundación ENE podrá utilizar distintas instalaciones repartidas por la geografía extremeña, en función de las peculiares características que puedan asociarse a su concreta realización, se ha aceptado el ofrecimiento realizado por el propio Ayuntamiento de Cáceres para reforzar la candidatura de la capitalidad antes citada.

De otra parte, la anunciada construcción de un aeropuerto internacional privado en las proximidades de Cáceres, comunicación realizada hace varios meses por el Presidente de la Junta, ha sido también un elemento tenido en cuenta para la fijación del domicilio social de la Escuela de Negocios, habida cuenta de la vocación iberoamericana que impregna la misión del Fundación desde su nacimiento.

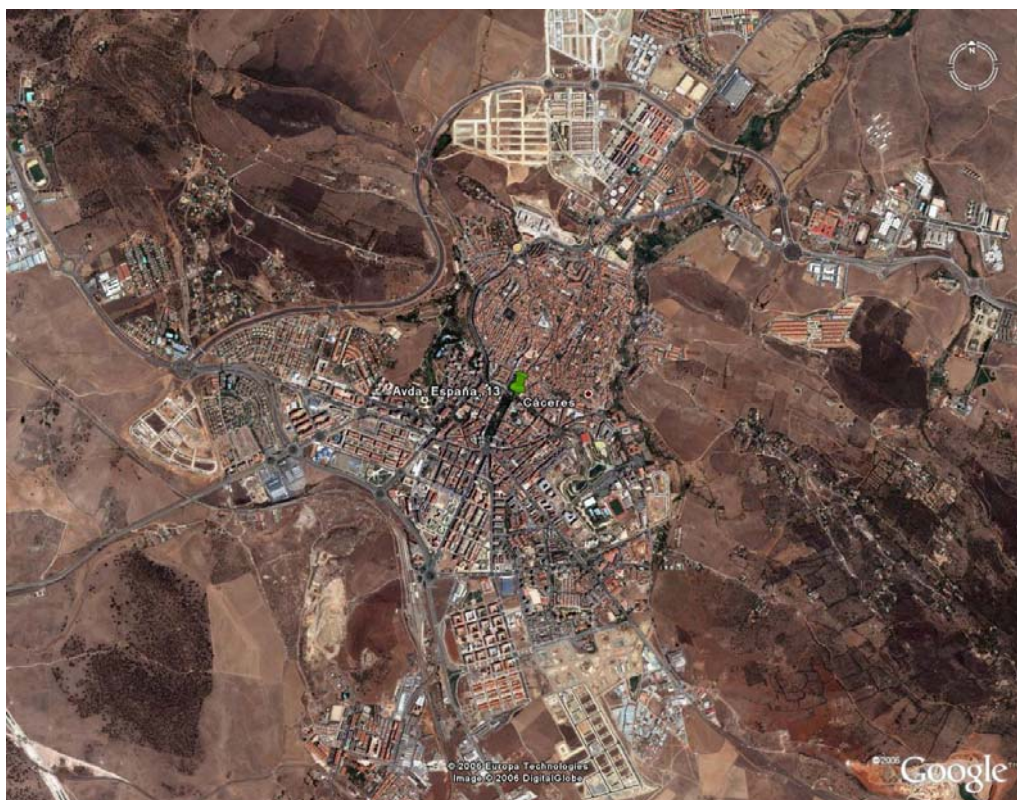


Entendemos, en fin, que, aparte de la futura conexión ferroviaria de Alta Velocidad Madrid Lisboa, la reciente finalización de las obras para la comunicación por autovía de Cáceres con el norte y sur de la región extremeña, a través de la antigua Vía de la Plata (N-630), la conexión actualmente en construcción con la autovía del Suroeste (N-V), a través de Trujillo, y la ya anunciada conversión en autovía de la comunicación directa por carretera con la ciudad de Badajoz, hacen de Cáceres un enclave estratégico para la ubicación de la sede central de la Escuela de Negocios de Extremadura.

De cualquier forma, entendemos que la elección de una u otra ciudad de la geografía extremeña no condiciona en absoluto el desarrollo de las actividades previstas si se tiene presente que buena parte de la formación se acometerá la modalidad mixta de clases presenciales y a distancia, mediante la utilización de una adecuada plataforma on line.

#### 6.4.1.- LOCALIZACIÓN

El inmueble aludido está ubicado en la Avenida de España, número 13, en pleno centro de Cáceres, a escasa distancia de la ciudad monumental.





#### 6.4.2.- DESCRIPCIÓN DEL EDIFICIO

Es un inmueble ajardinado que presenta fachada a dos calles, la Avenida de España -por donde tiene la entrada principal- y la Avenida Virgen de la Montaña. Propiedad de Evaristo Málaga fue diseñado por el arquitecto Miguel López de Murena y construido entre 1932 y 1934.

El edificio consta en su alzado de tres plantas. La fachada principal está orientada hacia el paseo de Cánovas y consta de un porche que hace de podio sobre el que se asientan dos miradores cuadrangulares. El frente que da a la Avenida Virgen de la Montaña se compone de un mirador estrecho en planta curva rematado con un balcón. El chaflán que divide las dos fachadas lo componen miradores circulares, fragmentados verticalmente por tres bandas rectangulares. El edificio se remata con una terraza cubierta con baldosas catalanas y se corona con una balaustrada de piedra. La ornamentación se basa en elementos florales.

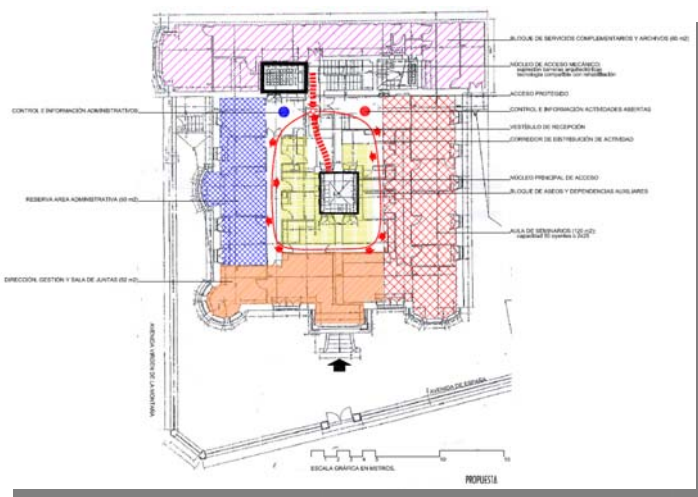


El solar ocupa una superficie total de 757 metros cuadrados

#### 6.4.3.- DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La Escuela irá ubicada en la tercera planta del edificio descrito con anterioridad. Dicha planta ocupa una superficie total de unos 400 m<sup>2</sup>. Como puede observarse en el gráfico que se adjunta, la adaptación consistirá en delimitación de cuatro zonas diferenciadas:

- Un primer bloque de servicios complementarios, donde se ubicarán las instalaciones centralizadas de aire acondicionado, los cuadros eléctricos, zona de almacén y archivo, además del ascensor.
- Un segundo bloque, con una superficie de 50 m<sup>2</sup>, albergará la zona de despachos de administración y gestión docente, de acuerdo con las previsiones de plantilla
- Se contempla igualmente el área de dirección (52 m<sup>2</sup>) que incluirá una sala de juntas, utilizable, en caso de necesidad, como aula docente.
- En una superficie total de 120 m<sup>2</sup> irán ubicadas dos aulas permanentes de formación, que se equiparán con los medios audiovisuales e informáticos que se describen en el Plan de Operaciones.
- Finalmente, resta una zona de dependencias auxiliares y de comunicación entre las diferentes áreas. Pensamos que en este área, de unos 50 m<sup>2</sup>, pueden ubicarse también las dependencias necesarias para alojar un pequeño vivero de empresas, como forma de hacer viables en sus comienzos proyectos empresariales que puedan compartir la estructura física y administrativa de la Fundación.



Mayor detalle de los planos de ubicación del edificio, su distribución actual y la solución propuesta al Ayuntamiento de Cáceres, se recogen en el Anexo II

## 6.5.- RESUMEN INVERSIONES

Se detallan a continuación los importes asociados a las inversiones que se estiman necesarias realizar:

## RESUMEN INVERSIONES

DESCRIPCIÓN ELEMENTO	CANTIDAD	PRECIO UNID	INVERSIÓN
<b>DESPACHOS</b>			
PC'S	4	350	1.400
PANTALLAS TFT 19"	4	150	600
PAQUETES OFFICE PROFESIONAL	4	300	1.200
WINDOWS VISTA BUSSINES	4	150	600
OTROS SOFTWARES ESPECÍFICOS	4	500	2.000
SOFTWARE GESTION EMPRESARIAL	1	1.500	1.500
MOBILIARIO	4	2.000	8.000
FOTOCOPIADORA	1	3.000	3.000
MULTIFUNCIÓN LASER COLOR	2	700	1.400
TELÉFONOS	4	300	1.200
ENCUADERNADORA	1	300	300
CAMARA VIDEO	1	600	600
PLASTIFICADORA	1	300	300
<b>RECEPCIÓN</b>			
MOBILIARIO	1	1.500	1.500
CENTRALITA CON TELÉFONO	1	1.000	1.000
PC	1	350	350
PANTALLA 19" TFT	1	150	150
PAQUETES OFFICE PROFESIONAL	1	300	300
WINDOWS VISTA BUSSINES	1	150	150
OTROS SOFTWARES ESPECÍFICOS	1	500	500
MULTIFUNCIÓN LASER COLOR	1	700	700
<b>SALA DE FORMACIÓN</b>			
MOBILIARIO	2	6.000	12.000
PROYECTOR FIJO	3	800	2.400
PANTALLA	3	600	1.800
TV+VIDEO+DVD+SONIDO	3	1.400	4.200
PAQUETES OFFICE PROFESIONAL	28	300	8.400
WINDOWS VISTA BUSSINES	28	150	4.200
OTROS SOFTWARES VARIOS	28	500	14.000
PC'S	3	350	1.050
PANTALLA TFT 19	3	150	450
PIZARRA	3	200	600
TELÉFONO	3	100	300
PC'S PORTÁTILES	25	800	20.000
<b>SALA DE DESCANSO</b>			
MOBILIARIO	1	1.200	1.200
TV	1	600	600
TELÉFONO	1	100	100
<b>SALA DE VISITAS</b>			
MOBILIARIO	1	700	700
TELÉFONO	1	100	100
<b>SALA INFORMÁTICA + RED</b>			
MOBILIARIO	1	1.000	1.000
SERVIDOR	1	1.000	1.000
WINDOWS SERVER	1	600	600
PUNTOS TRIPLES RED+TELEFONO	50	40	2.000
SWICHES+ARMARIO	1	3.000	3.000
SAI	1	2.500	2.500
ANTIVIRUS	35	20	700
FIREWALL	1	2.000	2.000
WIFI	1	100	100
<b>INTERNET</b>			
DOMINIO+CORREO Y PROGRAMACIÓN	1	20.000	20.000
<b>VARIOS</b>			
PROYECTOR PORTÁTIL	2	800	1.600
TELÉFONOS MÓVILES	3	200	600

## 6.6.- RECURSOS HUMANOS

### 6.6.1.- PERSONAL EN PLANTILLA

La plantilla de personal estará compuesta por un total de cinco personas, cuyas funciones, categorías y remuneraciones se definen a continuación:

### 6.6.2.- DEFINICIÓN DE PUESTOS

#### LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

##### Objetivo de la función

El Director General será la cabeza visible de la escuela hacia el exterior.

- Define los objetivos y políticas de la Empresa.
- Elabora el Plan Estratégico.
- Representa a la Sociedad ante los distintos Estamentos y Organismos.
- Suscribe cuantos documentos y contratos sean necesarios en la actividad de la Sociedad.
- Controla el funcionamiento de la Empresa procurando optimizar los medios productivos para conseguir la máxima rentabilidad de los recursos puestos a disposición.
- Coordina las actuaciones de los diferentes servicios, fomentando el trabajo en equipo y la colaboración entre ellos.
- Se encargará de realizar la labor comercial y de coordinación entre todos los entes participantes.
- Igualmente se encargará de realizar los acuerdos con los diferentes organismos.
- Junto con el Director de Formación diseñará y actualizará contenidos.
- Selección del equipo docente.
- Seguimiento de la metodología.
- Innovación.
- Defiende la Seguridad y Salud Laboral vigilando la continua reducción de potenciales riesgos laborales.



- Protege el Medio ambiente inculcando una cultura de erradicación de la contaminación.
- Propicia la formación continua de todos los trabajadores de la Empresa.
- Aprueba el Plan de Formación.
- Como máximo responsable de la Calidad, potencia la Calidad en todos sus aspectos y la difusión de los conceptos de " Calidad Total " y de " Mejora Continua " como verdaderos motores de una Empresa de futuro dirigida hacia la Satisfacción de los Clientes.
- Aprueba los Manuales de Calidad y de Organización.
- Aprueba el Plan de Mejora de Calidad, y establece los Objetivos de Calidad.
- Revisa anualmente la totalidad del Sistema de Calidad y vigila e impulsa su aplicación en toda la Empresa, controlando la cumplimentación de los Objetivos de Calidad.
- Promueve la difusión y el conocimiento de todos los documentos relativos a la Calidad por parte de todos los componentes de la Empresa.

### **Situación jerárquica**

Depende directamente del Patronato de la Fundación

### **Perfil**

- Persona muy equilibrada.
- Iniciativa comercial.
- Experiencia empresarial.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

### **Formación**

- Formación superior en ingeniería o licenciatura.



- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente inglés o francés.

#### **Experiencia.**

- Diez años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

#### **Delegación de Responsabilidades por ausencia**

El Director Académico

#### LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN ACADÉMICA

##### **Objetivo de la función**

- Ejercer, por delegación del director y bajo su autoridad, la jefatura del personal docente en todo lo relativo al régimen académico.
- Sustituir al director en caso de ausencia o enfermedad.
- Coordinar las actividades de carácter académico, la programación general anual y velar por su ejecución.
- Elaborar, en colaboración con los restantes miembros del equipo, los horarios académicos de alumnos y profesores y velar por su estricto cumplimiento.
- Coordinar las actividades académicas.
- Coordinar y dirigir la acción de los tutores de proyectos.
- Seleccionar junto con el director los profesores.
- Organizar los actos académicos.
- Fomentar la participación del alumnado, facilitando y orientando su organización.
- Cualquier otra función que le pueda ser encomendada por el director dentro de su ámbito de competencia.

### Situación jerárquica

Depende directamente del Director General

### Perfil

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada

### Formación

- Formación superior en ingeniería o licenciatura.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente inglés o francés.

### Experiencia

- Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

### Delegación de Responsabilidades por ausencia

El Director General.

### LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES

La función del Director de Operaciones es facilitar el apoyo logístico a la programación anual que tiene la escuela.

**Objetivo de la función**

- Coordinar con el Director Académico la logística adecuada a cada actividad de formación en lo que se refiere a:
  - o Locales externos para las sesiones presenciales.
  - o Documentación, material, encuestas alumnado, etc.
  - o Hoteles, restaurantes, etc.
- Coordinará al personal de apoyo externo: azafatas, restauradores, etc.
- Será la persona de referencia del alumnado en los eventos externos.
- Será la persona de referencia para el profesorado en los eventos externos.
- Se encargará de horarios, fechas y todos los cambios que puedan presentarse.
- Organizará los eventos de apoyo a los actos académicos.

**Situación jerárquica**

Depende directamente del Director General

**Perfil**

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

**Formación**

- Formación superior en ingeniería o licenciatura.
- Preferiblemente con formación específica en gestión de formación.
- Dominio de idiomas preferiblemente inglés o francés.





### **Experiencia.**

- Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

### **Delegación de Responsabilidades por ausencia**

El Director General.

## **LA FUNCIÓN DEL SUPERVISOR PEDAGÓGICO Y APOYO ONLINE.**

### **Objetivo de la función**

- Desarrollo y mantenimiento de los programas informáticos relativos a los sistemas de información de la Empresa.
- Mantenimiento de la red informática (ordenadores, impresoras, etc.)

### **Situación jerárquica**

Depende directamente del Director de Formación

### **Responsabilidades**

- Implementación y mantenimiento de los programas informáticos.
- Instalación y mantenimiento de los programas comprados.
- Resolución de problemas técnicos.
- Soporte a usuarios.
- Creación de documentación de los procesos complejos.

### **Perfil**

- Ingeniería preferiblemente en Informática.
- Dominio de al menos un idioma extranjero.
- Creatividad y capacidad de gestión.



## Delegación de Responsabilidades por ausencia

El Director Académico

## LA FUNCIÓN DE LA JEFATURA DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH.

### Objetivo de la función

- Es el responsable de la administración de la Empresa en todas sus facetas.
- Se responsabiliza de los temas relativos a RRHH.

### Situación jerárquica

Depende directamente del Director General

### Responsabilidades

#### a) Administrativas

- Elabora con los datos suministrados por los diferentes Servicios y las directrices marcadas por la Dirección, las Previsiones anuales de Resultados y Tesorería.
- Controla los pagos a Proveedores.
- Emite y controla las Facturas y Cobros a los Clientes.
- Controla las necesidades financieras de la Sociedad y propone las medidas más adecuadas.
- Elabora y controla la Contabilidad de la Empresa, emitiendo los informes legalmente establecidos, tanto de la Contabilidad General como de la Analítica.
- Calcula, con los criterios marcados, los estándares de costes.
- Emite la documentación y los informes solicitados por la Dirección del Grupo.
- Calcula y liquida los impuestos legalmente establecidos.
- Negocia y controla las actividades con las Entidades Financieras.
- Es interlocutor frente a las Administraciones Públicas para los temas con incidencia económica.

**b) De RRHH**

- Coordinación, siguiendo las directrices de la Dirección, de las relaciones laborales de la Empresa.
- Elaboración e impulsión de los Planes de Formación, basados en los objetivos definidos en el Plan Estratégico.
- Aplicación de las normativas fiscales y de Seguridad Social en vigor
- Impulso un clima laboral de colaboración y de implicación de las personas en la mejora continua de la Empresa.
- Elabora todos los documentos oficiales y no oficiales relacionados con la Administración de Recursos Humanos.
- Participa en los procesos de selección de las nuevas personas.
- Archiva los expedientes de formación del personal.
- Impulsa las mejoras en temas de Salud y Prevención.
- Es interlocutor con la Mutua para los temas relacionados con accidentes y las incapacidades temporales de los trabajadores.
- Fomenta las actividades que contribuyan a mejorar el clima de relaciones humanas en el seno de la Empresa; así como recepciona los problemas de tipo personal o laboral que los trabajadores quieran presentar.

**Perfil del candidato**

- Titulado superior.
- Idiomas francés y / o inglés.
- Dominio de herramientas ofimáticas

**Delegación de Responsabilidades por ausencia**

El Director de Operaciones.

### LA FUNCIÓN DE LA SECRETARIA DE DIRECCIÓN

#### Objetivo de la función

- Colabora con la Dirección General contribuyendo a potenciar su capacidad y rendimiento.
- Asegura que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Redacta correspondencia y documentos complejos, con solo indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida.
- Mecanografía/procesa documentación confidencial y archiva la misma con absoluta reserva.
- Busca y sintetiza informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.
- Reagrupa y sintetiza información periódica sobre la Empresa.
- Organiza el archivo según criterio propio.
- Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la Dirección General.
- Organiza y gestiona viajes de trabajo de la Dirección General.
- Redacta informes y actas sobre lo tratado en reuniones y despachos con la Dirección.
- Sigue la evolución de los asuntos y vigila la buena ejecución de las decisiones.
- Toma conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procura ofrecer las soluciones procedentes.
- Fomenta la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Tiene acceso no restrictivo a la información generada y obtenida en la empresa, incluso a la de carácter estratégico (proyectos de reestructuración, desarrollo de nuevos productos y servicios, entre otras cuestiones).

#### Situación jerárquica

Depende directamente del Director General



### **Perfil**

- Persona muy equilibrada.
- Organizada, práctica y eficiente.
- Alta capacidad de iniciativa y decisión.
- Motivada por su tarea.
- Discreción controlada.
- Seria y muy profesional.
- Trato personal esmerado.
- Habilidad de comunicación muy desarrollada.

### **Formación.**

- COU o Formación Profesional Administrativa, como mínimo.
- Formación de secretariado de Dirección.
- Mecanografía y Taquigrafía.
- Conocimiento práctico, como usuaria, del procesador de textos, hojas de cálculo y aplicaciones informáticas.
- Idiomas: Imprescindible dominio de uno o más idiomas extranjeros (inglés, francés, alemán, entre otros).

### **Experiencia**

- Cinco años. Dos de ellos, al menos, realizando tareas similares a las anteriormente descritas.

### **Delegación de Responsabilidades por ausencia**

El Supervisor Pedagógico y Apoyo on Line

### 6.6.3.- POLÍTICA DE PERSONAL

#### Selección

El puesto de director es clave en la Escuela de Negocios y sobre todo en su inicio ya que es necesario abrir rápidamente mercado. Para ello se requiere una persona con experiencia y contactos, tanto públicos como privados, que haga fácil esa primera etapa y que consolide en el tiempo. La elección y contratación de esta persona la realizará directamente el equipo de proyecto considerando que ya tenemos varios candidatos.

Una vez contratado el Director General, éste participará activamente en la elección de Director de Formación que deberá, según hemos detallado en sus funciones, desarrollar junto con la dirección el plan estudios de la escuela por lo que deberá trabajar estrechamente con el primero.

El resto del equipo será seleccionado por medio de una consultora de RRHH, a ser posible local con el visto bueno final del director y del jefe de estudios.

#### Retribuciones iniciales

*cifras en euros*

PUESTO	S. BRUTO ANUAL FIJO	VBLE. POR OBJETIVOS	SUMA
Director	75.000	15.000	90.000
Director Académico	60.000	10.000	70.000
Director de Operaciones	45.000	5.000	50.000
Jefe de admon. / RRHH	25.000	5.000	30.000
TAO	25.000	5.000	30.000
Secretaría	23.000	2.000	25.000
<b>TOTAL</b>	<b>253.000</b>	<b>42.000</b>	<b>295.000</b>

#### Estructura Gastos de personal

*cifras en euros*

Gastos de personal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	50.371	100.742	105.779	111.068	116.621	122.452
Director Académico	33.642	80.742	84.779	89.018	93.469	98.142
Director de Operaciones	25.309	60.742	63.779	66.968	70.316	73.832
Jefe de Admon. / RRHH	13.015	39.045	40.997	43.047	45.199	47.459
TAO	9.761	39.045	40.997	43.047	45.199	47.459
Secretaría	16.269	32.538	34.164	35.873	37.666	39.550
<b>TOTAL</b>	<b>148.367</b>	<b>352.853</b>	<b>370.496</b>	<b>389.020</b>	<b>408.471</b>	<b>428.895</b>

## 6.7.- CALIDAD Y RIESGOS LABORALES

### Calidad

Para entender la calidad en todo su ámbito, hemos de considerar dos vías de trabajo íntimamente relacionadas: el Sistema de Calidad y la Mejora Continua. El Sistema de Calidad nos permitirá organizar y explicitar nuestros procesos; la Mejora Continua nos pondrá en el camino de la excelencia.

### El sistema de calidad

La Calidad total es una filosofía que debe imperar en las organizaciones actuales y es un medio imprescindible en una escuela de negocios para ir hacia la excelencia. Los objetivos, entre otros, de la implantación y, sobre todo, la asimilación de este sistema como una forma de vida empresarial, son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Calidad Total.
- Participación del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio en el manejo de la información.

El objetivo de la escuela debe ser la certificación de sus procesos en el tercer año de funcionamiento. Para ello será necesario empezar a preparar todo el sistema en el segundo año, previén-

dose la asistencia de un consultor que asesore en la realización del trabajo y en la preparación de la documentación.

Estamos convencidos de que la implantación de un sistema de calidad permite un mejor control de los procesos y una optimización de los mismos lo que dará lugar a un ahorro de medios.

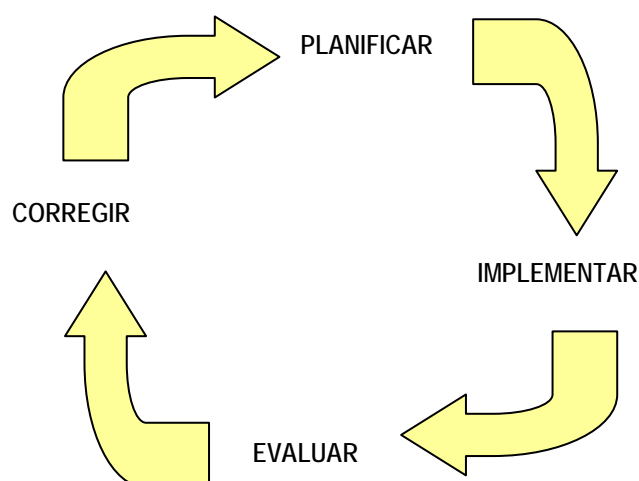
### La calidad desde de la mejora continua

La excelencia debe alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Esta mejora debe abarcar todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia de los medios, las relaciones con el cliente, entre los miembros de la organización, con la sociedad, etc.

Para mejorar la calidad podemos hacerlo mediante un avance tecnológico, o mediante la optimización de los procesos. Tecnológicamente no siempre se puede mejorar (no tener un coste razonable, por ejemplo) por lo que es siempre necesario considerar un sistema de mejora continua.

En el espíritu del equipo de proyecto está esta dinámica de estudio, análisis, experiencias y soluciones, que tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

Pretendemos implantar un sistema de autoevaluación que nos permita planificar, implementar, evaluar y corregir. A modo de esquema tendremos:





Esta cultura debe explicitarse en los 9 puntos siguientes:

- Liderazgo: Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
- Estrategia y planificación: Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
- Gestión del personal: Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
- Recursos: Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
- Sistema de calidad y procesos: Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
- Satisfacción del cliente: Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
- Satisfacción del personal: Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
- Impacto de la sociedad: Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
- Resultados del negocio.

