



# Plan de empresa para el desarrollo de una autoescuela

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Néstor Fuster Catalá*

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Convocatoria de defensa: Septiembre de 2018**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
1. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	11
1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....	11
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	12
1.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO... 12	
1.4. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE PRODUCTOS / SERVICIOS .....	13
1.5. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
1.6. ANÁLISIS INTERNO .....	36
1.7. ANÁLISIS DAFO .....	38
2. PLAN DEL SERVICIO .....	40
2.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO .....	41
2.2. APORTACIONES DEL SERVICIO.....	43
2.3. COSTES DEL SERVICIO .....	44
2.4. POLÍTICAS DE MARKETING .....	46
3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.....	52
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	52
3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	53
3.3. FACTURACIÓN PREVISTA.....	57
3.4. PLAN DE VENTAS.....	60
4. PLAN DE INVERSION.....	62
4.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	62
4.2. INVERSIÓN NECESARIA.....	65
4.3. EXISTENCIAS .....	67
5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL .....	68
5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	68
5.2. COSTES DEL PERSONAL .....	70



6.	PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO .....	72
6.1.	PLAN DE TESORERÍA .....	72
6.2.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	75
6.3.	BALANCE DE SITUACIÓN .....	76
7.	CONSTITUCIÓN SOCIETARIA.....	78
8.	CONCLUSIONES .....	83
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	85

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

### **PLAN DE EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE UNA AUTOESCUELA**

**Resumen:** Se pretende desarrollar un plan de empresa de una autoescuela en la ciudad de Alcoy en el que trataremos los siguientes temas: (a) Implantación de la autoescuela; (b) Plan de servicios; (c) Plan de comercialización; (d) Plan de inversión; (e) Organización y personal; (f) Plan económico/financiero; (g) Estudio de viabilidad.

**Palabras clave:** Autoescuela, Alcoy, Dirección General de Tráfico, educación vial, conducir, emprender.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA  
CAMPUS D'ALCOI

## INTRODUCCIÓN

El desplazamiento de personas y mercancías es un hecho ligado a la existencia del ser humano. Desde el descubrimiento de la rueda, el carro, el coche arrastrado por fuerza animal, la bicicleta y finalmente, el automóvil y la motocicleta, han sido muchos siglos de perfeccionamiento, antes de que el carnet de conducir existiera.

Según la RACC, el primer examen de conducir de la historia se realizó en 1893 en París. La capital francesa fue la primera ciudad del mundo que exigió un permiso de circulación para poder conducir automóviles o motocicletas.

En España, según la DGT, la primera normativa sobre tráfico data del 1900. Fue el “Reglamento para el Servicio de Coches Automóviles por las Carreteras del Estado”, que limitaba la velocidad de circulación a 28 km/h en carretera y 15 km/h en ciudad, y otorgaba a matricular los vehículos. El permiso de conducir lo otorgaba el gobernador de la provincia, tras un examen realizado por una persona designado por él.

Cada año que pasaba se incrementaba el número de automóviles y en consecuencia los aficionados a este medio de locomoción cada vez eran más. Aunque el automóvil era prohibitivo para la mayoría de ciudadanos de aquella época, éstos demandaban información concreta y específica sobre ellos.

A causa de esa afición empezaron a surgir diferentes establecimientos comerciales en torno al automóvil. Se crearon los primeros concesionarios, los primeros garajes, las primeras publicaciones y las primeras escuelas de “chauffers”.



**Figura 1.** Fotografía Ford Modelo T. **Fuente:** Página web de Diariomotor

El establecimiento donde se aprendía el manejo del automóvil y el funcionamiento de su motor se denominaba, a principios del siglo XX, “Escuela de Chauffers”. Aquellas escuelas que se dedicaron a enseñar a las personas a conducir, surgieron en la ciudad de Barcelona. Fueron el resultado de la iniciativa personal de algunos barceloneses con visión de futuro.

En principio, no existía una normativa específica para abrir este tipo de centros. Las escuelas que existieron en la primera década del siglo pasado estaban muy relacionadas con garajes y ventas de automóviles. La enseñanza que se daba era teórica y práctica, destinando un coche de 4 cilindros exclusivamente a ello.

En el año 1906, las autoescuelas españolas comenzaban su andadura. Habían escrito la primera página de su particular historia.

Más tarde se empezaron a ver las primeras motocicletas entre el 1914 al 1918, para uso militar, ya que había empezado la Primera Guerra Mundial. Al principio, dichas motocicletas podían ser conducidas sin carnet de conducir y estaban exentas de pagar impuestos.

En el 1924, se unificaron las diferentes normas de tráfico de todas las comunidades, haciendo obligatorio la circulación por el lado derecho de la calzada en todo el territorio español.

Hasta pasada la Guerra Civil Española, con gran parte del territorio arrasado, no comienza otra vez la actividad de automoción, centrada ahora en el ensamblaje de motores a las bicicletas, por su sencillez y bajos costes. Fue ahí donde se volvieron a desarrollar motocicletas y a importar entre otras, las famosas Vespa y Lambretta (italianas).

Año tras año, la venta de vehículos aumentaba y con ello cada día más conductores tenían que obtener su autorización para poder conducir. Fue en 1959, cuando apareció la Dirección General de Tráfico, un organismo del Ministerio del Interior, para hacer frente a las necesidades derivadas de la creciente motorización del país.

El Organismo Autónomo Jefatura Central de Trafico tiene personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propio, autonomía de gestión y plena capacidad jurídica y de obrar dentro de su esfera de competencias.

Actualmente la DGT contribuye de manera notable en la redacción de la normativa en materia de tráfico, circulación de vehículos a motor y seguridad vial.

Es la DGT la encargada de realizar y controlar todas las gestiones que las autoescuelas actuales, aproximadamente unos 8.000 centros en España. Todas las gestiones de estas escuelas, se realizan en las diferentes Jefaturas de Tráfico repartidas por todo el Territorio Nacional, así que se depende de ellas para la puesta en marcha de este proyecto empresarial.

Vamos a pasar así, a definir qué es y a que se dedica una Autoescuela.

Una autoescuela es un centro formativo donde se imparte simultáneamente la enseñanza teórica y práctica para la obtención de los diferentes permisos de conducción. Es un centro regulado según normativa de la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior, formado por un titular, un director y el profesorado titulado, y que suele ofrecer un horario de clases adaptada a cada alumno.

El objetivo de este trabajo, consistirá en la apertura de una autoescuela y su consecuente viabilidad. Además, estudiaremos las diferentes modalidades de ofertar las clases, tanto presenciales como online

Para llevar a cabo este negocio, hay que desarrollar, estudiar y analizar el proyecto y decidir finalmente si es viable su puesta en marcha.

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

El primer paso para la realización de un plan de empresa es la descripción general del negocio que pretendemos poner en marcha.

El plan de empresa se centra en la apertura de una nueva autoescuela en Alcoy junto a la Universidad, dado que nuestros clientes potenciales serán los alumnos del Campus, no obstante, también tendremos en cuenta otro tipo de clientes. Es por ello, que adaptaremos las clases teóricas y prácticas a las necesidades de nuestros alumnos, sobre todo a sus horarios y presupuestos.

### 1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

**Tabla 1.** Datos de la empresa

<b>Nombre de la empresa</b>	Autoescuela EPSA
<b>Socios</b>	Dos socios (Graduado en ADE y Profesor Autoescuela, con experiencia en el sector)
<b>Domicilio social</b>	Alcoy
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.autoepsa.es">www.autoepsa.es</a>
<b>Fecha de inicio</b>	A determinar (Dentro del año 2018-2019)

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**Misión:** Autoescuela EPSA es una empresa dedicada a la formación continua de conductores, impartida por su personal cualificado y con experiencia en el sector, cuya finalidad consiste en preparar y capacitar a nuestros clientes para garantizar su futura seguridad al volante.

**Visión:** La visión que pretende alcanzar Autoescuela EPSA consiste en consolidarse en el sector como empresa de referencia en la formación de conductores, permitiendo cubrir las necesidades que la población demande en cada momento.

**Valores:** Hacer de nuestra pasión que es conducir nuestro medio de vida, contribuyendo a la seguridad vial, apostando por la tecnología y la innovación.

## 1.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El sector de las autoescuelas es un mercado muy competitivo en la ciudad de Alcoy, pero con muy poca competencia en la zona centro de la ciudad. Es esta razón, la que nos hace detectar un nicho de mercado relevante enfocado a los jóvenes estudiantes, puesto que muchos de ellos han cumplido recientemente la mayoría de edad.

Pretendemos hacer frente a la demanda de este segmento ofreciendo toda clase de cursos teóricos y prácticos, adaptándonos a sus horarios de clases y horas de estudio. No sólo nos centraremos en el carnet de coche (B), sino también ofreceremos el carnet de motos (AM, A1, A2 y A) y dependiendo de la demanda de los demás carnets, valoraremos en un futuro la ampliación.

Nuestros servicios irán destinados a personas entre 15 y 34 años, residentes en la población de Alcoy, de ambos sexos, y de diferentes niveles adquisitivos. Ofreceremos toda clase de promociones y facilitaremos horarios para que puedan compaginar con sus estudios académicos.

Los servicios que ofrecen nuestros competidores directos están centrados en los clientes jóvenes hasta los más mayores, con lo que pretendemos diferenciarnos de ellos centrándonos en un segmento de mercado joven. No obstante hemos de considerar que este tipo de mercado al que nos dirigiremos no siempre dispone de un nivel de renta propio por lo que tendremos que realizar un plan de marketing para poder captar la atención de sus padres.

Nuestra principal ventaja competitiva la fijaremos en la proximidad que tienen al centro y la flexibilidad de los horarios de apertura y de clases.

#### 1.4. EVALUACIÓN COMPARATIVA DE PRODUCTOS / SERVICIOS

Analizando detalladamente los factores de éxito o fracaso que pensamos que la empresa tiene o podría llegar a tener, podremos centrar la atención en las acciones a tomar para que esos fracasos se puedan convertir en éxitos.

- Factores de éxito :

- Dedicación permanente a su actividad.
- Localización estratégica.
- Contenidos actualizados.
- Nuevas tecnologías.
- Personal competente y responsable.
- Buena imagen y servicio.
- Entorno conocido.

- Factores de fracaso :

- Existencia de competencia.
- Falta de experiencia en creación y gestión de empresas.
- Parte de nuestro público objetivo no dispone de un nivel de renta propio.

## 1.5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una forma u otra, en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de la estrategia empresarial. Permite identificar las influencias

positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y así decidir las acciones a seguir en cada caso.

Para el análisis de la situación externa dentro del plan de marketing se debe analizar en concreto:

- Análisis del entorno } → Macroentorno
- Análisis competitivo } → Microentorno
- Análisis del mercado }

### 1.5.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno es el medio externo que rodea a la empresa, desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.

El análisis del macroentorno permite identificar los factores que afectan a las empresas de una industria o sector, desde la perspectiva del sistema económico y social general.

Este análisis permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen las variables externas y decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Desde un punto de vista más específico este análisis pretende:

- Identificar qué variables tienen un impacto significativo en la actividad de la empresa y cuáles no.
- Evaluar el impacto de cada una de estas variables sobre su rentabilidad o proceso de crecimiento.
- Tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable.

Para el análisis del macroentorno utilizaremos como herramienta el análisis PEST.

#### - ANÁLISIS PEST

Es el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización, cuyo objetivo es identificar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por nuestra empresa en el futuro.



**Figura 2.** Imagen del análisis PEST. **Fuente:** Página Web Pymes y Calidad

### A) DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL.

Engloba todos aquellos factores relacionados con los gobiernos, tanto a nivel local, como autonómico, nacional e internacional.

La concepción del bienestar social es diferente según las opciones políticas (salud, pública, educación, comunicaciones,...)

A continuación, detallaremos cuáles son los factores que más afectaran a nuestra empresa en la dimensión político-legal:

- Las frecuentes huelgas de los examinadores de tráfico, en los últimos años, que reclamaban un aumento en su salario, ha provocado

numerables pérdidas a las autoescuelas: los alumnos llegaban a la prueba teórica y se encontraban con las aulas de examen cerradas sin previo aviso, con lo que las huelgas reiteradas colapsaron las autoescuelas, y les impedía realizar su actividad, llegando en algún caso a hacer cerrar autoescuelas por sus pérdidas económicas (AMENAZA).

- El Real Decreto Ley 10/2010 de Reforma del Mercado de Trabajo, modifica el Real Decreto Legislativo 1/1995 sobre el Estatuto de los Trabajadores. Esta reforma favorece a las empresas en cuanto a indemnizaciones en despidos y flexibilidad en la contratación. (OPORTUNIDAD).

Fuente: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-9542>

- o Subida de las tasas de tráfico en 2017. La tasa para la obtención del permiso de conducción de cualquier clase, pasa de 90,30€ en 2016 a 91,20€ en 2017, subiendo a 92,20€ en Julio 2018. (AMENAZA).

Fuente: <https://citatrafico.es/tasas-traffic/>

- o El gobierno está estudiando la subida de impuestos al diésel, que supondría alrededor de un 10% de incremento respecto al precio actual del hidrocarburo. (AMENAZA).

Fuente: <http://www.eleconomista.es/energia/noticias/9245407/07/18/El-diesel-subiria-un-10-si-se-equiparan-sus-impuestos-a-los-de-la-gasolina.html>

- El clima político en España, actualmente es muy inestable. La aparición de nuevos partidos políticos ha hecho cambiar el panorama político del país, junto a la inestabilidad en Cataluña, preocupa tanto a las empresas como a consumidores finales. (AMENAZA).

## **B) DIMENSIÓN ECONOMICA.**

Se consideran principalmente los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores, determinando la capacidad de compra y las pautas de consumo de los individuos.

Se puede sintetizar en un conjunto de factores que afectan a la capacidad de compra de los consumidores y su estructura de gastos.

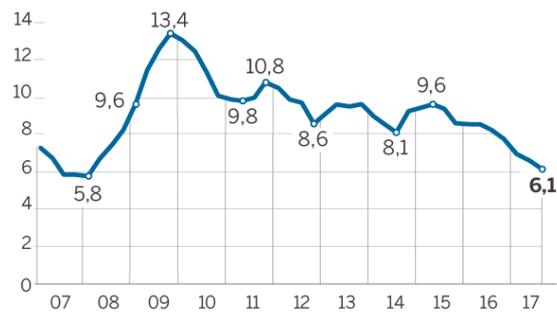
\*Nivel y distribución de la renta:

La tasa de ahorro de los españoles se acerca a su mínimo histórico. El porcentaje de renta que los hogares guardan para el futuro se reduce al 6,1%, apenas tres décimas más que en 2008.

## Gràfica 1. Tasa de ahorro de los hogares españoles en comparación con su deuda

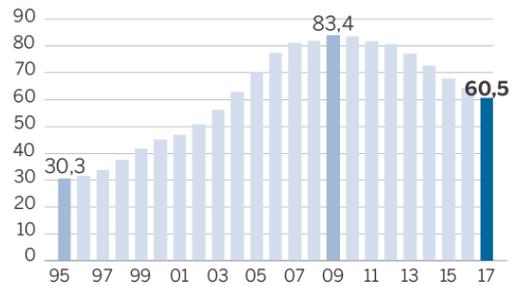
### TASA DE AHORRO DE LOS HOGARES

Anual móvil. En porcentaje sobre la renta disponible



### DEUDA DE LAS FAMILIAS

En % del PIB



Fuente: INE, Banco de España e Inverco/OCDE. EL PAÍS

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

Significa que los españoles, en general no hemos aprendido, después de la fuerte crisis económica que acabamos de pasar, deberíamos estar ahorrando una cantidad más significativa para nuestra jubilación y también para en caso de tener un imprevisto poder hacerle frente. Debido a que hemos estado una larga temporada recortando gasto por la incertidumbre de la crisis, ahora a la mínima mejora de la situación económica hemos disminuido nuestro ahorro. (AMENAZA)

Fuente: [https://elpais.com/economia/2018/02/16/actualidad/1518808434\\_358100.html](https://elpais.com/economia/2018/02/16/actualidad/1518808434_358100.html)

\*Tasa de desempleo:

El mercado laboral español sigue creciendo, la tasa de paro se sitúa en un 16,74% en el primer trimestre del año 2018. Un dato muy esperanzador ya que ha bajado 7 puntos en los últimos 3 años. (OPORTUNIDAD)

Fuente: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

## Gráfica 2. Paro y Ocupación en el cuarto trimestre de 2017.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

\*Etapa del ciclo económico:

Después de una gran crisis económica en nuestro país, en los que la sociedad española se ha resentido de manera severa por esta crisis, la población comienza a ser más optimista y la predisposición a comprar se recupera proyectándose un aumento en las ventas. (OPORTUNIDAD)

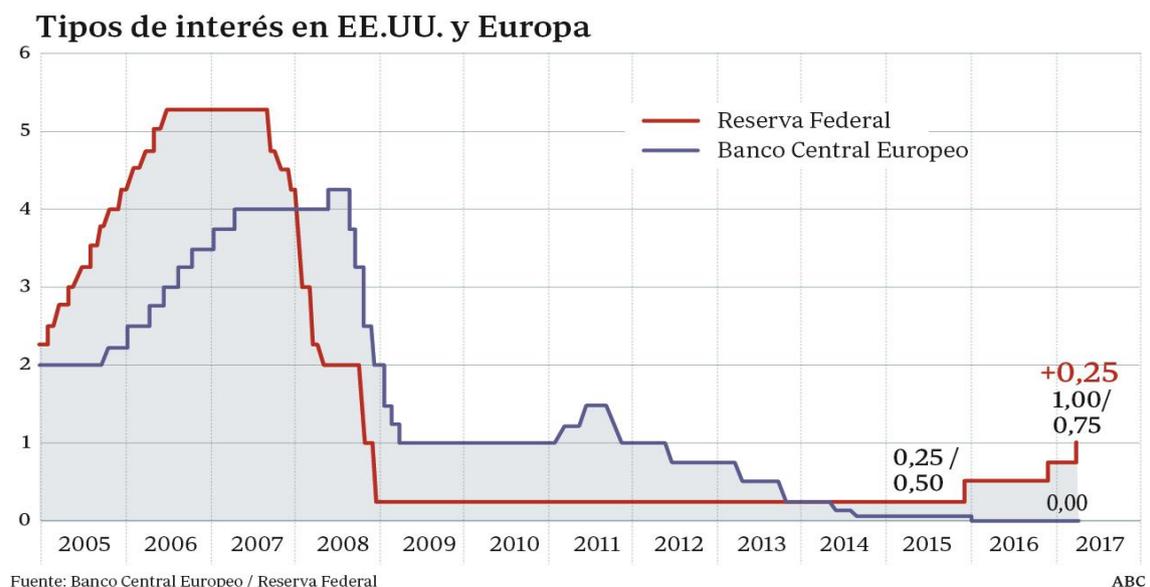
\*Tipos de interés:

La Zona Euro ha bajado sus tipos de interés a mínimos históricos. Un descenso de los tipos que lucha contra el debilitamiento en los precios o en un posible entorno de deflación económica, además de revitalizar la economía y ayudar a un incremento de las exportaciones.

Actualmente, con un tipo de interés cero, los usuarios disminuyen el ahorro e invertirán en consumo de bienes duraderos, incrementando el consumo que se verá reflejado en un aumento de la demanda de productos/servicios.

También favorece a empresas y multinacionales, ya que pueden destinar sus beneficios a inversiones ya sea en la empresa o nuevos proyectos. (OPORTUNIDAD)

**Gráfica 3.** Tipos de interés de la zona euro respecto a EE.UU.



**Fuente:** Banco Central Europeo

\*Índice de Precios de Consumo (IPC):

Cuando hablamos de la inflación en España, nos referimos a menudo al índice de precios al consumo (IPC). El IPC español muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo.

Para determinar la inflación, se analiza cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un período anterior. En caso de caída de los precios, se habla de deflación (crecimiento negativo de los precios).

**Gráfica 4.** Evolución del IPC en España 2017 - 2018



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

Según el INE el Producto Interior Bruto en España en el primer trimestre de 2018 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior, tasa que es igual a la del cuarto trimestre de 2017, por lo tanto, hay un leve aumento en la producción nacional que se refleja en una mejora en la economía española, acusada en los últimos años debido a la crisis. Es por ello que se espera una mejora en el bienestar de la sociedad. (OPORTUNIDAD)

**Tabla 2.** Evolución del PIB en España 2012-2017

<b>Año</b>	<b>PIB Millones €</b>	<b>Variación Anual</b>
<b>2017</b>	1.163.662	3,1%
<b>2016</b>	1.118.522	3.3%
<b>2015</b>	1.079.998	3,4%
<b>2014</b>	1.037.820	1,4%
<b>2013</b>	1.025.693	-1,7%
<b>2012</b>	1.039.815	-2,9%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

\*Renta per cápita:

Indicador usado para estimar la riqueza económica de un país. Es la relación entre el Producto Interior Bruto (PIB) y el número de habitantes del país. Muestra cuánto contribuye la producción individual al crecimiento económico de un país.

La renta per cápita en 2018 en España es de alrededor de 25.500€ anuales, dato que se ha incrementado gradualmente en los últimos años, aunque sigue habiendo mucha desigualdad en los salarios y entre clases sociales.