En la Escuela de Negocios merece detenerse brevemente en algunas de las acciones anteriores dada la relevancia que las mismas adquieren:

#### Punto 6: Satisfacción del cliente.

##### Alumnado

Será necesario poner en marcha unas encuestas mediante las cuales podamos medir el grado de satisfacción de nuestros alumnos. En dichas encuestas evaluaremos, entre otros, la satisfacción del alumno con los contenidos, la organización, los profesores, etc.

Las encuestas deben estar bien orientadas para obtener los datos de forma precisa y, sobre todo, deben ser aplicadas en los momentos oportunos, evitando en lo posible que se respondan de manera mecánica y sin que se sepa la trascendencia de sus resultados.

##### Empresas

En aquellos productos orientados a las empresas, será preciso igualmente conocer el grado de satisfacción de las mismas. Éstas, además de ser clientes potenciales, son vía de acceso para el alumnado, por tanto, del buen servicio y la calidad que se les ofrezca dependerá en gran medida el nivel de alumnos que se obtenga.

#### Punto 4: Recursos

##### Profesores

La escuela en sus inicios dependerá de la contratación del profesorado externo. No sólo necesitaremos que nuestros alumnos evalúen a los profesores, sino que pondremos en marcha un sistema que recoja las sugerencias de los profesores y nos permita implementar las medidas que, sin duda, mejorarán la calidad ofrecida.

Los profesores aunque serán externos, deben sentir la escuela como suya ya que esta es la única manera de que puedan aportar ese valor añadido más allá de sus conocimientos y experiencia.

##### Patronos

La forma jurídica que hemos explicado tendrá la escuela y la necesidad de apoyo que durante los primeros años necesitará por parte de sus patronos, nos obliga a conocer y poner en marcha aquellas medidas que, sin perder la independencia, orienten a la escuela hacia los valores y la cultura preconizada por dichos patronos.

Además de lo anterior, una vía de mejora rápida es el estudio del proceder de las demás escuelas de negocio. Es fundamental durante los primeros años aprender de nuestro socio tecnológico y seguir el funcionamiento de otras escuelas de ámbito más regional como las de Galicia y las de Andalucía.

#### **Medio Ambiente y Riesgos Laborables.**

Uno de los miembros del grupo de proyecto posee el título de Técnico Superior de Prevención en las tres especialidades preventivas, por lo que puede hacer de consultor y de contacto con los proveedores de servicios.

Lo mejor es contratar una mutua que se encargue de Vigilancia de la Salud, y otra empresa diferente (lo obliga la ley) para la prevención de riesgos laborables.

El coste de una mutua para temas de salud depende del nº de trabajadores. En este caso será poco.



El medio ambiente no es especialmente significativo en ese tipo de empresa, sin embargo hemos contactado con una de las empresas patrocinadoras (CATELSA CACERES, S.A.) para que su servicio de medio ambiente asesore en el tema y haga una primera aproximación. A partir de aquí y clarificadas las necesidades, desarrollaremos por medio de un proveedor externo.

La evaluación de riesgos la realizará el servicio de prevención contratado. En Cáceres están presentes las empresas más significativas en prevención de riesgos por lo que contactaremos con varias de ellas para obtener presupuestos y oferta de servicios.

## 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1.- POSICIONAMIENTO

Desde el momento de su creación, la Escuela de Negocios de Extremadura afrontará con entusiasmo el reto de alcanzar una posición de liderazgo respecto de las escuelas de negocio con presencia en la región.

La pretensión de sus promotores es que sea reconocida por los principales medios y estudios de mercado como uno de los centros de formación más destacados y mejor posicionados en la opinión del tejido empresarial extremeño. Habrá conseguido dicho objetivo cuando se haya convertido en el referente de formación a nivel empresarial y directivo, con una contribución reconocida y de apoyo a las principales empresas de la zona, un logro que debe ponerse a su alcance sin necesidad de desplazarse fuera de Extremadura.

### 7.2.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como ya se ha puesto de manifiesto en el breve análisis efectuado sobre el Sector formativo en Extremadura, las referencias más inmediatas que pueden encontrarse sobre las Escuelas de Negocio que compiten con la futura Escuela de Negocios de Extremadura se resumen en tres estratos cuyo estudio exige un tratamiento diferenciado:

- Primer estrato: Escuelas con similar ámbito de actuación e idéntico público objetivo. Destaca de forma exclusiva el **Instituto de Técnicos de Administración de Empresas (ITAE)**. En Anexo III se recoge un informe comercial de esta sociedad.
- Segundo estrato: Escuelas situadas fuera de Extremadura que desarrollan programas formativos específicos para su desarrollo dentro de la región. Destaca casi exclusivamente el **Instituto Internacional San Telmo**
- Tercer estrato: Escuelas de primer nivel situadas en Madrid o Barcelona que absorben alumnos, principalmente postuniversitarios y, en menor medida, directivos procedentes de las empresas de la región. En este nivel destacan sobre el resto **EOI, ESADE, IESE e IE**

Reconociendo de antemano la dificultad que presenta cuantificar la demanda que cada una de las Escuelas citadas anteriormente obtiene de alumnos extremeños, nos hemos atrevido no obstante a efectuar una estimación de la misma cuyos resultados se presentan a continuación. Sin embargo, con carácter previo se considera necesario explicar cuáles han sido las premisas de partida y los parámetros de inferencia empleados:

- Partiendo del censo de empresas utilizado por la empresa Centro de Estudios Socioeconómicos de Extremadura, S.A. (CESEX, S.A.) para la realización de su estudio sobre las necesidades formativas de los directivos en Extremadura, al que se ha hecho amplia referencia en el análisis del sector, se ha procedido a seleccionar una muestra que también ha coincidido en la seleccionada por la citada empresa en el momento de la realización del referido estudio. Se considera que la misma es suficientemente representativa de la población total y su número es importante
- Tomando la identidad de dichas empresas, se ha procedido a enviar a cada una de ellas una encuesta en la que se les solicita información acerca de:
  - Número de directivos de su plantilla que han participado en los últimos tres años en alguna de las acciones formativas impartidas por Escuelas de Negocio.
  - Identificación de tipo de acción: Master o formación continua
  - Identidad de la Escuela
  - Grado de satisfacción alcanzado
- Los resultados obtenidos en las encuestas se han sometido a procedimiento de inferencia estadística mediante el cálculo de un intervalo de confianza que cumple los siguientes parámetros:
  - Comportamiento Normal de distribución muestral
  - Tamaño poblacional: 7.442 empresas (las situadas en los municipios más importantes de la región)
  - Tamaño muestral: 700 empresas
    - Nº empresas que han respondido a la encuesta: 577
    - Nº empresas que no han respondido / no existen: 123
  - Nivel confianza 95%

#### **Interpretación de los resultados alcanzados:**

- a) El número medio de directivos y mandos intermedios que participa en acciones formativas impartidas por las Escuelas de Negocios se sitúa en 0,79, siendo el margen de error de un +/- 3,7%
- b) En un 62% de las empresas cuyo personal se ha beneficiado de este tipo de formación, se afirma que dichas acciones formativas se concretan en cursos o seminarios que responden a una necesidad de formación continua. Por su parte, el 38% restante afirma haber recibido formación procedente de masters.

- c) El grado de satisfacción es, en líneas generales, alto. No obstante, un 18% de las empresas que reconocen haber recibido formación a través de ITAE muestra algún signo de disconformidad ligado, sobre todo, a la evidente desproporción existente entre la calidad de las enseñanzas recibidas y el coste asociado a las mismas.
- d) Ninguna empresa de entre las que ha respondido a la encuesta y ha reconocido tener directivos y mandos intermedios formados en Escuelas de Negocio, identifica que éstos la hayan recibido en cualquiera otra no incluida en los estratos definidos al comienzo de este apartado.

#### Conclusiones acerca de la competencia:

- 1. Está identificada. Se extiende a las Instituciones detalladas anteriormente, habiendo quedado patente en todo caso que el nivel de demanda de las empresas extremeñas es considerablemente reducido.
- 2. El mercado potencial es amplio y además inmaduro. Es evidente que la formación que se prevé ofrecer puede ser necesaria y, además, en la actualidad sólo una pequeña parte del mismo está siendo absorbido por otras Escuelas competidoras. Obviamente, esta situación redunda en un posibilidad de negocio muy atractiva.
- 3. No goza de un alto nivel de aceptación la Entidad que compite directamente con la proyectada. Este aspecto debe ser aprovechado por la Escuela de Negocios de Extremadura, observando muy de cerca los errores que aquella comete y tratando de diferenciarse claramente en los aspectos formativos o de negocio que guardan relación con los mismos.

### 7.3.- VALOR DIFERENCIAL DE LA ESCUELA

Como ya se ha indicado en el apartado correspondiente al desarrollo de los objetivos estratégicos, la Escuela de Negocios de Extremadura nace con la vocación de contribuir a la formación de un tejido empresarial en la región que genere riqueza mediante la implantación de negocios dirigidos con criterios personales adecuadamente planificados. Asimismo, pretende aportar también su grano de arena particular en el desarrollo de la I+D+i aplicada al ámbito empresarial

Sin embargo, los anteriores no se configuran como las únicas razones de ser de una Escuela de Negocios regional. Más allá de lo anterior, esta Institución se plantea el fomento del espíritu emprendedor, la formación de líderes en las empresas de Extremadura y, en términos internacionales, el fortalecimiento de los lazos de unión con Portugal e Iberoamérica así como la potenciación de las pymes, apoyando su internacionalización y contribuyendo a la creación de redes de trabajo.

Ahora bien, la consecución de objetivos tan ambiciosos como los enumerados por parte de una Entidad que reconoce de antemano la falta de experiencia de sus promotores, su ausencia de marca y su excesiva dependencia de recursos humanos externos, exige necesariamente plantearse acometer en etapas los proyectos a fin de evitar un inadecuado dimensionamiento del negocio y lo que a priori podría vaticinarse como un rotundo fracaso del mismo. De este modo, es necesario distinguir:

a) **Valores diferenciadores a corto y medio plazo (años 1 a 3):**

- **Cercanía a la empresa extremeña:** Se trata de prestar atención directa a los problemas de las empresas y empresarios de la región que se encuentren necesitados de:
  - i. Formación de alto nivel para sus directivos y técnicos más especializados. Para ello se les acercará la formación impartida en las mejores Escuelas de Negocio de España mediante la organización de masters en colaboración con Instituciones de reconocido prestigio y experiencia acreditada
  - ii. Investigación operativa efectuada a partir de ideas que surjan en el propio seno de la empresa y requieran un desarrollo posterior o, en la Universidad y requieran un enlace para su adaptación desde el punto de vista práctico.
- **Financiación privilegiada:** La apuesta decidida que los patronos públicos manifiestan por el proyecto se concreta en la concesión de becas a alumnos de empresas de la región que, previo proceso de selección, demuestren capacidad y empeño en la consecución de formación directiva o específica en las materias que se decida impartir a través de masters. Por su parte, la participación como patronos privados de empresas líder de la región, confiere a las mismas el derecho a que un máximo de dos de sus directivos o técnicos especializados participen anualmente en alguna de las acciones formativas organizadas por la Fundación
- **Imagen inequívoca:** Ha quedado patente a partir de los resultados alcanzados en la encuesta realizada la escasa penetración que las Escuelas de Negocio tienen en Extremadura. Este aspecto, aparte de dar ventaja a la que pretende crearse según se ha argumentado en el apartado anterior, deja en manos de la misma la posibilidad de brindar a las empresas extremeñas su utilidad y ventajas. Éste es un reto que no puede dejar de abordar y para ello su presentación ante el empresariado extremeño no dejará lugar a dudas: se trata de una Escuela de Negocios, y ha de insistirse en el término Negocios, cuyos valores son la seriedad, el equilibrio y la acción planificada.

**Valores diferenciadores a medio y largo plazo (años 4 y siguientes):**

- Contactos comerciales con terceros países: La apertura de la Escuela a alumnos procedentes de países como Portugal o Iberoamérica, por un lado, y la formalización de alianzas con socios tecnológicos procedentes de la Europa más desarrollada, por otro, permiten el acercamiento de las formas de hacer negocios de éstos al tiempo que fortalece las relaciones comerciales con empresas instaladas en los mismos. No parece necesario explicar con mayor detalle el interés que estas relaciones pueden tener para los propios empresarios de Extremadura.
- Apoyo de proyectos emprendedores: Es necesario entender este apoyo separado del que pueda referirse a la financiación de los propios proyectos, el cual puede considerarse suficientemente cubierto en Extremadura a través del trabajo desarrollado por la empresa "Fomento de Jóvenes Emprendedores, S.A.U." o del "Gabinete de Iniciativa Joven" dependiente de la Presidencia de la Junta de Extremadura. Por el contrario, el valor añadido en este punto por la Escuela debe ser complementario del aportado por las Entidades citadas y ha de referirse a la propia formación del emprendedor, a su integración en el mundo empresarial y a la valoración por parte del mismo de los conceptos de liderazgo, equipo de trabajo y alianzas estratégicas.

**7.4.- LA IDEA EN LA MENTE DEL CLIENTE**

Se aspira a crear un concepto de "necesidad" en la dirección de las empresas. Es primordial que se consiga la confianza del sector empresarial de la región de manera que éste cuente con la Escuela no sólo para recibir formación.

Obviamente, este apartado es básico ya que constituye una de las razones de ser de la Entidad, sin embargo ateniéndonos al eje de acción fundamental, cual es la "creación de un tejido en la región que contribuya a generar riqueza mediante la implantación de negocios dirigidos con criterios personales adecuadamente planificados", es más importante aún que el mencionado sector vea en la Escuela un aliado que aporta dinamismo e innovación, capaz de estar a la altura de las circunstancias que se vayan presentando y que sirva en todo momento de vehículo transmisor de oportunidades y facilitador de relaciones comerciales a nivel internacional.



## 7.5.- PRODUCTOS

Para una adecuada definición de los mismos es necesario incidir nuevamente en el planteamiento bietápico al que nos hemos referido en el apartado 6.3. Efectivamente, como puede comprobarse a continuación, durante los dos primeros años de vida de la Escuela, su línea de negocio fundamental se centrará en la oferta de acciones exclusivamente de carácter formativo y ámbito regional. Por el contrario, a partir del tercer año, además de ampliar el catálogo formativo con acciones demandadas “a medida” por sus beneficiarios, se facturarán acciones no formativas que, por un lado, contribuyan a los objetivos prefijados y, por otro, permitan captar oportunidades de negocio relacionados con el objeto de la Escuela.

### A) MASTER:

Con una duración aproximada de 12 meses, estas acciones se desarrollarán en colaboración con las mejores Escuelas de Negocio nacionales. A corto plazo está prevista una importación completa de los productos impartidos por éstas adaptándolos, cuando ello resulte necesario, a las necesidades propias de las empresas destinatarias. Por su parte, a medio / largo plazo se prevé un desarrollo interno del producto, sin perjuicio de las alianzas que se considere necesario u oportuno mantener.

Todos los programas tendrán un carácter presencial con apoyo online, gracias a una plataforma informática gestionada desde la sede de la Escuela.

### Destinatarios

Varían significativamente en función del periodo al que nos refiramos. A modo de resumen podrían definirse del siguiente modo:

- A corto plazo:
  - Directivos y técnicos especializados procedentes de empresas extremeñas y del sector público, principalmente sanitario. Está prevista la organización de los siguientes programas:
    - Master Administración y Dirección de Empresas (Executive MBA) (560h)
    - Master Empresas Agroalimentarias. (520h)
    - Master Gestión Turística. (520h)
    - Master Gestión Sanitaria. (520h)
    - Master Gestión Medioambiental. (520h)

- Titulados universitarios interesados en desarrollar su futuro profesional. Si bien es cierto que este colectivo no se considera crítico en el crecimiento de la Escuela, no se descarta la oferta de acciones enfocadas al mismo entre las posibilidades de negocio
- A medio / largo plazo:
  - Además de los destinatarios ya descritos, cuya atención no se reducirá, adquirirá mayor relevancia la captación de alumnos procedentes de Portugal o Iberoamérica. Concretamente,, se prevé:
    - La incorporación de un nuevo master de ámbito nacional centrado en el e-business (520 h)
    - La ampliación al resto del sector público de la formación impartida al sector sanitario (520 h)
    - La incorporación de un master de carácter internacional (560 horas).

En este último, gozarán de preferencia los empresarios de los países citados que cumplan los mismos criterios que se exige a los empresarios de la región, no obstante, sería deseable que se aprovechara el camino ya abierto por la Universidad de Extremadura mediante la firma de convenios de colaboración con Universidades del país y zona geográfica mencionados, ofreciendo formación a los Titulados Universitarios de mejor nivel.

### Criterios de selección de los participantes

En todo caso, los criterios de selección se fundamentarán en la valoración de los conocimientos, actitudes y habilidades del candidato. Por ello, será tenido especialmente en cuenta:

- Experiencia laboral previa.
- Currículo.
- Perfil del candidato de cara al éxito en su participación en el programa y su posterior inserción en tareas directivas y de gestión.

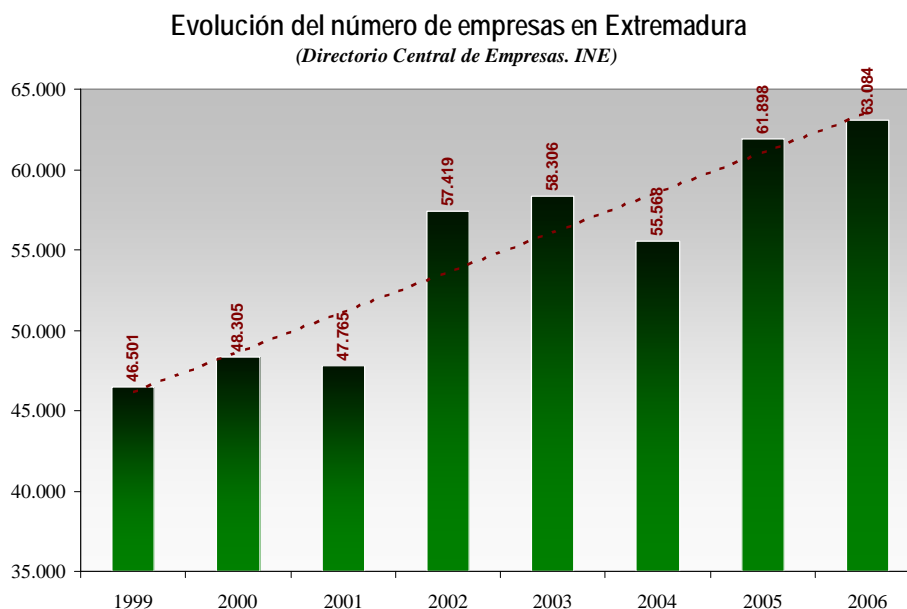
Los objetivos concretos de los programas son los siguientes:

- Potenciar el desarrollo de una mentalidad abierta e innovadora adaptada a un entorno empresarial globalizado y en continuo cambio.
- Conocer las diferentes áreas funcionales y procesos de la empresa, y de las herramientas de gestión específicas de cada una de ellas.

- Desarrollar las capacidades claves para la gestión empresarial tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la dirección de personas o la creatividad.
- Estimular el pensamiento analítico y crítico para el tratamiento y resolución de los problemas dentro de las organizaciones.
- Utilizar las nuevas tecnologías para la gestión y optimización de la información y el conocimiento dentro de las empresas.
- Favorecer las actitudes emprendedoras.
- Dotar de una visión global sobre un proyecto empresarial.
- Adquirir formación práctica de la realidad empresarial y de las organizaciones.

### Mercado potencial

- o Desde una perspectiva realista, optamos por considerar en primer lugar a las empresas situadas en los municipios más importantes de la región. Estas suman 7.442 respecto de un total de empresas censadas en 2006 que asciende a 63.084.



Su distribución geográfica y por sectores es la siguiente:

CONDICIÓN GEOGRÁFICA		SECTOR					TOTAL
		Construcción	Detallistas	Fabricantes	Servicios	Mayoristas	
Urbana	Almendralejo	67	47	61	65	44	284
	Badajoz	241	275	105	455	193	1.269
	Mérida	74	122	67	176	89	528
	Montijo	32	31	14	32	16	125
	Olivenza	8	9	18	17	9	61
	Don Benito	91	80	35	84	57	347
	Zafra	41	42	35	38	42	198
	Villafranca B.	16	15	13	13	8	65
	Villanueva S.	42	34	33	49	33	191
	Cáceres	179	191	80	273	100	823
	Navalmoral	29	44	23	40	22	158
	Plasencia	130	101	35	134	76	476
	Coría	15	15	8	18	8	64
	Subtotal	965	1.006	527	1.394	697	4.589
Rural	Subtotal	689	555	743	448	418	2.853
TOTAL		1.654	1.561	1.270	1.842	1.115	7.442

- En segundo lugar se considera a los Titulados universitarios que, por término medio, finalizan sus estudios anualmente en la región.
- Por último y de cara al medio / largo plazo, se considera a los alumnos que, en por término medio vienen a Extremadura a finalizar sus estudios procedentes de países con los que la Universidad mantiene convenios de colaboración.

Según los datos proporcionados por la propia Universidad de Extremadura, el número de alumnos tanto nacionales como extranjeros que anualmente finalizan sus estudios se mueven en un rango que oscila entre 4.000 y 4.500 personas

## B) CURSOS Y SEMINARIOS:

La formación continua de los trabajadores más cualificados es sin duda uno de los aspectos más valorados en la actualidad por las empresas. Además, no sólo basta con encontrar la formación más adecuada a las necesidades de cada una sino que se demanda una formación "a medida" en tiempo y materias de modo que sólo las Instituciones más especializadas y dinámicas pueden ofrecerla.

Pues bien, precisamente este es el segundo producto en volumen e importancia que va a ofrecer la Escuela de Negocios de Extremadura. Previsiblemente, a partir del tercer año ya se dispondrán de los medios tanto humanos como materiales, así como el grado de consolidación necesario, para poder abordar el diseño y organización de este tipo de acciones formativas para las empresas y, porqué no, para el sector público. Se presentan en formato de clase presencial con una duración que puede oscilar entre un día y medio y cinco días.

A efectos de diferenciarlos de los masters, en el diagrama de flujos que se incorpora como parte del Plan de Organización, se ha optado por denominar a este tipo de programas “acciones demandadas”. De esta forma pretende ponerse el acento en el carácter personalizado de los mismos frente al más generalista que presentan los masters cuya denominación pasa a ser la de “acciones ofertadas”

### Objetivos

Aparte de los ya citados, los objetivos de este tipo de formación se resumen en los siguientes:

- Transmisión de conocimientos: Los asistentes incrementan sus conocimientos en sus áreas de interés.
- Incrementar el valor profesional del asistente, que se encuentra capacitado para afrontar nuevos retos.
- Ofrecer soluciones: Adquirir una formación que permite buscar soluciones prácticas a problemas reales, desarrollando la capacidad de tomar decisiones en su entorno empresarial y de aportar alternativas viables a las situaciones a las que se enfrenta.
- Motivación: La metodología de estos cursos y seminarios (role playing, método del caso, interactividad, prácticas) facilita que el asistente desarrolle sus habilidades personales además de las profesionales.

### Mercado potencial

Al igual que se ha considerado en el análisis de los masters, desde una perspectiva realista, puede considerarse el mercado formado por las empresas situadas en los municipios más importantes de la región. Como ya se ha indicado, éstas ascienden a 7.442 respecto de un total de empresas censadas en 2006 que se sitúa en 63.084.

### C) PUBLICACIONES Y ESTUDIOS:

Constituyen, sobre todo los segundos y al contrario de lo que pudiera pensarse a primera vista, uno de los productos esenciales para la Escuela de Negocios de Extremadura, no tanto por el volumen de negocio entendido en términos cuantitativos que pueda suponer sino por su contribución a uno de los objetivos estratégicos más claramente definidos en la filosofía de creación de la misma.

Efectivamente, uno de los pilares en los que se asienta esta Institución es su clara vocación de servicio al sector empresarial de la región y sin duda una de las claves de dicho apoyo pasa por el análisis profundo y sosegado de la realidad sociológica de Extremadura, de su estructura económico-financiera y de la determinación de los sectores estratégicos de crecimiento, así como de las variables macroeconómicas que resulta imprescindible estimular. Este es un importante y a la vez novedoso reto que se plantea la Escuela de Negocios de Extremadura, es fundamental dirigir adecuadamente el diseño y objetivo de cada uno de estos estudios, poniendo sus resultados a disposición de quienes tienen en su mano llevarlos a la práctica. En algunas ocasiones será la Administración Pública la más directamente interesada en los mismos y en otras serán las propias empresas sus principales destinatarios.

En cuanto a las publicaciones vienen a completar un hueco en las oportunidades de negocio que se presentan, sin que pueda considerarse ni mucho menos importante.

### E) FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES:

Ya ha sido ampliamente explicada en apartados anteriores la finalidad y características de este tipo de formación. Tampoco puede considerarse el eje fundamental de la actividad de la Escuela en cuanto a volumen de negocio se refiere, sin embargo, es innegable la contundencia de su eficacia si se le dota de un importante contenido práctico y de se enfoca hacia la obtención de habilidades directivas por parte de los emprendedores.

Se plantea bajo una filosofía similar a la ya comentada en el apartado de cursos y seminarios aunque en este caso quizás deba reforzarse aún más el carácter personalizado de los programas que deban impartirse. De hecho, como ya se indicó al describir la distribución del edificio, está prevista la dotación de un pequeño vivero de empresas, destinado a facilitar a estos empresarios noveles sus comienzos.

El mercado potencial en este caso es absolutamente impredecible, no obstante, son previsibles sendos convenios de colaboración con la empresa Fomento de Jóvenes Emprendedores, S.A.U. y el Gabinete de Iniciativa Joven a fin de que se conviertan en fuente de potenciales destinatarios de este tipo de programas formativos

#### **F) INVESTIGACIÓN APLICADA:**

Constituye, al igual que se ha indicado al describir los estudios a los que se ha hecho referencia en el apartado C) anterior, otra de las bases esenciales de la Escuela, entendidas desde un punto de vista cualitativo.