### C) DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Las empresas deben analizar el entorno sociocultural de su ámbito, la cultura y los valores favorecen el desarrollo y la adopción de nuevos productos/servicios.

El análisis de estas variables nos aportará información sobre los condicionantes referidos a la población (edad, ocupación, sexo, formación).

Pirámide de población en España:

- La reducción de la tasa de natalidad en España al mismo tiempo que aumenta la esperanza de vida de la población, es un cambio que afecta a las actividades comerciales, ya que tendrán que adaptar sus productos/servicios a dichos cambios en la población. (AMENAZA)

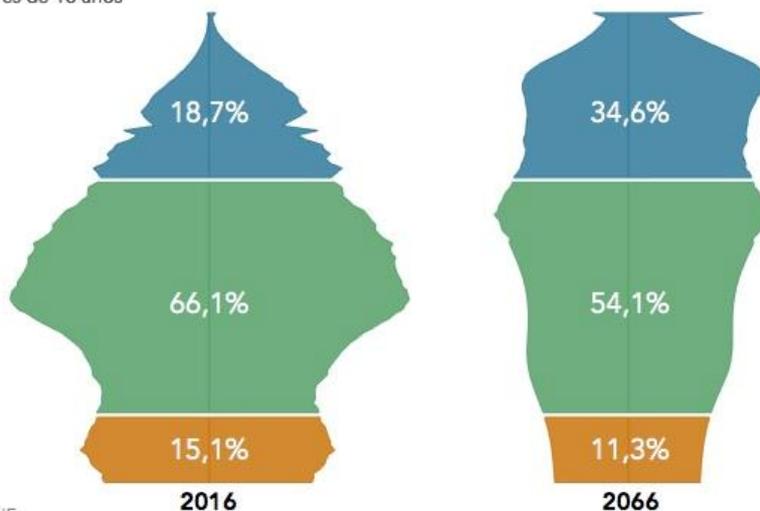
### Gràfica 5. Evolució piràmide de població en Espanya 2016 - 2066

#### LA INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE DE POBLACIÓN

La población mayor de 65 años pasará de un 18% a un 35% en 50 años

Población por grandes grupos de edad

- Mayores de 65 años
- Edad laboral (16-64)
- Menores de 16 años



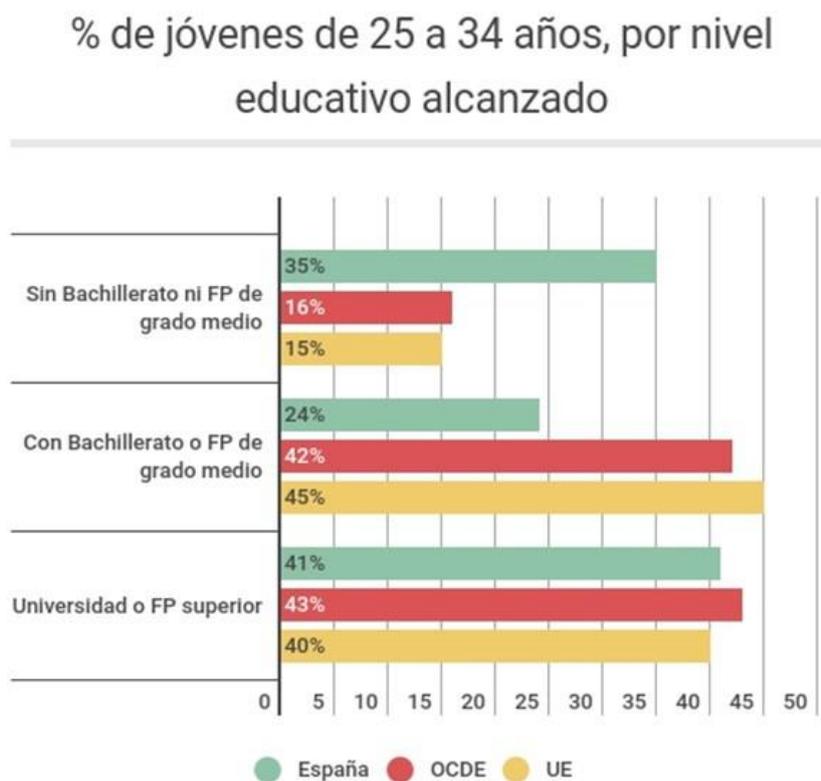
Fuente: INE

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

Nivel de estudios en España:

- El nivel de estudios en España es bastante inferior a la media europea, sobre todo en estudios más básicos como el FP de grado medio o el Bachillerato, pero, sin embargo, está en la media en estudios superiores respecto a la media de la Unión Europea. (AMENAZA)

**Gràfica 6.** Nivel educativo de España respecto la U.E.



Fuente: OCDE

**Fuente:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Variables medioambientales:

- La sensibilización por el medio ambiente es cada vez mayor en la sociedad, esto ha provocado que, a las empresas, se les exija cada vez más su implicación en materia de medio ambiente.

## D) DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Las innovaciones tecnológicas son una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Los avances tecnológicos se suceden actualmente a gran velocidad. La tecnología contribuye a crear productos/servicios nuevos o a mejorar los ya existentes. Las empresas deben tener en cuenta los nuevos desarrollos tecnológicos para poder ofrecer nuevas alternativas (oportunidades).

El desarrollo tecnológico también podrá suponer una amenaza, si supone para la empresa situaciones de obsolescencia.

- Los programas informáticos en la actualidad son capaces de explicar cada una de las lecciones teóricas al alumno, y automatizar al máximo el aprendizaje de los alumnos, siendo una gran ayuda para ellos. (OPORTUNIDAD).
- Los consumidores españoles van perdiendo el miedo a realizar compras on-line. Esto favorece la venta de productos y servicios que se pueden hacer desde cualquier sitio, facilitando una comodidad que hasta ahora no se tenía. (OPORTUNIDAD)

El Perfil Estratégico del entorno nos permitirá resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST.

**Tabla 3.** Perfil estratégico del entorno

		MN	N	I	P	MP
<b>POLÍTICO LEGAL</b>	Huelgas Examinadores		X			
	Normas medioambientales			X		
	Reforma del mercado de trabajo				X	
	Subida Tasas Trafico			X		
	Subida Precio Diésel				X	
	Nuevas tendencias políticas		X			
<b>ECONÓMICO</b>	Tasa de desempleo (empleabilidad)			X		
	Tasa de desempleo (nivel de renta)		X			
	Tasa de ahorro			X		
	Etapa del ciclo económico		X			
	Tipo de interés	X				
	PIB		X			
<b>SOCIOCULTURAL</b>	Pirámide de Población				X	
	Nivel de estudios en España				X	
	Variables Medioambientales			X		
<b>TECNOLÓGICO</b>	Venta productos online				X	
	Programas Informáticos				X	

**Fuente:** Elaboración propia

Según la representación del Perfil Estratégico resultante observamos que hay más oportunidades (picos hacia la derecha) que amenazas (picos hacia la izquierda). Tendremos que aprovechar y explotar aquellas oportunidades para que el impacto sea más favorable en la empresa.

**Tabla 4.** Resumen de las principales amenazas y oportunidades que presenta el Macroentorno

	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
<b>Dimensión Político-Legal</b>	<p>Clima político inestable a corto y medio plazo.</p> <p>Incremento de las Tasas de Trafico, más coste para la inscripción de los alumnos.</p>	<p>Reforma del mercado de trabajo (Menores costes por despido).</p> <p>Ley del IRPF (tributos más bajos).</p>
<b>Dimensión Económica</b>	<p>Desempleo elevado, bajo nivel de renta de la población, en comparación con la U.E.</p> <p>Nivel de ahorro familiar en mínimos históricos.</p>	<p>Desempleo elevado, facilidad de contratación.</p> <p>Más predisposición a comprar/gastar que en los últimos años.</p> <p>Etapas del ciclo económico (salida de una fuerte recesión económica).</p> <p>IPC positiva, crecimiento entre el 1 y el 3% anual.</p> <p>PIB en crecimiento, indica un aumento de la producción anual del país.</p>

		<p>Renta per cápita en crecimiento.</p> <p>Tipos de interés muy bajos, rondando al interés negativo, oportunidad para invertir con muy bajo coste.</p>
<b>Dimensión Socio Cultural</b>	<p>Tasa demográfica, envejecimiento de la población.</p> <p>Leyes ambientales (hay que combatir contra la contaminación)</p>	<p>Nivel de formación en España (a la cola de la OCDE, posibles subvenciones para la formación).</p>
<b>Dimensión Tecnológica</b>		<p>Mayor calidad de conexión a internet (fibra óptica).</p> <p>Programas informáticos muy avanzados, capaces de facilitar y agilizar nuestro trabajo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez concluido el análisis del entorno de Autoescuelas EPSA, con su grafica del perfil estratégico y el correspondiente PEST, concluimos que el sector en el que opera la empresa, presenta más oportunidades que amenazas, esto presenta un indicador favorable para la empresa y entorno, tratando así alcanzar una situación óptima para la misma.

### 1.5.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del entorno general se complementa con el del microentorno o entorno específico en el que opera la empresa.

En el análisis del microentorno se busca poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios, en cada una de sus unidades estratégicas de negocio.

Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas justamente lo contrario.

Para este análisis profundizaremos a través de las 5 Fuerzas de Porter.

### MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo desarrollado por Michael Porter, es una metodología de análisis que nos permitirá determinar oportunidades y amenazas en el sector. Se utiliza para analizar el atractivo del sector y poder alcanzar ventajas competitivas. Se debe aplicar en el ámbito de las estrategias de negocio y no en toda la organización. Las fuerzas no son independientes entre sí.

Para Porter el éxito de una empresa depende de saber aprovechar mejor que los competidores los factores externos favorables (oportunidades) y de tener la capacidad de combatir aquellos factores desfavorables (amenazas).

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter indica que las posibilidades de ganancia en el sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva:

- Horizontales:
  - Competencia de los productos sustitutivos.
  - Competencia de los nuevos competidores que pueden entrar en el sector.
  - Competencia de los rivales ya establecidos.
  
- Verticales:
  - Poder de negociación de los proveedores.
  - Poder de negociación de los clientes.

Pasaremos a realizar un estudio de las diferentes fuerzas de presión competitiva:

- **Competidores Actuales:**

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en el sector en un determinado momento.

Actualmente, la competencia en el sector de las autoescuelas es elevada, encontrándonos con un sector en madurez, con un total en 2018 de 155 autoescuelas en la provincia de Alicante. A mayor actividad de la competencia menor será la posibilidad de obtención de rentas superiores y menor atractivo tendrá el sector (amenaza).