Entre los objetivos estratégicos de la Fundación se encuentra el acercamiento a la empresa de los avances en materia de I+D+i que se vayan alcanzando, principalmente desde el mundo de la Universidad. No obstante, la puesta a disposición de las empresas de estos avances debe acompañarse de los servicios que resulten necesarios para su completa operatividad y adaptación al sector que los requiera. Pues bien, este último aspecto es en el que la Escuela pretende aprovechar convirtiéndolo en parte de su actividad o negocio.

#### **7.6.- PRECIOS**

Si bien es cierto que la Escuela nace sin ánimo de lucro, no lo es menos que entre sus objetivos se encuentra autofinanciarse desde el momento de su creación. Esto exige, en primer lugar, asegurar un nivel de demanda mínimo para los principales productos que se tiene previsto ofrecer en los primeros años de vida de la misma, de manera que se cubran todos los costes fijos y los variables asociados.

En segundo lugar exige una correcta valoración del coste y, por ende, del precio final de cada uno de los programas formativos y de otro tipo que se ofrecen, tratando de combinar los siguientes aspectos considerados relevantes:

- a) El mercado: Se considera suficientemente amplio
- b) La competencia: Se considera poco significativa

- c) La imagen: Se considera fundamental. Para ello es necesario aportar productos de calidad a un precio competitivo pero no inferior
- d) El apoyo institucional: Se considera una de las piedras angulares de la Escuela. Dicho apoyo no debe entenderse en el sentido de financiar los déficits de explotación que, en su caso, pudiera generar la Escuela, por el contrario, su finalidad es becar a aquellos alumnos que, cumpliendo rigurosamente los criterios de selección, tendrán la oportunidad de participar en los programas de formación a coste reducido o incluso cero.
- e) El apoyo de grupos empresariales: Estos grupos aportan financiación anual a la Escuela obteniendo el derecho de participación de dos de sus miembros en alguna de los programas formativos que se organicen

Pues bien, tras el análisis conjunto de todas y cada una de las variables citadas, se ha llegado a fijar los precios de cada uno de los productos en las cantidades que se detallan a continuación:

#### MASTER:

Acciones a corto plazo		
	MBA Executive	15.000 €
	Resto	9.000 €
Acciones a medio / largo plazo		
	Master internacional	30.000 € (1)

(1) Incluye estancia de 15 días en el extranjero

#### FORMACIÓN CONTINUA:

El precio de cada curso o seminario varía fundamentalmente en función de los siguientes parámetros:

- a) Duración del programa formativo
- b) Grado de especialización exigible
- c) Nivel de servicios asociados



De la correcta conjunción de dichos factores debe resultar el precio final. No obstante, se estima que para un curso de alta especialización, duración mínima (un día y medio) y escaso nivel de servicios asociados el precio puede situarse alrededor de 600 € / alumno

## PUBLICACIONES, ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN

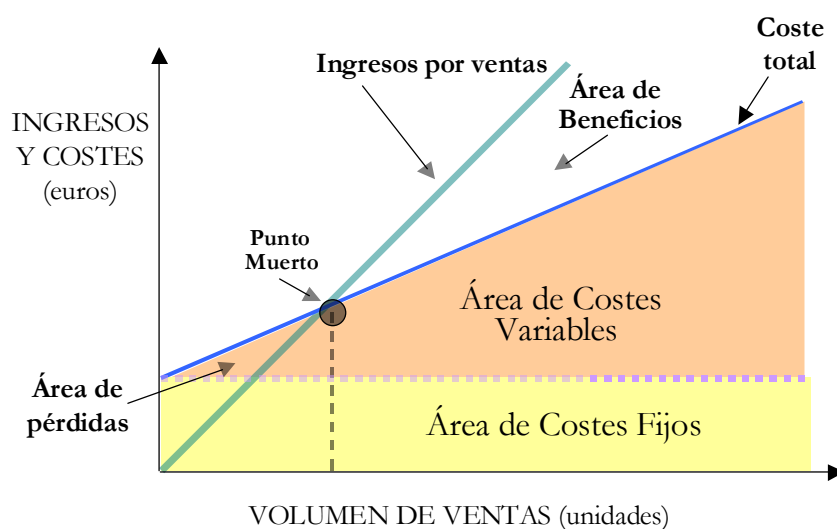
No es posible ni se considera relevante cuantificar aquí el precio estimado para cada uno de dichos productos. Obviamente, el mismo variará en función del coste y, tratándose de estudios e investigación, se contratará con los clientes previo estudio de cada caso y presentación de presupuesto.

## FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

Tampoco en este caso es previsible en este momento el precio de las acciones formativas a impartir. En todo caso, derivará de los convenios que se firmen con Fomento de Jóvenes Emprendedores, S.A.U. y el Gabinete de Iniciativa Joven, dependiendo en gran medida del nivel de especialización requerido y del número de destinatarios.

### Umbral de rentabilidad:

Previsiblemente podrá alcanzarse en el tercer año de vida de la Escuela



### 7.7.- DISTRIBUCIÓN

La formación se impartirá a través de clases presenciales y, en el caso de master, éstas se combinarán con la impartición de módulos a través de un aula virtual al que podrá accederse a través de internet.

Con carácter general, las clases presenciales se impartirán en las aulas sitas en la propia sede de la Escuela, no obstante, cabe la posibilidad de acercar aún más la formación a los destinatarios mediante la organización de los programas en localidades distintas de aquella en la que se encuentra la sede de la Escuela. Lógicamente, esta opción es especialmente atractiva en el caso de cursos o seminarios cuyos destinatarios son exclusivamente los miembros de una única empresa, resultando claramente operativo celebrar la acción formativa en la localidad donde se ubica dicha empresa.

### 7.8.- COMUNICACIÓN

En su sentido más amplio, comunicar es enviar un mensaje desde un emisor a un receptor a través de un canal determinado. Como consecuencia de la comunicación se facilita la compartición de una información, de una idea o de una actitud. Gracias a la comunicación los seres se relacionan entre sí, siendo por lo tanto ésta una acción que se realiza diaria y continuamente.

En el caso del marketing se agudiza, perfeccionándose y alcanzando el calificativo de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas o venta personal, que son las típicas cuatro modalidades de comunicación que suelen considerarse en el marketing.

#### **Publicidad:**

Por el carácter regionalista de la Escuela de Negocios, los medios utilizados tendrán este mismo ámbito de cobertura.

Principalmente se apostará por la prensa regional (diario Hoy y diario Extremadura), aumentando ésta, a finales y principio de año, coincidiendo con la finalización de los master y próximo inicio de los siguientes.

Este medio proporciona:

- Su carácter masivo, por lo que puede llegar a todos nuestros futuros clientes.

- Su rapidez.
- Su economicidad, firmando contratos anuales.
- Su eficacia y cobertura regional.

Se descarta la televisión regional y la radio por entender que no son medios apropiados

#### **Promoción de ventas:**

No se contempla la realización de ninguna promoción de ventas.

#### **Relaciones públicas:**

Corresponde al Director General de la Escuela. Estará presente en cualquier acto o evento al que la Escuela esté invitada, además de hacer de representante de ésta en cualquier foro donde sea interesante la presencia de nuestra Escuela.

Además trabajará activamente para fomentar el buen nombre e imagen de la Fundación, pudiendo participar en medios especializados mediante la publicación de artículos, etc.

#### **Imagen:**

La imagen de la Escuela surge de la Marca Extremadura. En el logotipo aparecen los colores corporativos de la Comunidad Autónoma de Extremadura acompañados de una Cigüeña, en representación de alto potencial de crecimiento, por su vuelo alto.

La elección de esta imagen ha sido fruto de una decisión en la que han participado otras alternativas. Sin embargo, ésta se diferencia del resto por lo siguiente:



- Se aprovecha el nacimiento de "Marca Extremadura", un programa estratégico de comunicación integral, impulsado por la Junta de Extremadura y que cuenta con el apoyo de la sociedad civil.

- El objetivo del Programa es reposicionar Extremadura, dentro y fuera del territorio y situarla como referente de un modelo de desarrollo equilibrado, capaz de conciliar crecimiento económico y calidad de vida, modernidad y tradición.
- Se crea una marca, la Marca Extremadura, que engloba el saber y el buen hacer de Extremadura y los extremeños, pudiendo ser modificado en ciertos términos y utilizada por empresas extremeñas que soliciten su uso.



### IMAGEN OFICIAL MARCA EXTREMADURA

- Sencillez del logotipo, referente utilizado en casi todas las Escuelas de Negocio de prestigio.
- Se utilizan los colores corporativos de Extremadura, hecho que apoya el carácter regional de la Escuela.
- La apuesta que ha hecho la Junta de Extremadura por potenciar esta imagen, aportando 9 Millones de Euros en 2006 para su difusión, sirve indirectamente como medio publicitario, ofreciendo una imagen de SERIEDAD y CALIDAD.

### 7.9.- RESUMEN ECONÓMICO

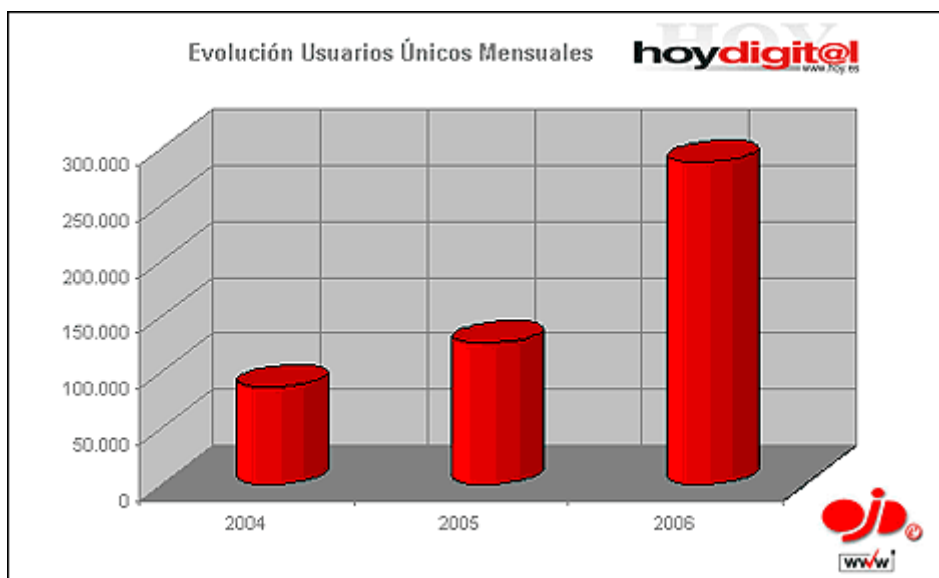
Ejercicios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS</b>	<b>0 €</b>	<b>1.020.000 €</b>	<b>1.156.200 €</b>	<b>1.264.020 €</b>	<b>2.072.066 €</b>	<b>2.192.071 €</b>
Prensa	66.472 €	66.472 €	69.796 €	73.285 €	76.950 €	80.797 €
Radio	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Televisión	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>PUBLICIDAD MEDIOS</b>	<b>66.472 €</b>	<b>66.472 €</b>	<b>69.796 €</b>	<b>73.285 €</b>	<b>76.950 €</b>	<b>80.797 €</b>
% s/ Ventas		<b>6,5%</b>	<b>6,0%</b>	<b>5,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>
<b>PUBLICIDAD DIRECTA</b>	<b>6.000 €</b>	<b>12.000 €</b>	<b>10.000 €</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>	<b>8.000 €</b>
% s/ Ventas		<b>1,2%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>	<b>18.000 €</b>	<b>36.000 €</b>	<b>36.000 €</b>	<b>36.000 €</b>	<b>36.000 €</b>	<b>36.000 €</b>
% s/ Ventas		<b>3,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,8%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,6%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>90.472 €</b>	<b>114.472 €</b>	<b>115.130 €</b>	<b>115.896 €</b>	<b>118.771 €</b>	<b>121.762 €</b>
% s/ Ventas		<b>11,2%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,2%</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,6%</b>

Desglose Gasto Publicitario:Prensa:Diario HOY:

- Anuncio en portada con cuadro a todo color tamaño 68x98, durante todos los fines de semana del año. IMPORTE:  $636 \times 52 = 33.072\text{€}$
- Anuncio en portada en la versión digital con recuadro a todo color tamaño 468x60 durante todos los días del año.

IMPORTE:  $1050 \times 12 = 12.600\text{€}$

La presencia en este medio en su versión digital, es debido al gran número de personas que lo visitan, teniendo además un coste anual muy reducido.

Diario Extremadura:

- Anuncio en portada con cuadro a todo color tamaño 68x98, durante todos los fines de semana del año. IMPORTE:  $400 \times 52 = 20.800\text{€}$

Durante todos los años se mantendrá la publicidad, suponiendo un aumento del 5% anual atribuible a la variación media del IPC.



**Publicidad directa:**

Se hace una aportación inicial de 12.000€ para dar a conocer la Escuela entre todo el tejido empresarial extremeño, mediante cartas personalizadas, teléfono, folletos, etc.

A partir del segundo año se bajará dicha aportación, al necesitar menos recursos en este apartado, ya que su objeto inicial estará cubierto.

**Relaciones Públicas**

Se destina una aportación inicial de 36.000€, que se mantendrá a lo largo de los primeros cinco años, siendo de libre disposición por parte de la Gerencia.

El gasto en marketing durante los primeros cinco años sobre las ventas totales estipuladas, ronda el 8% anual, la cual se podría ajustar posteriormente hasta un 5% debido a que en esas fechas la Escuela ya debería gozar de gran notoriedad en el sector empresarial de la región y fuera de ella.

## 8. PLAN FINANCIERO

Para la elaboración de los escenarios financieros asociados a la ejecución del proyecto se ha considerado un horizonte temporal de **seis años**.

El primero de los ejercicios, denominado como **Año 0**, abarca el período comprendido entre la creación de la Fundación y el comienzo de las primeras acciones formativas y se extiende, de acuerdo con el plan de implantación, a 7 meses. De esta forma, se contemplan ya para al año de comienzo los gastos asociados al personal al servicio de la Escuela y una razonable estimación de costes asociados a servicios exteriores. Igualmente, se recoge en este período la realización de las inversiones detalladas en el apartado correspondiente del Plan de Operaciones.

Se ha considerado que el análisis y evolución de la situación financiera y patrimonial de la Escuela de Negocios se realiza adecuadamente en un horizonte temporal de 5 años, al tener en cuenta que, de acuerdo con las previsiones contempladas, la situación de *actividad plena* se alcanza en el cuarto ejercicio y se consolida en el Año 5, último de los ejercicios valorados.

Se recogen a continuación, en apartados separados, las valoraciones económicas asociadas a cada uno de los epígrafes de la cuenta de resultados, en los términos descritos a lo largo del proyecto, tomado como hipótesis de partida inicial que los ingresos y costes unitarios crecen a un ritmo medio anual del 5% acumulativo, expresivo tanto del aumento de los precios, como del incremento general de la economía.

### 8.1. - INGRESOS

Como se ha descrito, los ingresos que se prevén obtener pueden clasificarse inicialmente en dos bloques. De un lado, el bloque comprensivo de las ventas de las acciones formativas y, de otra parte, las aportaciones de aquellos patronos cuya participación en la Fundación está asociada a la financiación de gastos de funcionamiento:

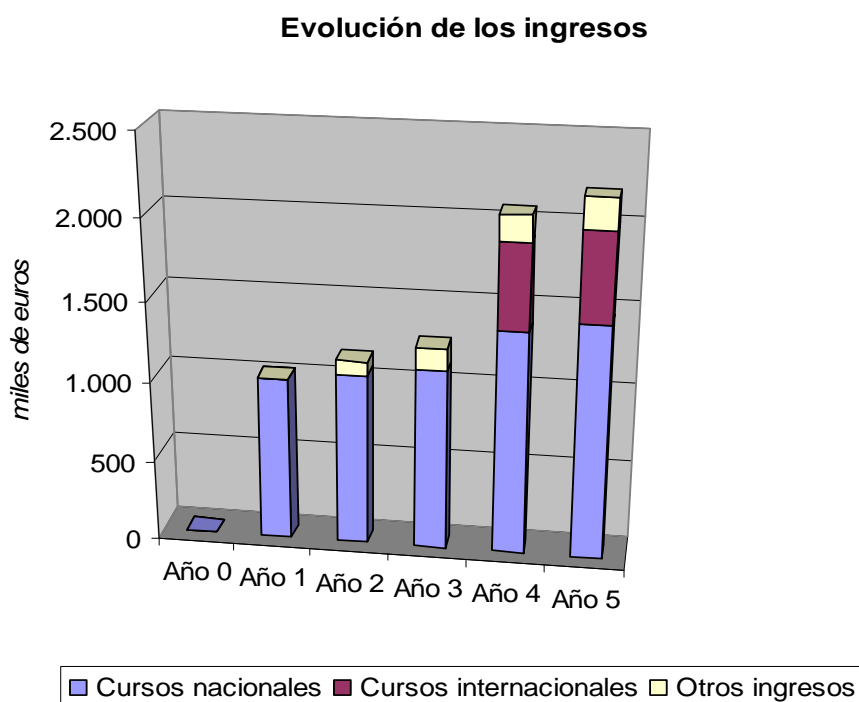
*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por acciones formativas	0	1.020	1.156	1.264	2.072	2.192
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>1.196</b>	<b>1.304</b>	<b>2.112</b>	<b>2.232</b>

Los ingresos por las actividades normales de la Escuela de Negocios de Extremadura pueden, a su vez, agruparse en tres epígrafes:

- Cursos Nacionales, que recogen los ingresos por prestación de los másters que se desarrollan de forma reglada a lo largo de un período de 10 meses en el territorio de la Comunidad Autónoma.
- Curso Internacional, previsto para el cuarto año de actividad para cuya ejecución está prevista la estancia en el extranjero de los alumnos durante un mínimo de 15 días.
- Otras acciones complementarias, comprensivas de los restantes tipo de acciones formativas, como la Formación Continua en las empresas, el desarrollo de acciones de apoyo a emprendedores, investigación y publicaciones y estudios.

La evolución proyectada de los ingresos asociados a las acciones formativas puede observarse esquemáticamente en el gráfico siguiente:



## 8.2. - GASTOS

En la presentación de este escenario financiero se ha optado por diferenciar los gastos entre aquellos más directamente relacionados con la ejecución material de las acciones previstas, que evolucionan al ritmo de los ingresos, y aquellos otros gastos fijos asociados al personal de la plantilla propia de la Escuela y los servicios exteriores, cuya evolución a lo largo del tiempo no está directamente relacionada con la trayectoria de los ingresos normales de la explotación.



### Gastos directos

Como se expone en el apartado correspondiente, el desarrollo de las actividades formativas de la Escuela se realizará mediante el establecimiento de una alianza estable con una o varias de las Escuelas de Negocios de mayor prestigio a nivel Nacional. Por tanto, los epígrafes de mayor peso dentro de este grupo de gastos se deben al pago de remuneraciones al profesorado externo y al canon por la utilización del producto y la marca. A este respecto, ha de significarse que la participación de ambos factores no decrece a lo largo del escenario considerado; como ya se ha expresado, el personal de plantilla no asume funciones formativas específicas asociadas al desarrollo de las actividades de formación; de otra parte, el gasto por el diseño del producto y la utilización de la marca, valorado en función del número de alumnos de cada año, no decrece con el paso del tiempo, por cuanto se prevé un marco de alianza estratégica o asociación permanente.

Se muestran a continuación los valores de referencia considerados para el cálculo de los importes de cada uno de los gastos que se contienen en este bloque, en precios del Año 1:

*cifras en euros del Año 1*

	Unidad de referencia	Importe unitario
<b>Profesorado externo</b>		
Cursos Nacionales	€/ hora	120 €
Cursos Internacionales	€/ hora	250 €
<b>Diseño de producto- marca</b>		
	€/ alumno	1.250 €
<b>Alojamiento profesores</b>		
Cursos Nacionales	€/ día	120 €
Cursos Internacionales	€/ día	125 €
<b>Manutención alumnos</b>		
	€/ día	30 €
<b>Viaje Internacional</b>		
	€/ alumno	10.000 €
<b>Seguimiento organización</b>		
	% s/ ventas	2%
<b>Documentación</b>		
Cursos Nacionales	€/ curso	1.200 €
Cursos Internacionales	€/ curso	1.500 €
<b>Apoyo plataforma on line</b>		
	€/ alumno/mes	15 €

### Gastos indirectos

En este bloque de gastos se han agrupado los de personal de la plantilla de la Escuela de Negocios de Extremadura, que representan el 80% del total del grupo, junto a los consumos y servicios exteriores, además de la amortización de los bienes de inversión y de las cantidades destinadas a partir del tercer ejercicio para el mantenimiento de la Asociación de Antiguos Alumnos y el otorgamiento de becas para formación específica fuera del ámbito de actuación de la Escuela, como se muestra a continuación:

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	148	353	370	389	408	429
Servicios exteriores	28	68	105	81	109	115
Asociación AA.AA. y Becas	0	0	0	20	25	30
Amortización	0	25	25	25	25	18
<b>Gastos indirectos</b>	<b>177</b>	<b>446</b>	<b>501</b>	<b>516</b>	<b>568</b>	<b>592</b>
<i>% s/ ventas</i>		<i>42,0%</i>	<i>41,8%</i>	<i>39,5%</i>	<i>26,9%</i>	<i>26,5%</i>

Dentro del epígrafe de Servicios exteriores se encuentran incluidos los gastos de mantenimiento, limpieza, suministros de energía eléctrica y agua, comunicaciones postales y telefónicas, desplazamiento del personal propio de la Escuela, impuestos municipales y otros gastos, entre los que se incluyen también los derivados de los controles de calidad.

Finalmente, se recogen igualmente los ingresos financieros derivados de las posiciones de tesorería, calculadas en función de los saldos medios de cada año a un tipo simbólico del 1%, y que en el conjunto de los cinco años considerados ascienden a poco más de 9.000 euros.

### 8.3. - CUENTA DE RESULTADOS

Como puede observarse en el cuadro que se recoge a continuación, tras sufrir las lógicas pérdidas asociadas a la implantación de cualquier proyecto, se consigue un resultado cercano al equilibrio ya en el segundo año y una significativa generación de resultados positivos en los dos últimos ejercicios del período considerado, siquiera sea en términos relativos.

## CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES

cifras en miles de euros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos nacionales	0	1.020	1.071	1.125	1.389	1.459
Cursos internacionales	0	0	0	0	521	547
Otros ingresos	0	0	85	139	162	186
<b>Total Ventas</b>	<b>0</b>	<b>1.020</b>	<b>1.156</b>	<b>1.264</b>	<b>2.072</b>	<b>2.192</b>
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>1.196</b>	<b>1.304</b>	<b>2.112</b>	<b>2.232</b>
<b>Gastos directos</b>						
Profesorado externo	0	317	366	404	664	702
Alojamiento y manutención	0	40	43	46	67	71
Documentación	0	6	7	9	13	14
Dieño de producto- marca	0	125	131	138	195	205
Viaje Internacional (15 días)	0	0	0	0	174	182
Seguimiento organización	0	20	23	25	62	66
Apoyo plataforma on line	8	15	16	17	23	25
<b>Margen bruto</b>	<b>-8</b>	<b>537</b>	<b>610</b>	<b>665</b>	<b>914</b>	<b>967</b>
Gastos comerciales	90	114	115	116	119	122
<b>Margen comercial</b>	<b>-98</b>	<b>422</b>	<b>495</b>	<b>549</b>	<b>796</b>	<b>846</b>
<b>Gastos indirectos</b>						
Personal	148	353	370	389	408	429
Servicios exteriores	28	68	105	81	109	115
Asociación AA.AA. y Becas	0	0	0	20	25	30
Amortización	0	25	25	25	25	18
<b>Margen neto</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-6</b>	<b>34</b>	<b>228</b>	<b>253</b>
Ingresos financieros	0	1	1	1	2	5
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
<b>Margen Financiero</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>
Resultados extraordinarios	0	0	0	0	0	0
<b>R.N.A.I.</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>
Impuesto sobre Sociedades	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>

En el conjunto del periodo de 6 años considerado el resultado acumulado asciende a 220.181 euros.

Como puede observarse, en el desarrollo de las actividades previstas para este escenario no se generan gastos financieros, en cuanto no es precisa la formalización de operación de endeudamiento alguna. Igualmente, no luce ninguna cantidad en el apartado correspondiente al Impuesto sobre Sociedades, al estar exentas las fundaciones públicas.

En términos de rentabilidad y flujos de tesorería, como puede observarse a continuación, los indicadores muestran una evolución favorable acorde con la situación ya evidenciada a través de las cifras que en valor absoluto arroja la propia cuenta de resultados.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica		-9,67%	-2,20%	12,55%	39,20%	30,25%
Rentabilidad financiera		-12,47%	-2,96%	16,36%	52,06%	36,87%
EBITDA (en miles de euros)	-274,7	2,5	20,0	59,9	255,3	276,4
Cash flow económico (en miles de euros)	-410,2	-24,7	16,8	54,6	220,5	247,8

#### 8.4. - BALANCE

##### BALANCES DE SITUACIÓN AL TÉRMINO DE CADA EJERCICIO

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado material	79,8	79,8	79,8	79,8	79,8	99,8
Inmovilizado inmaterial	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7
Amortización acumulada	0,0	-24,0	-48,0	-72,0	-96,1	-113,1
Activo Ficticio	6,0	4,8	3,6	2,4	1,2	0,0
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>135,5</b>	<b>110,2</b>	<b>85,0</b>	<b>59,8</b>	<b>34,6</b>	<b>36,3</b>
Clientes	0,0	79,5	89,7	97,8	211,2	223,2
Tesorería	69,8	45,7	63,0	118,5	341,3	593,8
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>69,8</b>	<b>125,2</b>	<b>152,7</b>	<b>216,3</b>	<b>552,5</b>	<b>817,0</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y PASIVO</b>	<b>205,3</b>	<b>235,4</b>	<b>237,7</b>	<b>276,1</b>	<b>587,1</b>	<b>853,3</b>
Fondo Social	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	-274,7	-297,5	-302,7	-268,1	-37,9
P. y Ganancias	-274,7	-22,8	-5,2	34,7	230,1	258,1
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>205,3</b>	<b>182,5</b>	<b>177,3</b>	<b>211,9</b>	<b>442,1</b>	<b>700,2</b>
Endeudamiento a l/p	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>205,3</b>	<b>182,5</b>	<b>177,3</b>	<b>211,9</b>	<b>442,1</b>	<b>700,2</b>
Proveedores/Acreedores	0,0	52,9	60,5	64,2	145,1	153,1
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>0,0</b>	<b>52,9</b>	<b>60,5</b>	<b>64,2</b>	<b>145,1</b>	<b>153,1</b>

Hemos entendido como una hipótesis razonable la consideración de un saldo pendiente de cobro al final de cada año equivalente del 7,5% de las ventas de cada ejercicio para los tres primeros años; en cambio este porcentaje lo elevamos al 10% en los dos últimos años, teniendo en cuenta la mayor complejidad asociada al cobro de los alumnos del máster internacional. Para la valoración de los saldos pendientes de pago se ha considerado la misma evolución anterior, referenciada ahora a los gastos, excepción hecha de los de personal propio.

A la hora de realizar el análisis por descuentos de flujos ha de significarse que los importes que se obtienen para el **Valor Actual Neto** y para la **Tasa Interna o de Retorno**, que se cifran en **4.228 euros** y el **5,2%**, respectivamente, muestra mucha sensibilidad a la consideración de unos u otro importes en la fijación de los importes pendientes de cobro y pago. No obstante, entendemos que para medir este tipo de proyectos hemos de alejarnos de los estándares que se siguen en el análisis de los proyectos de inversión, en general, por cuanto el objetivo que se persigue no es el de lograr una rentabilidad financiera adecuado, sino que lo que se persigue es la consecución de objetivos sociales.

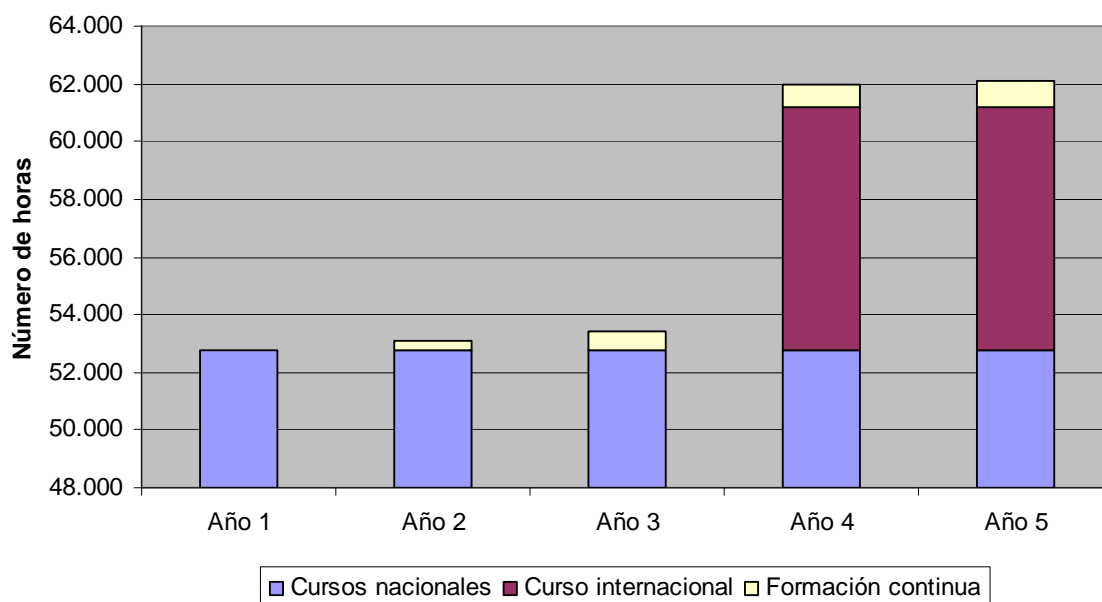
De cualquier forma, las proyecciones financieras, con las hipótesis consideradas, muestran con cierta rotundidad la viabilidad de la Escuela de Negocios de Extremadura, sin que sea necesario acudir anualmente al recurso de las subvenciones públicas, objetivo que ya quedó prefijado en la definición de la estrategia de actuación de la Escuela. Además, dicha viabilidad también se reafirma a la vista de los valores que ofrecen los ratios indicativos de la liquidez, solvencia y autonomía financiera de la Fundación.

Ratios financieros					
RATIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>LIQUIDEZ</b>					
Ratio Liquidez general	2,37	2,53	3,37	3,81	5,33
Ratio Liquidez inmediata	2,37	2,53	3,37	3,81	5,33
Ratio Tesorería	0,86	1,04	1,85	2,35	3,88
Ratio Liquidez de los créditos (en días)	13,69	25,82	26,24	26,70	35,52
Periodo medio pago proveedores (en días)	13,69	25,66	27,22	26,79	36,25
<b>SOLVENCIA</b>					
Ratio solvencia	4,36	3,87	4,26	4,04	5,57
<b>ESTRUCTURA DEL PASIVO Y ENDEUDAMIENTO</b>					
Ratio de endeudamiento	0,29	0,34	0,30	0,33	0,22
Ratio estructura endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Grado Autonomía Financiera	77,53%	74,56%	76,75%	75,29%	82,05%
Grado Dependencia Financiera	22,47%	25,44%	23,25%	24,71%	17,95%
<b>ESTRUCTURA DEL ACTIVO</b>					
Ratio de inmovilización (Inmov.)	0,47	0,36	0,22	0,06	0,04
Fondo de maniobra	72.263	92.239	152.121	407.463	663.846
<b>COBERTURA</b>					
Cobertura Inmov con R.Propios	165,55%	208,49%	354,36%	1277,98%	1927,02%
Cobertura Inmov con R.Perman.	165,55%	208,49%	354,36%	1277,98%	1927,02%

Finalmente, como indicador, siquiera sea aproximado, de los beneficios sociales que reportaría la creación de la Escuela de Negocios con el desarrollo de la actividad prevista, incluimos a continuación las cifras que se obtendrían respecto a la formación que se pretende impartir:

	Horas totales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
Cursos nacionales	52.800	52.800	52.800	52.800	52.800	<b>264.000</b>
Curso internacional	0	0	0	8.400	8.400	<b>16.800</b>
Formación continua	0	300	600	750	900	<b>2.550</b>
<b>Total</b>	<b>52.800</b>	<b>53.100</b>	<b>53.400</b>	<b>61.950</b>	<b>62.100</b>	<b>283.350</b>
Alumnos	100	130	170	220	235	<b>855</b>
Horas/alumno	528	406	311	240	225	309

**Número anual de horas a recibir por los alumnos**



## 8.5.- ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

## CUADRO DE FINANCIACIÓN

cifras en miles de euros

APLICACIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Recursos aplicados en las operaciones	55,3	27,6	63,6	336,2	264,5
2. Gastos de establecimiento y formaliz. de deuda					
3. Adquisiciones de inmovilizado					
a) Inmovilizaciones inmateriales					
b) Inmovilizaciones materiales	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0
c) Inmovilizaciones financieras					
c1) Empresas del grupo					
c2) Empresas asociadas					
c3) Otras inversiones financieras					
4. Adquisiciones de acciones propias					
5. Reducción de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Dividendos					
7. Cancelación o traspaso a corto plazo de deudas a largo plazo					
a) Empréstitos y otros pasivos análogos					
b) De empresas del grupo					
c) De empresas asociadas					
d) De otras deudas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
e) De proveedores de inmovilizado y otros					
8. Provisiones para riesgos y gastos					
<b>TOTAL APLICACIONES</b>	<b>55,3</b>	<b>27,6</b>	<b>63,6</b>	<b>336,2</b>	<b>284,5</b>
<b>AUMENTO DE CAPITAL CIRCULANTE</b>	<b>2,5</b>	<b>20,0</b>	<b>59,9</b>	<b>255,3</b>	<b>256,4</b>
ORÍGENES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Recursos procedentes de las operaciones	55,3	27,6	63,6	336,2	284,5
2. Aportaciones de accionistas					
a) Ampliaciones de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
b) Para compensación de pérdidas					
3. Subvenciones de capital					
4. Deudas a largo plazo					
a) Empréstitos y otros pasivos análogos					
b) De empresas del grupo					
c) De empresas asociadas					
d) De otras deudas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
e) De proveedores de inmovilizado y otros					
5. Enajenación de inmovilizado					
a) Inmovilizaciones inmateriales					
b) Inmovilizaciones materiales					
c) Inmovilizaciones financieras					
c1) Empresas del grupo					
c2) Empresas asociadas					
c3) Otras inversiones financ.					
6. Enajenación de acciones propias					
7. Cancelación anticipada o traspaso a corto plazo de inmovilizaciones financieras					
a) Empresas del grupo					
b) Empresas asociadas					
c) Otras inversiones financieras					
<b>TOTAL ORÍGENES</b>	<b>55,3</b>	<b>27,6</b>	<b>63,6</b>	<b>336,2</b>	<b>284,5</b>
<b>DISMINUCIÓN DE CAPITAL CIRCULANTE</b>					

## DETALLE DE VARIACIÓN DEL CAPITAL CIRCULANTE

cifras en miles de euros

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Aum.	Dismin.	Aum.	Dismin.	Aum.	Dismin.	Aum.	Dismin.	Aum.	Dismin.
1. Accionistas por desembolsos exigidos										
2. Existencias										
3. Deudores	79,5		10,2		8,1		113,4		12,0	
4. Acreedores		52,9		7,6		3,7		80,9		8,1
5. Inversiones Financieras Temporales										
6. Acciones propias										
7. Tesorería		24,2	17,3		55,5		222,8		252,5	
8. Ajustes por periodificación										
<b>TOTAL</b>	<b>79,5</b>	<b>77,0</b>	<b>27,6</b>	<b>7,6</b>	<b>63,6</b>	<b>3,7</b>	<b>336,2</b>	<b>80,9</b>	<b>264,5</b>	<b>8,1</b>
<b>VARIACIÓN DEL CAPITAL CIRCULANTE</b>	<b>2,5</b>		<b>20,0</b>		<b>59,9</b>		<b>255,3</b>		<b>256,4</b>	

### 8.6. - ESCENARIO OPTIMISTA

A la hora de valorar este escenario, hemos optado por huir de variaciones en los precios de las distintas acciones formativas, que consideramos ajustados, o de alterar el número de alumnos para cada una de ellas. Se ha preferido abrir una cierta "brecha" en la estrategia de implantación de la Escuela de Negocios de Extremadura, asumiendo una práctica integración con una Escuela de Negocios de implantación Nacional y amplia trayectoria; esto es, manteniendo la imagen corporativa, nuestra Escuela pasaría a convertirse en sede permanente de una Escuela de Negocios de primera línea.

Para ello, se plantea una inversión adicional de 1.200.000 euros para la construcción de una amplia sede que se acometería en los años 0 y 1, para que estuviese operativa al comienzo del segundo año de actividad.

Con la puesta en funcionamiento de este segundo edificio –el cedido por el Ayuntamiento de Cáceres se mantendría como lugar habitual de reunión del Patronato y sede institucional-, a lo largo de los cinco años considerados se conseguiría incrementar el número de horas de docencia en 324.900 adicionales, que representan en términos relativos un aumento de actividad del 115%, como se muestra a continuación:



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
<b>Horas docencia</b>						
Escenario optimista	52.800	124.350	143.450	143.750	143.900	608.250
Escenario realista	52.800	53.100	53.400	61.950	62.100	283.350
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>71.250</b>	<b>90.050</b>	<b>81.800</b>	<b>81.800</b>	<b>324.900</b>
<b>% diferencia</b>	<b>0%</b>	<b>134%</b>	<b>169%</b>	<b>132%</b>	<b>132%</b>	<b>115%</b>
<b>Nº Alumnos</b>						
Escenario optimista	100	290	365	395	410	1.560
Escenario realista	100	130	170	220	235	855
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>195</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>705</b>
<b>% diferencia</b>	<b>0%</b>	<b>123%</b>	<b>115%</b>	<b>80%</b>	<b>74%</b>	<b>82%</b>

De la misma manera, el número de alumnos muestra un significativo incremento, un 82%. A este respecto, a los solos efectos de valorar su viabilidad en términos de mercado, ha de indicarse que se contempla la hipótesis de que la Escuela Nacional podría allegar alumnos de su área de influencia.

Para la obtención de estas cifras de actividad se ha partido de las siguientes consideraciones:

- Se mantiene la actividad programada en el escenario realista para el año 1, mientras finaliza la construcción del nuevo edificio.
- A partir del año 1, y hasta el final del horizonte considerado, se implementan los siguientes cursos:
  - Master Energías renovables.
  - Master Extremadura Sociedad de la Imaginación.
  - Master Gestión de la Calidad.
- El Master Gestión Sanitaria, que en el escenario realista se acompañaba con la realización del Master Sector Público, se mantiene hasta el final.
- El Master Sector Público adelanta su realización del año 4 al 3.
- El Master Internacional se adelanta al año 2 y se ejecuta otro más a partir del año 3.
- Se aumentan las acciones de formación continua en las empresas.

Paralelamente, se incrementa el número de personas de la plantilla, contratándose un Responsable de Programas, dependiente del Director Académico ya en el segundo año. Igualmente, se contrata una persona más para las tareas administrativas.

Se aumentan las partidas destinadas al funcionamiento de la Asociación de Antiguos alumnos y al establecimiento de becas, en los siguientes términos:

*cifras en euros*

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Asociación Antiguos alumnos y Becas</b>				
Escenario optimista	100.000	125.000	150.000	175.000
Escenario realista	0	20.000	25.000	30.000
<b>Diferencia</b>	<b>100.000</b>	<b>105.000</b>	<b>125.000</b>	<b>145.000</b>

En este escenario, los beneficios acumulados al final de los cinco años considerados ascienden a 1,8 millones de euros, como se muestra seguidamente:

### CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES

#### ESCENARIO OPTIMISTA

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos nacionales	0	1.020	2.142	2.448	2.570	2.698
Cursos internacionales	0	0	473	992	1.042	1.094
Otros ingresos	0	0	123	179	218	245
<b>Total Ventas</b>	<b>0</b>	<b>1.020</b>	<b>2.738</b>	<b>3.619</b>	<b>3.829</b>	<b>4.037</b>
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>2.778</b>	<b>3.659</b>	<b>3.869</b>	<b>4.077</b>
<b>Gastos directos</b>						
Profesorado externo	0	317	857	1.143	1.209	1.275
Alojamiento y manutención	0	40	94	116	123	130
Documentación	0	6	17	22	24	26
Dieño de producto- marca	0	125	282	345	362	380
Viaje Internacional (15 días)	0	0	158	331	347	365
Seguimiento organización	0	20	55	72	115	121
Apoyo plataforma on line	8	15	34	41	43	46
<b>Margen bruto</b>	<b>-8</b>	<b>537</b>	<b>1.282</b>	<b>1.589</b>	<b>1.646</b>	<b>1.735</b>
Gastos comerciales	90	114	115	116	119	122
<b>Margen comercial</b>	<b>-98</b>	<b>422</b>	<b>1.167</b>	<b>1.473</b>	<b>1.527</b>	<b>1.613</b>
<b>Gastos indirectos</b>						
Personal	148	353	476	500	525	551
Servicios exteriores	28	68	155	156	165	174
Asociación AA.AA. y Becas	0	0	100	125	150	175
Amortización	0	30	54	54	54	58
<b>Margen neto</b>	<b>-275</b>	<b>-28</b>	<b>381</b>	<b>638</b>	<b>633</b>	<b>656</b>
Ingresos financieros	0	0	1	1	2	6
Gastos financieros	0	44	69	44	14	0
<b>Margen Financiero</b>	<b>-275</b>	<b>-71</b>	<b>313</b>	<b>595</b>	<b>621</b>	<b>661</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>-275</b>	<b>-71</b>	<b>313</b>	<b>595</b>	<b>621</b>	<b>661</b>

Puede observarse que aparecen gastos asociados al endeudamiento necesario para acometer la inversión prevista de construcción del edificio, que se mantiene hasta el cuarto año, considerándose un tipo de interés anual del 5,5%.

Los balances expresivos de este escenario optimista serían los siguientes:

### BALANCES DE SITUACIÓN AL TÉRMINO DE CADA EJERCICIO

#### ESCENARIO OPTIMISTA

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado material	479,8	1.429,8	1.429,8	1.429,8	1.429,8	1.449,8
Inmovilizado inmaterial	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7
Amortización acumulada	0,0	-28,7	-81,4	-134,0	-186,7	-243,4
Activo Ficticio	6,0	4,8	3,6	2,4	1,2	0,0
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>535,5</b>	<b>1.455,6</b>	<b>1.401,7</b>	<b>1.347,8</b>	<b>1.293,9</b>	<b>1.256,1</b>
Clientes	0,0	79,5	208,3	274,4	386,9	407,7
Tesorería	19,8	51,7	76,9	104,7	247,7	941,7
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>19,8</b>	<b>131,2</b>	<b>285,2</b>	<b>379,1</b>	<b>634,6</b>	<b>1.349,5</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y PASIVO</b>	<b>555,3</b>	<b>1.586,8</b>	<b>1.686,9</b>	<b>1.726,9</b>	<b>1.928,6</b>	<b>2.605,5</b>
Fondo Social	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	-274,7	-346,1	-33,1	561,9	1.182,8
P. y Ganancias	-274,7	-71,4	313,1	595,0	620,9	661,5
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>205,3</b>	<b>133,9</b>	<b>446,9</b>	<b>1.041,9</b>	<b>1.662,8</b>	<b>2.324,3</b>
Endeudamiento a l/p	350,0	1.400,0	1.100,0	500,0	0,0	0,0
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>555,3</b>	<b>1.533,9</b>	<b>1.546,9</b>	<b>1.541,9</b>	<b>1.662,8</b>	<b>2.324,3</b>
Proveedores/Acreedores	0,0	52,9	140,0	185,0	265,7	281,2
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>0,0</b>	<b>52,9</b>	<b>140,0</b>	<b>185,0</b>	<b>265,7</b>	<b>281,2</b>

Se han mantenido el criterio del escenario realista para el cálculo de los saldos de clientes y proveedores, referenciados a los ingresos y los gastos que se prevén en este supuesto.

Con las hipótesis barajadas en este escenario se duplica la Tasa Interna o de Retorno y aumenta de forma significativa al Valor Actual Neto de la inversión:

	<u>Escenario optimista</u>	<u>Escenario realista</u>
V.A.N.	275.793 euros	4.228 euros
T.I.R.	10,2% .	5,2% .

Paralelamente, los indicadores de rentabilidad y cash flow muestran una tendencia similar:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica		-30,33%	131,69%	215,47%	105,76%	77,51%
Rentabilidad financiera		-53,34%	70,05%	57,10%	37,34%	28,46%
EBITDA (en miles de euros)	-274,7	2,2	435,7	692,9	688,5	719,3
Cash flow económico (en miles de euros)	-810,2	-974,7	393,3	670,9	655,0	688,1

## 8.7. - ESCENARIO PESIMISTA

En esta alternativa se supone que no se cuenta con apoyo institucional alguno. Esto es, desaparecen del Patronato de la Fundación la Junta de Extremadura. Consecuentemente, el Fondo Social se reduce hasta los 120.000 euros, 360.000 inferior al contemplado en el escenario realista.

En cuanto al nivel de actividad, se mantienen los cursos previstos para los tres primeros años, suprimiéndose el Master Internacional y no entrando en funcionamiento el Master e-Business. De esta forma, las horas de formación se reducen en 37.600 horas, un 13%. Bajo estos supuestos, el número de alumnos se rebajaría en 70 personas, un 8% menos que en el escenario realista.

Dado el menor volumen de actividad, y para mantener un cierto equilibrio económico financiero, no se prevé en este escenario pesimista la contratación del Director de Operaciones, lo que mejora los resultados en los primeros ejercicios, absorbiendo estos menos gastos de personal los aumentos que se producen en gastos financieros. Se muestran a continuación las cuentas de resultados provisionales para el horizonte considerado:

### CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES ESCENARIO PESIMISTA

cifras en miles de euros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos nacionales	0	1.020	1.071	1.125	1.181	1.240
Cursos internacionales	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	85	139	162	186
<b>Total Ventas</b>	<b>0</b>	<b>1.020</b>	<b>1.156</b>	<b>1.264</b>	<b>1.343</b>	<b>1.426</b>
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>1.196</b>	<b>1.304</b>	<b>1.383</b>	<b>1.466</b>
<b>Gastos directos</b>						
Profesorado externo	0	317	366	404	429	456
Alojamiento y manutención	0	40	43	46	49	52
Documentación	0	6	7	9	10	11
Dieño de producto- marca	0	125	131	138	145	152
Viaje Internacional (15 días)	0	0	0	0	0	0
Seguimiento organización	0	20	23	25	40	43
Apoyo plataforma on line	8	15	16	17	17	18
<b>Margen bruto</b>	<b>-8</b>	<b>537</b>	<b>610</b>	<b>665</b>	<b>692</b>	<b>734</b>
Gastos comerciales	90	114	115	116	119	122
<b>Margen comercial</b>	<b>-98</b>	<b>422</b>	<b>495</b>	<b>549</b>	<b>573</b>	<b>612</b>
<b>Gastos indirectos</b>						
Personal	123	292	307	322	338	355
Servicios exteriores	31	74	111	88	93	98
Asociación AA.AA. y Becas	0	0	0	20	25	30
Amortización	0	25	25	25	25	18
<b>Margen neto</b>	<b>-252</b>	<b>31</b>	<b>52</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>111</b>
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	1
Gastos financieros	0	14	14	9	4	1
<b>Margen Financiero</b>	<b>-252</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>111</b>
Resultados extraordinarios	0	0	0	0	0	0
<b>R.N.A.I.</b>	<b>-252</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>111</b>
Impuesto sobre Sociedades	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO</b>	<b>-252</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>85</b>	<b>88</b>	<b>111</b>

Los cambios introducidos para este escenario, con las hipótesis antes descritas, reportan un Valor Actual Neto negativo de 22.6 miles de euros, siendo la Tasa Interna o de Retorno del 3,1%. Como puede observarse a continuación, en el año de puesta en funcionamiento se hace necesario formalizar un préstamo por importe de 300.000 euros, que se amortiza en el año 5, manteniendo en todos los ejercicios una tesorería ajustada. Como en el escenario optimista, para los cálculos de los saldos pendientes de cobro y de pago a clientes y proveedores, respectivamente, se mantienen también las previsiones recogidas en el escenario realista, suponiendo idénticos porcentajes sobre las cifras de ingresos y gastos.

### BALANCES DE SITUACIÓN AL TÉRMINO DE CADA EJERCICIO

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado material	79,8	79,8	79,8	79,8	79,8	99,8
Inmovilizado inmaterial	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7
Amortización acumulada	0,0	-24,0	-48,0	-72,0	-96,1	-113,1
Activo Ficticio	6,0	4,8	3,6	2,4	1,2	0,0
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>135,5</b>	<b>110,2</b>	<b>85,0</b>	<b>59,8</b>	<b>34,6</b>	<b>36,3</b>
Clientes	0,0	79,5	89,7	97,8	138,3	146,6
Tesorería	32,1	23,5	34,3	15,6	66,8	122,7
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>32,1</b>	<b>103,0</b>	<b>124,0</b>	<b>113,4</b>	<b>205,1</b>	<b>269,3</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y PASIVO</b>	<b>167,6</b>	<b>213,2</b>	<b>209,1</b>	<b>173,2</b>	<b>239,7</b>	<b>305,6</b>
Fondo Social	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0	120,0
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	-252,4	-235,1	-196,9	-111,5	-23,1
P. y Ganancias	-252,4	17,3	38,2	85,4	88,4	110,5
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>-132,4</b>	<b>-115,1</b>	<b>-76,9</b>	<b>8,5</b>	<b>96,9</b>	<b>207,4</b>
Endeudamiento a l/p	300,0	275,0	225,0	100,0	50,0	0,0
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>167,6</b>	<b>159,9</b>	<b>148,1</b>	<b>108,5</b>	<b>146,9</b>	<b>207,4</b>
Proveedores/Acreedores	0,0	53,3	60,9	64,7	92,7	98,2
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>0,0</b>	<b>53,3</b>	<b>60,9</b>	<b>64,7</b>	<b>92,7</b>	<b>98,2</b>

Paralelamente, los indicadores de rentabilidad y cash flow muestran una tendencia similar

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad económica		7,35%	16,08%	30,94%	15,05%	12,95%
Rentabilidad financiera		-15,03%	21,57%	40,31%	19,99%	15,78%
EBITDA (en miles de euros)	-252,4	56,9	77,2	119,6	117,7	130,1
Cash flow económico (en miles de euros)	-387,9	30,5	74,3	115,0	104,9	106,3

## 8.8. - COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS

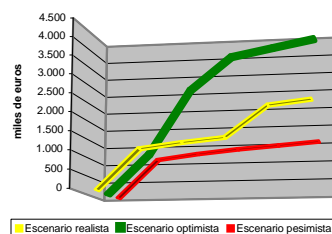
Se recoge a continuación un cuadro comparativo entre los tres escenarios a los que hemos hecho referencia, indicativo de las cifras de ingresos, resultados, horas de formación, V.A.N. y T.I.R.:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
<b>Ingresos (miles de euros)</b>							
Escenario realista	0	1.060	1.196	1.304	2.112	2.232	7.904
Escenario optimista	0	1.060	2.778	3.659	3.869	4.077	15.443
Escenario pesimista	0	1.060	1.196	1.304	1.383	1.466	6.409
<b>Resultados (miles de euros)</b>							
Escenario realista	-275	-23	-5	35	230	258	220
Escenario optimista	-275	-71	313	595	621	661	1.844
Escenario pesimista	-252	17	38	85	88	111	87
<b>Horas de Formación</b>							
Escenario realista		52.800	53.100	53.400	61.950	62.100	283.350
Escenario optimista		52.800	124.350	143.450	143.750	143.900	608.250
Escenario pesimista		52.800	53.100	53.400	43.150	43.300	245.750
<b>Valor Actual Neto (miles de euros)</b>							
Escenario realista	4,2						
Escenario optimista	275,8						
Escenario pesimista	-22,6						
<b>Tasa Interna o de Retorno (%)</b>							
Escenario realista	5,2%						
Escenario optimista	10,2%						
Escenario pesimista	3,1%						

Evolución de los ingresos según los distintos escenarios

Año	Escenario realista	Escenario optimista	Escenario pesimista
0	0	0	0
1	1.060	1.060	1.060
2	1.196	2.778	1.196
3	1.304	3.659	1.304
4	2.112	3.869	1.383
5	2.232	4.077	1.466

Evolución de los ingresos según los distintos escenarios



## 8.9.- CONCLUSIONES

De las simulaciones realizadas, y del análisis de sensibilidad realizado sobre distintas variables, podemos concluir, a modo de resumen, lo siguiente:

- El proyecto de implantación de la Escuela de Negocios de Extremadura es viable en cualquiera de los escenarios considerados.
- El resultado final que se alcanza en el escenario pesimista viene a ser el punto de arranque recogido para la alternativa que consideramos más viable, o escenario realista. Es decir, de no contarse con el apoyo financiero institucional, al término de cinco años se está en la misma disposición de dimensionamiento que en el segundo año de actividad de la hipótesis que entendemos más ajustada a las posibilidades reales.
- La aplicación del escenario optimista, con el nivel de actividad que se recoge en el mismo, supone en la práctica el adelanto en cinco años de las cotas que se alcanzarían en el escenario realista.