En cuanto al número de matriculaciones se fueron reduciendo gradualmente después de la crisis del 2007 hasta aproximadamente el año 2016. Actualmente,

el número de alumnos en los últimos dos años ha ido aumentando y se prevé que siga en esa tendencia (oportunidad).

No obstante, se ha ido observando un descenso de las tarifas aplicadas a cada uno de los servicios ofrecidos para intentar captar mayor número de clientes, este hecho conlleva menores márgenes de beneficio para la empresa. Hay que estar atentos en todo momento en las ofertas o promociones de nuestros principales competidores, y analizar si ello afecta de manera evidente en el comportamiento de nuestros clientes.

Nuestros competidores directos, es decir, aquellos que ofrecen unos servicios parecidos a los nuestros y que además se sitúan próximos a nuestra empresa serán:

- Autoescuela Jordá
- Autoescuela Santa Rosa
- Autoescuela San Jorge
- Madel
- Autoescuelas Entenza
- Autoescuelas Ricardo
  
- **Competidores Potenciales**

Hace referencia a las nuevas empresas que pueden entrar a competir en un sector. Es una amenaza para el sector, ya que intensificaría la competencia actual y reduciría el atractivo del mismo.

Las barreras de entrada en el sector serán bajas, existen gran variedad de competidores potenciales, solamente necesitaremos el permiso de apertura de

la Jefatura de Tráfico y el permiso de apertura del municipio en cuestión, a parte de los vehículos y material de oficina necesarios.

Un competidor potencial también será internet, o cómo de rápido se está implantando en el sector, puesto que se están ofreciendo cursos teóricos, a precios muy competitivos y con aceptación en el sector.

- **Productos sustitutivos**

Hace referencia a todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece el sector.

Cada vez la sociedad se está concienciando en que el modelo actual de transporte es inviable, por su alta contaminación y gasto abusivo de recursos innecesarios sobre todo en las grandes ciudades, llevándonos a hacer la movilidad más sostenible con un mayor uso del transporte público.

En la ciudad de Alcoy, los medios de transporte que tendremos alternativos como productos sustitutivos a considerar serán los siguientes:

- La bicicleta
- El autobús urbano e interurbano

La ciudad de Alcoy, consta de un servicio de autobús que permite la movilidad tanto por la ciudad como por los pueblos de alrededor, siendo una opción muy a tener en cuenta en comparación con el coste del servicio y el coste del mantenimiento del vehículo convencional.

- **Poder de negociación del cliente**

Como se comentaba en uno de los puntos anteriores, el aumento en los últimos años del número de alumnos, ha llevado con ello el aumento de los ingresos del sector. Por este motivo, los clientes del sector de las Autoescuelas son un factor clave y se hacen indispensables para el funcionamiento del sector. A mayor incremento del número de alumnos, menor será el poder de negociación de los clientes, siempre y cuando los precios sean adecuados al servicio ofertado.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Debido a la poca cantidad de proveedores que encontramos en la actualidad, y teniendo en cuenta que nuestro volumen de compra no es grande, respecto a grupos de Autoescuelas con muchas sucursales, da lugar a que nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores sea baja, y que los precios vendrán impuestos, con poco poder de negociación.

## 1.6. ANÁLISIS INTERNO

Después de haber realizado el análisis interno, pasamos a realizar el análisis interno de la empresa. El análisis pretende ayudarnos a detectar las debilidades y fortalezas que puedan afectar a la empresa.

Identificaremos de cada área funcional de la empresa los recursos y capacidades más relevantes para competir en el sector. Los recursos y capacidades se

compararán con la media del sector para detectar las debilidades y fortalezas que tendrá la empresa respecto a la competencia.

**Tabla 5.** Recursos y capacidades más relevantes respecto a la competencia

		Mejor que la media del sector	Igual que la media del sector	Peor que la media del sector
<b>ÁREA MARKETING / COMERCIAL</b>	Cuota de mercado		X	
	Características del servicio		X	
	Imagen de la marca		X	
	Publicidad y promoción	X		
	Fuerza de ventas		X	
<b>ÁREA DE OPERACIONES / PRODUCCIÓN</b>	Control de calidad del servicio	X		
	Productividad	X		
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	Estructura financiera			X
	Rentabilidad de las inversiones	X		
	Solvencia financiera		X	
<b>ÁREA TECNOLÓGICA</b>	Tecnología disponible	X		
	Esfuerzo en I+D	X		
	Asimilación de tecnología	X		
<b>ÁREA DE DIRECCIÓN</b>	Estilo de dirección		X	
	Estructura organizativa	X		
	Sistemas de planificación y control		X	
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Sistema de incentivos	X		
	Clima social	X		
	Nivel de formación	X		

**Fuente:** Elaboración propia

El balance que se observa es positivo la empresa tendrá más fortalezas que debilidades, y estas últimas las tendrá que ir corrigiendo para que se conviertan en el tiempo en fortalezas para ser una empresa fuerte en el sector.

### 1.7. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos facilitará la identificación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa (Análisis Interno) y de las Amenazas y Oportunidades del mercado o sector donde se desarrolla la actividad (Análisis Externo). El análisis nos permitirá defendernos de las Amenazas y las Debilidades de la empresa y sacarle partido a las Fortalezas y Oportunidades.

- Debilidades:
  - Empezar con los recursos económicos mínimos hace que las acciones a tomar tengan que ser muy medidas por la estructura financiera de la empresa.
  - La falta de experiencia en el mundo empresarial y en la autogestión de nuestro negocio.
  - Desconocimiento por parte del cliente de los servicios ofrecidos.
  
- Amenazas:
  - Las barreras de entrada del sector son medio/bajas, por lo que cualquiera puede entrar en el mercado con un mínimo de inversión.



- Desempleo elevado, bajo nivel de renta de la población en comparación con la U.E.
  - Nivel de ahorro familiar en mínimos históricos.
  - Alto nivel de empresas competidoras.
- Fortalezas:
- Nivel de formación del personal para desempeñar su profesión.
  - Tecnología disponible para ofrecer al cliente.
  - Proximidad al cliente final.
  - Flexibilidad en los horarios, adaptándonos a nuestros clientes.
  - Ganas de emprender del personal.
- Oportunidades:
- Desempleo elevado, facilidad de contratación.
  - Más predisposición de la sociedad a comprar/gastar que en los últimos años.
  - Etapa del ciclo económico (salida de una fuerte recesión económica).
  - Renta per cápita en crecimiento.
  - Mejora sustancial de la conexión a internet de la zona.

## 2. PLAN DEL SERVICIO

En el siguiente capítulo vamos a definir el servicio que la empresa pretende ofrecer a sus consumidores potenciales. Con este análisis se pretende obtener datos objetivos para poder estudiar la viabilidad del proyecto a realizar.

Las principales líneas de negocio de la empresa son:

- Clases teóricas Presenciales.
- Clases teóricas On-line.
- Clases prácticas de Conducción.

En la **línea de negocio de clases teóricas presenciales**, ofreceremos nuestras instalaciones supervisadas por el profesor, para que los alumnos tengan todo el material y la información necesaria para poder prepararse el examen teórico para la realización de su tipo de carnet.

En la **línea de negocio de clases teóricas on-line**, ofreceremos una línea de estudio más económica para los bolsillos más apretados. Desde nuestra plataforma, a través del programa AEOL, para la preparación teórica a través de sus videos explicativos, y de todo el material necesario tanto los tests de preparación, para que el alumno pueda prepararse la formación teórica desde su casa, las 24h del día y los 365 días del año. En este caso no tendrá derecho a acudir a las clases presenciales del centro. Sólo disponible para el permiso B.

En la **línea de negocio de clases prácticas de conducción**, ofreceremos el servicio de recogida a domicilio al alumno siempre que viva en la localidad de Alcoy para la realización de las prácticas de conducción. Las prácticas serán de 30 minutos para aquéllas que se realicen en el circuito cerrado (Motos), y de 45 minutos para aquellas prácticas que se realicen en vías públicas (tanto coche como motos en abierto).

## 2.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO

A continuación, haremos una descripción detallada del servicio que vamos a ofrecer a nuestros clientes, profundizando en cada detalle del mismo.

- **Clases teóricas presenciales:** Cuando el alumno se inscriba en la escuela de esta modalidad, le entregaremos todo el material necesario para la enseñanza, que, en este caso, será un libro donde viene resumido todo el temario necesario, y una carpeta para que vaya guardando más material que el profesor ira entregando, así como también las fichas de test realizadas para ver la evolución del alumno.

Dentro de este punto, englobaremos tanto las horas al día que el profesor dedica a la impartición de clases teóricas explicativas, como las demás horas que el alumno pasará realizando los test de preparación para el examen en los ordenadores habilitados para ello.

La instrucción teórica presencial finalizará cuando el alumno obtenga un “apto” en la calificación de dicho examen teórico, se presente las veces que se presente.

- **Clases teóricas On-line:** Cuando el alumno se inscriba se le entregará también, todo el material necesario, que en este caso será, tanto el libro resumen teórico, como la carpeta con hojas para realizar los test. Esta modalidad está pensada para que aquellos alumnos que prefieran prepararse en casa, con un desembolso económico del servicio más reducido para el cliente. A través del programa aeol que le facilitaremos con su acceso online, tendrá la opción de prepararse a cualquier hora del día los 365 días del año.

La principal diferencia con las clases teóricas presenciales, es que el alumno no tendrá derecho a acudir a las aulas de la autoescuela para realizar ni las clases explicativas teóricas, ni para la realización de los test, a cambio de un menor coste del servicio.

La instrucción teórica presencial finalizará cuando el alumno obtenga un apto en la calificación de dicho examen teórico o en su caso al finalizar el curso académico presente.

- **Clases prácticas de Conducción:** Cuando el alumno ya haya superado el examen teórico pertinente o le sirva de algún carnet anterior, pasará directamente a prepararse para el examen práctico de conducción. Se prepararán para dicho examen práctico a través de prácticas de conducción. Estas prácticas se realizarán o en circuito cerrado o en las

vías públicas de la ciudad de Alcoy y alrededores. Las prácticas en circuito cerrado tendrán una duración de 30 minutos y las prácticas en vías públicas tendrán una duración de 45 minutos, donde se realizarán diferentes maniobras y rutas de exámenes configuradas.

En todos los casos, el alumno tendrá un profesor donde le ira explicando y corrigiendo en cada una de las maniobras a realizar.

La instrucción práctica finalizará cuando el alumno obtenga un apto en las pruebas de conducción prácticas, contando estos exámenes como una clase práctica más para el abono de ellas.

## 2.2. APORTACIONES DEL SERVICIO

Nuestro servicio va dirigido tanto a vecinos de la localidad de Alcoy como también a estudiantes de los distintos centros educativos cercanos.