## 9. PLAN DE CONTINGENCIAS

En el proyecto de la Escuela de Negocios de Extremadura deben considerarse dos variables clave cuyo fallo obligaría a un replanteamiento transitorio de las premisas de partida del mismo, de manera que no impidiese su despegue y éxito. Estas son las siguientes:

- No se cuenta con el apoyo institucional de la Junta de Extremadura.
- El Ayuntamiento de Cáceres no cede el edificio donde habrá de ubicarse la sede de la Escuela.

### 9.1. - FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL POR PARTE DE LA JUNTA DE EXTREMADURA

Aunque ciertamente esta situación es difícil que se produzca dado el interés mostrado por la Institución, quien en reiteradas ocasiones ha puesto de manifiesto su deseo de que la Comunidad Autónoma de Extremadura disponga de una Escuela de Negocios, también lo es que en caso de no existir la aportación inicial que la misma ofrece y, lo que es más importante, las becas para los alumnos, los promotores se verían obligados a buscar financiación alternativa y de similares características .

En este sentido, entendemos que cabría plantearse las siguientes actuaciones:

- a) Búsqueda de una mayor participación de las principales entidades financieras de la región, esto es, Caja Extremadura y Caja Badajoz, en cuya obra social sin duda cabría una mayor financiación de la ya comprometida a favor de la Escuela de Negocios
- b) Congregación de una mayor participación privada. Es cierto que en el Patronato de la Fundación participan un grupo de empresas de primera línea en la región, sin embargo aún quedan otras muchas que están a la altura de las seleccionadas y que muy probablemente también estarían interesadas en participar financieramente en el proyecto
- c) Hacer partícipes igualmente a las Asociaciones de Empresarios



## **9.2.- NO DISPONIBILIDAD DEL EDIFICIO DONDE HABRÁ DE UBICARSE LA SEDE**

Parece evidente que esta contingencia es de menor calado que la anterior. No obstante, ya se ha indicado que como sede se ha elegido uno de los lugares más emblemáticos de la ciudad de Cáceres, entendiendo que tanto por su apariencia como por su ubicación e historia es perfecto. Además si a ello añadimos que se va convertir en sede de la candidatura de Cáceres como ciudad europea de la cultura en 2016 y la Escuela de Negocios pretende apoyar dicha causa, las razones anteriores se hacen aún más importantes.

Ahora bien, en el supuesto de que no pudiera disponerse de dicho edificio caben varias alternativas resultando quizás más viable la utilización de las instalaciones de la Universidad de Extremadura, acondicionadas correctamente y con todos los medios necesarios para desarrollar sin ningún problema todos nuestros cursos.

## 10. PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para la realizar el plan de implantación de la Escuela de Negocios, hemos dividido el proyecto en subproyectos y estos, a su vez, en capítulos. Consideraremos tres fases temporales que se irán cerrando a medida que los capítulos y subproyectos se vayan finalizando.

### Capítulo.-

Consideramos un capítulo cada una de las acciones que hay que realizar, que suelen ser independientes unas de otras y que pueden ser realizadas de manera aislada o solapada con otras.

### Subproyecto.-

Un subproyecto engloba todos aquellos capítulos que se caracterizan por pertenecer a una misma área de actuación. Ejemplos de subproyectos son Infraestructuras, Marketing, Personal, etc. Los capítulos de cada subproyecto tienen relación entre ellos pero de forma general, pueden ser realizados de forma independiente.

### Fase.-

Las fases están orientadas al tiempo de ejecución y no al contenido. Es necesario controlar perfectamente las fases para cumplir los plazos retenidos para el arranque de la escuela y el cierre de las mismas en fecha nos permitirá saber si llegaremos al fin de la implantación en los plazos indicados.

A continuación detallamos los capítulos y los subproyectos.

SUBPROYECTO	CAPITULO	
<b>FUNDACIÓN</b>	Constitución del Patronato	Constitución formal y legal del patronato
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>	Edificio	La sede de la ENE se encuentra en un edificio propiedad del ayuntamiento el cual ya ha iniciado las reformas de acondicionamiento generales. Debemos hacer seguimiento detallado de las reformas de la planta dedicada a la escuela, ya que al depender de un tercero estamos expuestos al incumplimiento de plazos.
	Instalaciones	En instalaciones incluimos toda la parte eléctrica, sanitaria, comunicaciones internas y externas, de seguridad, informáticas, climatización, etc.
	Mobiliario	Mobiliario necesario para despachos, salas de reuniones, salas de descanso, etc.
	Equipos	Instalación de centralita, equipos informáticos, sala de informática, etc.
	Plataforma	Plataforma on-line para e-learning
<b>PERSONAL</b>	Director	Búsqueda y contrato del director
	Director Académico	Búsqueda y contrato del director académico
	Director de Operaciones	Búsqueda y contrato del director de operaciones
	Jefe de admón. Y RRHH	Búsqueda y contrato del jefe de admón. y RRHH
	TAO	Búsqueda y contrato del TAO
	Secretaria	Búsqueda y contrato de la secretaria
<b>MARKETING</b>	Publicidad	Preparación y contratos de la publicidad
	Relaciones públicas	Preparación y ejecución de los actos de divulgación
<b>ALIANZAS Y CONVENIOS</b>	Socios tecnológicos	Mantenimiento de los contactos y cierre de los acuerdos con los socios tecnológicos.
<b>PRODUCTOS</b>	Executive MBA	Preparación y diseño
	MBA Sector Sanitario	Preparación y diseño
	MBA Sector Agroalimentario	Preparación y diseño
	MBA Sector Turístico	Preparación y diseño
	MBA Medioambiental	Preparación y diseño
<b>SERVICIOS</b>	Mutua	Contrato con la Mutua para la prevención, seguridad y salud de los trabajadores.

En el Anexo III se presenta el horizonte temporal previsto para completar con éxito la implantación del negocio.



# ANEXO I

## ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN

**ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN ESCUELA DE NEGOCIOS DE EXTREMADURA****CAPÍTULO 1. NATURALEZA, DOMICILIO, NACIONALIDAD Y FINES**

**Artículo 1º. Carácter y duración** La Fundación Escuela de Negocios de Extremadura, en adelante Fundación ENE, es una fundación dedicada a la formación orientada a la innovación tecnológica, el medio ambiente, la difusión de resultados de la investigación científica y técnica y las aplicaciones para la sociedad de la información, carece de ánimo de lucro y tiene una duración indefinida.

De conformidad con su Ley de creación, el Protectorado corresponde a la Consejería de la Junta de Extremadura que tenga atribuidas las competencias en materia de economía, que ejercerá con sujeción a lo previsto en el artículo 32 de la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general.

**Artículo 2º. Normas aplicables** La fundación se rige por su Ley de creación, por la voluntad de los fundadores, por los presentes Estatutos y por lo dispuesto en la Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general y sus normas complementarias.

**Artículo 3º. Capacidad, Nacionalidad y ámbito** La Fundación tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad jurídica y de obrar, es de nacionalidad española y ámbito estatal.

Ello no obstante, podrá extender su actividad a aquellos países donde, por razones de interés para el mejor cumplimiento de sus fines, sea conveniente su presencia, en especial a Portugal e Iberoamérica, de acuerdo con lo dispuesto en el Estatuto de Autonomía de Extremadura.

**Artículo 4º. Domicilio** El domicilio de la fundación se fija en Cáceres, en la avenida de España número 13, código postal 10001. El Patronato podrá crear delegaciones de la Fundación en poblaciones incluidas en su ámbito de actuación.

**Artículo 5º. Patrimonio** El Patrimonio de la Fundación está constituido por los bienes que integran su dotación y por los que en lo sucesivo adquiera por cualquier título.

En particular, podrán formar parte del patrimonio fundacional los siguientes bienes y derechos:

- a) Bienes inmuebles y derechos reales que se inscriban en el Registro de la Propiedad a nombre de la Fundación.

- b) Bienes muebles de todo tipo y en particular valores mobiliarios, cuyo depósito y administración deberá encomendarse a alguna de las sociedades a las que la legislación mercantil reconoce esta facultad.

En el supuesto de que la Fundación sea titular, directa o indirectamente, de participaciones mayoritarias en sociedades mercantiles, acreditará su titularidad ante la Consejería de la Junta de Extremadura competente en materia de Patrimonio así como el hecho de su tenencia coadyuve al mejor cumplimiento de sus fines.

- c) Bibliotecas, archivos, fondos documentales, la metodología docente y de investigación propias, y otros activos de cualquier clase, que figurarán en su inventario.

En cualquier caso, los bienes han de ser inscritos en los Registros correspondientes, cuando proceda, así como relacionados en un inventario e inscritos en el Registro de Fundaciones, en todo caso.

**Artículo 6. Fines de la Fundación**

1. La Fundación se constituye con la finalidad de potenciar la formación y la realización y promoción de estudios e investigaciones científicas y técnicas, fundamentalmente en el ámbito de la empresa, la industria, el medio ambiente y la economía.

A tal efecto, los fines de la fundación serán:

- Promover la formación de empresarios, directivos y técnicos, como herramienta estratégica para la creación y desarrollo de las empresas, especialmente en el campo de la innovación y las tecnologías.
- Contribuir a la formación del personal de las Administraciones Públicas, como instrumento tendente a lograr un más pleno sometimiento de aquellas al principio constitucional de eficacia.
- Transferir permanentemente las tecnologías clave al mundo de la empresa para la creación y consolidación de éstas.
- Contribuir, en consecuencia, a la implantación y desarrollo en la empresa del conjunto de las tecnologías, especialmente en lo que se refiere a la Sociedad de la Información en el ámbito de las PYMES.
- Servir de cauce de comunicación y transferencia de resultados y conocimientos científico-técnicos a la sociedad y a la empresa.

- Colaborar activamente con la política industrial extremeña en materia de empleo, en particular en los niveles técnicos, directivos y asimilados en todos los municipios en colaboración especialmente con organismos e instituciones españolas y de la Unión Europea, prestando especial atención a la Pequeña y Mediana Empresa (PYMES):
  - Potenciar el diálogo e intercambio de opiniones entre la empresa, el mundo de la investigación y la Universidad, especialmente en los campos de las nuevas tecnologías.
  - Promover acuerdos de colaboración con centros de formación de los grandes grupos empresariales con el fin de que sus conocimientos y metodologías se extiendan al resto del mundo empresarial.
  - Apoyar las actividades de cooperación internacional de los Gobiernos Regional y Nacional mediante la formación de los técnicos y directivos de los países en vías de desarrollo en las áreas empresarial, industrial, tecnológica y medioambiental.
  - Impulsar la formación en gestión empresarial en el ámbito de la lengua y la cultura iberoamericanas.
  - Fomentar la transferencia tecnológica hacia las empresas iberoamericanas con especial énfasis en los puntos clave de innovación y desarrollo: calidad total, comunicaciones, Sociedad de la Información, comercio electrónico, etc.
  - Realizar estudios e investigaciones sobre la realidad industrial y empresarial, sus estrategias de desarrollo, sus modos de comportamiento y sus necesidades.
  - Difundir, en su caso, mediante publicaciones, aquellos estudios, investigaciones y desarrollos académicos con especial relevancia e interés público.
  - Promover la constitución de foros, asambleas, congresos y otros actos puntuales o permanentes de interés para el desarrollo empresarial e industrial y el intercambio de ideas entre empresarios y directivos.
2. Con carácter meramente enunciativo, se establece la capacidad de la Fundación para conceder premios y becas; celebrar actos, organizar exposiciones, cursos y seminarios; crear bibliotecas y centros de documentación y, en general, estableci-



mientos culturales, centros docentes o de investigación; editar publicaciones, concertar acuerdos e intercambios con universidades instituciones y centros españoles y extranjeros; y, de modo genérico, llevar a cabo cuantas actuaciones sean conducentes al mejor logro de sus fines.

3. La Fundación, atendidas las circunstancias de cada momento, tendrá plena libertad para proyectar su actuación hacia cualquiera de las finalidades expresadas en los apartados anteriores, según los objetivos concretos que, a juicio de su Patronato, resulten prioritarios. A estos efectos, la enumeración de fines que se enumera en el presente artículo no entraña obligación de atender todos y cada uno de ellos, ni les otorga orden de prelación alguno.

**Artículo 7º. Modos de actuación**

1. El desarrollo de las actividades que para la consecución de sus fines realice la Fundación podrá traducirse, entre otros, en los siguientes modos de actuación:
  - a) Consecución de los fines por la fundación directamente, en instalaciones propias o ajenas.
  - b) Creando o colaborando a la creación de otras entidades de naturaleza asociativa, fundacional o societaria.
  - c) Colaborando con entidades de naturaleza asociativa, fundacional o societaria ya existentes.
2. La creación directa o participación en la creación de cualquier otra entidad deberá ser autorizada con carácter previo por el Protectorado. La mera participación en una entidad ya existente deberá ser comunicada a aquél tan pronto se produzca.
3. En ningún caso podrá participar la Fundación en sociedades mercantiles personalistas.

**Artículo 8º. Beneficiarios**

1. La Fundación se constituye en beneficio de la docencia, la investigación y el estudio en los campos de la industria, la tecnología y el medio ambiente y su beneficio en la sociedad española, en general, y en la extremeña, en particular.
2. Cuando, por su naturaleza, las prestaciones de la Fundación no puedan ser disfrutadas por cualquiera de los miembros de la sociedad sin previa determinación, aquélla dispensará tales prestaciones a las personas físicas que, a juicio del Patronato, y bajo criterios fundamentados en su formación previa en la materia en que se trate, presenten una mayor idoneidad para recibirlas, con arreglo a los principios de mérito y capacidad.

3. Nadie podrá alegar, ni individual ni colectivamente, ante la Fundación o su Patronato derecho alguno al goce de sus prestaciones, antes de que fuesen conocidas, ni imponer su atribución a personas determinadas.
4. En todo caso, La fundación actuará con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios, cuando por la naturaleza de la prestación, ésta haya de ser limitada

## CAPÍTULO II. GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN

### *Artículo 9º. Órgano Rector*

El órgano rector de la Fundación será el Patronato

### *Artículo 10º. Composición del Patronato*

1. El Patronato, compuesto por un número de miembros no inferior a tres, es el órgano supremo de gobierno y representación de la Fundación.

Podrán incorporarse nuevos miembros al Patronato, previo acuerdo del mismo, convocado y reunido a tal efecto, mediante voto favorable de las tres quintas partes de sus componentes.

2. Las personas jurídicas que forman parte del Patronato designarán una persona física que les represente en cada momento.

La consejería de la Junta de Extremadura competente en materia de economía, atendida la importancia de la dotación fundacional, estará representada en el Patronato por medio de su Presidente, de un Vicepresidente y de un Vocal que designe la persona a quien corresponda el ejercicio del Protectorado, quienes tendrán, a todos los efectos, la consideración de patronos.

3. Los representantes de las personas jurídicas referidas en el párrafo primero del apartado anterior podrán ser sustituidos libremente por el Patrono que los haya designado, cuando éste lo estime oportuno.
4. Los representantes de los patronos en el Patronato de la Fundación habrán de ostentar, siempre que sea posible, una representatividad de Director General asimilado en la estructura del Organismo o Entidad a la que representan. Sus funciones se ejercerán, en todo caso, en nombre del Organismo o Entidad representada.
5. Los integrantes iniciales del Patronato son los designados en la escritura fundacional.

**Artículo 11º.****Competencias del Patronato**

El Patronato tendrá las más amplias facultades de representación, gobierno y Administración de la Fundación, sin más límites que los establecidos por la Ley.

Como consecuencia, y sin que esta enumeración tenga carácter limitativo, sino enunciativo, podrá:

- a) Representar a la Fundación en todos los asuntos y actos administrativos y judiciales, civiles, mercantiles y penales.
- b) Celebrar toda clase de contratos sobre cualquier clase de bienes o derechos, mediante el precio y condiciones que juzgue convenientes, y constituir y cancelar hipotecas y otros gravámenes o derechos reales sobre los bienes de la Fundación, así como renunciar, mediante pago o sin él, a toda clase de privilegios o derechos, todo ello en los términos y con las limitaciones establecidas en la legalidad vigente.
- c) Cobrar y percibir las rentas, frutos, dividendos, intereses, utilidades y cualesquiera otros productos o beneficios de los bienes que integran el patrimonio de la Fundación.
- d) Llevar la firma y actuar en nombre de la Fundación en toda clase de operaciones bancarias, abriendo y cerrando cuentas corrientes, disponiendo de ellas, interviniendo en letras de cambio como librador, aceptante, endosante, endosatario o tenedor de las mismas, abrir créditos con o sin garantía y cancelarlos, hacer transferencias de fondos, rentas, créditos o valores, usando cualquier procedimiento de giro o movimiento de dinero, aprobar saldo de cuentas finiquitas, constituir o retirar depósitos de fianzas, compensar cuentas, formalizar cambios, etc., todo ello realizable tanto con el Banco de España como con la Banca Oficial, Entidades Bancarias Privadas o Cajas de Ahorro y cualesquiera organismos de la Administración del Estado o de las Comunidades Autónomas.
- e) Efectuar todos los pagos necesarios y los gastos precisos para administrar o proteger los fondos con que cuenta en cada momento la Fundación.
- f) Ejercer directamente, o a través de los representantes que designe, los derechos de carecer político o económico que correspondan a la Fundación, como titular de acciones y demás valores mobiliarios de su pertenencia.
- g) Nombrar, destinar y despedir al todo el personal al servicio de la Fundación, estableciendo sus funciones y asignándole los sueldos y gratificaciones que procedan.
- h) Dar poderes con las facultades que tenga por conveniente.

- i) Delegar facultades dentro de los límites legales en el Presidente, o en cualquier miembro del Patronato, así como concederles poderes generales o especiales.
- j) Nombrar o sustituir a los miembros del Comité de Dirección a propuesta del Director General, concediéndoles los poderes que crea convenientes, dentro de los límites legales.
- k) Designar al Director de la Fundación, a propuesta del Presidente.
- l) Establecer el número de inasistencias que motiven la exclusión de un miembro.

**Artículo 12º. Cargos del Patronato**

1. El Presidente nato del Patronato es el Consejero de la Junta de Extremadura competente en materia de economía.
2. El Presidente del Patronato será asistido por dos Vicepresidentes, quienes lo sustituirán en los casos en los que procede legalmente. Será Vicepresidente nato un Director General de la Consejería de la Junta de Extremadura que tenga atribuidas las competencias en materia de educación. La elección del otro Vicepresidente, así como la determinación del orden de las Vicepresidencias, corresponderá al Patronato.

Asimismo, el Patronato designará un secretario que, en caso de no ser miembro de aquél, tendrá voz pero no voto en sus reuniones.

3. El Director General asistirá a las reuniones del Patronato, con voz pero sin voto.
4. Los Patronos cesarán por la concurrencia de las causas legalmente previstas, que una vez certificadas por el Secretario con el visto bueno del Presidente, serán comunicadas al Patronato.

El Patronato podrá igualmente acordar, por mayoría de tres quintos, el cese de un Patrono por las siguientes causas:

- a) La incompatibilidad sobrevenida del objeto social de las entidades que integran el Patronato con los fines de la Fundación.
- b) La ausencia o insuficiencia de la contribución de los Patronos a la plena consecución de los fines fundacionales.
- c) La inasistencia habitual a las convocatorias, en número que se considere por el Patronato como causa grave.

**Artículo 13º.****Reuniones y****Acuerdos del****Patronato**

1. El Patronato se reunirá necesariamente una vez al semestre y cuando lo convoque el Presidente por su propia iniciativa o a petición al menos de un tercio de los Patronos.
2. La convocatoria deberá ser notificada a los Patronos al menos con quince días de antelación por carta certificada con acuse de recibo. La notificación hará constar el lugar, día y hora de la reunión en primera y segunda convocatorias, que será media hora después de la primera, con expresión del Orden del Día. Será válida la reunión sin convocatoria previa si estando todos reunidos decidieran celebrar la reunión del Patronato.
3. Se entenderá constituido el Patronato y podrá tomar acuerdos sobre los asuntos del Orden del Día si asistieran al menos la mitad más uno de los Patronos, sin que en ningún caso su número sea inferior a tres. Si no concurriese ese número se podrá reunir en segunda convocatoria con asistencia al menos de tres Patronos. Los acuerdos se tomarán en ambos casos por mayoría de los asistentes, excepto en los supuestos que conforme a estos Estatutos se exija un quórum o mayoría superior.

El Presidente dirigirá las reuniones, señalará cuando considere suficientemente discutida una cuestión para someterla a votación y dirimirá ésta, en caso de empate, con su voto de calidad. El Secretario levantará acta de las reuniones y expedirá certificaciones de ellas con el visto bueno del Presidente.

**Artículo 14º.****Carácter del cargo****de Patrono,****gratuidad del cargo****y Régimen de****contratación de los****patronos de la****Fundación**

1. Los Patronos actuarán en el desempeño de sus funciones con plena independencia, no estando sujetos a más limitaciones que las que se recogen en estos Estatutos, y en los propios de Derecho necesario contenidos en el ordenamiento jurídico.
2. El cargo de Patrono es de confianza, honorífico y gratuito. No obstante, los Patronos tendrán derecho a ser reembolsados de todos los gastos debidamente justificados que el desempeño de sus funciones les ocasione.
3. Los Patronos pueden contratar con la Fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado.

**Artículo 15º. El****Presidente**

La más alta representación de la Fundación corresponderá al Presidente del Patronato, que lo será también de la Fundación.

**Artículo 16º. El****Director General**

El desarrollo de las funciones académicas, ejecutivas y administrativas de la Fundación corresponderán al Director General.

En particular, tendrá las siguientes funciones:

- a) Ostentar la representación de la Fundación, siempre que no asista al Presidente, en

toda clase de relaciones, actos y contratos, y ante toda suerte de personas, naturales o jurídicas, públicas o privadas, a cuyos efectos podrá ejercitar todos los derechos, acciones y excepciones y seguir por todos sus trámites, instancias y recursos cuantos procedimientos, expedientes, reclamaciones y juicios competan o interesen a la Fundación, otorgando al efecto los poderes que estime convenientes.

- b) Ejecutar los acuerdos del Patronato.
- c) Vigilar el régimen docente, así como la disciplina dentro de la Fundación.
- d) Convocar y presidir las reuniones de carácter docente.
- e) Proponer al Patronato todo aquello que considere oportuno para el perfeccionamiento de los planes de enseñanza o del régimen administrativo de la Fundación.
- f) Actuar como superior jerárquico de todo el personal de la Fundación.
- g) Proponer al Patronato la estructura orgánica de la Fundación.
- h) Proponer al Patronato los nombramientos de personal directivo y del integrante del Comité de Dirección, en el ejercicio de sus competencias.
- i) Preparar y presentar al Patronato para su aprobación los planes de gestión y programas periódicos de actuación de la Fundación, los presupuestos ordinarios y extraordinarios, las memorias anuales de actividades, así como el balance económico y cuenta de resultados anuales.
- j) Fijar la distribución y aplicación de los fondos disponibles entre las finalidades de la Fundación, dentro de las líneas generales establecidas por el Patronato.
- k) Acordar la constitución de las Comisiones técnicas, científicas o de asesoramiento, así como los Tribunales y Jurados que requieran las actividades de la Fundación.
- l) Todas aquellas funciones y poderes que el Patronato le asigne para la buena marcha de la Fundación.
- m) Podrá delegar total o parcialmente en otra persona u órgano todos aquellos poderes que le hayan sido asignados por el Patronato de la Fundación, previa autorización del mismo.

**Artículo 17º. El  
Comité de Dirección**

1. Asistiendo al Director de la Fundación en las actividades propias de su cargo, se constituye un Comité de Dirección formado por un mínimo de tres y un máximo de nueve miembros designados por el Patronato a propuesta de aquél, de entre los

profesionales que tengan a su cargo las actividades básicas de la Institución.

2. El Director General podrá acordar por razón del interés y buen funcionamiento de la Fundación, el cese de los miembros del Comité de dirección, lo que exigirá el refrendo del Patronato.
3. El Comité de Dirección será presidido por el Director General quien podrá someter a debate o solicitar dictamen sobre cualquier tema de su competencia, sin que en ningún caso, de la función asesora del Comité pueda resultar decisión vinculante para él. El Comité de Dirección se reunirá con la periodicidad que determine su Presidente.