- **Necesidades que satisface:** El cliente logra un trato personalizado, completo y efectivo. Comodidad de tenerlo todo al alcance y ahorro considerable de tiempo.
- **Razones para adquirir el Servicio:** El principal motivo es la comodidad y la atención personalizada en cada momento al cliente.
- **Novedades y ventajas:** Tenemos a la disposición de nuestros clientes una línea de servicio solamente online, donde ellos podrán

acceder cuando sea y desde donde quieran a nuestra plataforma para avanzar en su enseñanza, con la libertad que eso conlleva y todo ello por un precio mucho más competitivo.

### 2.3. COSTES DEL SERVICIO

Es fundamental la determinación de los costes unitarios de nuestro servicio. Para ello, debemos calcular las unidades de servicio final que vamos a prestar, para así poder calcular los costes unitarios para tener una estimación del valor del servicio.

- **Unidades de servicio final:** Haciendo un cálculo estimado, hemos supuesto que prestaremos alrededor de 20 matriculaciones mensuales, estimaremos alrededor de 220 matriculaciones anuales, entre los diferentes carnets de conducir, teniendo en cuenta los 11 meses de actividad de la empresa.
- **Materias primas y similares:** Nuestra materia prima será todo el material necesario para la realización de la enseñanza, tanto material físico como la página web para la realización de la enseñanza online, así como también el combustible de nuestros vehículos.
- **Publicidad y promoción:** Para dar a conocer a nuestra empresa vamos a destinar alrededor de 720€ anuales, tanto para publicidad convencional como folletos como para publicidad a través de las redes sociales, pagando anuncios en las principales plataformas.

- **Distribució:** Al ser una empresa de servicios apenas tendremos costes de distribución, lo que sí que nos acercaremos a recoger a clientes para la realización de prácticas de conducción, siempre que vivan dentro de la localidad de Alcoy.
- **Servicios y otros gastos:** Tanto para la apertura del auto escuela, como para las tasas de presentar a los alumnos a exámenes, tendremos que abonar distintas tasas a tráfico, y las englobaremos en este apartado.
- **Gastos Generales:** Incluiremos en este punto el coste del alquiler del local, agua, luz, internet, aplicaciones informáticas, constitución de la empresa, etc.
- **Amortización de inmovilizado:** El inmovilizado de la empresa sufre un desgaste por el uso, debemos incluir la amortización como un coste ya que cuando debamos reponer este inmovilizado nos supondrá un coste adicional y ya lo tendremos reflejado en el precio de nuestro servicio.
- **Gastos de personal:** En este punto incluiremos todos los gastos relacionados con el personal.

- Unidades de Servicio Total: **220 Matriculaciones**

**Tabla 6.** Coste unitario del servicio

<b>COSTES</b>	<b>Importe Anual</b>	<b>Coste Unitario</b>
<b>Material</b>	600€	2,73€
<b>Publicidad y promoción</b>	3000€	13,64€
<b>Alquiler local</b>	6.600€	30€
<b>Gastos generales</b>	43.621,60€	198,28€
<b>Amortización Inmovilizado</b>	5.487,62€	24,94€
<b>Gastos de personal</b>	67.200€	305,45
<b>TOTAL</b>	<b>126.509,22</b>	<b>575,04€</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los costes de los servicios generados el primer año con una estimación de 220 matrículas.

El primer año, nos da que el coste del servicio en general tanto teórico como práctico de media será de 575,04€ con 220 matriculaciones, coste que irá bajando los siguientes años, por tener menos costes en la constitución y adaptación del local.

#### 2.4. POLÍTICAS DE MARKETING

En este apartado se analizarán las políticas que la empresa adoptará respecto a los puntos básicos a tener en cuenta para la realización de una estrategia de marketing. Que son las 4P: producto, promoción, distribución y precios.

### 2.4.1. POLÍTICA DEL PRODUCTO

En este apartado estudiaremos aspectos relacionados con nuestro servicio:

- **Presentación del Servicio:** El servicio se presenta al público como un servicio más a la mano del consumidor final, enfocándose tanto en la calidad como en los precios contenidos.
- **Nombre o marca de la empresa:** Nuestro nombre viene asociado a la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, queremos que nuestra empresa se identifique con la universidad, tanto por la proximidad de nuestras instalaciones como por los alumnos que pretendemos que sean en su mayoría de la escuela. Por eso el nombre de Autoescuelas EPSA.
- **Garantías:** Nuestra garantía viene de que hasta que el alumno no apruebe podrá seguir utilizando nuestras instalaciones sin ningún coste extra por ello, (en el caso de matrículas presenciales). A sí damos una seguridad de éxito a nuestros clientes. Por supuesto, en caso de la no recepción del documento de tráfico, nosotros nos desplazaremos hasta sus oficinas para la retirada y entrega al cliente.
- **Evolución del servicio:** Puesto que es un servicio de necesidad inmediata para el sector al que nos dirigimos, esperamos llegar pronto a la etapa de madurez en el mercado, y situarnos en ella por tiempo indefinido. Nos llevará a ella la proximidad con el consumidor final y la experiencia de nuestro personal.

#### 2.4.2. POLÍTICA DE PROMOCIÓ

Consiste en informar al cliente sobre el servicio que ofrece la empresa y sus promociones.

- **Imagen deseada para la empresa:** La empresa pretende ser vista como una empresa seria y de calidad, que se toman en serio su trabajo y en la que el índice de aptos son más elevados que su competencia.
- **Medios a emplear para la promoción:** Se emplearán principalmente los anuncios en las redes sociales, así como en los mismos perfiles subiremos la foto con el alumno en la autoescuela, cuando hayan aprobado con la perspectiva señal de novel en la mano y lo colgaremos también en una pared de la escuela para motivar e hacer visible nuestro trabajo.
- **Acciones a emprender:** La empresa tendrá su página web informativa en cuanto a precios, cursos y actividades a seguir, así como el enlace web para ir a los test online de la mano de Aeol. Pero sobre todo, estaremos presentes en las redes sociales y a través de folletos informativos en distintas partes estratégicas de la ciudad.
- **Coste anual de promoción:** Las acciones de promoción anteriores tendrán un coste aproximadamente de 720€ anuales, contando tanto los anuncios en las redes sociales, como los folletos informativos en los diferentes puntos clave de la ciudad, el diseño

de nuestra web serán otros (2280€ adicionales el primer año de vida de la empresa). Es un coste relativamente contenido para el número de total de personas que va a ver nuestra empresa anunciada.

#### 2.4.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Al ser una empresa de servicios, nuestra empresa sólo dispondrá de un punto de distribución que será el mismo local donde se atenderá a los clientes y se realizará las clases teóricas. Su localización se centrará en la población de Alcoy, situando a nuestra empresa en el centro de la ciudad.

Y, en este caso, no estableceremos costes de distribución directos, ya que serán los propios clientes los que se desplazaran hasta las instalaciones.

#### 2.4.4. POLÍTICA DE PRECIOS

El precio final del servicio ha sido estudiado detenidamente, ya que una correcta política de precios hace atractiva la empresa y eso nos puede generar más matrículas y más beneficios.

A continuación mostraremos a través de la siguiente tabla los precios para cada uno de los servicios prestados:

**Tabla 7.** Tabla de precios de nuestros servicios

	<b>B</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...350€ Prácticas.....30€
	<b>B Solo Online</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...250€ Prácticas.....30€
	<b>B Con Apto Teórico</b>	Matrícula + Tasa.....220€ Prácticas.....30€
	<b>AM</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...245€ Prácticas.....20€
	<b>A2 Con Permiso B</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...310€ Prácticas Cerrado.....25€ Prácticas Abierto.....50€
	<b>A2 Con Apto Teórico</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...220€ Prácticas Cerrado.....25€ Prácticas Abierto.....50€
	<b>A1/A2 Sin Permiso B</b>	Matrícula + Teórica + Tasa...450€ Prácticas Cerrado.....25€ Prácticas Abierto.....50€
Las renovaciones 200€ Las renovaciones AM 150€		

**Fuente:** Elaboración propia basándonos en la competencia y costes



Esta decisión se ha tomado en base a las horas empleadas medias para la realización teórica de los distintos permisos de conducción, basándonos en sus costes y también teniendo en cuenta a la competencia, para no excedernos ni quedarnos muy alejados de sus precios.

### 3. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

El plan de comercialización es uno de los componentes más importantes en el plan de empresa, ya que es la vía más directa que tiene la empresa para exponer cuál va a ser el camino que va a seguir para alcanzar el éxito. En este apartado, se pretende explicar, de la forma más detallada posible, cómo la empresa se va a posicionar en el mercado y cuáles van a ser sus estrategias de reacción ante los cambios que genere el entorno a la empresa.

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado potencial al que se va a dirigir la empresa es el principal punto que se va a analizar y estudiar en profundidad para poder definir la estrategia que va a seguir la empresa.

- **Segmento del mercado:** El mercado al que se va a dirigir la empresa será a los estudiantes universitarios y vecinos de la población de Alcoy.
- **Tipo de cliente:** El cliente al que va dirigido el servicio son personas comprendidas entre la edad de 15 a 34 años de edad, lo cual no significa que no puedan acceder a nuestros servicios mayores de 34 años, sino que nuestro mercado objetivo se centrará en este rango de edad.
- **Planificación de la compra:** El cliente planificará la compra del servicio, ya que es un servicio con un desembolso económico importante.

- **Motivos del cliente para comprar:** El motivo principal para que el cliente requiera de nuestros servicios es al cumplir la mayoría de edad, momento en que la ley permite la obtención del permiso de conducir. Es cuando, en la mayoría de casos, los alumnos entran el primer año en la universidad, y es ahí donde estamos nosotros para ofrecerles nuestros servicios de una manera cómoda para que lo puedan compaginar con sus estudios.
- **Frenos a la compra:** El principal freno para la compra de los servicios es en muchos casos la falta de presupuesto. En la mayoría de casos los padres de estos alumnos serían los que les tendrían que ayudar económicamente para afrontar el gasto que este servicio requiere.
- **Poder adquisitivo de mis clientes:** Como acabamos de comentar en el punto anterior, la mayoría de nuestros clientes serán estudiantes, alguno de ellos puede que lo compagine trabajando, pero en la mayoría de los casos los padres de nuestros clientes serían los encargados de hacer frente al coste del servicio.

### 3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es una parte fundamental a tener en cuenta para cualquier idea de negocio. El objetivo será atraer clientes de la competencia y defenderse de sus ofertas o promociones, para evitar que la competencia nos quite clientes. Los principales competidores de la empresa son empresas situadas en la misma localidad de Alcoy y alrededores.

Actualmente los principales competidores de Autoescuela EPSA son entre otras: Autoescuelas Santa Rosa, Autoescuelas Jordá, Centro de Formación Autoescuela Llorens, Autoescuela Madel, Autoescuela Entenza, Autoescuela Norte.

Nos centraremos sobre todo en los competidores más próximos a nuestras instalaciones, que al fin y al cabo son los que más no pueden afectar, ya que la gente, por lo general, va a acudir al centro que más cercano y que más fácil le suponga.



**Figura 3.** Mapa aéreo de las empresas competidoras. **Fuente:** Google Maps

El círculo verde, será donde se sitúe nuestro local, muy próximo a la Universidad, lugar donde estudian la mayoría de nuestros clientes potenciales.

Por proximidad analizaremos a Autoescuelas Jordá y Autoescuelas Santa Rosa, ya que son de los pocos que nos pueden hacer competencia más directa, ya que las demás se sitúan demasiado alejadas para que capten a nuestros clientes.

### Autoescuelas Jordá S.L.

Es la empresa competidora más fuerte de la ciudad de Alcoy y alrededores, fundada en 1967, con 7 sedes, localizadas entre la ciudad de Alcoy, Cocentaina, Ibi y Muro de Alcoy. Cuenta con más de 30 profesionales a su servicio, ofreciendo todos los carnets existentes en la actualidad. Tienen una gran flota de vehículos para cubrir las necesidades de sus clientes y una experiencia más que demostrada.

**Tipo de clientes:** No se centran en un segmento de mercado concreto, sino que sus servicios van dirigidos a todos aquellos clientes que por reglamento de tráfico, puedan solicitar sus servicios.

**Estrategia de marketing:** No necesitan una excesiva estrategia de marketing, el boca a boca de sus clientes es su principal publicidad. Tienen una web bastante completa que ofrece mucha información.

**Acciones de nuestra empresa:** La estrategia frente a este competidor será, aliarse a él, para ofrecer más servicios a nuestros clientes. En los permisos de conducción que no disponemos de vehículos propios. La formación teórica, se realizará en nuestros centros, pero serán ellos los encargados de realizar la formación práctica del cliente, a cambio de una compensación económica por prestarnos sus servicios.

### [Autoescuelas Santa Rosa S.L.](#)

Empresa familiar fundada en 1986, con 6 sedes en distintas localidades como Alcoy, Onteniente, Játiva, Villena, Banyeres de Mariola, Ibi y Castalla. Empresa especializada en la recuperación del carnet por puntos, siendo la única disponible en la ciudad de Alcoy. También están especializados en la docencia a empresas de transporte, para sus trabajadores, siendo éstas las encargadas de dar y renovar los cursos del CAP (Certificado de Aptitud Profesional), necesario para el transporte de mercaderías, así como los cursos de carretillero.

**Tipo de clientes:** Sus servicios van dirigidos tanto a empresas como a particulares, pero están más especializados en la realización de cursos para empleados.

**Estrategia de marketing:** Se anuncian a través de la radio principalmente, pero su página web la tiene como respaldo para que el cliente pueda en todo momento conocer sus servicios y horarios.

**Acciones de nuestra empresa:** Al ser una empresa especializada en servicios para empresas, no vamos a cometer acciones para ello, ya que no es nuestro segmento de mercado y no nos afecta directamente.

### Conclusiones de las empresas analizadas

La mayoría de empresas del sector ofrecen sus servicios al público general, teniendo únicamente en cuenta las restricciones de edad, de la Dirección General de Tráfico, y no se centran en un segmento de mercado en concreto. Muchas de ellas tienen a disposición todos los permisos y el consiguiente gasto en vehículos y reparaciones que eso supone.

Nuestra filosofía es centrarnos en ofrecer los carnets más demandados y centrarnos plenamente en el segmento del mercado elegido, que en su mayoría serán personas que acaben de cumplir la mayoría de edad y por necesidad y proximidad, recurra a nuestros servicios adaptándonos totalmente a ellos.

### 3.3. FACTURACIÓN PREVISTA

Para hacer una aproximación de la facturación prevista para el primer año, tendremos que hacer el cálculo de la facturación de las diferentes líneas de negocio de la empresa. Vamos a detallarlo de la siguiente manera:



- **Permiso tipo B:** Después de la realización de la parte teórica de la prueba de conducción, vamos a poner de media unas 15 prácticas por alumno de conducción práctica para calcular la facturación, que seguramente sean más clases, pero en este caso preferimos ser conservadores.
- **Permiso AM:** Vamos a suponer que la media por alumno sean 5 prácticas en circuito cerrado de media.
- **Permiso A1/A2:** Vamos a suponer que la media de prácticas en circuito cerrado sean 8 prácticas, mientras que en el circuito abierto sean 4, ya que el alumno ya domina la motocicleta.

Vamos a suponer que el 10% de las matriculaciones el alumno abandona los cursos y no hace prácticas de conducción. También vamos a suponer que el 20% de las matriculaciones necesita renovar las tasas de tráfico, necesario cuando se suspende más de una vez el global de exámenes de las pruebas del permiso en cuestión.

**Tabla 8.** Facturación total prevista

TIPOS DE PERMISOS							
	B	B Solo Online	B Con Apto Teórico	AM	A2 Con Permiso B	A2 Con Apto Teórico	A1/A2 Sin Permiso B
Matriculaciones Teóricas	115	57	13	24	18	4	12
Precio	350€	250€	220€	245€	310€	220€	450€
<b>Total Teórico</b>	<b>40.250</b>	<b>14.250</b>	<b>2.860</b>	<b>5880</b>	<b>5580</b>	<b>880</b>	<b>5400</b>
Total Practicas	1.575	780	180	110	128 64	32 16	88 44
Precio	30€	30€	30€	20€	25€ 50€	25€ 50€	25€ 50€
<b>Total Practico</b>	<b>47.250</b>	<b>23.400</b>	<b>5.400</b>	<b>2.200</b>	<b>6.400</b>	<b>1.600</b>	<b>4.400</b>
Total Renovaciones	23	11	3	5	4	1	3
Precio Renovación	200	200	200	150	200	200	200
<b>Total Renovaciones</b>	<b>4.600</b>	<b>2.200</b>	<b>600</b>	<b>750</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>92.100</b>	<b>39.850</b>	<b>8.860</b>	<b>8.830</b>	<b>12.780</b>	<b>2.680</b>	<b>10.400</b>

**Fuente:** Elaboración propia según las estimaciones y los precios de nuestros servicios

**FACTURACIÓN PREVISTA: 175.500€**

La facturación anual estimada es de 175.500€. Se ha descrito una situación inicial favorable pero realista, que depende sobre todo de la rapidez de los alumnos en la aptitud del examen teórico.

### 3.4. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas de una empresa que se inicia en el mercado, es un aspecto que hay que controlar con el máximo detalle posible. Por ello, se van a distribuir las ventas, cobros y deudas de clientes para cada una de las líneas de negocio.

Hay que destacar que todos estos datos son orientativos, ya que depende de las horas de servicio prestado.

- **Ventas:** La cifra total de ventas vendrá dada por la facturación prevista que se calculó en el apartado anterior. Esta cifra, hay que dividirla entre los distintos meses del año para poder desglosar mes a mes todas las ventas que se van a realizar.

La línea 1 corresponde a todas las matriculaciones para clases teóricas presenciales de los distintos tipos de permisos, incluiremos también las renovaciones de dichos carnets. La línea 2 corresponde a todas las matriculaciones para clases teóricas online del Permiso B, incluiremos también las renovaciones de dichos alumnos. La línea 3 corresponde a todas las clases prácticas de conducción de cualquiera de los permisos que ofrecemos, ya sean prácticas en circuito cerrado o en vías públicas.

**Tabla 9.** Cifras de ventas respecto a cada mes del año

<b>Ventas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Línea 1</i>	6900	6900	6900	6900	6900	6900
<i>Línea 2</i>	1600	1600	1600	1600	1600	1600
<i>Línea 3</i>	8240	8240	8240	8240	8240	8240
<b>TOTAL</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>

<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>TOTAL</b>
3500	0	6900	6900	6900	2800	<b>68.400€</b>
800	0	1600	1600	1600	1250	<b>16.450€</b>
8240	0	8240	8240	8240	8250	<b>90.650€</b>
<b>12.540€</b>	<b>0</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>16.740€</b>	<b>12.300€</b>	<b>175.500€</b>

**Fuente:** Elaboración propia estimando la mayor afluencia de estudiantes

Se estima que las ventas de nuestros servicios se incrementen un 5% anual, durante los próximos años.

- **Cobros:** La cifra de cobros coincidirá con la cifra de ventas, ya que el servicio se abona el mismo día que se matricula el alumno, y en el caso de las prácticas se dará dinero a cuenta antes de realizar las prácticas para evitar impagos de los clientes.
- **Deuda de clientes:** Vamos a suponer que el primer año, no queda deuda pendiente por parte de los clientes, ya que el servicio se pagará con antelación para evitar en la medida de lo posible los impagos.

## 4. PLAN DE INVERSION

En el siguiente apartado se valorara y dará una pequeña visión de la localización geográfica más conveniente para la empresa. Todo esto es fundamental a la hora del óptimo funcionamiento diario, así como para que los clientes nos demanden sus servicios por la proximidad a ellos.

### 4.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el caso de Autoescuelas EPSA, la localización es un factor clave para captar el mayor número de clientes. Los clientes deben acudir a la empresa cada día para la realización del estudio y clases teóricas, necesitamos estar lo más cerca de nuestro consumidor para que se sienta a gusto y confié en nosotros.

Actualmente, los principales competidores de Autoescuelas EPSA, se encuentran en la misma población, pero lejos de nuestra localización. Nuestra localización es clave ya que el consumidor va a pasar casi a diario por delante de nuestra empresa y va acabar demandando nuestros servicios.

La localización de nuestra empresa se va a basar sobre todo en la cercanía a los clientes, y buscaremos una calle donde poder aparcar y minimizar costes de transporte en la medida de lo posible, sobre todo la localización para ir hasta la zona de examen tanto teórico como práctico, y que sea sobre todo un local amplio y visual.



**Figura 4.** Mapa aèreo de la zona objecte de estudi per proximitat a nostros clients potencials. **Fuente:** Google Maps

Hemos barajado la opción de situarnos en las calles más próximas a la EPSA, finalmente hemos estado mirando entre dos de las más transitadas por los alumnos, entre ellas la Calle Alarcón, que es la misma calle donde está situado el Edificio Georgina Blanes, pero por escasez de locales comerciales, y ser una calle bastante apartada, hemos elegido nuestra segunda la Calle San Domenèc, calle con entrada al edificio Ferrándiz por la 2ª Planta. Por su multitud de locales comerciales, la proximidad al centro y donde hay mucha más población viviendo, lo que significa más clientes potenciales. Después de estudiar cual sería la calle

más estratégica para localizar la empresa, tenemos que salir a la calle para valorar los locales existentes y los pros y contras de cada uno.

Entre los 3 locales que había disponibles en dicha localización, hemos elegido el más grande de los 3, con 112 m<sup>2</sup> situado en C/ San Domenèc n<sup>o</sup>6 Bajo A, por la superficie es idóneo para tener de 20 a 25 ordenadores para los alumnos y que estudien sin problemas.



**Figura 5.** Imagen del local elegido. **Fuente:** Elaboración propia

El precio del alquiler de dicho local será de 550€/mes, la luz, el agua y la conexión a internet, será a nuestra cuenta, pero todos los demás gastos como el I.B.I., la tasa de basuras y la comunidad será a cargo del arrendador, con lo cual entra dentro del presupuesto. Y lo mejor de ello, es que se encuentra a menos de 40 metros del centro donde estudian nuestros principales clientes potenciales.

## 4.2. INVERSIÓN NECESARIA

Uno de los factores más importantes a la hora de confeccionar el plan de empresa es la inversión requerida para poner en funcionamiento nuestra idea de negocio. Hemos de analizar cuál es nuestra necesidad real, ya que esta inversión puede condicionar la vida del proyecto, y tener un poco de visión de futuro.

En el caso de Autoescuelas EPSA, la mayor inversión inicial será en la compra de un vehículo nuevo, para la realización de las prácticas, y hemos decidido adquirir las motos de segunda mano por la diferencia en precios y uso de ellas. También tendremos que comprar 20 ordenadores, y sus correspondientes mesas y sillas para el estudio teórico, entre otros.

En la siguiente tabla, explicaremos más detalladamente los gastos a tener en cuenta para la puesta en marcha del plan de empresa.

**Tabla 10.** Inversión necesaria el primer año de actividad

<b>Alquiler: 1 año de local</b> En nuestro caso el alquiler del local serán 550€/mensuales.	6.600€
<b>Proyecto, licencias municipales y tasas tráfico</b>	3.000€
<b>Cursos de la dirección general de tráfico para los trabajadores</b>	1.500€
<b>Obras de acondicionamiento local</b> En nuestro caso, solo será pintar el interior del local y rotular el cristal exterior con nuestro logo.	2.000€
<b>Mobiliario, equipamiento Informático y docente</b> Hemos decidido montar un total de 20 Ordenadores, con sus correspondientes sillas y mesas, un proyector y pizarra para explicar el profesor. También un ordenador, mesa y silla para el administrativo.	14.000€
<b>Vehículos</b> Adquiriremos un Ford Fiesta 1.6TDI Nuevo por 14.500€ Yamaha Aerox 49cc (AM), de segunda mano por 900€ Rieju Tango 49cc (AM), de segunda mano por 1.000€ Honda CBF125 (A1), de segunda mano por 2.300€	26.500€

Honda CBF500 (A2), de segunda mano por 3.600€	
Honda CBF900 (A), de segunda mano por 4.200€	
<b>Seguros vehículos y local</b>	1.500€
<b>TOTAL</b>	<b>55.100€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Cada uno de los socios aportara 5.000 €, un total de 10.000 € entre los dos socios y el resto de capital, lo obtendremos mediante un crédito bancario. Crédito de 50.000€ con un tipo de interés de 5,5% a cinco años, con una cuota mensual de 955,06€.

**Tabla 11.** Tabla de pagos del préstamo bancario

<b>Pagos préstamo primer año</b>	
Devolución del capital	8.933,67€
Pago Intereses	2.527,05€
<b>Total primer año</b>	<b>11.460,72€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente tabla, podemos ver los pagos a realizar el primer año de vida de la empresa, los intereses y la devolución del capital.

Por último, procederemos a hacer una tabla con el porcentaje de amortización de cada elemento de inmovilizado, para estimar la depreciación que sufre cada uno de los elementos de inmovilizado al año.

**Tabla 12.** Amortización anual del inmovilizado

<b>Elemento de Inmovilizado</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Amortización</b>
Mobiliario	3.305,79€ + IVA	10%	330,58€
Equipamiento Informático y docente	8.264,46€ + IVA	20%	1.652,90€
Vehículo (Ford Fiesta)	11.983,47€ + IVA	16%	1.917,36€
Motocicletas	9.917,36€ + IVA	16%	1.586,78€
<b>TOTAL AMORTIZACION ANUAL</b>			<b>5.487,62€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3. EXISTENCIAS

Al ser una empresa de servicios, nuestras existencias serán casi nulas, no tendremos materia prima como tal. Nuestras existencias serán simplemente los diferentes libros para cada tipo de matrícula, las carpetas para los alumnos y las pertinentes placas para los conductores nóveles.

Nuestro proveedor será la empresa AEOL Service S.L. que se dedica exclusivamente a ello, y ofrece unos buenos precios.

## 5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL

La correcta organización del personal de una empresa es fundamental para un funcionamiento correcto y eficiente. Las principales funciones serán organizar las tareas para cada empleado, para tener todos los servicios y obligaciones cubiertos, y no dejar nada al azar.

### 5.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En el siguiente apartado, vamos a dibujar el organigrama de nuestra empresa, donde en cada una de las ramas será un departamento, y dentro de cada uno, los puestos de trabajo y las funciones a desempeñar por cada empleado.



**Figura 6.** Organigrama de la empresa. **Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en el organigrama anterior, el encargado de la unificación de todos los empleados es dirección, ejercida por Néstor Fuster, donde se tomarán las decisiones más relevantes del funcionamiento del conjunto. Dirección también será el departamento encargado de dar soporte financiero y legal a la empresa, junto a las directrices del Director de la escuela, ejercido por nuestro socio, y con experiencia en el sector. Finalmente, el encargado de las clases prácticas en su mayoría será nuestro empleado, que ejercerá de profesor práctico.

Las principales funciones a realizar en cada departamento serán las siguientes:

- **DIRECCIÓN/ADMINISTRACIÓN:** Su tarea en la empresa será dirigir y planificar los recursos disponibles en cada momento, aunque también tendrá la función de administración. Tanto las compras de material, reparaciones, y todos los cobros y pagos de los clientes, pasarán por este departamento, así como la planificación de las clases prácticas de los alumnos, para facilitar el trabajo al profesor.  
Será el encargado de que todo funcione en un su conjunto, y llevar todos los expedientes pertinentes a la Jefatura de Tráfico para hacer las gestiones pertinentes antes y después de los exámenes.
- **DIRECTOR/MAESTRO:** Será el encargado del aula teórica, estará en el aula para resolver las dudas de los alumnos, y en los horarios pertinentes realizará las clases teóricas a los alumnos. También tendrá a su cargo las clases de circuito cerrado de todas las motocicletas.

- **PROFESOR DE PRÁCTICAS:** Será el encargado de la realización de las clases prácticas de conducción en vía pública de los alumnos, y el encargado de llevar a examen a todos los alumnos.

## 5.2. COSTES DEL PERSONAL

Los costes de personal serán el total que engloban, el salario bruto de nuestros trabajadores, desplazamientos, dietas, retribuciones en especie y la seguridad social a cargo de la empresa.

Tenemos que tener muy presente que un trabajador que se sienta bien pagado, realizará su trabajo de manera más eficiente, se sentirá realizado y motivado para conseguir buenos resultados. Tenemos en mente destinar el 5% de nuestros beneficios netos, en una retribución extra para el trabajador en los próximos años, para así, vincular más si cabe a nuestro trabajador en la empresa.

En la siguiente tabla, detallaremos el coste anual aproximado del personal del primer ejercicio:

**Tabla 13.** Coste detallado del personal

Departamento	Nº de empleados	Salario por empleado	Seguridad Social	Gasto por empleado
<b>Administración</b>	1	18.480€	4.620€	23.100€
<b>Director</b>	1	18.480€	4.620€	23.100€
<b>Profesor de Practicas</b>	1	16.800€	4.200€	21.000€
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>53.760€</b>	<b>13.440€</b>	<b>67.200€</b>

**Fuente:** Elaboración propia



En la tabla anterior podemos observar que los dos socios cobran exactamente lo mismo y el empleado cobra un sueldo ligeramente inferior, pero por encima de la competencia, por lo que nos aseguramos que el trabajador no busque otra empresa para ejercer su trabajo. Lo mantendremos motivado a través del 5% del beneficio neto de la empresa y mantendremos en la medida de lo posible un buen clima de trabajo.

## 6. PLAN ECONÓMICO / FINANCIERO

Uno de los puntos más importantes de todo el plan de empresa será el plan financiero de la misma, donde se unificarán y ampliarán, todas las cifras de los apartados anteriores, permitiendo así una visión global de los primeros flujos de caja de la empresa.

### 6.1. PLAN DE TESORERÍA

El plan previsional de tesorería nos servirá para ver si la empresa en cuestión, puede hacer frente a los primeros pagos. Es la anotación de pagos y cobros previstos en un periodo de tiempo determinado. Diferenciaremos en tres tablas los cobros, pagos y saldo final.

- Tabla de cobros: Hace referencia a la entrada de dinero que prevé tener la empresa, para ver si seremos capaces de hacer frente a los pagos previstos. Nuestros cobros mayoritariamente serán en efectivo o a través de transferencias bancarias.

**Tabla 14.** Tabla de cobros por meses

Mes	1	2	3	4	5	6
<b>Ventas</b>	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€
<b>Total Cobros</b>	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€	16.740€

7	8	9	10	11	12	Total
12.540€	0€	16.740€	16.740€	16.740€	12.300€	<b>175.000€</b>
12.540€	0€	16.740€	16.740€	16.740€	12.300€	<b>175.000€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Tabla de pagos: Para el buen funcionamiento de la empresa, tenemos que tener controlados todos los gastos del día a día de la empresa, para evitar sorpresas. Estos gastos normalmente serán estables mes a mes. A continuación, detallamos los gastos que se prevé la empresa en los próximos meses:

**Tabla 15.** Tabla de pagos por meses

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Alquiler	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	550€	6.600€
Suministros Local	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	150€	1.800€
Compras Material	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	50€	600€
Publicidad	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	60€	720€
Tasas DGT	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	0€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	2.429,24€	26.721,60€
Programa AEOL	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	100€	1200€
Seguros Local y Vehículos	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	125€	1500€
Combustible Vehículos	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	0€	400€	400€	400€	400€	4.400€
Devolución Préstamo	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	955,06€	11.460,72€
Sueldos y Seguridad Social	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	5.600€	67.200€
<b>TOTAL</b>	10.419,30€	10.419,30€	10.419,30 €	10.419,30€	10.419,30€	10.419,30€	10.419,30 €	7.590,06 €	10.419,30€	10.419,30€	10.419,30€	10.419,30€	122.202,36€

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de pérdidas y ganancias será el resultado de todos los ingresos y gastos que genera la empresa durante un ejercicio contable. En este primer año es en el que aparecen los principales gastos debido a la inversión inicial en la empresa y local. Se considera mayores beneficios para los próximos años por contar con menos gastos, ya que la inversión inicial ya se ha realizado.

**Tabla 16.** Cuenta de pérdidas y ganancias

<b>CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>	
<b>Ingresos explotación</b>	<b>175.000€</b>
Clases Teóricas	68.400€
Clases Online	16.450€
Clases Practicas	90.650€
<b>Gastos explotación</b>	<b>126.509,22€</b>
Arrendamientos	6.600€
Suministros	1.800€
Compra de Material	600€
Publicidad y pagina web	3.000€
Tasas DGT	26.721,60€
Programa AEOL	1.200€
Seguros	1.500€
Combustible Vehículos	4.400€
Sueldos y Salarios	53.760€
Seguridad Social a cargo de la Empresa	13.440€
Amortización del inmovilizado	5.487,62€

Proyecto, licencias municipales y tasas trafico	3.000€
Cursos de la Dirección General de Trafico	1.500€
Acondicionamiento local comercial	2.000€
Seguros Vehículos y local	1.500€
<b>Bº EXPLOTACIÓN / BAI</b>	<b>48.490,78€</b>
Gastos financieros (Intereses deuda)	-2.527,05€
<b>BAI</b>	<b>45.963,73€</b>
Impuesto de sociedades (25%)	-11.490,93€
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>34.472,80€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La cuenta de pérdidas y ganancias nos da positiva, lo que refleja que incluso en el primer año de existencia de la empresa, cuando más costes iniciales tendrá que afrontar, la empresa termina el ejercicio contable con beneficios. Esto constituye una muy buena noticia para el plan de empresa, ya que sabemos que con las estimaciones hechas la empresa será viable desde el primer año de existencia.

### 6.3. BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación nos muestra la situación económica y financiera de la empresa en el momento actual de la actividad. El balance informa, de forma

detallada y ordenada, de la composició del actiu, passiu y patrimoni neto de la empresa.

**Tabla 17.** Balance de situación

<b>ACTIVO</b>		<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>NO EIXIGLE Y EXIGIBLE A L/P</b>	
INMOVILIZADO MATERIAL	40.500€	PATRIMONIO NETO	10.000€
INMOVILIZADO INMATERIAL		PASIVO NO CORRIENTE	41.066,33€
INMOVILIZADO FINANCIERO			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
EXISTENCIAS		PASIVO CORRIENTE	8.933,67€
REALIZABLE			
DISPONIBLE	19.500€		
<b>TOTAL</b>	<b>60.000€</b>	<b>TOTAL</b>	<b>60.000€</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 7. CONSTITUCIÓN SOCIETARIA

La constitución de la sociedad es una parte importante del plan de empresa, Según qué forma jurídica escojamos para la empresa nos puede marcar los diferentes tipos de gravamen en los futuros beneficios y ayudas o subvenciones a recibir por parte del gobierno.

### 7.1. TIPO DE SOCIEDAD

La forma jurídica elegida para formar nuestra empresa será una sociedad limitada. La empresa se denominara Autoescuelas EPSA S.L. haciendo referencia a la escuela superior de Alcoy que será la base de nuestra existencia.

A continuación vamos a detallar las razones por las cuales crearemos una sociedad limitada:

Una de las principales razones por la que nos decantamos por este tipo de forma jurídica, es que tendremos responsabilidad limitada al capital aportado. En el caso de tener insolvencia u otro problema financiero en la sociedad, la sociedad responderá exclusivamente con el capital aportado por los socios, y en ningún momento por el patrimonio personal de los socios.

El capital social que se establece como mínimo para la apertura será solamente de 3.005€, y no es exclusivamente necesario que sea de forma dineraria, sino que podremos aportar bienes o inmuebles.

Los gastos para la constitución de la sociedad limitada son reducidos, actualmente haciendo el trámite por internet y con el capital mínimo de 3.000€

podremos crear la sociedad por unos 300€. Además, al hacerlo vía internet reduciremos los tiempos de constitución.

Para finalizar, al crear una sociedad siempre nos van a ver de manera más profesional que a un autónomo, crea una buena imagen para nuestros clientes.

## 7.2. PASOS A SEGUIR PARA LA CONSTITUCIÓN

En el siguiente apartado vamos a detallar los diferentes pasos para creación y puesta en funcionamiento de una S.L:

- Solicitar el certificado negativo de denominación social. Para registrar el nombre de la empresa, nos dirigiremos al Registro Mercantil Central y solicitaremos el certificado negativo de denominación, que es un documento que acredita que el nombre elegido para la sociedad, no coincida con el de ninguna otra sociedad existente.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad e ingresar el capital inicial. El banco emitirá un certificado que posteriormente presentaremos en la notaría.
- Redactar los Estatutos Sociales. Los socios deberán redactar el conjunto de normas que regirán la empresa para incorporar posteriormente en la escritura pública de la constitución de la sociedad.
- Escritura pública de la constitución. Se firmará la escritura pública de la constitución de la empresa por todos los socios de la sociedad ante

notario, para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Para la escritura aportaremos la siguiente documentación:

- Estatutos Sociales de la Sociedad.
  - Certificación negativa del registro mercantil central.
  - Certificación bancaria de la aportación dineraria.
  - D.N.I. de los socios.
- Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal.
- Obtención del Número de Identificación Fiscal. Cumplimentar el modelo 036, aportar una fotocopia del D.N.I. del firmante y fotocopia de la escritura de constitución de la empresa.
  - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.). Tributo local que grava la actividad de la empresa, se necesita aportar el modelo 036 (para facturaciones inferiores al millón de euros) y el NIF en la Administración Tributaria pertinente.
  - Declaración censal (IVA). Es necesario aportar el modelo oficial 036, el NIF y el documento acreditativo de alta en el I.A.E.
- Inscripción en el Registro Mercantil. Se inscribirá la empresa en el Registro Mercantil de la provincia del domicilio fiscal de la empresa. Tiene un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de constitución y necesitará aportar la siguiente documentación:
- Copia de la escritura de constitución de la sociedad.
  - Certificado negativo de la denominación social.

- Documento que acredite haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
  - Copia del N.I.F. provisional.
- Obtención del N.I.F. definitivo. Una vez cumplimentados todos los pasos anteriores, hay que dirigirse a Hacienda a canjear la tarjeta provisional del N.I.F. por la definitiva.

Una vez tengamos todos estos trámites, tendremos nuestra Sociedad Limitada activa. No obstante, una vez terminado con la creación tendremos que una serie de obligaciones con nuestro Ayuntamiento, Seguridad Social y con la Jefatura de Tráfico.

- Seguridad Social. Nos daremos de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos y solicitaremos el número de patronal para poder contratar trabajadores.
- Ayuntamiento de Alcoy. Solicitaremos la licencia de apertura en el Ayuntamiento de Alcoy abonando las correspondientes tasas.
- Jefatura de Tráfico. Rellenar el impreso oficial modelo 2.10, donde se debe indicar:
  - Nombre social del centro.
  - Elementos personales y materiales.
  - Ubicación del local a ejercer la actividad.



- Clases de permiso para cuya enseñanza se solicita autorización.
- Abonar la tasa de 424,60€.

Estos serán todos los pasos detallados que seguiremos en la empresa para dar de alta a la Sociedad Limitada, darse de alta en la Seguridad Social, abonar y seguir las normas municipales para la obtención de la licencia de apertura y finalmente rellenar y abonar el impreso en la Jefatura de Tráfico correspondiente para dar de alta el centro formativo.

## 8. CONCLUSIONES

Este Trabajo Final de Grado se ha desarrollado durante el año académico 2017-2018, en concreto, a lo largo de los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo, Junio y Julio. Una vez concluido el estudio, el autor ha recopilado una serie de datos mediante los cuales ha realizado un análisis completo de la viabilidad económica y comercial sobre la implementación de una nueva autoescuela en la Ciudad de Alcoy, que le han permitido extraer conclusiones sobre dicha viabilidad.

La idea de negocio es comercialmente viable debido a que se está desatendiendo una parte importante del mercado que son los estudiantes. Es por ello que aprovecharemos la proximidad del Campus de Alcoy y los Centros Educativos de la zona en la que pretendemos ubicar la autoescuela para darnos a conocer. Al mismo tiempo otra de las ventajas competitivas que pretendemos aprovechar será nuestro servicio de atención personalizada en función de los horarios.

El estudio nos ha permitido conocer que la competencia en la Ciudad de Alcoy es elevada, pero al mismo tiempo hemos observado que no está presente en la zona en el que pretendemos entrar. El segmento al que queremos llegar serán personas estudiantes entre 15 y 34 años. Dado que nos vamos a centrar en gente joven pretendemos captar su atención mediante las redes sociales, y localizándonos en un lugar estratégico para el segmento de mercado que pretendemos abarcar. La empresa ha apostado por invertir en buenos vehículos, y en todo el material necesario para el correcto funcionamiento. Ligado a la cercanía al cliente, la publicidad, y el boca a boca de nuestros alumnos, pretendemos alcanzar unos buenos resultados.

Después de realizar un análisis financiero podemos concluir que la empresa es viable económicamente, los ingresos obtenidos generados el primer año de vida del proyecto supera los costes de puesta en marcha de la empresa y de su funcionamiento, con lo que se prevé que los siguientes años de existencia de la sociedad los resultados económicos sean aún más sustanciales. Debemos controlar que aumenten las matriculaciones de nuestros clientes con el buen clima y armonía con ellos, ya que sus opiniones serán un factor clave para el aumento del número de matriculaciones y con el consiguiente aumento de beneficios en los futuros años.

Concluimos que la idea de negocio expuesta en el presente Proyecto de Final de Grado será factible llevarla a cabo, puesto que después de analizar el mercado, la competencia, el servicio a prestar a nuestros clientes, nuestros clientes potenciales y que la empresa cumple con todos los requisitos para iniciar el negocio, podemos afirmar que la empresa es totalmente viable económica y comercialmente.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.boe.es>. (2010).

<http://www.dgt.es>. (2018).

<http://www.eleconomista.es>. (2018).

<http://www.elpais.es>. (2018).

<http://www.interior.gob.es>. (2018).

<https://citatrafico.es>. (2018).

<https://historiasdelasautoescuelas.blogspot.com>. (2014).

<https://www.blogicars.com>. (2018).

<https://www.ine.es>. (2018).

ideas, I. (2016). Manual de ayuda para la realización de un plan de empresa.

Josep Capó, M. C. (2015). *Planificación estratégica en las empresas* . Librería UPV.