**Artículo 18º. Otros  
órganos**

El Patronato podrá nombrar un Administrador y otros cargos que, a su juicio, sean necesarios para el buen funcionamiento de la Fundación por el plazo y con las facultades que detalle.

### CAPÍTULO III. PATRIMONIO Y RÉGIMEN ECONÓMICO

**Artículo 19º.  
Dotación**

La dotación de la Fundación está compuesta por las aportaciones iniciales de los miembros fundadores y por las que durante la vida de la Fundación se afecten por la Ley de Fundaciones, por los fundadores o por el Patronato, con ese especial carácter.

El patrimonio de la Fundación estará integrado, aparte de la dotación inicial o sucesiva, por cualquiera otros bienes y derechos susceptibles de valoración económica que, en lo sucesivo, adquiera la Fundación y en especial por:

- a) Las rentas, frutos, productos y beneficios, tanto de la dotación como del patrimonio de la Fundación.
- b) Los bienes que adquiera en lo sucesivo, a título oneroso o gratuito, de cualquier persona, y las herencias y legados que reciba.
- c) Los rendimientos obtenidos en el ejercicio de las actividades que constituyan su objeto o finalidad específica.
- d) Las subvenciones que pueda recibir del Estado, Comunidades Autónomas, Corporaciones Locales y otros organismos o entes públicos-

**Artículo 20º.  
Composición del  
Patrimonio**

El patrimonio y dotación de la Fundación pueden estar integrados por toda clase de bienes radicados en cualquier lugar. En todo caso, la Fundación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos que integran su patrimonio, los cuales se harán constar en su inventario, en el Registro de Fundaciones y, en su caso, en los Registros

correspondientes.

**Artículo 21º. Destino  
de los bienes**

1. Los bienes que integran la dotación y el resto del patrimonio, así como sus frutos, rentas o productos serán destinados a los fines de la Fundación, sin más limitaciones que las establecidas por las leyes.
2. La Fundación destinará a la realización de sus fines al menos el 70 por ciento de las rentas reales y otros ingresos que obtenga por cualquier concepto, deducidos los impuestos correspondientes, en el plazo de los tres años siguientes al momento de su obtención.

Las cantidades netas no incluidas en el párrafo anterior ampliarán el patrimonio de la Fundación.

3. Las aportaciones de los fundadores, ya sean iniciales o sucesivas, así como las rentas que por cualquier concepto pueda obtener la Fundación se destinarán a satisfacer el conjunto de los fines fundacionales, sin que, por lo tanto, exista obligación alguna de asignar cuotas determinadas a fines específicos. Se exceptúan de la regla anterior los bienes que sean transmitidos a la Fundación para la consecución de un fin determinado, los cuales se entenderán afectos y adscritos a la realización de los objetivos que hubiese señalado el transmitente.

**Artículo 22º.  
Presupuestos y  
cuentas**

1. El Patronato aprobará cada año el Presupuesto de ingresos y gastos para el ejercicio siguiente y lo remitirá al Protectorado en el plazo legal.
2. El Capítulo de ingresos comprenderá la relación de todos los rendimientos que se prevea hayan de obtenerse.
3. El Capítulo de gastos comprenderá la previsión de los que deban realizarse durante el ejercicio, incluyendo, como mínimo, los que correspondan a mantenimiento y amortización de los valores del Patrimonio por depreciación o pérdidas de los mismos, los gastos de personal y de administración y las cantidades que deban aplicarse al cumplimiento de los fines de la Fundación, a cuyo respecto se dará riguroso cumplimiento a los porcentajes de inversión obligatoria que establezca en cada momento la legislación en vigor.
4. Durante el curso del ejercicio, el Patronato podrá introducir en el Presupuesto las modificaciones que estime precisas o convenientes, para acomodarlo a las necesidades y atenciones que se deban cubrir, comunicándolo al Protectorado.
5. El Patronato aprobará la Memoria, el Inventario, Balance y Cuenta de Resultados de cada ejercicio, así como la liquidación del presupuesto correspondiente, luego de lo



cual se hará la oportuna rendición anual de cuentas al Protectorado, dentro del plazo legal.

**Artículo 23º.** El ejercicio económico de la Fundación coincidirá con el año natural, a excepción de la  
**Ejercicio económico** primera anualidad que comenzará el día de su constitución y finalizará el 31 de diciembre de ese mismo año.

#### CAPÍTULO IV. DE LA MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA FUNDACIÓN

**Artículo 24º.** El Patronato podrá acordar la modificación de los Estatutos o la fusión con otras  
**Modificación de** fundaciones, siempre que resulte conveniente en interés de la misma o cuando la variación  
**Estatutos y Fusión** de las circunstancias lo aconseje. La modificación o fusión se deberá aprobar por el Patronato, por mayoría de los dos tercios de los patronos en primera convocatoria y por mayoría simple, en segunda convocatoria. La modificación o fusión deberán ser ratificadas por el Protectorado y cuando sean firmes se inscribirán en el Registro de Fundaciones.

**Artículo 25º.** La Fundación se extinguirá por las causas establecidas en las leyes, o cuando lo acuerde  
**Extinción** el Patronato, por mayoría de las tres quintas partes de sus miembros. Este acuerdo exigirá la posterior aprobación del Protectorado

**Artículo 26º.** 1. La extinción de la fundación, salvo en el caso de que ésta se produzca por fusión con  
**Liquidación** otra, determinará la apertura del procedimiento de liquidación, que se realizará por el Patronato constituido en Comisión liquidadora, bajo el preceptivo control del Protectorado.

2. Los bienes y derechos resultantes de la liquidación se destinarán a las fundaciones o entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general y que tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de su disolución a la realización de fines de interés general análogos a los realizados por la Fundación.

3. La extinción de la Fundación y los cambios de titularidad de los bienes a que aquélla dé lugar, se inscribirán en los oportunos Registros.

#### CAPÍTULO V. DISPOSICIONES ADICIONALES

**Artículo 27º. Fondo** Por el significado especial que para la Fundación ENE tienen los programas desarrollados  
**Social Europeo** por la Junta de Extremadura, incluidos los relativos al Fondo Social Europeo (F.S.E.), las



decisiones de la Fundación al respecto deberán ponerse en conocimiento del órgano regional que tenga atribuidos su seguimiento y control, quien emitirá dictamen vinculante.

***Artículo 28º.***

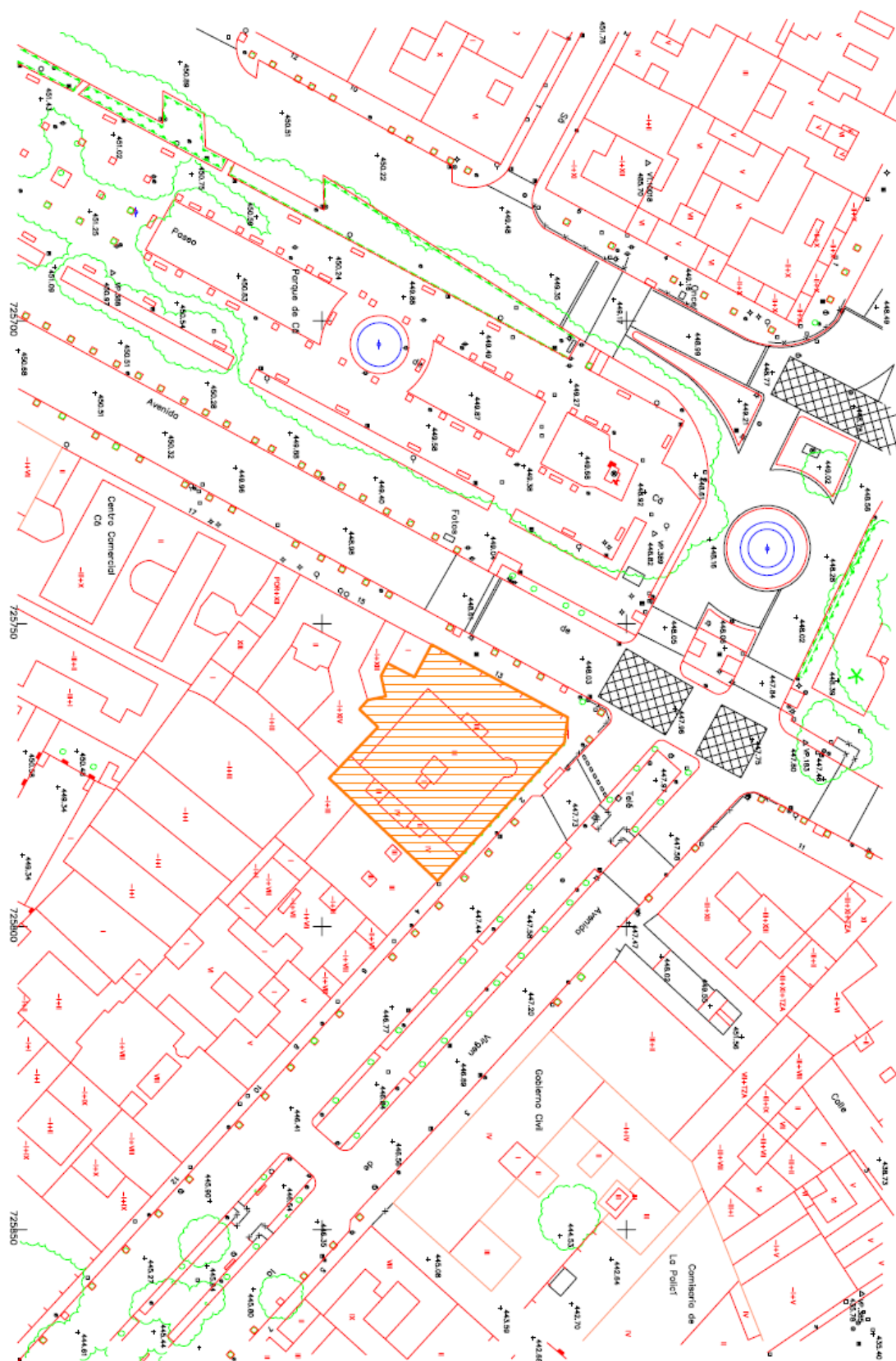
***Consejo Consultivo***

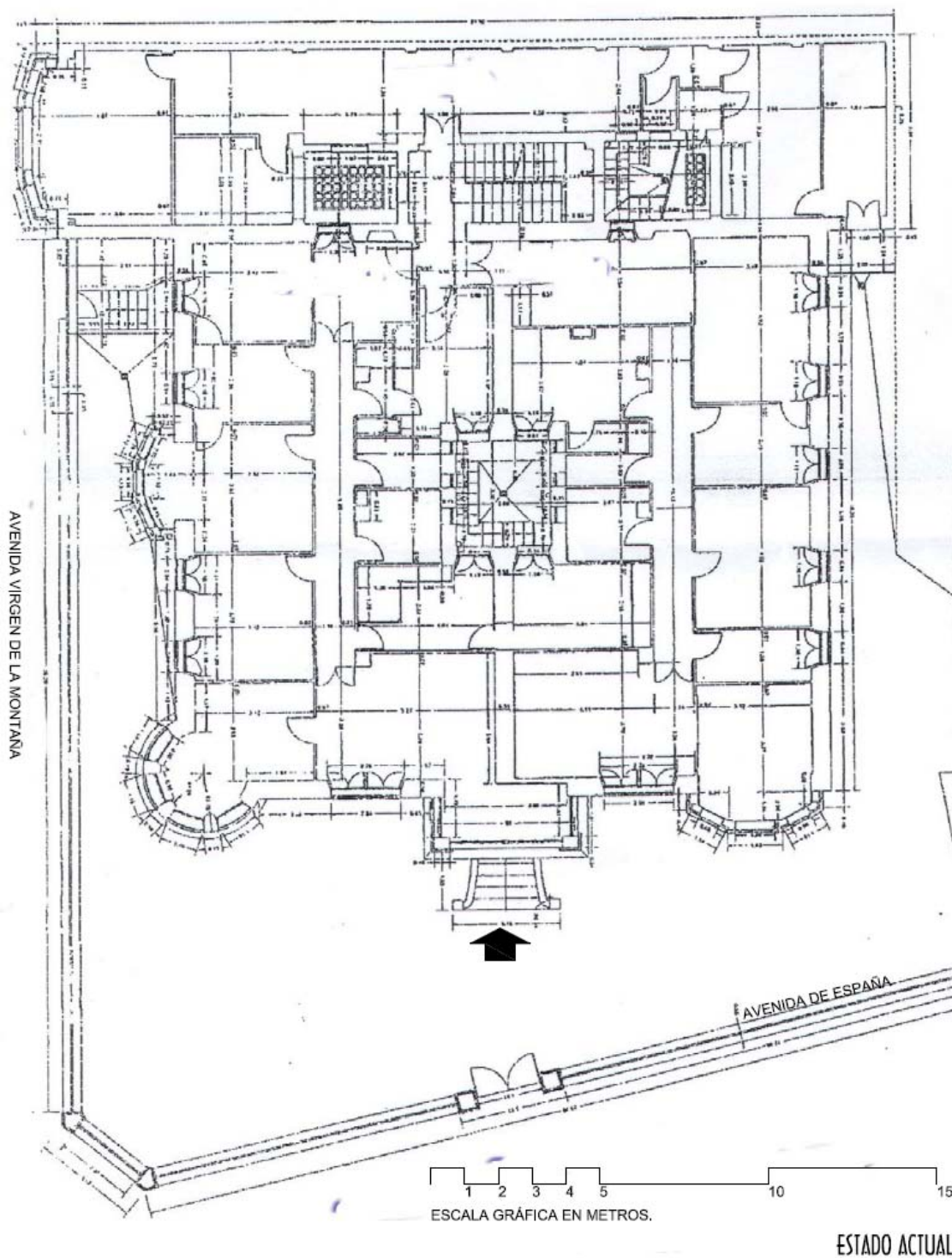
Con carácter de asesoramiento y en apoyo del Patronato, para la toma de decisiones de especial relevancia, se podrá constituir un Consejo Consultivo, cuyos miembros serán nombrados por unanimidad de todos los Patronos, entre personas, bien a título propio o en razón de sus cargos, de reconocido prestigio y cuya presencia en la Fundación ENE gozará del tratamiento adecuado a dicha distinción, en cuyos actos o eventos de relevancia se produzcan.



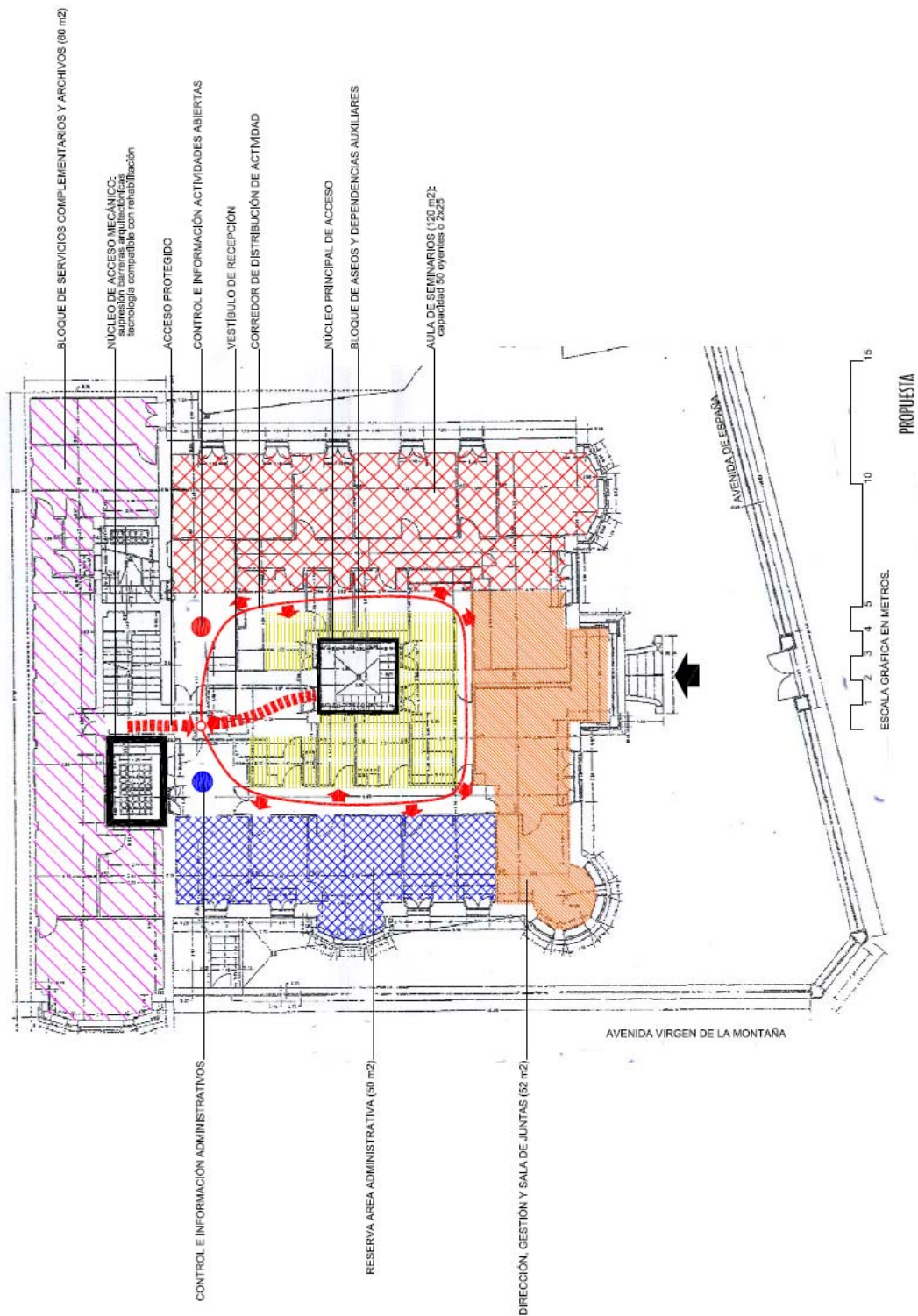
## ANEXO II

### PLANOS DE UBICACIÓN DEL EDIFICIO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA





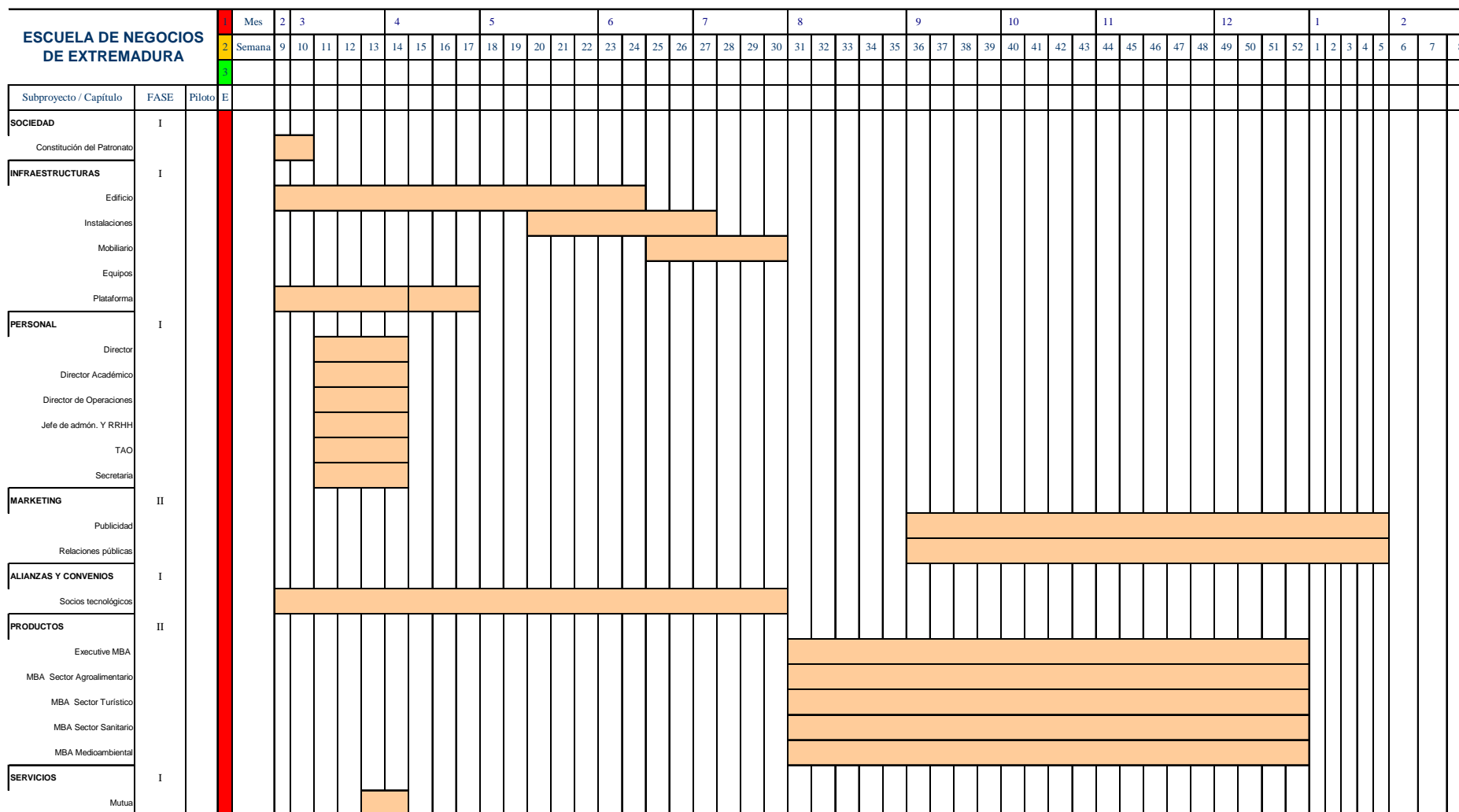




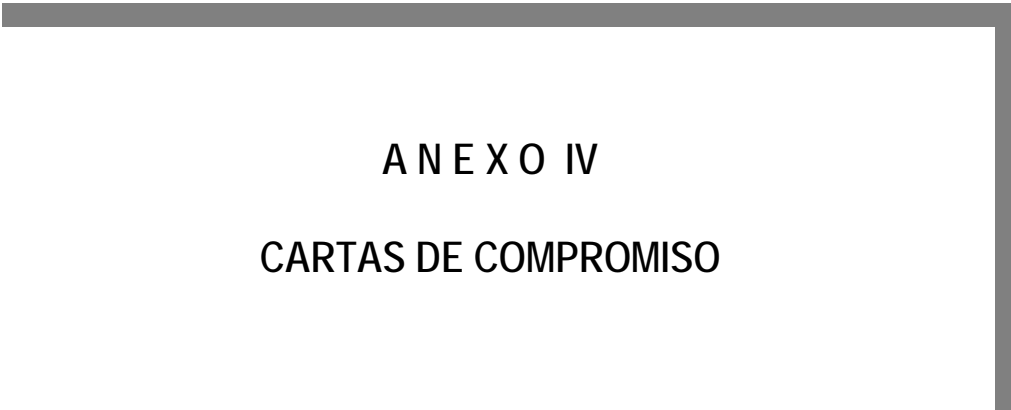


## **A N E X O III**

### **HORIZONTE TEMPORAL PREVISTO PARA LA IMPLANTACIÓN**







## ANEXO IV

### CARTAS DE COMPROMISO

Consejería de  
Economía y Trabajo

Secretaría General

Paseo de Roma, s/n  
06800 MÉRIDA  
Teléfono: 924 00 54 15  
Fax: 924 00 54 20  
<http://www.juntaex.es>

JUNTA DE EXTREMADURA

D. JOSÉ MANUEL JOVER LORENTE, Secretario General de la Consejería de Economía y Trabajo de la Junta de Extremadura, a petición de los interesados y a los efectos académicos requeridos por el programa de alta formación de directivos

#### INFORMA

Que conoce el borrador del Proyecto de creación de la Escuela de Negocios de Extremadura, realizado como actividad final del máster M.B.A. executive, contratado por esta Consejería con la Escuela de Organización Industrial.

Asimismo, que es consciente del carácter público con que se articula el citado proyecto académico, así como la participación mediante una eventual aportación inicial y funciones que en dicha hipótesis son asignadas a la Junta de Extremadura, y más concretamente a la Consejería de Economía y Trabajo en el Patronato de la Fundación Escuela de Negocios de Extremadura.

Finalmente, que, en el ámbito del proyecto descrito, y en términos generales, llegado el momento, esta Secretaría General consideraría oportuno y razonable proponer las actuaciones y decisiones necesarias que tengan por objetivo acometer en lo posible, la materialización sustancial de lo descrito en dicho Proyecto.

Lo que se informa, a los efectos de valoración del Proyecto de creación de la Escuela de Negocios de Extremadura por el Tribunal calificador, en Mérida a cinco de febrero de dos mil siete.



**UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA**

CARLOS ONGALLO CHANCLÓN, DNI 28939280J, en calidad de Director de Relaciones con Empresas de la Universidad de Extremadura,

**INFORMA DE LO SIGUIENTE:**

1. Que conoce el Proyecto de creación de la Escuela de Negocios de Extremadura, realizado como actividad final del máster M.B.A. executive, impartido por la Escuela de Organización Industrial en el período abril 2006 a febrero 2007
2. Que es conocedor que de las funciones asignadas a la Universidad de Extremadura en el área de investigación y desarrollo, y de su posible participación en el Patronato de la Fundación Escuela de Negocios de Extremadura, como socio tecnológico.
3. Que, en términos generales, consideraría razonable establecer alguna participación en similares o parecidas condiciones al contenido del proyecto, para la materialización del mismo con cualesquiera instituciones vinculadas a la formación de directivos en Extremadura, dentro de la política y normativa específica de empresas y postgrado de esta Universidad.

Lo que se informa, a los exclusivos efectos de valoración del Proyecto de creación de la Escuela de Negocios de Extremadura por el Tribunal calificador, en Mérida a cinco de febrero





# MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA) CÁCERES

## RESUMEN EJECUTIVO



Pilar Durán Solano

Félix A. Domínguez Entonado

Ángel Franco Rubio

José María Mena Barroso

Ángel Luís Sánchez Macías



## INDICE

1.- EL PROYECTO DE ESCUELA DE NEGOCIOS DE EXTREMADURA.....	1
2.- ENCUADRE DEL PROYECTO .....	3
3.- MODELO DE ESCUELA DE NEGOCIOS PROPUESTA.....	4
4.- ANÁLISIS DEL MERCADO .....	7
5.- PLAN DE OPERACIONES Y RRHH .....	10
6.- PRODUCTOS Y PRECIOS.....	13
7.- PLAN FINANCIERO .....	18
8.- PLAN DE CONTINGENCIAS E IMPLANTACIÓN .....	23



## 1.- EL PROYECTO DE ESCUELA DE NEGOCIOS DE EXTREMADURA.

### 1.1.- Introducción

Obviamente, el reto de abordar este proyecto de creación de una Escuela de Negocios en Extremadura da respuesta al requerimiento de la Escuela de Organización Industrial, para completar el máster que el grupo promotor realizamos en Cáceres desde abril de 2006.

Cuando, en la sesión correspondiente del curso, el profesor Pividal nos solicitó que, en un corto intervalo de tiempo, le comunicásemos al menos tres proyectos para desarrollar, hemos de reconocer ahora que la idea de incluir en esa lista, junto a una lavandería industrial y a un proyecto de deslocalización de una industria auxiliar del automóvil, una Escuela de Negocios surgió como una provocación, en la seguridad de que no se nos iba a aceptar. ¿Cómo un grupo de personas inexpertas en estas lides podía mostrar a una escuela de la trayectoria de la EOI la forma de abordar un proyecto de estas características?.

Ahora, al final del curso, somos conscientes de las verdaderas posibilidades que tiene la implantación de una Escuela de Negocios en nuestra Región y nos satisface enormemente poder aportar con este trabajo algún valor añadido, por pequeño que sea, para que finalmente se lleve a cabo.

Las páginas siguientes contienen los fundamentos que nos han llevado a la afirmación anterior, en un intento de hacer ver el modelo que, a nuestro juicio, podría servir de base para hacer realidad este Proyecto, que al grupo de trabajo que lo ha desarrollado ha llegado a entusiasmar.

### 1.2.- Objetivos Estratégicos

El planteamiento de una Escuela de Negocios en Extremadura adquiere máximo sentido si, lejos de verse como una fórmula exclusivamente idónea para formar directivos eficaces, se configura como un vehículo al servicio del sector empresarial de un territorio capaz de reorientar su desarrollo potencial. Bajo esta máxima, la visión de los promotores para este proyecto se articula en torno a los siguientes principios:

- Formación de un tejido empresarial en Extremadura que contribuya a generar riqueza mediante la implantación de negocios dirigidos con criterios personales adecuadamente planificados.
- Competir con las mejores Escuelas de Negocios en la formación de expertos en comercio internacional.
- Contribuir a la I+D+i en el ámbito empresarial.

Para abordar estos ambiciosos propósitos en una Región como Extremadura, cuyo entorno económico y social no son proclives, se ha considerado conveniente contar desde el principio con el apoyo institucional de la propia Administración de la Comunidad Autónoma, sensible desde hace tiempo a iniciativas de este tipo, y con un planteamiento para su implementación por fases que deben conllevar la maduración definitiva de la idea que aquí se pretende esbozar.

Tratándose el presente de un plan de negocio, parece lo más adecuado abordar un horizonte temporal de cinco años, período que puede entenderse suficiente y planificable en términos realistas. Bajo este punto de vista, lo que se ha pretendido es desarrollar las dos primeras fases de actuación para la consolidación de la Escuela, cuyas líneas maestras pueden resumirse en:

- Período de puesta en marcha y lanzamiento de la imagen de la entidad, acometiendo la realización de acciones formativas de alto nivel, ámbito nacional y cuyos destinatarios son exclusivamente directivos y mandos intermedios asentados en la Región.
- Período de crecimiento e inicio de la consolidación de la Escuela de Negocios, previéndose la apertura hacia el ámbito internacional, con especial vocación a Hispanoamérica y Portugal, y la introducción de acciones directamente demandadas por las propias empresas.

## 1.2.- Dimensionamiento

Para valorar el alcance y efectos de la ejecución del proyecto que pretende abordarse, pueden destacarse los siguientes indicadores:

Indicador	Unidad	Período	Cuantificación
Alumnos formados	Personas	Años 1 a 5	856
		Media anual	171
Formación	Horas	Años 1 a 5	283.350
		Media anual	56.670
		Media anual/persona	331
Ingresos generados	Millones de euros	Millones de euros	7,9
Resultados alcanzados	Millones de euros	Millones de euros	0,2



## 2.- ENCUADRE DEL PROYECTO.

### 2.1.- Entorno Socioeconómico

En su comparación con los estándares nacionales y comunitarios, las características básicas de la economía extremeña pueden sintetizarse en los siguientes aspectos:

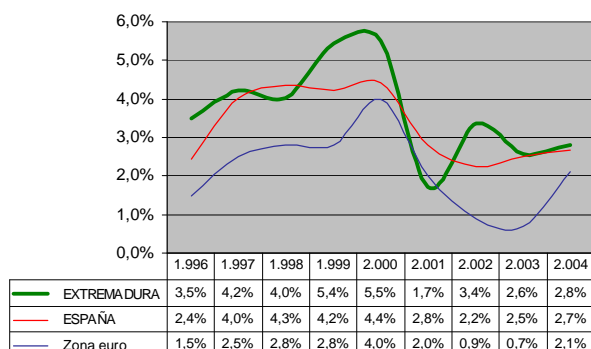
- Baja densidad, tanto por dispersión como por escasez poblacional.
- Elevada dependencia del sector agrario.
- Escaso tejido industrial.
- El 87% de las unidades empresariales existentes tienen la calificación de PYME.
- Altas tasas de desempleo, con excesivo peso del sector público en el mercado laboral.

Sin embargo, la reciente evolución de los indicadores macroeconómicos de Extremadura muestra evidentes signos de convergencia. De entre estos índices de evolución destacamos el del P.I.B., la tasa de paro y la creación de empresas.

	Tasa de paro (%)					
	2005TI	2005TII	2005TIII	2005TIV	2006TI	2006TII
<b>Extremadura</b>	<b>17,41</b>	<b>15,15</b>	<b>15,24</b>	<b>15,31</b>	<b>15,75</b>	<b>13,69</b>
Varones	12,00	10,51	11,50	12,20	11,76	10,44
Mujeres	26,03	22,41	21,08	20,25	22,08	18,88
<b>Total Nacional</b>	<b>10,19</b>	<b>9,33</b>	<b>8,42</b>	<b>8,70</b>	<b>9,07</b>	<b>8,53</b>
Varones	7,77	7,29	6,49	6,64	6,81	6,36
Mujeres	13,64	12,22	11,19	11,61	12,22	11,53

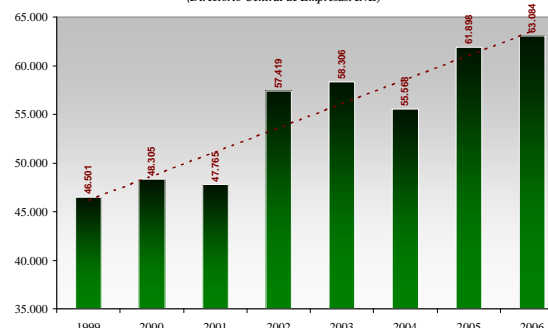
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. EPA

#### EVOLUCIÓN DEL P.I.B. % de crecimiento real



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y EUROSTAT

#### Evolución del número de empresas en Extremadura (Directorio Central de Empresas. INE)





## 2.2.- Entorno Político

La concertación con los agentes sociales, económicos y los municipios, elevan ya a cuatro el número de Planes de Empleo acordados y a dos los de Industria. Al ser Extremadura, además, Región Objetivo de Convergencia, los Marcos Estratégicos de Referencia para la recepción de ayudas europeas han sido igualmente concertados entre el Gobierno Regional y los mismos interlocutores que en los planes anteriores. Aunque a la fecha de redacción de este informe todavía no ha sido definitivamente aprobado el Programa Operativo del Fondo Social Europeo de Extremadura, tenemos constancia fehaciente de que van destinarse sustanciales recursos al desarrollo de acciones para el fomento de la cultura empresarial y de la empresa del conocimiento.

## 2.3.- Entorno Tecnológico

El proyecto que pretende abordarse necesita una plataforma tecnológica de comunicación entre ella y los futuros usuarios, pudiendo decirse que ésta es en la mayoría de los casos el eje fundamental en torno al cual debe girar el proceso formativo. Si ya es suficientemente evidente la importancia que en la actualidad presenta la tecnología en la educación (**e-learning**), más resulta, si cabe, en una región como la extremeña donde la dispersión geográfica es, como ya se ha indicado, uno de los rasgos más característicos.

## 3.- MODELO DE ESCUELA DE NEGOCIOS PROPUESTA.

### 3.1.- Organización general

Como ya se ha indicado, la Escuela de Negocios de Extremadura nace con la vocación de contribuir a la formación de un tejido empresarial en la región que genere riqueza mediante la implantación de negocios dirigidos con criterios personales adecuadamente planificados. Asimismo, pretende aportar también su grano de arena particular en el desarrollo de la I+D+i aplicada al ámbito empresarial

Sin embargo, los anteriores no se configuran como las únicas razones de ser de una Escuela de Negocios regional. Más allá de lo anterior, esta Institución se plantea el fomento del espíritu emprendedor, la formación de líderes en las empresas de Extremadura y, en términos internacionales, el fortalecimiento de los lazos de unión con Portugal e Iberoamérica así como la potenciación de las pymes, apoyando su internacionalización y contribuyendo a la creación de redes de trabajo

Para potenciar estos valores diferenciadores de nuestra Escuela de Negocios, entendemos que la solución que mejor se adapta a los mismos es la forma jurídica de Fundación, constituyéndose al amparo del la Ley 50/2002, de 26 de Diciembre, para la que se pretende la declaración de utilidad pública.

El patronato de la Fundación estará formado por las siguientes entidades públicas y empresas de la región.

Entidad	Aportación inicial	Aportación anual
Junta de Extremadura	360.000 €	Becas alumnos
Excmo. Ayuntamiento de Cáceres	0 €	Cesión espacio edificio Sede
Universidad de Extremadura	0 €	0 €
Caja de Ahorros de Badajoz	20.000 €	0 €
Caja de Ahorros de Extremadura	20.000 €	0 €
Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura	20.000 €	10.000 €
Grupo KATRY Inversiones, S.L.	20.000 €	10.000 €
Cristian Lay, S.A.	20.000 €	10.000 €
Catelsa Cáceres, S.A.	20.000 €	10.000 €

La estructura organizativa que se presenta pretende dar cobertura al conjunto de procesos que a medio y largo plazo permitirán la puesta en valor de la Escuela de Negocios, recogiendo el total de actividades que conducen a la obtención de los objetivos que se persiguen.



### 3.3.- Imagen corporativa



La imagen de la Escuela surge de la Marca Extremadura. En el logotipo aparecen los colores corporativos de la Comunidad Autónoma de Extremadura acompañados de una Cigüeña, en representación de alto potencial de crecimiento, por su vuelo alto.

### 3.2.- Análisis DAFO

Los factores considerados clave en el análisis pretendido son los que resumen a continuación:

#### Debilidades

- Falta de experiencia en el sector.
- Dependencia de RRHH externos.
- Ausencia de marca.

#### Amenazas

- Tejido empresarial escaso. (A01):
- Área de influencia de otras escuelas de negocios. (A02)
- Dispersión geográfica. (A03)

#### Fortalezas

- Precio. (F01)
- Conocimiento de la demanda (F02)
- Diversidad del grupo. (F03)

#### Oportunidades

- Falta de oferta. (O01)
- Apoyo institucional. (O02)
- Sector en crecimiento. (O03)

La matriz de confrontación que se obtiene es la que sigue a continuación:

	Tejido empres. escaso	Área influencia otras Escuelas	Dispersión Geográfica	Falta de Oferta	Apoyo Institui.	Sector en Crecim.	Suma
Falta Experiencia	0	--	0	+	+	0	0
Dependencia RRHH externos	0	--	-	0	0	-	-4
Ausencia marca	-	-	0	++	++	+	+3
Precio	-	-	-	++	++	++	+3
Conocimiento demanda	0	0	0	++	++	+	+5
Diversidad del grupo	0	0	0	0	+	0	+1
Suma	-2	-6	-2	+7	+8	+3	+8

Aparte del resultado final, considerado excelente si se tiene en cuenta que el principal beneficio que se persigue en este negocio debe medirse en términos sociales, lo cierto es que algunos de los resultados marginales que se reflejan en el cuadro anterior merecen un breve comentario.

Desde un punto de vista positivo, llama la atención la repercusión que el apoyo institucional, la falta de oferta y el conocimiento de la demanda tienen en el proyecto. Efectivamente, estas tres deberán ser ventajas bien presentes frente a los posibles competidores y como tales habrán de ser tendidas en cuenta en cada paso hacia adelante que se plantee la Dirección.

Desde un punto de vista negativo, la excesiva dependencia de recursos humanos externos y la existencia de Escuelas de Negocio de primera línea cuya área de influencia se extienda a Extremadura, constituyen el contrapunto de las ventajas anteriores y del mismo modo que ellas también requerirán la máxima atención de la Dirección. Cabe decir no obstante que, sobre todo por lo que se refiere al segundo de los aspectos mencionados, esto es, la existencia de otras Escuelas de Negocio con presencia en la región, la principal línea de actuación debe enfocarse hacia la formalización de alianzas estratégicas con las mismas consiguiendo de este modo, por un lado, neutralizar su presencia ajena a la Escuela de Extremadura y, por otro, aprovechar las ventajas que se derivan de la utilización de su marca y sello de identidad.

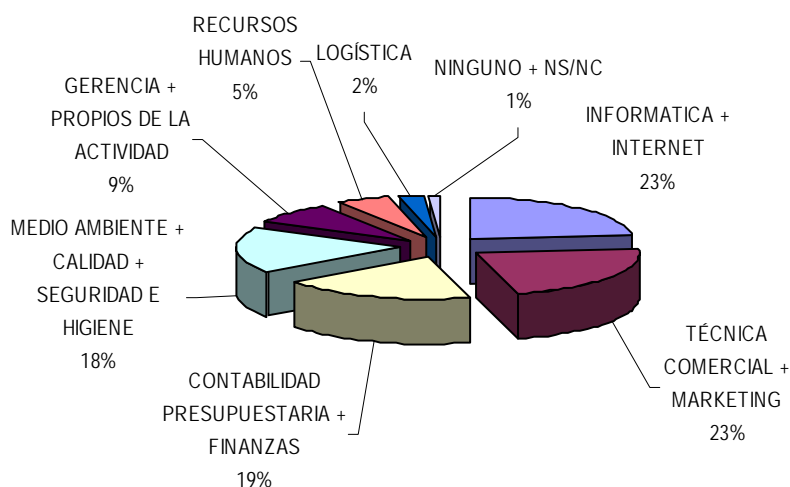
#### **4.- ANÁLISIS DEL MERCADO.**

##### **4.1.- Mercado objetivo y demanda existente**

Dentro del universo de la formación, las Escuelas de Negocio del tipo de la que pretende perfilarse se incluyen dentro del grupo que engloba las acciones formativas de carácter complementario, al margen de la formación reglada, resaltándose el valor de la formación permanente, el reciclaje y la capacidad de aprender, en tanto que lo que más se valora por los empresarios de los trabajadores es la responsabilidad, la buena formación básica y el interés por el trabajo. Por consiguiente, nuestro ámbito de actuación se ciñe a un sector muy concreto dentro de la formación, en el que la experiencia y la alta cualificación enfocada a sectores muy concretos de actividad o de negocio son características fundamentales.

Para la detección de las necesidades formativas se ha partido de un estudio reciente elaborado por el Centro de Estudios Socioeconómicos de Extremadura (CESEX), que sobre una muestra de 700 empresas, permite confeccionar un esquema formativo que se agrupa en trece familias sobre las que enfocar nuestra actuación. Se muestran a continuación de forma gráfica los resultados obtenidos:

### Encuesta de necesidades formativas



Desde otras perspectivas, referidas a tamaño de las empresas y sistemas de impartición, pueden extraerse también las siguientes conclusiones:

- El subconjunto de empresas compuesto por menos de 10 trabajadores centra sus preferencias formativas en Internet e informática, Contabilidad y Control y Técnicas Comerciales.
- El grupo de empresas de más de 10 trabajadores añade a las anteriores, formación en los ámbitos de gerencia, finanzas avanzadas y marketing.
- Atendiendo al sistema de impartición, casi las dos terceras partes (63,9%) prefiere una formación discriminada a lo largo de la semana, frente a un 33,9%, que se decanta por un sistema de formación continuado durante todos los días de la semana.
- A pesar de las ventajas asociadas a la utilización de técnicas virtuales, el 65% se decanta por los métodos tradicionales de enseñanza presencial que combine también la formación a distancia.

En el marco de actuación que se pretende abordar con este Proyecto existe una única Escuela de Negocios en Extremadura, aunque operan también otras Escuelas de ámbito nacional, pudiendo resumirse la competencia de la futura Escuela de Negocios de Extremadura en tres estratos diferenciados:

- Primer estrato: Escuelas con similar ámbito de actuación e idéntico público objetivo. Destaca de forma exclusiva el Instituto de Técnicos de Administración de Empresas (ITAE).

- Segundo estrato: Escuelas situadas fuera de Extremadura que desarrollan programas formativos específicos para su desarrollo dentro de la región. Destaca casi exclusivamente el Instituto Internacional San Telmo.
- Tercer estrato: Escuelas de primer nivel situadas en Madrid o Barcelona que absorben alumnos, principalmente postuniversitarios y, en menor medida, directivos procedentes de las empresas de la región. En este nivel destacan sobre el resto EOI, ESADE, IESE e IE

Reconociendo de antemano la dificultad que presenta cuantificar la demanda que cada una de las Escuelas citadas anteriormente obtiene de alumnos extremeños, nos hemos atrevido no obstante a efectuar una estimación de la misma, a través de la realización de una encuesta específica que nos ha sido facilitada por el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), cuyos resultados se presentan a continuación:

- a) El número medio de directivos que participa en acciones formativas impartidas por las Escuelas de Negocios se sitúa en 0,79, siendo el margen de error de un +/- 3,7%
- b) En un 62% de las empresas cuyo personal se ha beneficiado de este tipo de formación, se afirma que dichas acciones formativas se concretan en cursos o seminarios que responden a una necesidad de formación continua. Por su parte, el 38% restante afirma haber recibido formación procedente de masters..
- c) El grado de satisfacción es, en líneas generales, alto. No obstante, un 18% de las empresas que reconocen haber recibido formación a través de ITAE muestra algún signo de disconformidad ligado, sobre todo, a la evidente desproporción existente entre la calidad de las enseñanzas recibidas y el coste asociado a las mismas.
- d) Ninguna empresa de entre las que ha respondido a la encuesta y ha reconocido tener directivos formados en escuelas de negocio, identifica que éstos la hayan recibido en cualquiera otra no incluida en los estratos definidos al comienzo de este apartado.

Así pues, pueden extraerse las siguientes conclusiones acerca de la competencia:

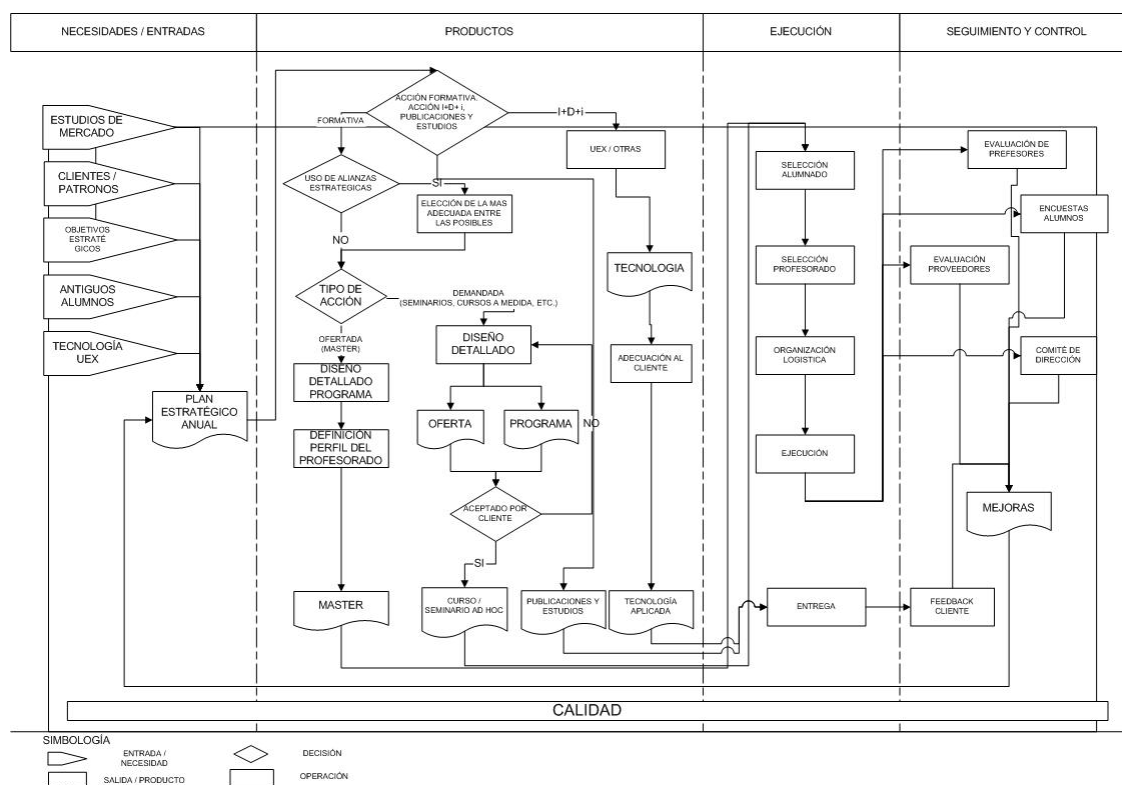
1. Está identificada. Se extiende a las Instituciones detalladas anteriormente, habiendo quedado patente en todo caso que el nivel de demanda de las empresas extremeñas es considerablemente reducido.
2. El mercado potencial es amplio y además inmaduro. Es evidente que la formación que se prevé ofrecer puede ser necesaria y, además, en la actualidad sólo una pequeña parte del mismo está siendo absorbido por otras Escuelas competidoras. Obviamente, esta situación redundará en una posibilidad de negocio muy atractiva.

3. No goza de un alto nivel de aceptación la Entidad que compite directamente con la proyectada. Este aspecto debe ser aprovechado por la Escuela de Negocios de Extremadura, observando muy de cerca los errores que aquella comete y tratando de diferenciarse claramente en los aspectos formativos o de negocio que guardan relación con los mismos.

## 5.- PLAN DE OPERACIONES Y RRHH.

### 5.1.- Esquema de flujos

Por medio del esquema de flujos tendremos una visión general de los procesos operativos.



### 5.2.- Infraestructura

Para albergar la Fundación Escuela de Negocios de Extremadura se ha elegido un edificio singular recientemente adquirido por el Excmo. Ayuntamiento para constituirse en sede del







Proyecto Cáceres 2016, que pretende lograr para esta ciudad la designación de la capitalidad cultural europea en ese año.

Aunque para el desarrollo de sus actividades la ENE podrá utilizar distintas instalaciones repartidas por la geografía extremeña, en función de las peculiares características que puedan asociarse a su concreta realización, se ha aceptado el ofrecimiento realizado por el propio Ayuntamiento de Cáceres para reforzar la candidatura de la capitalidad antes citada.

### 5.3.- Calidad

Desde su creación, la escuela quiere distinguirse por “fabricar” calidad. En el espíritu del equipo de proyecto se incorpora esta dinámica de estudio, análisis, experiencias y soluciones, que tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente, que se traduce en:

Alumnado. Será necesario poner en marcha unas encuestas mediante las cuales podamos medir el grado de satisfacción de nuestros alumnos. En dichas encuestas evaluaremos, entre otros, la satisfacción del alumno con los contenidos, la organización, los profesores, etc.

Empresas. En aquellos productos orientados a las empresas, será preciso igualmente conocer el grado de satisfacción de dichas empresas con nuestros servicios. Las empresas, además de ser clientes potenciales, son vía de acceso para el alumnado. El buen servicio y la calidad del producto dado a las empresas se traducirá en nuevos alumnos.

Profesores. La escuela en sus inicios dependerá de la contratación del profesorado externo. No sólo necesitaremos que nuestros alumnos evalúen a los profesores, sino que pondremos en marcha un sistema que recoja las sugerencias de los profesores y nos permita implementar las medidas que, sin duda, mejorarán la calidad ofrecida.

Patronos. La forma jurídica que hemos explicado tendrá la escuela y la necesidad de apoyo que durante los primeros años necesitará por parte de sus patronos, nos obliga a conocer y poner en marcha aquellas medidas que, sin perder la independencia, orienten a la escuela hacia los valores y la cultura preconizada por dichos patronos.

#### 5.4.- RRHH.

La plantilla estará compuesta por un total de seis personas con funciones bien diferentes y específicas que cubrirán las necesidades de la Escuela. A continuación describimos brevemente las funciones de cada puesto. El desarrollo del puesto puede verse en el propio proyecto.

Director General. La puesta en funcionamiento de la Escuela de Negocios de Extremadura exige una selección cuidada de la persona que cubrirá este puesto ya que será el que deba conducir a la Escuela según la filosofía de sus Patronos. Formalizará las alianzas con los socios tecnológicos que se comprometan a aportar el know-how y sello de identidad del que en principio se carece. Asimismo, ha de encargarse de poner cara a la Entidad liderando la estrategia que se ha definido y la que pueda resultar en el futuro, buscando las aportaciones financieras que, sobre todo en los primeros ejercicios, servirán de acicate para la atracción de alumnos

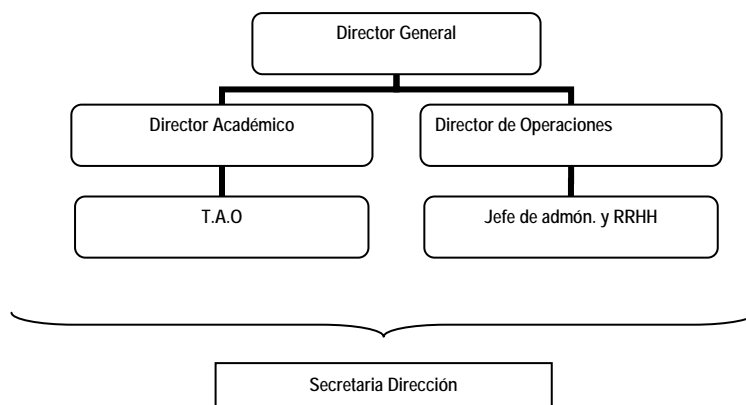
Director Académico. Debe ser la persona más directamente implicada en la ejecución de las acciones formativas desde un punto de vista académico. Asimismo, será una pieza clave a la hora de hacer realidad las demandas formativas que se deriven de los estudios sobre necesidades que realicen y de seleccionar los productos más interesantes que en materia de investigación e innovación puedan ofrecerse a las empresas de la región. Realizará el seguimiento y control de cada una de las acciones formativas impartidas mediante la necesaria evaluación de los alumnos y profesores.

Director de Operaciones. Dará el apoyo logístico a cada una de las acciones formativas ofertadas por la Escuela. Trabajarán en consonancia con el Director Académico tanto en las acciones locales como las que se realicen fuera de la misma. En estas acciones externas será el punto de referencia tanto de profesores como de alumnos y facilitará todo lo necesario para que los cursos se desarrollen según lo planeado, solucionando todos los problemas logísticos que puedan surgir a lo largo del curso.

Jefe de Administración y RRHH. Se encargará de la gestión administrativa y de RRHH de la Escuela. Se preocupará igualmente de las relaciones con la Mutualidad de Accidentes de Trabajo.

TAO. La Escuela contempla la utilización de un aula virtual para potenciar el e-learning. La función del TAO será la de situarse cerca de cada alumno, facilitándole el acceso al aula y la configuración de los equipos informáticos que es requerida. Asimismo, se encarga de servir de enlace entre los alumnos y la Escuela, supervisando las acciones desde un punto de vista pedagógico.

El organigrama propuesto es el siguiente:



## 6.- PRODUCTOS Y PRECIOS

### 6.1.- Productos y destinatarios

Para una adecuada definición de los mismos es necesario incidir nuevamente en el planteamiento por fases, al que nos hemos referido en apartado introductorio. Efectivamente, como puede comprobarse a continuación, durante los dos primeros años de vida de la Escuela, su línea de negocio fundamental se centrará en la oferta de acciones exclusivamente de carácter formativo y ámbito regional. Por el contrario, a partir del tercer año, además de ampliar el catálogo formativo con acciones demandadas "a medida" por sus beneficiarios, se facturarán acciones no formativas que, por un lado, contribuyan a los objetivos prefijados y, por otro, permitan captar oportunidades de negocio relacionados con el objeto de la Escuela.

#### A) MASTER

Con una duración aproximada de 12 meses, estas acciones se desarrollarán en colaboración con las mejores Escuelas de Negocio nacionales. A corto plazo está prevista una importación completa de los productos impartidos por éstas adaptándolos, cuando ello resulte necesario, a las necesidades propias de las empresas destinatarias. Por su parte, a medio / largo plazo se prevé un desarrollo interno del producto, sin perjuicio de las alianzas que se considere necesario u oportuno mantener.

Todos los programas tendrán un carácter presencial con apoyo online, gracias a una plataforma informática gestionada desde la sede de la Escuela.

### Destinatarios

Varían significativamente en función del periodo al que nos refiramos. A modo de resumen podrían definirse del siguiente modo:

- A corto plazo:
  - Directivos y técnicos especializados procedentes de empresas extremeñas y del sector público, principalmente sanitario. Está prevista la organización de los siguientes programas:
    - Master Administración y Dirección de Empresas (Executive MBA) (560h)
    - Master Empresas Agroalimentarias. (520h)
    - Master Gestión Turística. (520h)
    - Master Gestión Sanitaria. (520h)
    - Master Gestión Medioambiental. (520h)
  - Titulados universitarios interesados en desarrollar su futuro profesional. Si bien es cierto que este colectivo no se considera crítico en el crecimiento de la Escuela, no se descarta la oferta de acciones enfocadas al mismo entre las posibilidades de negocio
- A medio / largo plazo:
  - Además de los destinatarios ya descritos, cuya atención no se reducirá, adquirirá mayor relevancia la captación de alumnos procedentes de Portugal o Iberoamérica. Concretamente, se prevé:
    - La incorporación de un nuevo master de ámbito nacional centrado en el e-business (520 h)
    - La ampliación al resto del sector público de la formación impartida al sector sanitario (520 h)
    - La incorporación de un master de carácter internacional (560 horas).

### Mercado potencial

- Desde una perspectiva realista, optamos por considerar en primer lugar a las empresas situadas en los municipios más importantes de la región. Estas suman 7.442 respecto de un total de empresas censadas en 2006 que asciende a 63.084.
- En segundo lugar se considera a los Titulados universitarios que, por término medio, finalizan sus estudios anualmente en la región.

- Por último y de cara al medio / largo plazo, se considera a los alumnos que, en por término medio vienen a Extremadura a finalizar sus estudios procedentes de países con los que la Universidad mantiene convenios de colaboración.

Según los datos proporcionados por la propia Universidad de Extremadura, el número de alumnos tanto nacionales como extranjeros que anualmente finalizan sus estudios se mueven en un rango que oscila entre 4.000 y 4.500 personas

## B) CURSOS Y SEMINARIOS

La formación continua de los trabajadores más cualificados es sin duda uno de los aspectos más valorados en la actualidad por las empresas. Además, no sólo basta con encontrar la formación más adecuada a las necesidades de cada una sino que se demanda una formación "a medida" en tiempo y materias de modo que sólo las Instituciones más especializadas y dinámicas pueden ofrecerla.

Pues bien, precisamente este es el segundo producto en volumen e importancia que va a ofrecer la Escuela de Negocios de Extremadura. Previsiblemente, a partir del tercer año ya se dispondrán de los medios tanto humanos como materiales, así como el grado de consolidación necesario, para poder abordar el diseño y organización de este tipo de acciones formativas para las empresas y, porqué no, para el sector público. Se presentan en formato de clase presencial con una duración que puede oscilar entre un día y medio y cinco días.

### Mercado potencial

Al igual que se ha considerado en el análisis de los masters, desde una perspectiva realista, puede considerarse el mercado formado por las empresas situadas en los municipios más importantes de la región. Como ya se ha indicado, éstas ascienden a 7.442 respecto de un total de empresas censadas en 2006 que se sitúa en 63.084.

## C) PUBLICACIONES Y ESTUDIOS

Constituyen, sobre todo los segundos y al contrario de lo que pudiera pensarse a primera vista, uno de los productos esenciales para la Escuela de Negocios de Extremadura, no tanto por el volumen de negocio entendido en términos cuantitativos que pueda suponer sino por su contribución a uno de los objetivos estratégicos más claramente definidos en la filosofía de creación de la misma.

Efectivamente, uno de los pilares en los que se asienta esta Institución es su clara vocación de servicio al sector empresarial de la región y sin duda una de las claves de dicho apoyo pasa por el análisis profundo y sosegado de la realidad sociológica de Extremadura, de su estructura económico-financiera y de la determinación de los sectores estratégicos de crecimiento, así como de las variables macroeconómicas que resulta imprescindible estimular. Este es un importante y a la vez novedoso reto que se plantea la Escuela de Negocios de Extremadura, es fundamental dirigir adecuadamente el diseño y objetivo de cada uno de estos estudios, poniendo sus resultados a disposición de quienes tienen en su mano llevarlos a la práctica. En algunas ocasiones será la Administración Pública la más directamente interesada en los mismos y en otras serán las propias empresas sus principales destinatarios.

En cuanto a las publicaciones vienen a completar un hueco en las oportunidades de negocio que se presentan, sin que pueda considerarse ni mucho menos importante.

#### **E) FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES**

Tampoco puede considerarse el eje fundamental de la actividad de la Escuela en cuanto a volumen de negocio se refiere, sin embargo, es innegable la contundencia de su eficacia si se le dota de un importante contenido práctico y de se enfoca hacia la obtención de habilidades directivas por parte de los emprendedores.

Se plantea bajo una filosofía similar a la ya comentada en el apartado de cursos y seminarios aunque en este caso quizás deba reforzarse aún más el carácter personalizado de los programas que deban impartirse. De hecho, como ya se indicó al describir la distribución del edificio, está prevista la dotación de un pequeño vivero de empresas, destinado a facilitar a estos empresarios noveles sus comienzos.

El mercado potencial en este caso es absolutamente impredecible, no obstante, son previsibles sendos convenios de colaboración con la empresa Fomento de Jóvenes Emprendedores, S.A.U. y el Gabinete de Iniciativa Joven a fin de que se conviertan en fuente de potenciales destinatarios de este tipo de programas formativos.

#### **F) INVESTIGACIÓN APLICADA**

Constituye, al igual que se ha indicado al describir los estudios a los que se ha hecho referencia en el apartado C) anterior, otra de las bases esenciales de la Escuela, entendidas desde un punto de vista cualitativo.

Entre los objetivos estratégicos de la Fundación se encuentra el acercamiento a la empresa de los avances en materia de I+D+i que se vayan alcanzando, principalmente desde el mundo de la Universidad. No obstante, la puesta a disposición de las empresas de estos avances debe acompañarse de los servicios que resulten necesarios para su completa operatividad y adaptación al sector que los requiera. Pues bien, este último aspecto es en el que la Escuela pretende aprovechar convirtiéndolo en parte de su actividad o negocio.

## 6.2.- Precios

Si bien es cierto que la Escuela nace sin ánimo de lucro, no lo es menos que entre sus objetivos se encuentra autofinanciarse desde el momento de su creación. Esto exige, en primer lugar, asegurar un nivel de demanda mínimo para los principales productos que se tiene previsto ofrecer en los primeros años de vida de la misma, de manera que se cubran todos los costes fijos y los variables asociados.

En segundo lugar, exige una correcta valoración del coste y, por ende, del precio final de cada uno de los programas formativos y de otro tipo que se ofrecen, tratando de combinar, entre otros, aspectos como: el mercado (se considera suficientemente amplio), la competencia (se considera poco significativa), la imagen (se considera fundamental., para ello es necesario aportar productos de calidad a un precio competitivo pero no inferior), el apoyo institucional (se considera una de las piedras angulares de la Escuela) y el apoyo de grupos empresariales (estos grupos aportan financiación anual a la Escuela obteniendo el derecho de participación de dos de sus miembros en alguna de los programas formativos que se organicen).

Tras el análisis conjunto de todas y cada una de las variables citadas, se ha llegado a fijar los precios de cada uno de los productos en las cantidades que se detallan a continuación:

### MASTER

Acciones a corto plazo		
	MBA Executive	15.000 €
	Resto	9.000 €
Acciones a medio / largo plazo		
	Master internacional	30.000 € (1)

(1) Incluye estancia de 15 días en el extranjero

## FORMACIÓN CONTINUA

El precio de cada curso o seminario varía fundamentalmente en función de los siguientes parámetros tales como la duración del programa formativo, el grado de especialización exigible y el nivel de servicios asociados

De la correcta conjunción de dichos factores debe resultar el precio final. No obstante, se estima que para un curso de alta especialización, duración mínima (un día y medio) y escaso nivel de servicios asociados el precio puede situarse alrededor de 600 € / alumno

## PUBLICACIONES, ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

No es posible ni se considera relevante cuantificar aquí el precio estimado para cada uno de dichos productos. Obviamente, el mismo variará en función del coste y, tratándose de estudios e investigación, se contratará con los clientes previo estudio de cada caso y presentación de presupuesto. En el caso de la formación de emprendedores, tampoco es previsible en este momento el precio de las acciones formativas a impartir. De cualquier forma, derivará de los convenios que se firmen con Fomento de Jóvenes Emprendedores, S.A.U. y el Gabinete de Iniciativa Joven, dependiendo en gran medida del nivel de especialización requerido y del número de destinatarios.

## 7.- PLAN FINANCIERO

Para la elaboración de los escenarios financieros asociados a la ejecución del proyecto se ha considerado un horizonte temporal de **seis años**. El primero de los ejercicios, denominado como **Año 0**, abarca el período comprendido entre la creación de la Fundación y el comienzo de las primeras acciones formativas y se extiende, de acuerdo con el plan de implantación, a 7 meses. De esta forma, se contemplan ya para al año de comienzo los gastos asociados al personal al servicio de la Escuela y una razonable estimación de costes asociados a servicios exteriores. Igualmente, se recoge en este período la realización de las inversiones detalladas en el apartado correspondiente del Plan de Operaciones.

### 7.1.- Ingresos

Los ingresos que se prevén obtener pueden clasificarse inicialmente en dos bloques. De un lado, el bloque comprensivo de las ventas de las acciones formativas y, de otra parte, las aportaciones de aquellos patronos cuya participación en la Fundación está asociada a la financiación de gastos de funcionamiento:



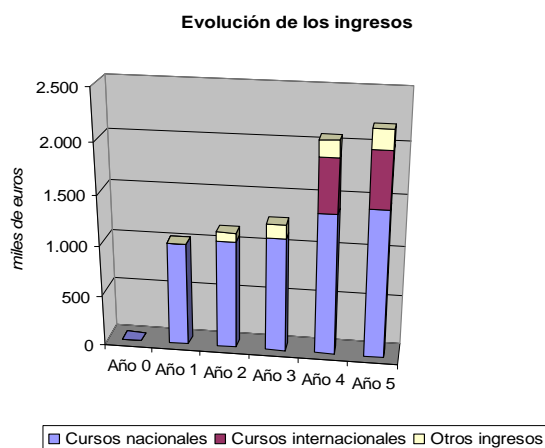
cifras en miles de euros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por acciones formativas	0	1.020	1.156	1.264	2.072	2.192
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>1.196</b>	<b>1.304</b>	<b>2.112</b>	<b>2.232</b>

Los ingresos por las actividades normales de la Escuela de Negocios de Extremadura pueden, a su vez, agruparse en tres epígrafes:

- Cursos Nacionales, que recogen los ingresos por prestación de los másters que se desarrollan de forma reglada a lo largo de un período de 10 meses en el territorio de la Comunidad Autónoma.
- Curso Internacional, previsto para el cuarto año de actividad para cuya ejecución está prevista la estancia en el extranjero de los alumnos durante un mínimo de 15 días.
- Otras acciones complementarias, comprensivas de los restantes tipo de acciones formativas, como la Formación Continua en las empresas, el desarrollo de acciones de apoyo a emprendedores, investigación y publicaciones y estudios.

La evolución proyectada de los ingresos asociados a las acciones formativas puede observarse esquemáticamente en el gráfico adjunto:



## 7.2.- Cuentas de resultados previsionales

Como puede observarse en el cuadro que se recoge a continuación, tras sufrir las lógicas pérdidas asociadas a la implantación de cualquier proyecto, se consigue un resultado cercano al equilibrio ya en el segundo año y una significativa generación de resultados positivos en los dos últimos ejercicios del período considerado, siquiera sea en términos relativos. En el conjunto del período de 6 años considerado el resultado acumulado asciende a 220.181 euros.

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos nacionales	0	1.020	1.071	1.125	1.389	1.459
Cursos internacionales	0	0	0	0	521	547
Otros ingresos	0	0	85	139	162	186
<b>Total Ventas</b>	<b>0</b>	<b>1.020</b>	<b>1.156</b>	<b>1.264</b>	<b>2.072</b>	<b>2.192</b>
Ingresos promotores	0	40	40	40	40	40
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1.060</b>	<b>1.196</b>	<b>1.304</b>	<b>2.112</b>	<b>2.232</b>
<b>Gastos directos</b>						
Profesorado externo	0	317	366	404	664	702
Alojamiento y manutención	0	40	43	46	67	71
Documentación	0	6	7	9	13	14
Dieño de producto- marca	0	125	131	138	195	205
Viaje Internacional (15 días)	0	0	0	0	174	182
Seguimiento organización	0	20	23	25	62	66
Apoyo plataforma on line	8	15	16	17	23	25
<b>Margen bruto</b>	<b>-8</b>	<b>537</b>	<b>610</b>	<b>665</b>	<b>914</b>	<b>967</b>
Gastos comerciales	90	114	115	116	119	122
<b>Margen comercial</b>	<b>-98</b>	<b>422</b>	<b>495</b>	<b>549</b>	<b>796</b>	<b>846</b>
<b>Gastos indirectos</b>						
Personal	148	353	370	389	408	429
Servicios exteriores	28	68	105	81	109	115
Asociación AA.AA. y Becas	0	0	0	20	25	30
Amortización	0	25	25	25	25	18
<b>Margen neto</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-6</b>	<b>34</b>	<b>228</b>	<b>253</b>
Ingresos financieros	0	1	1	1	2	5
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
<b>Margen Financiero</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>
Resultados extraordinarios	0	0	0	0	0	0
<b>R.N.A.I.</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>
Impuesto sobre Sociedades	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO</b>	<b>-275</b>	<b>-23</b>	<b>-5</b>	<b>35</b>	<b>230</b>	<b>258</b>

### 7.3.- Balances previsionales

*cifras en miles de euros*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado material	79,8	79,8	79,8	79,8	79,8	99,8
Inmovilizado inmaterial	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7	49,7
Amortización acumulada	0,0	-24,0	-48,0	-72,0	-96,1	-113,1
Activo Ficticio	6,0	4,8	3,6	2,4	1,2	0,0
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>135,5</b>	<b>110,2</b>	<b>85,0</b>	<b>59,8</b>	<b>34,6</b>	<b>36,3</b>
Clientes	0,0	79,5	89,7	97,8	211,2	223,2
Tesorería	69,8	45,7	63,0	118,5	341,3	593,8
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>69,8</b>	<b>125,2</b>	<b>152,7</b>	<b>216,3</b>	<b>552,5</b>	<b>817,0</b>
<b>TOTAL ACTIVO Y PASIVO</b>	<b>205,3</b>	<b>235,4</b>	<b>237,7</b>	<b>276,1</b>	<b>587,1</b>	<b>853,3</b>
Fondo Social	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0	480,0
Resultados de ejercicios anteriores	0,0	-274,7	-297,5	-302,7	-268,1	-37,9
P. y Ganancias	-274,7	-22,8	-5,2	34,7	230,1	258,1
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>205,3</b>	<b>182,5</b>	<b>177,3</b>	<b>211,9</b>	<b>442,1</b>	<b>700,2</b>
Endeudamiento a l/p	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>PASIVO FIJO</b>	<b>205,3</b>	<b>182,5</b>	<b>177,3</b>	<b>211,9</b>	<b>442,1</b>	<b>700,2</b>
Proveedores/Acreedores	0,0	52,9	60,5	64,2	145,1	153,1
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>0,0</b>	<b>52,9</b>	<b>60,5</b>	<b>64,2</b>	<b>145,1</b>	<b>153,1</b>

A la hora de realizar el análisis por descuentos de flujos ha de significarse que los importes que se obtienen para el **Valor Actual Neto** y para la **Tasa Interna o de Retorno**, que se cifran en 4.228 euros y el 5,2%, respectivamente

### 7.4.- Escenario optimista

Para este escenario, hemos optado por huir de variaciones en los precios de las distintas acciones formativas, que consideramos ajustados, o de alterar el número de alumnos para cada una de ellas. Se ha preferido abrir una cierta "brecha" en la estrategia de implantación de la Escuela de Negocios de Extremadura, asumiendo una práctica integración con una Escuela de Negocios de implantación Nacional y amplia trayectoria; esto es, manteniendo la imagen corporativa, nuestra Escuela pasa a convertirse en sede permanente de una Escuela de Negocios de primera línea. Para ello, se plantea una inversión adicional de 1.200.000 euros en la construcción de una amplia sede que se acometería en los años 0 y 1, para que estuviese operativo al comienzo del segundo año de actividad.

Con la puesta en funcionamiento de este segundo edificio –el cedido por el Ayuntamiento de Cáceres se mantendrá como lugar habitual de reunión del Patronato y sede institucional,-, a lo largo de los cinco años considerados se conseguiría incrementar el número de horas de docencia en 324.900, que representan en términos relativo una aumento de actividad del 115%,

## 7.5.- Escenario pesimista

En esta alternativa se supone que no se cuenta con apoyo institucional alguno. Esto es, desaparecen del Patronato de la Fundación la Junta de Extremadura. Consecuentemente, el Fondo Social se reduce hasta los 120.000 euros, 360.000 inferior al contemplado en el escenario realista. En cuanto al nivel de actividad, se mantienen los cursos previstos para los tres primeros años, suprimiéndose el Master Internacional y no entrando en funcionamiento el Master e-Business. Para mantener un cierto equilibrio económico financiero, no se prevé en este escenario pesimista la contratación del Director de Operaciones, lo que mejora los resultados en los primeros ejercicios, absorbiendo estos menos gastos de personal los aumentos que se producen en gastos financieros.

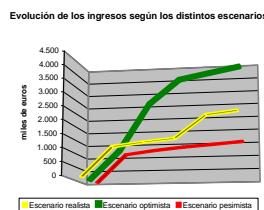
Los cambios introducidos para este escenario, con las hipótesis antes descritas, reportan una Valor Actual Neto negativo de 22.6 miles de euros, siendo la Tasa Interna o de Retorno del 3,1%. En el año de puesta en funcionamiento se hace necesario formalizar un préstamo por importe de 300.000 euros.

## 7.6.- Comparación entre escenarios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Suma
<b>Ingresos (miles de euros)</b>							
Escenario realista	0	1.060	1.196	1.304	2.112	2.232	7.904
Escenario optimista	0	1.060	2.778	3.659	3.869	4.077	15.443
Escenario pesimista	0	1.060	1.196	1.304	1.383	1.466	6.409
<b>Resultados (miles de euros)</b>							
Escenario realista	-275	-23	-5	35	230	258	220
Escenario optimista	-275	-71	313	595	621	661	1.844
Escenario pesimista	-252	17	38	85	88	111	87
<b>Horas de Formación</b>							
Escenario realista		52.800	53.100	53.400	61.950	62.100	283.350
Escenario optimista		52.800	124.350	143.450	143.750	143.900	608.250
Escenario pesimista		52.800	53.100	53.400	43.150	43.300	245.750
<b>Valor Actual Neto (miles de euros)</b>							
Escenario realista	4,2						
Escenario optimista	275,8						
Escenario pesimista	-22,6						
<b>Tasa Interna o de Retorno (%)</b>							
Escenario realista	5,2%						
Escenario optimista	10,2%						
Escenario pesimista	3,1%						

Evolución de los ingresos según los distintos escenarios

Año	Escenario realista	Escenario optimista	Escenario pesimista
0	0	0	0
1	1.060	1.060	1.060
2	1.196	2.778	1.196
3	1.304	3.659	1.304
4	2.112	3.869	1.383
5	2.232	4.077	1.466



## 7.7.- Conclusiones

De las simulaciones realizadas, y del análisis de sensibilidad realizado sobre distintas variables, podemos concluir, a modo de resumen, lo siguiente:

- El proyecto de implantación de la Escuela de Negocios de Extremadura es viable en cualquiera de los escenarios considerados.
- El resultado final que se alcanza en el escenario pesimista viene a ser el punto de arranque recogido para la alternativa que consideramos más viable, o escenario realista. Es decir, de no contarse con el apoyo financiero institucional, al término de cinco años se está en la misma disposición de dimensionamiento que en el segundo año de actividad de la hipótesis que entendemos más ajustada a las posibilidades reales.
- La aplicación del escenario optimista, con el nivel de actividad que se recoge en el mismo, supone en la práctica el adelanto en cinco años de las cotas que se alcanzarían en el escenario realista.

## 8.- PLAN DE CONTINGENCIAS E IMPLANTACIÓN.

Deben considerarse dos variables clave cuyo fallo obligaría a un replanteamiento transitorio de las premisas de partida del proyecto, de manera que no impidiese su despegue y éxito. Estas son las siguientes:

- **No se cuenta con el apoyo institucional de la Junta de Extremadura.** Aunque ciertamente esta situación es difícil que se produzca dado el interés mostrado por la Institución, quien en reiteradas ocasiones ha puesto de manifiesto su deseo de que la Comunidad Autónoma de Extremadura disponga de una Escuela de Negocios, también lo es que en caso de no existir la aportación inicial que la misma ofrece y, lo que es más importante, las becas para los alumnos, los promotores se verían obligados a buscar financiación alternativa y de similares características. En este sentido, entendemos que sería posible sustituir la citada financiación por otra similar aportada por las entidades financieras regionales, a través de su obra social, o por la congregación de una mayor participación privada. Es cierto que en el Patronato de la Fundación participan un grupo de empresas de primera línea en la región, sin embargo aún quedan otras muchas que están a la altura de las seleccionadas y que muy probablemente también estarían interesadas en participar financieramente en el proyecto.
- **El Ayuntamiento de Cáceres no cede el edificio donde habrá de ubicarse la sede de la Escuela.** Parece evidente que esta contingencia es de menor calado que la anterior. En el supuesto de que no pudiera disponerse de dicho edificio caben varias alternativas resultando quizás más viable la utilización

de las instalaciones de la Universidad de Extremadura, acondicionadas correctamente y con todos los medios necesarios para desarrollar sin ningún problema todos nuestros cursos.

Por lo que a las acciones de implantación se refiere, a continuación se aporta cronograma correspondiente a los primeros meses de vida de la Fundación:

