



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE EMPRESA: ACADEMIA ATLAS

MEMORIA PRESENTADA POR:

Enrique Jorge Albero Belamendia

TUTOR/A:

Jordi Capó Vicedo

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: julio, 2021

Resumen Proyecto Academia Atlas

Continuamos viviendo una pandemia que ha obligado a todos los colegios, institutos y universidades a cambiar su metodología a un formato online, lo cual no ha sido positivo para todo el mundo, ya que muchos estudiantes, sobre todo los más pequeños, se han visto muy perjudicados, provocando un atraso en su aprendizaje y proceso educativo. Esto, ha infundido un miedo en los padres, quienes no quieren ver como sus hijos se quedan rezagados, y que, por lo tanto, recurren a un apoyo externo que ayude a recuperar los daños provocados por dicha pandemia.

Es aquí, donde se ha detectado una nueva oportunidad de mercado. Ésta consiste en la creación de una academia que ayude a todos los estudiantes que necesiten un refuerzo.

Se trata de un proyecto arriesgado, pero con grandes expectativas y una gran planificación. Es, además, un espacio equipado con todas las medidas necesarias para combatir al Covid-19, lo cual da seguridad tanto a los padres como a los hijos para querer venir a Academia Atlas.

Palabras clave: plan empresa, academia, educación, viabilidad.

Atlas Academy project summary

We continue to live a pandemic that has forced all schools, colleges and universities to change their methodology to an online format, which has not been positive for everyone, as many students, especially the younger ones, have been greatly harmed, causing a delay in their learning and educational process. This has instilled fear in parents, who do not want to see their children fall behind, and therefore resort to external support to help them recover from the damage caused by the pandemic.

This is where a new market opportunity has been identified. This consists in the creation of an academy to help all students who need reinforcement.

It is a risky project, but with great expectations and great planning. It is also a space equipped with all the necessary measures to combat Covid-19, which gives security to both parents and children to want to come to Atlas Academy.

Key words: business plan, academia, education, viability.

Índice de contenidos.

1. Introducción.....	6
1.1 Sector Educativo.....	6
1.2 Sector Educativo no reglado.....	25
2. Análisis Estratégico.....	27
2.1 Análisis del entorno.....	27
2.1.1 Análisis del macroentorno.....	27
2.1.2 Análisis del microentorno.....	50
2.2 Análisis interno.....	60
2.2.1 Identificación de los recursos de la empresa.....	60
2.2.2 Identificación de las capacidades de la empresa.....	65
2.3 Matriz DAFO.....	71
3. La formulación de estrategias.....	77
3.1 Evaluación de las estrategias.....	80
3.2 Ajuste de estrategias.....	82
3.3 Aceptabilidad.....	87
3.4 Factibilidad.....	94
4. Plan de marketing estratégico.....	96
4.1 Objetivos del plan de marketing.....	96
4.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento.....	102
4.2.1 Estrategia de segmentación.....	102
4.2.2 Estrategia de posicionamiento.....	103
4.3 Marketing MIX.....	108
4.3.1 Producto.....	108
4.3.2 Precio.....	112
4.3.3 Promoción.....	118
4.3.4 Distribución.....	128
5. Plan Financiero.....	129
5.1 Estrategia de producto.....	129
5.2 Estrategia de capital.....	130
5.3 Política de inversiones.....	130
6. Desarrollo del plan financiero.....	134
6.1 Cuenta de resultado previsional.....	135

6.2 Balance previsional.....	137
6.3 Presupuesto de tesorería	138
6.4 VAN y TIR.....	139
7. Conclusiones.....	141
8. Bibliografía	143

Índice de gráficos.

Gráfico 1: Alumnos matriculados en enseñanzas no universitarias.	9
Gráfico 2: Aumento y descenso de alumnos matriculados.....	10
Gráfico 3: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.	11
Gráfico 4: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.	11
Gráfico 5: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.	12
Gráfico 6: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.	13
Gráfico 7: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.	13
Gráfico 8: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.	14
Gráfico 9: Evolución alumnos matriculados Educación Primaria.....	15
Gráfico 10: Alumnos matriculados en Educación Especial a nivel nacional.....	16
Gráfico 11: Alumnos matriculados en Educación Especial en la provincia de Alicante.	16
Gráfico 12: Alumnos matriculados en ESO a nivel nacional.	17
Gráfico 13: Alumnos matriculados en ESO en la provincia de Alicante.	17
Gráfico 14: Evolución alumnos matriculados ESO.	18
Gráfico 15: Alumnos matriculados en Bachillerato a nivel nacional.....	18
Gráfico 16: Alumnos matriculados en Bachiller en la provincia de Alicante.	19
Gráfico 17: Evolución alumnos matriculados en Bachillerato.	20
Gráfico 18: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Básica.....	20
Gráfico 19: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Grado Medio.....	21
Gráfico 20: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Grado Superior.	21
Gráfico 21: Evolución alumnado matriculado respecto al curso anterior.	22
Gráfico 22: Evolución alumnos matriculados en el SUE.....	23
Gráfico 23: Alumnos por etapa del SUE.....	24
Gráfico 24: Evolución PIB anual en España.	32
Gráfico 25: Evolución cifra de paro en Alcoy.	33
Gráfico 26: Evolución SMI en España.....	34
Gráfico 27: Evolución renta media bruta en Alcoy.	36
Gráfico 28: Evolución de Alcoy en el ranking.....	36
Gráfico 29: Evolución gasto medio por habitante en Alcoy.....	37
Gráfico 30: Evolución de la población en Alcoy.	40
Gráfico 31: Pirámide poblacional de Alcoy 2020.	41
Gráfico 32: Crecimiento natural de la población de Alcoy.....	42
Gráfico 33: Evolución de la inversión en I+D+i en España.	45
Gráfico 34: Estructura de los escenarios.....	135
Gráfico 35: Ingresos de Explotación y BAIT.....	136

Índice de tablas.

Tabla 1: Recursos tangibles y financieros.	62
Tabla 2: Recursos intangibles.	64
Tabla 3: Matriz DAFO.	71
Tabla 4: Matriz DAFO – Formulación de estrategias.	78
Tabla 5: Estrategias.	79
Tabla 6: Precio clases particulares.	113
Tabla 7: Precio aula de estudio.	114
Tabla 8: Precio clases de ampliación.	114
Tabla 9: Precio clases online.	114
Tabla 10: Precio talleres robótica.	115
Tabla 11: Precio talleres electrónica.	115
Tabla 12: Precio talleres informática y ofimática.	115
Tabla 13: Precio talleres infantiles.	115
Tabla 14: Precio ampliación primaria.	116
Tabla 15: Precio ampliación secundaria.	116
Tabla 16: Precio ampliación bachiller y ciclos.	117
Tabla 17: Posibles escenarios.	134
Tabla 18: Cuenta de resultados previsional. Escenario Pesimista.	135
Tabla 19: Cuenta de resultados previsional. Escenario Base.	136
Tabla 20: Cuenta de resultados previsional. Escenario Optimista.	137
Tabla 21: Balance previsional. Activo. Escenario Base.	137
Tabla 22: Balance previsional. Pasivo. Escenario Base.	137
Tabla 23: Presupuesto de tesorería. Escenario Pesimista.	138
Tabla 24: Presupuesto de tesorería. Escenario Base.	138
Tabla 25: Presupuesto de tesorería. Escenario Optimista.	139
Tabla 26: VAN y TIR.	139

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1: Identificación de los recursos.....	61
Ilustración 2: Mapa de posicionamiento.....	104
Ilustración 3: Mapa de posicionamiento – Academia Atlas.....	105
Ilustración 4: Logo Academia Atlas.	109
Ilustración 5: Cartel y octavilla propaganda.....	119
Ilustración 6: Taller de robótica.	121
Ilustración 7: Talleres infantiles.	122
Ilustración 8: Taller de robótica.	123
Ilustración 9: Aula de estudio.....	124
Ilustración 10: Aula de estudio.....	125
Ilustración 11: Clases de informática.	126

1. Introducción.

1.1 Sector Educativo.

Previamente a comentar el sector de las academias y de las clases particulares, es necesario hacer una introducción sobre el sector de la educación, centrándonos, en especial, en los estudiantes matriculados en los colegios, institutos y universidades, de manera que conozcamos la evolución que ha habido, en estos últimos años, en el sector estudiantil en España.

El sistema educativo español, está regido por la Ley Orgánica de Educación (2006), junto a las posteriores modificaciones propuestas por la Ley Orgánica para la mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) en 2013. Ambas estructuran los diferentes niveles educativos de la siguiente manera:

En primer lugar, existen las llamadas “enseñanzas no universitarias”, las cuales engloban desde la Educación Infantil hasta la finalización del Bachillerato o la FP de Grado Superior.

- **Educación Infantil.**

La Educación Infantil comprende las edades de entre los cero y los seis años, y se divide en dos ciclos. Un primer ciclo, desde los cero hasta los tres años, donde los niños desarrollan sus capacidades comunicativas, físicas e intelectuales y sociales con el resto de los alumnos; y una segunda etapa que engloba desde los tres hasta los seis años, donde el principal objetivo es conseguir que los niños tengan una imagen positiva y equilibrada de sí mismos, y adquieran autonomía para poder desarrollar sus actividades y pensamientos. Además de continuar con la mejora de las aptitudes adquiridas en el primer ciclo.

Por último, hay que recalcar que esta etapa escolar es de carácter voluntario, por lo que los padres no están obligados a escolarizar a sus hijos hasta la siguiente etapa.

- **Educación Primaria.**

Esta segunda etapa se inicia una vez acabado el segundo ciclo de la Educación Infantil, por lo que se inicia con seis años y se finaliza con doce. En este caso, la escolarización sí es obligatoria y se organiza de tal manera que las asignaturas tengan un carácter general.

Con esto, se busca cumplir determinados objetivos como son que los estudiantes puedan potenciar el cálculo a través de las matemáticas, la lectura y escritura a través del castellano, junto a una mejora de la expresión oral y la comprensión escrita. Por otro lado, en esta segunda etapa, se considera primordial que los estudiantes se adapten a los años venideros de enseñanza, por lo que se les trata de crear hábitos de estudios y de trabajo, además de continuar con el desarrollo personal trabajado en los años anteriores.

- **Educación Secundaria Obligatoria.**

En este caso, la ESO se cursa desde los doce hasta los dieciséis años, pudiéndose prolongar hasta los dieciocho, en caso de que el alumno repita o haya repetido algún curso.

La ESO, al igual que la Educación Infantil, se divide en dos ciclos. Un primer ciclo que dura tres años, y un segundo que consta únicamente de uno.

De manera, que, dependiendo de aquello que el alumno escoja en cuarto, se preparará para estudiar Bachillerato o Formación Profesional.

El objetivo principal de estos cuatro años es la obtención del graduado escolar, el cual, es indispensable para la obtención de un trabajo hoy en día. Pero para poder lograrlo, primero se deberán conseguir otros objetivos, como son: tener un nivel cultural básico en todas las ramas, tanto la científica, como la artística, tecnológica y humanística.

Junto a ello, los estudiantes tendrán que estar capacitados para la incorporación a estudios posteriores, para los cuales deberán tener unos hábitos de estudio y trabajo ya desarrollados, o directamente la inserción laboral.

- **Bachillerato.**

El Bachillerato es una de las opciones a cursar una vez terminada la enseñanza obligatoria, de manera que ya forma parte de la Educación Secundaria Postobligatoria, y en este caso, tiene una duración de dos años, es decir, entre los dieciséis y los dieciocho.

La finalidad básica de cursar Bachillerato es tener un rápido acceso de la Universidad, y dependiendo de la carrera que se busque estudiar, tienes tres modalidades diferentes a elegir: Ciencias, Humanidades y Ciencias Sociales y Artes.

En todas ellas se comparten unos criterios conjuntos como son: proporcionar a los alumnos madurez intelectual y formación, y aportarles conocimientos que les capaciten para tener una vida social y profesional en el futuro. Además de estos objetivos globales, cada rama cualifica a sus estudiantes para cursar en los años posteriores aquella carrera por la cual han elegido dicha modalidad.

- **Formación Profesional.**

A diferencia del Bachiller, la Formación Profesional no está orientada al estudio de una carrera universitaria posterior, sino a la inserción laboral. Cada una de sus ciclos formativos o etapas tiene una duración de dos años, y se organizan de la siguiente manera:

- **FP Básica:** enfocada para todos aquellos alumnos que no hayan obtenido el graduado escolar, de manera que se entra a ella entre los quince y diecisiete años, una vez superado el primer ciclo de ESO. Una vez finalizada la FP Básica, obtienes el título de la ESO junto a una cualificación de Nivel 1, la cual te permite optar a una FP de Grado Medio.
- **FP Grado Medio:** Para poder acceder a ella, se necesita el título de graduado en ESO, y una vez superados los dos años recibes el título de Técnico, con el cual se puede acceder a Bachillerato o a una FP de Grado Superior.
- **FP Grado Superior:** La forma de acceder a una FP de Grado Superior es habiendo superado Bachillerato o bien, un Grado Medio. Los alumnos que superen estas enseñanzas recibirán el título de Técnico Superior, y podrán acceder a las enseñanzas universitarias, las cuales guarden relación con los estudios cursados.

Una vez comentadas todas las “enseñanzas no universitarias”, cabe estudiar aquellas que sí que lo son, por lo que reciben el nombre de “enseñanzas universitarias”.

- **Grado.**

Normalmente los alumnos acceden a la universidad con dieciocho años, una vez terminado Bachillerato y superada la Evaluación para el acceso a la Universidad (EVAU). La finalidad que tiene estudiar una carrera universitaria es la obtención de una formación general y adecuada por parte del estudiante orientado a la empleabilidad del mismo.

Los grados suelen tener una extensión de cuatro años a excepción de ciertas carreras, y durante estos cuatro años se tendrán que superar como mínimo los 240 créditos de los que se componen.

- **Máster.**

El Máster suele tener una duración variable entre el año y los dos años, donde los estudiantes, al contrario que en el Grado, estudian y obtienen unas aptitudes específicas en alguno de los campos estudiados durante la carrera universitaria.

- **Doctorado.**

Los Doctorados son el grado máximo que alcanzar en los “enseñanzas no universitarias”. Para llegar a este, los estudiantes han de haber pasado previamente el Grado y el Máster, y para obtenerlo será necesario superar el comúnmente conocido como “Programa de Doctorado”, en el cual habrá que crear y presentar la “Tesis Doctoral”.

En el Doctorado, se busca, por un lado, la proporción de una formación avanzada al estudiante en cuanto a investigación; y por otro, preparar al alumno para ser un futuro docente universitario.

En esta última enseñanza optativa, la duración varía entre los tres y los cinco años, dependiendo mayormente de las necesidades que tenga el estudiante en cuestión.

Alumnos matriculados en enseñanzas no universitarias.

Estudiantes Matriculados.

Primero, se tendrá en cuenta a todos los alumnos matriculados en enseñanzas no universitarias, es decir, todas aquellas que se sitúen en algún grado inferior a la misma, como son: Educación Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria (ESO); junto a las diversas modalidades optativas, una vez finalizadas las tres obligatorias ya mencionadas, que serían: Formación Profesional, Bachillerato y otros programas formativos.

El pasado curso 2019/2020, último año del que se tiene constancia sobre el total de alumnos matriculados en enseñanzas no universitarias, ascendería a más de ocho millones de estudiantes registrados (8.276.528).

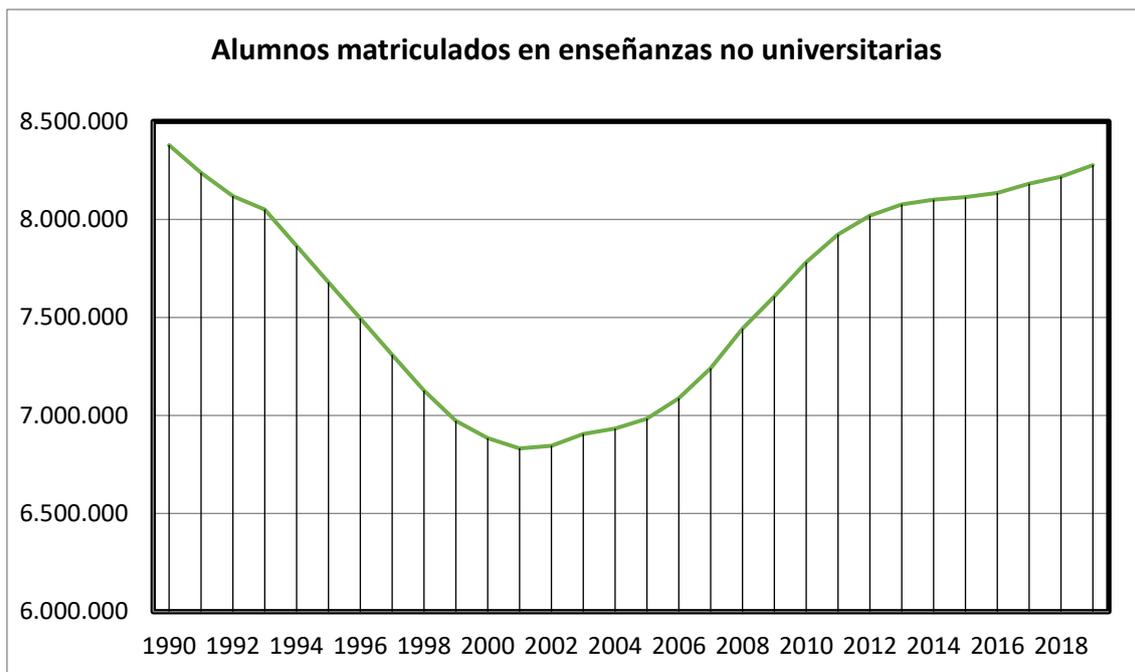


Gráfico 1: Alumnos matriculados en enseñanzas no universitarias.

Fuente: Ministerio de Educación

En el gráfico podemos observar como en los últimos años ha habido un crecimiento de los alumnos no universitarios matriculados en los diversos centros educativos, hasta alcanzar este pasado año una cifra superior a los 8 millones, la cual no se daba desde 1990. Mencionar también, que los años donde menos tasa de matriculación existió fue a principios de siglo, donde la cifra se situó por debajo de los siete millones de alumnos matriculados (6.832.357).

Por otro lado, cabe comentar el aumento de la matriculación del alumnado en estos últimos quince años, ya que, no ha habido un crecimiento igualitario en todas las Comunidades Autónomas de España.

En esta última década ha sido notoria la variación de matrículas en las diferentes ciudades.

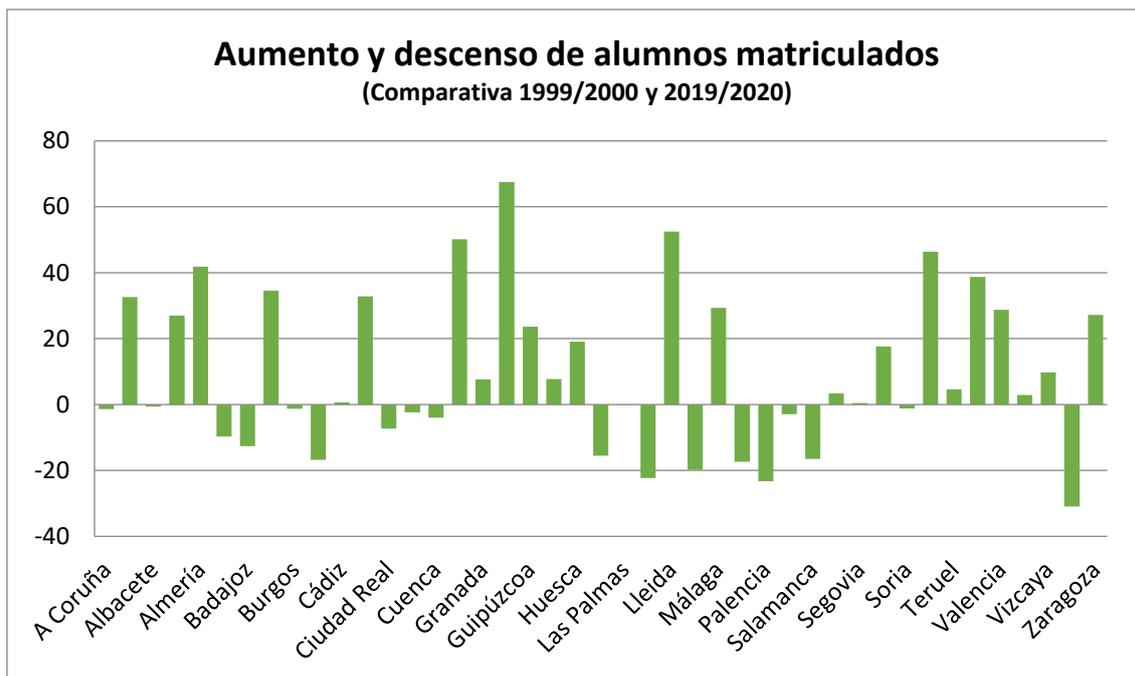


Gráfico 2: Aumento y descenso de alumnos matriculados.

Fuente: Ministerio de Educación

En este segundo gráfico, podemos apreciar de manera más significativa como las provincias donde se han experimentado los mayores descensos en estos últimos veinte años, han sido: León, Lugo, Palencia y Zamora, ésta última con un descenso de más del 30%; mientras que las provincias que más han crecido a nivel de matriculación son: Girona, Guadalajara, Lleida y Tarragona, donde la que mayor aumento ha sufrido es Guadalajara con un 67,46%.

Estos dos gráficos vistos nos ayudan a tener un conocimiento global sobre cómo se ha desarrollado el sector educativo en España y en cada una de sus provincias, de manera que nos podamos hacer una idea de la posible necesidad de clases particulares que harán falta en cada una de ellas, puesto que, aquellas provincias que hayan tenido un mayor aumento de alumnado matriculado, serán aquellas donde más se demanden clases particulares; por el contrario las provincias que hayan sufrido un descenso o, aquellas donde hayan aumentado pero aun así el total de matriculados sea escaso, necesitarán un menor servicio de clases de apoyo.

En nuestro caso, situamos a Alicante como la séptima provincia con un mayor crecimiento a nivel nacional en cuanto a alumnado se refiere, con un aumento del 27,02% respecto al curso 1999/2000, de manera que es una buena localización para una academia, ya que habrá una mayor demanda de clases particulares, apoyada por una continua matriculación de estudiantes.

Matriculación por nivel de estudios.

Una vez que conocemos el total de estudiantes no universitarios que están matriculados en nuestro país, es importante tener constancia de cuantos estudiantes están matriculados en cada uno de los cursos mencionados anteriormente, y ya no solo en la totalidad de España, sino en la provincia donde vamos a localizar nuestra empresa, que como ya hemos dicho, se trata de Alicante.

Alumnos matriculados en Educación Infantil (Primer Ciclo)

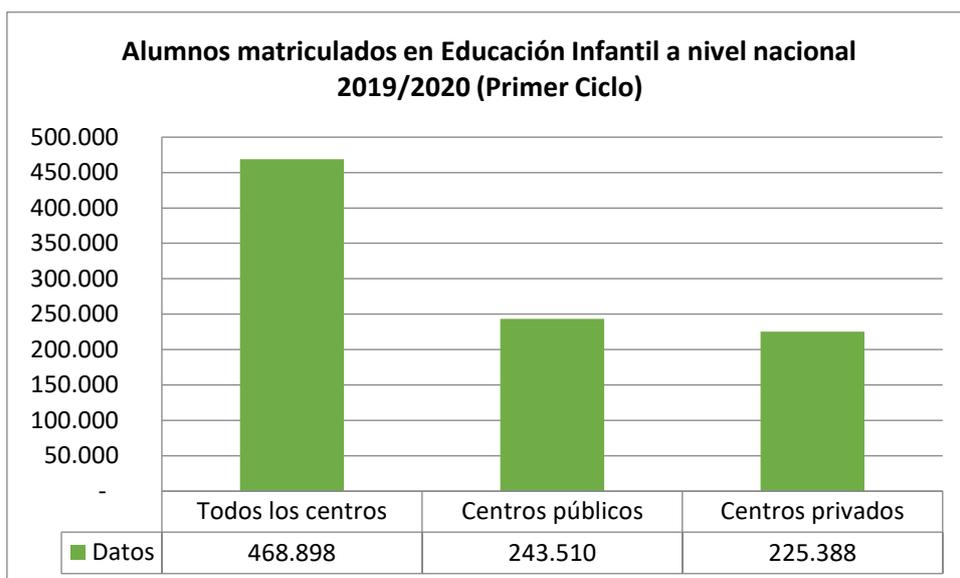


Gráfico 3: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

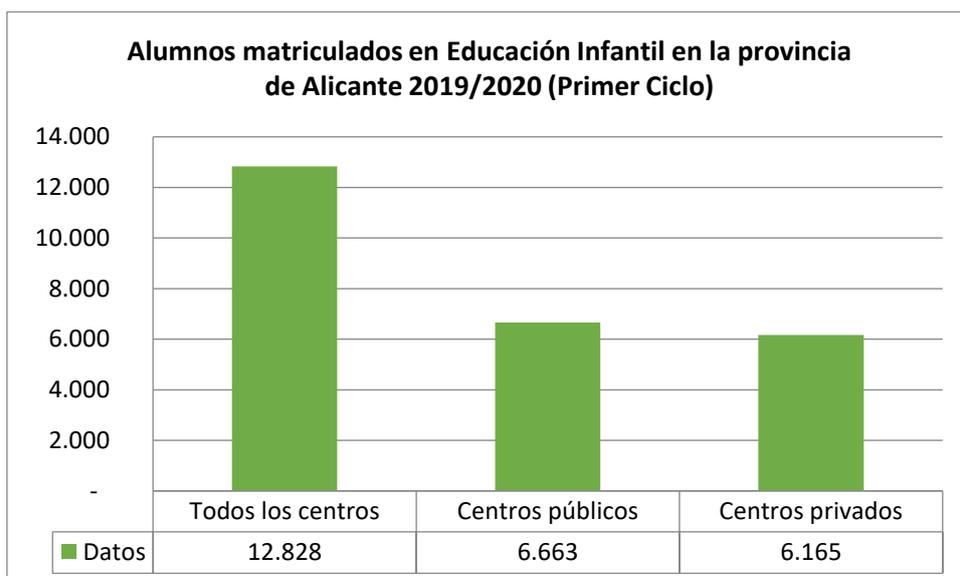


Gráfico 4: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

En España no es obligatoria la escolarización hasta los seis años, aunque de normal los padres escolarizan a sus hijos a los tres años, es decir, ya entrado los alumnos en el segundo ciclo de Educación Infantil.

Esto supone que un gran porcentaje de los niños en España no tengan una escolarización entre los 0 y los 3 años, por ejemplo, el año 2018 el 62% de los niños entre estas dos edades, no estaban escolarizados en ningún centro, ni público ni privado.

Esto puede desembocar en un grave problema, ya que está demostrado que una escolarización temprana mejora tanto el rendimiento posterior de los alumnos como el estado de salud de los mismos o la manera que tienen de manejar las emociones.

Además, esta temprana escolarización ayuda a poder detectar los posibles problemas de aprendizaje que puedan tener los alumnos en un futuro, y por lo tanto aplicar una rápida resolución a los mismos.

Pero como ahora veremos en el siguiente gráfico, existe una diferencia abismal entre los alumnos matriculados en segundo ciclo de Educación Primaria y en este primer ciclo ya comentado.

Alumnos matriculados en Educación Infantil (Segundo Ciclo)

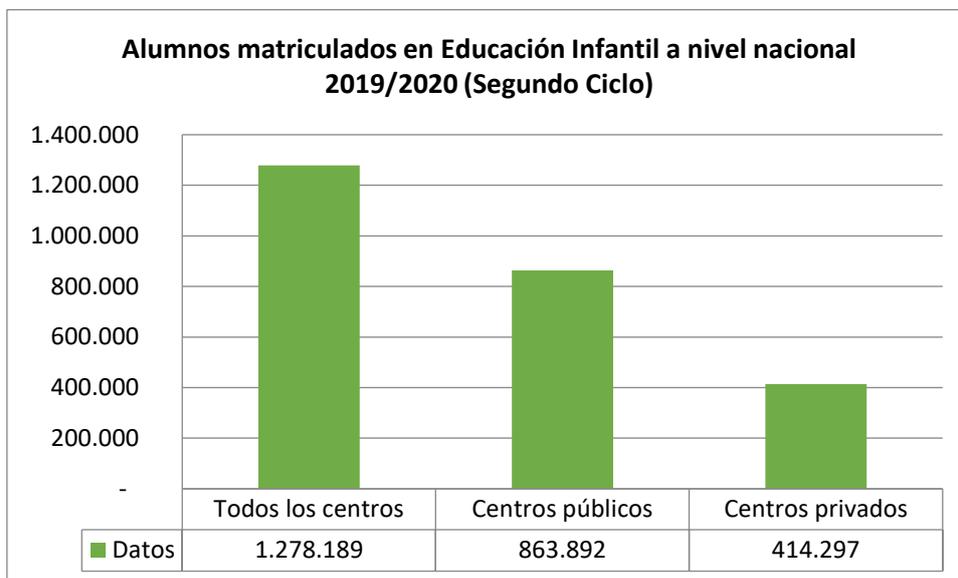


Gráfico 5: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

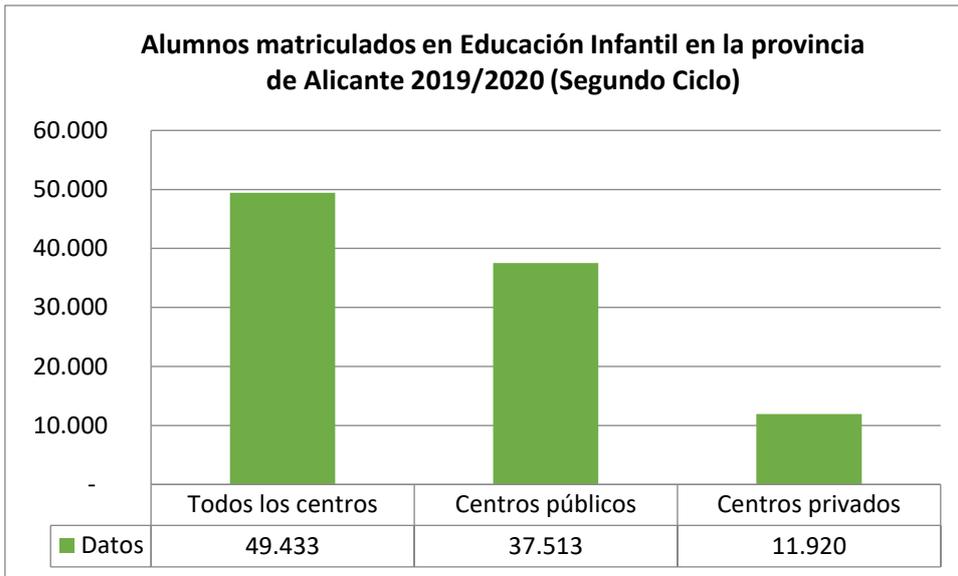


Gráfico 6: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

A diferencia del primer ciclo de Educación Infantil, en este segundo ciclo la escolarización es casi plena, aunque ha ido descendiendo en los últimos años por la baja tasa de natalidad que contrae España desde el año 2009.

Alumnos matriculados en Educación Primaria

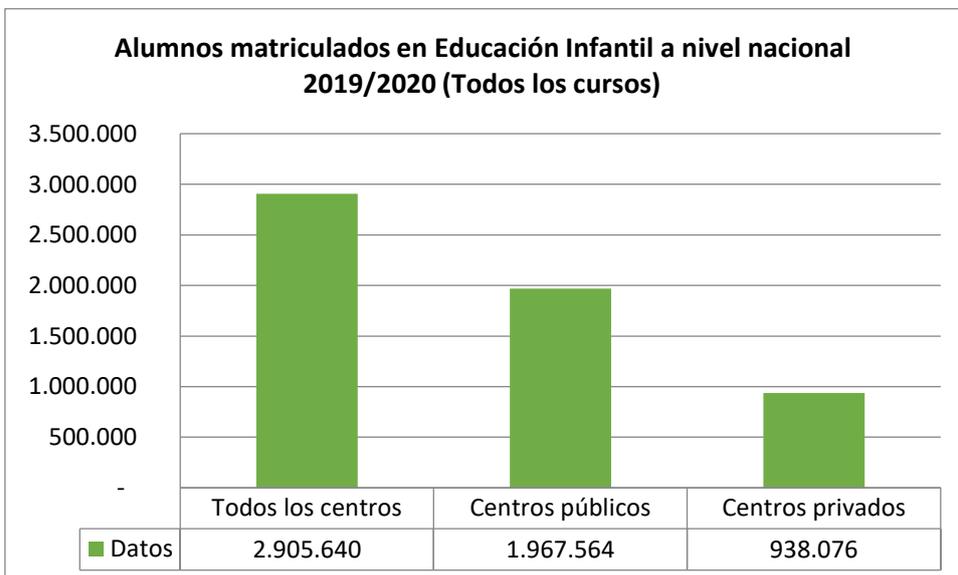


Gráfico 7: Alumnos matriculados en Educación Infantil a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

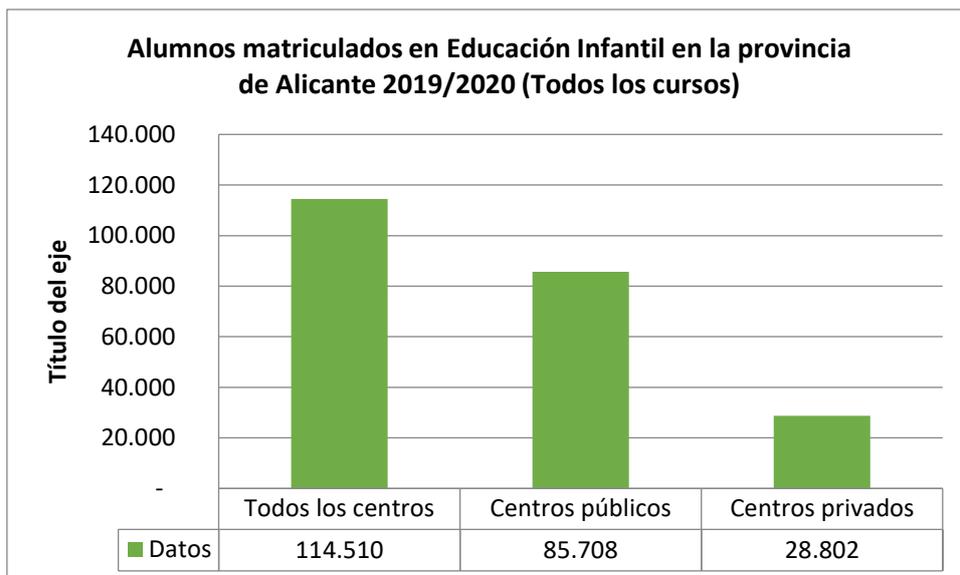


Gráfico 8: Alumnos matriculados en Educación Infantil en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Como bien podemos observar en este segundo gráfico a nivel nacional, la Educación Primaria es aquella que reúne a un mayor número de alumnos, tanto a nivel nacional como en la provincia de Alicante. Aun así, las cifras de matriculación en Educación Primaria descienden conforme pasan los años, esto se debe al alto descenso de la natalidad que se está produciendo en nuestro país. Recientemente, en 2019 se alcanzó la cifra más baja de nacimientos desde el año 1941, según el INE, con un total de 360.617.

Respecto al curso pasado (2018/2019), el alumnado matriculado en dicha educación ha descendido un total de 31.697 alumnos. Descenso que se lleva sucediendo desde que en el curso 2017/2018 llegase al punto más alto de alumnos matriculados con un total de 2.942.894.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede apreciar la evolución que ha tenido en la última década la Educación Primaria respecto a los alumnos matriculados en ella.

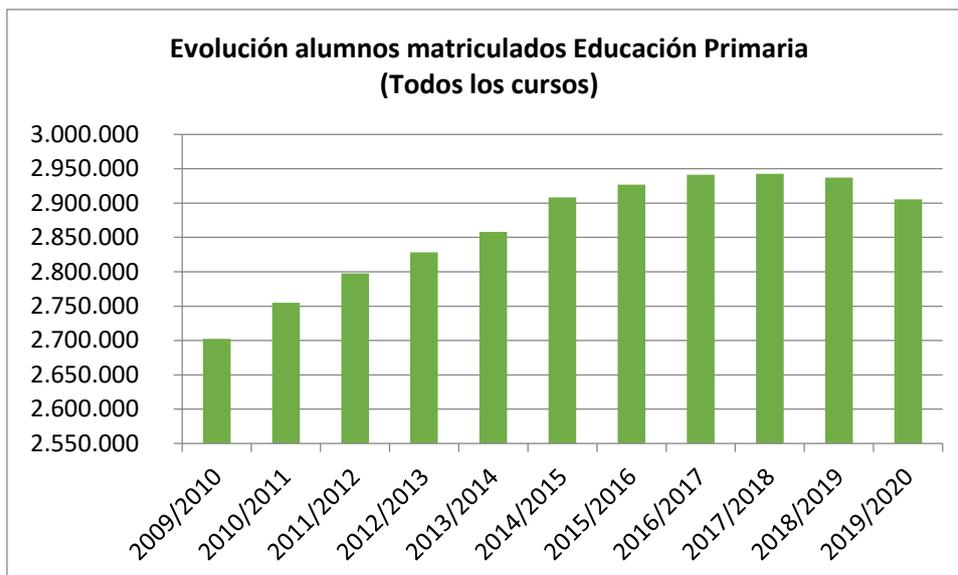


Gráfico 9: Evolución alumnos matriculados Educación Primaria

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Existe una clara tendencia alcista desde principios de la década pasada, donde anualmente se daba un aumento en el número de alumnos matriculados, pasando de estar en 2.702.339 en el curso 2009/2010 a llegar al curso 2017/2018, donde, como ya hemos comentado, se llegó al punto álgido, con un total de 2.942.894 alumnos.

A partir de este año ha ido en descenso la matriculación en la Educación Primaria situándonos, el curso pasado, en cifras similares a las vividas en el curso 2014/2015.

Alumnos matriculados en Educación Especial

Otro curso donde es realmente importante centrar nuestra atención y estudio, son los niños que reciben una Educación Especial. La mayoría de los estudiantes de hoy en día necesitan un plus en su estudio para poder sacar los exámenes y cursos adelante, pero en el caso de los alumnos que cursan esta Educación Especial, el plus se tiene que ver reflejado en una atención personalizada, donde se adapte los recursos y el apoyo a su propia medida.

Es decir, las academias y profesores particulares, deben crear un plan de estudio adaptado a las necesidades de los alumnos de Educación Especial, con un mayor grado de vigilancia y una metodología especial, de tal manera que estos alumnos consigan los resultados deseados, al igual que el resto de los estudiantes.

Es por ello, que es fundamental, tener en cuenta a los alumnos de Educación Especial a la hora de estudiar el sector de las academias y de la educación, ya que la mayoría de estas no cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a un alumno de dichas aptitudes, por lo cual sería un sector interesante en el cual centrarnos.

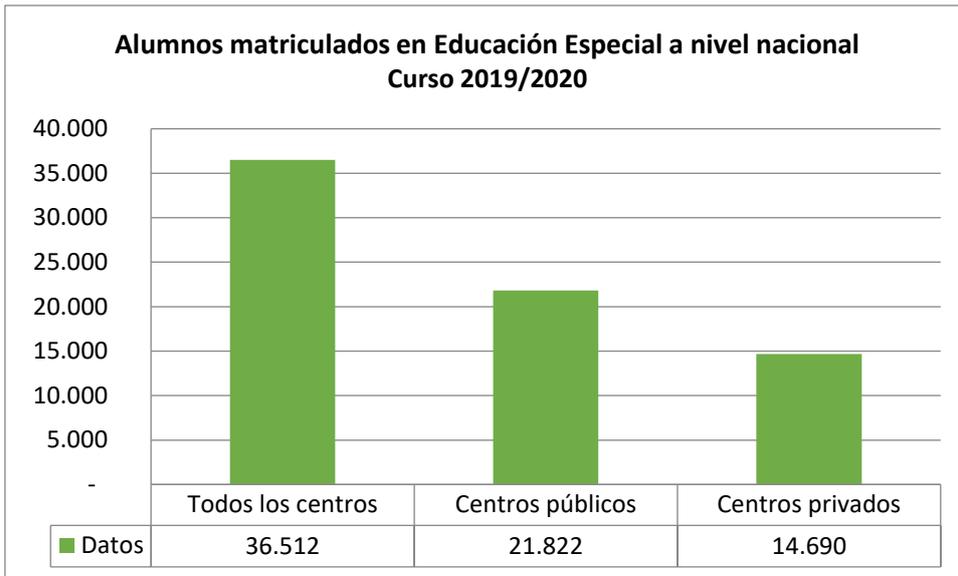


Gráfico 10: Alumnos matriculados en Educación Especial a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

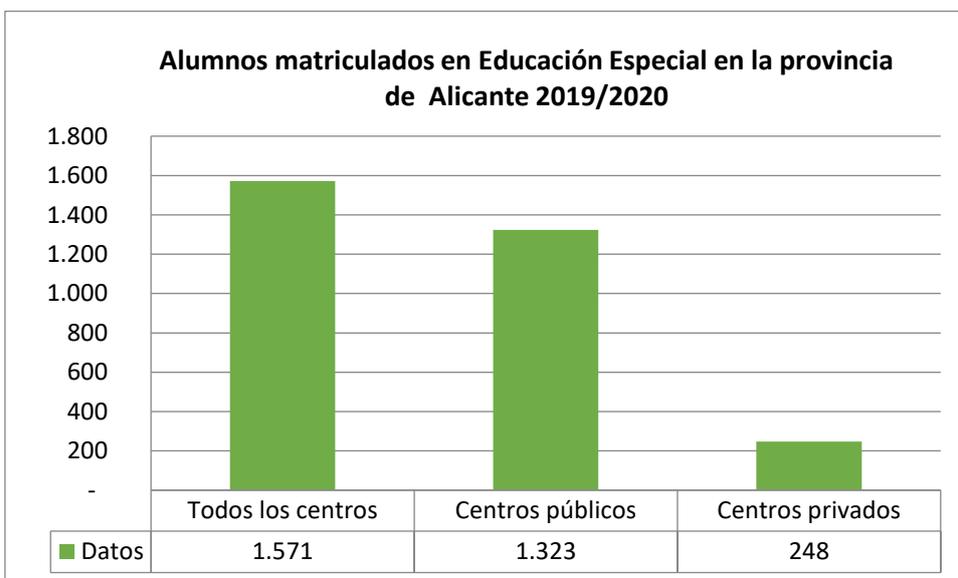


Gráfico 11: Alumnos matriculados en Educación Especial en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Como bien se puede observar son muchos los alumnos que cursan una educación especial en España, pero la cifra se reduce considerablemente cuando nos fijamos en una provincia en concreto. En Alicante hay un total de 1.571 alumnos que cursan este formato, de manera que la cifra se verá reducida todavía más cuando centremos el foco en una única ciudad, como es Alcoy.

Alumnos matriculados en Educación Secundaria Obligatoria

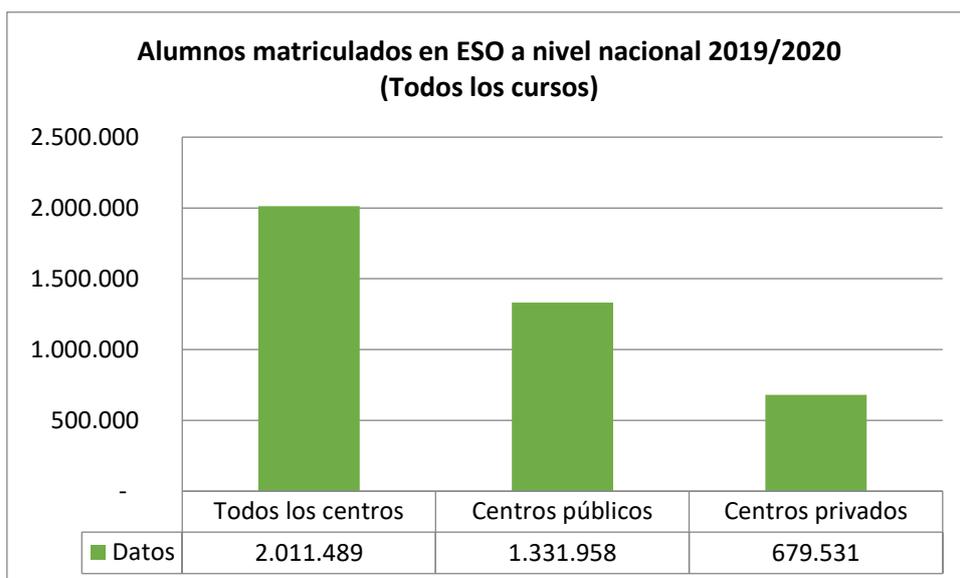


Gráfico 12: Alumnos matriculados en ESO a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

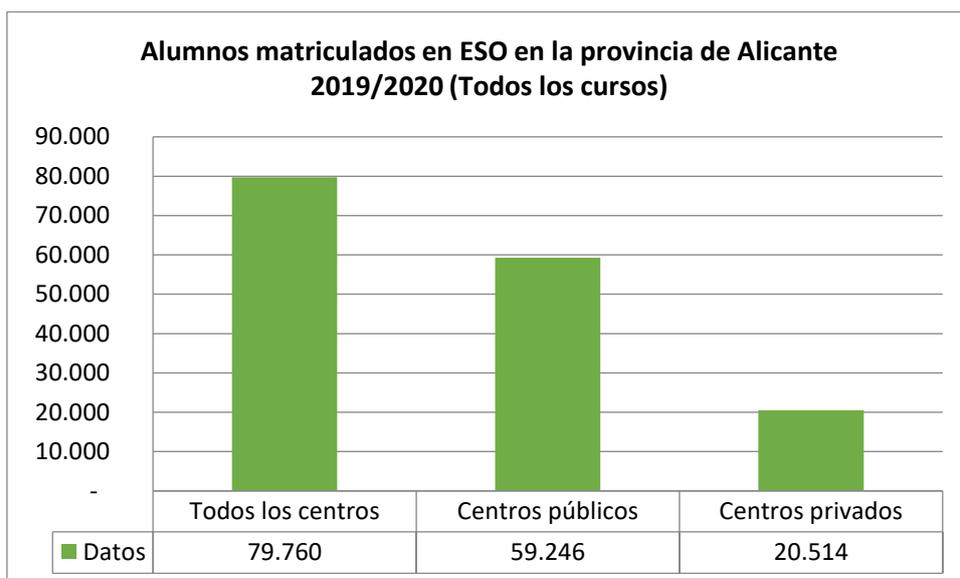


Gráfico 13: Alumnos matriculados en ESO en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

La segunda mayor parte de alumnos matriculados en España se encuentra en la Educación Secundaria Obligatoria. La comúnmente conocida como ESO, ha sufrido una evolución a positivo desde principios de 2010, donde se encontraba con 1.792.789 alumnos matriculados, quienes han pasado a ser 2.011.489 este pasado curso 2019/2020.

Una de las principales causas de esta evolución, según el Ministerio de Educación y Formación Profesional, ha sido el aumento de la natalidad que se produjo a principios del siglo XXI, lo que provoca que en estos últimos años haya habido un incremento tan notorio en dicha educación.

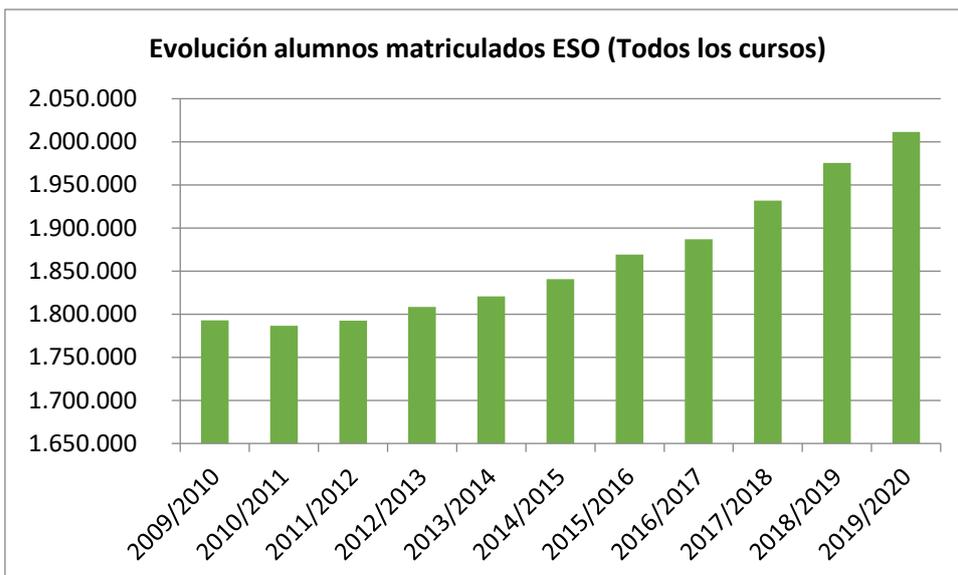


Gráfico 14: Evolución alumnos matriculados ESO.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

En este gráfico reafirma lo comentado, es decir, la evolución a positivo que se ha producido en España respecto a los matriculados en la Educación Secundaria Obligatoria, donde se ha producido un aumento de 218.700 alumnos en escasos diez años.

Alumnos matriculados en Bachillerato

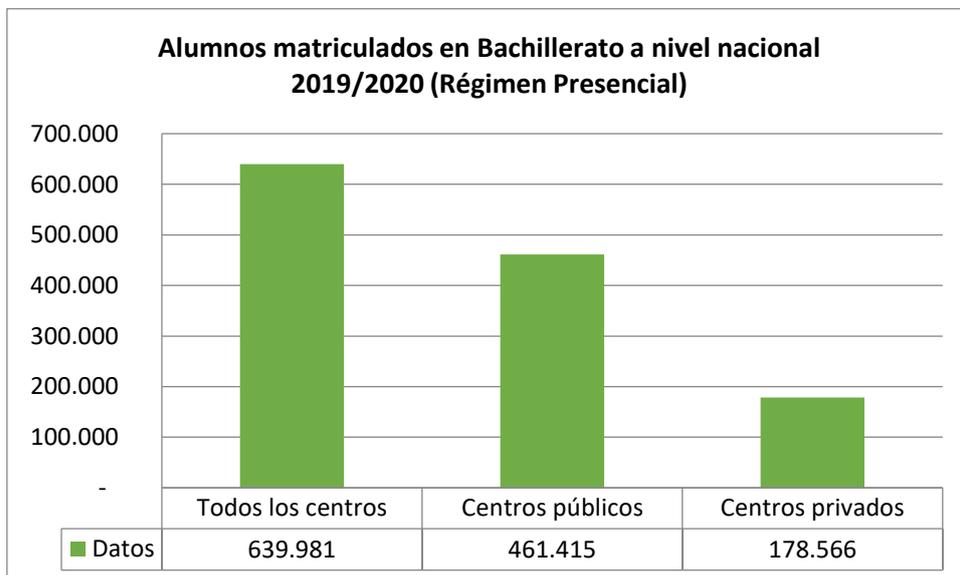


Gráfico 15: Alumnos matriculados en Bachillerato a nivel nacional.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

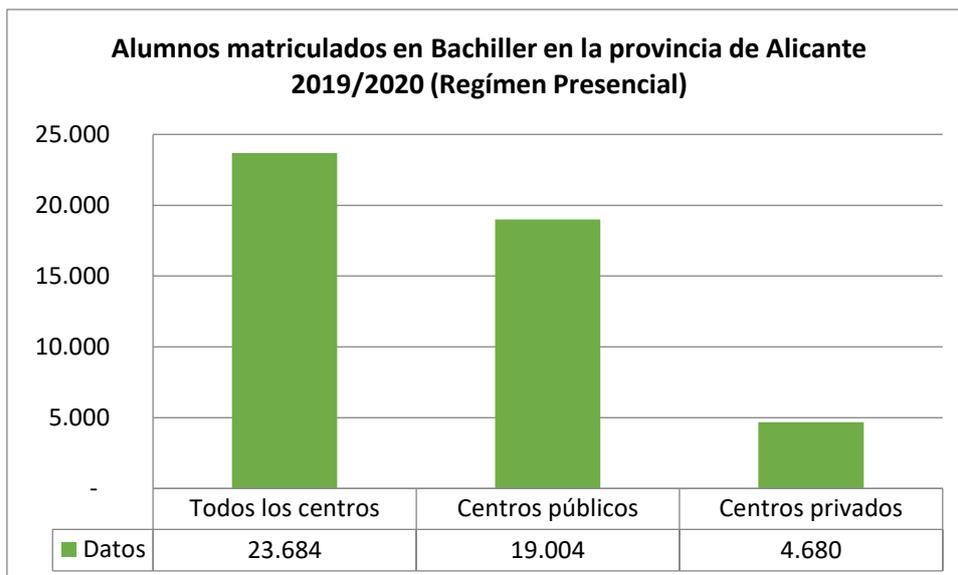


Gráfico 16: Alumnos matriculados en Bachiller en la provincia de Alicante.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Se puede apreciar con relativa facilidad que la cifra que alumnos que escogen el bachillerato es muy inferior a las etapas de orden obligatorio, y esto se da principalmente porque es una de las modalidades que se dan a elegir una vez acabados los cuatro años de Educación Secundaria Obligatoria. Pero ya no solo es inferior comparándolo con dichas etapas, sino que el número de alumnos, como posteriormente veremos, también es inferior en comparación al resto de modalidades optativas que existen.

Aun así, cabe destacar, que los estudiantes de bachillerato, este pasado curso 2019/2020, han subido respecto a los cuatro anteriores, donde la cifra fue más baja.

Uno de los principales motivos por los que se cree que esta cifra ha comenzado a subir, es por el hecho de que los alumnos se dan cuenta de la importancia que tiene una buena formación a la hora de escoger un trabajo.

Esta última gráfica presenta bastantes irregularidades, ya que no tiene una tendencia clara. Desde el curso 2009/2010 hasta el 2013/2014 presenta una constante subida, mientras que en los siguientes años tiene altibajos hasta llegar a un descenso durante cuatro años consecutivos, como hemos comentado previamente. Por último, este pasado curso consiguió remontar el rumbo hasta situarse en niveles parecidos al curso 2013/2014, con cerca de 640.000 alumnos matriculados.

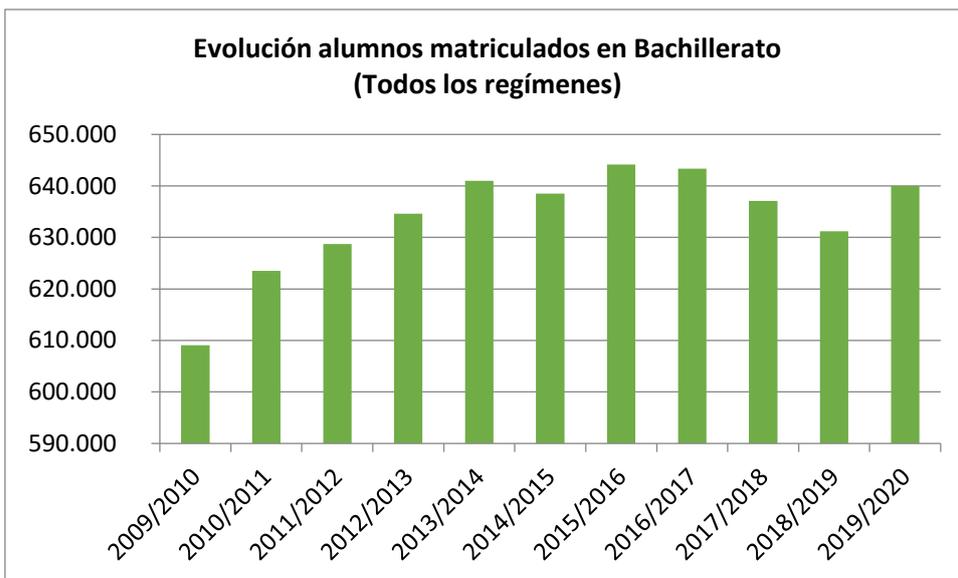


Gráfico 17: Evolución alumnos matriculados en Bachillerato.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Alumnos matriculados en ciclos formativos de Formación Profesional.

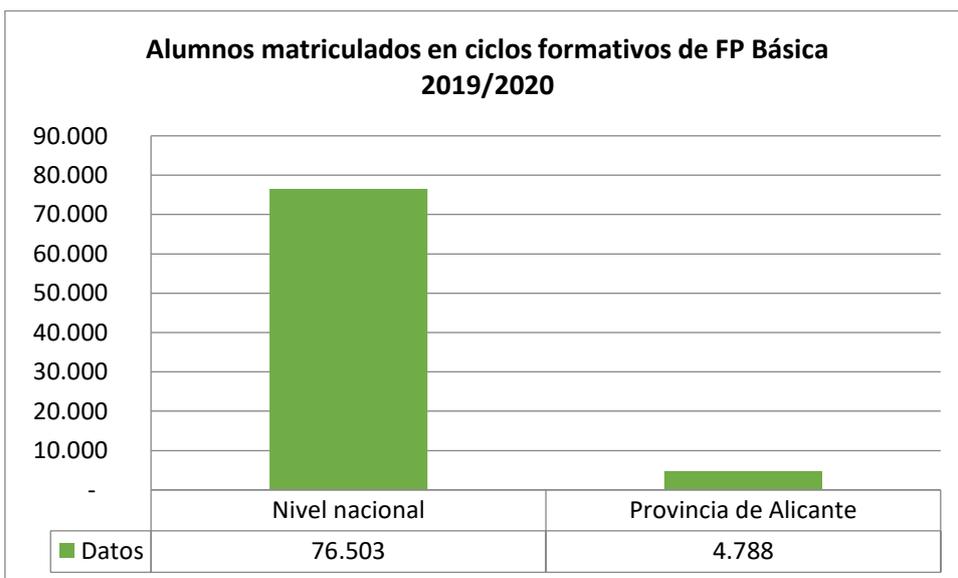


Gráfico 18: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Básica.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

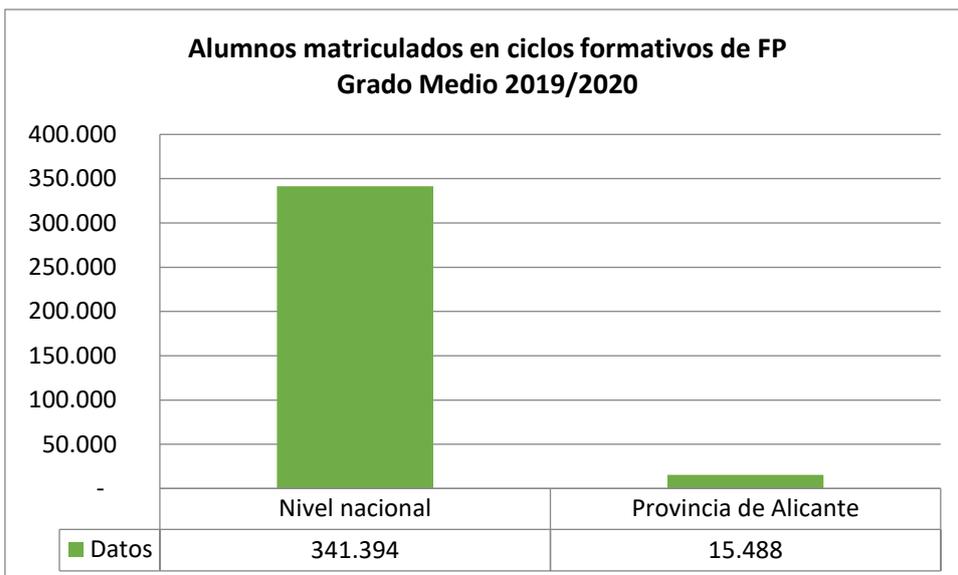


Gráfico 19: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Grado Medio.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

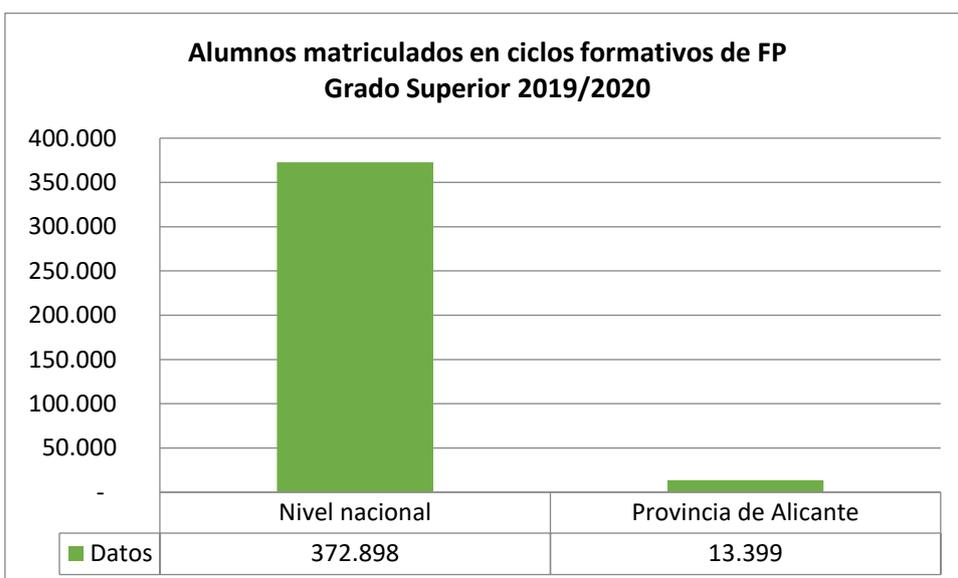


Gráfico 20: Alumnos matriculados en ciclos formativos de FP Grado Superior.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

En el caso de los ciclos formativos de formación profesional, podemos observar cómo entre los tres existentes (formación básica, grado medio y grado superior) suman un total de 790.795 alumnos matriculados, lo que provoca que sea la opción más elegida por los estudiantes una vez terminada la ESO. Esto supone una diferencia positiva de la FP respecto a Bachillerato de 150.814 alumnos.

Aunque, si centramos la atención en el total de estudiantes dentro de la provincia de Alicante, todos ellos suman un total de 33.675, los cuales no llegan a ser ni 10.000 más que los estudiantes que escogen la opción de Bachillerato.

De esta manera, concluimos que, aunque la diferencia entre Bachillerato y FP es bastante significativa en cuanto a España se refiere, no existe una diferencia proporcional cuando hablamos de la provincia de Alicante.

Variación respecto al curso anterior del alumnado matriculado por titularidad.

Para finalizar con el sector de la educación en España, presentaremos un último gráfico donde aparece una comparativa del nivel de matriculación en cada una de las etapas estudiantiles, para ver de una manera más clara y sencilla si ha habido un aumento o descenso de los mismos, y por lo tanto tener una idea de donde será mejor centrarse a la hora de dar un servicio de refuerzo como academia.

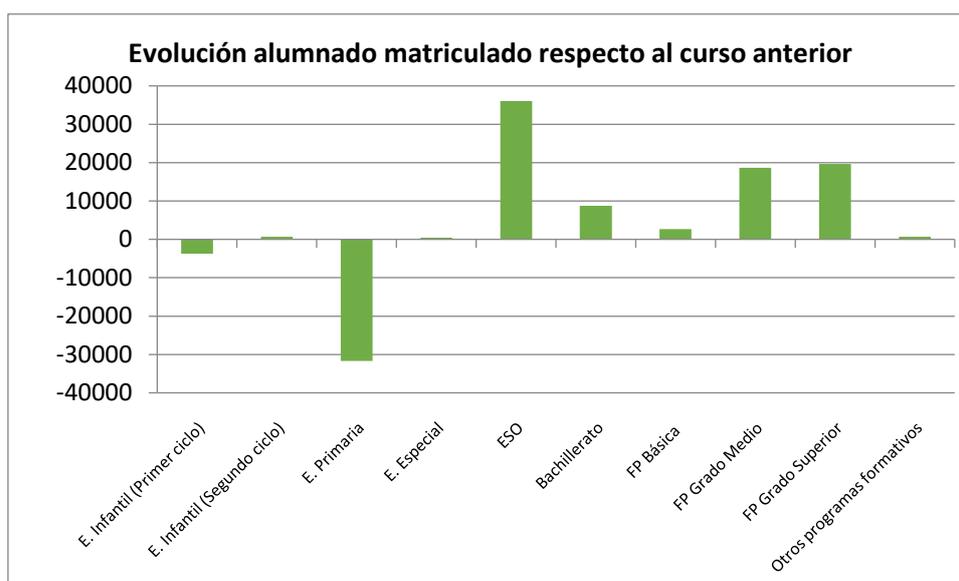


Gráfico 21: Evolución alumnado matriculado respecto al curso anterior.

Fuente: Ministerio de Educación y FP

Aunque a priori parezca que la etapa estudiantil que mayor aumento ha sufrido, respecto al pasado curso, sea la Educación Secundaria Obligatoria, no es así, ya que la mayor crecida la ha experimentado la Formación Profesional, la cual se compone de las tres etapas previamente analizadas. En total la FP ha conseguido un aumento del 5,2% respecto al año anterior, transformándose este porcentaje en más de 41.000 alumnos de diferencia. Hay que destacar también, que el mayor aumento dentro de la FP se da en el Grado Superior con casi 20.000 alumnos más.

En segundo lugar, encontramos la ESO, donde el aumento ha sido muy positivo respecto al curso anterior, debido principalmente al aumento de natalidad, anteriormente comentado, que sufrió España a comienzos de este siglo.

Finalizando la variación respecto al curso anterior, hay una etapa la cual prevalece respecto al resto con una clara diferencia. Se trata de la E. Primaria, la cual ha descendido sus estudiantes en más de 30.000, y la cual tiene una explicación sencilla, a la vez que plausible. Se trata del descenso de la natalidad que existe en nuestro país desde hace ya varios años, el comienzo de la crisis financiera fue el detonante que hizo que en España la tasa anual de natalidad comenzase

a descender hasta llegar al momento actual, donde dicha tasa no mejora, sino que sigue en un descenso permanente, que provoca, entre muchas otras cosas, la baja tasa estudiantil en estos niveles inferiores.

Junto a la E. Primaria, como no se podía tratar de otra forma, se encuentra la E. Infantil, ya que como bien hemos dichos, son pocos los nacimientos que se dan año tras año, de manera, que al igual que la E. Primaria, la Infantil se encuentra en declive.

Alumnos matriculados en enseñanzas universitarias.

A continuación, se presenta un gráfico del total de estudiantes matriculados en España en los últimos diez años, dentro del Sistema Universitario Español (SUE), el cual recoge los grados, másteres, y doctorados.

De esta manera, podremos realizar una comparación de las variaciones que se han dado y si ha existido un aumento o descenso de los estudiantes matriculados.

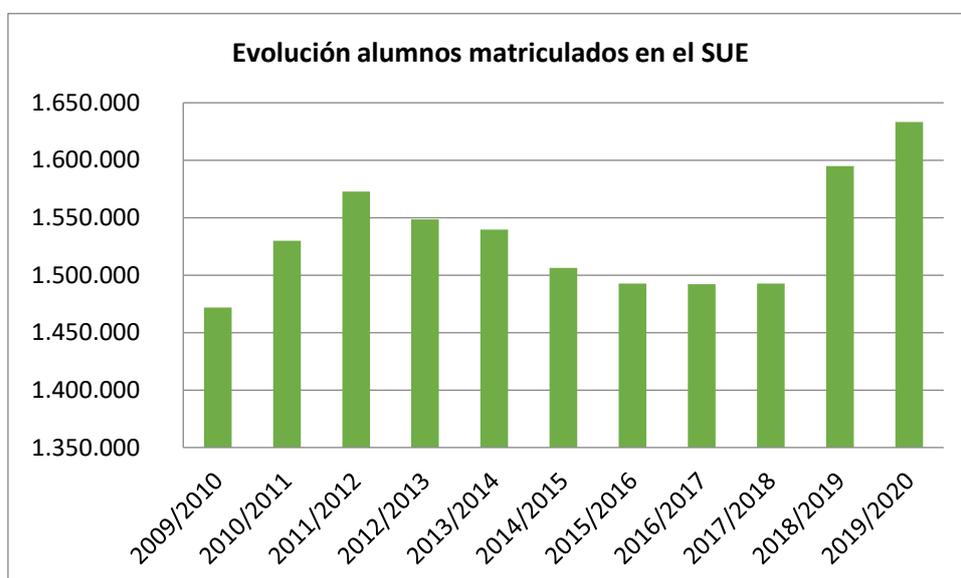


Gráfico 22: Evolución alumnos matriculados en el SUE.

Fuente: Ministerio de Universidades

Este último curso el SUE alcanzaba su pico más alto con más de 1.600.000 alumnos matriculados. Podemos observar, además, como el nivel de estudiantes no ha seguido una constante a lo largo del tiempo, sino que ha tenido varios altibajos. El más grande que se da, es el descenso de estudiantes matriculados desde el curso 2012/2013 hasta el 2017/2018, donde se pasó de tener matriculados a más de 1.550.000 a llegar a un total de 1.492.741.

Aun así, en estos dos últimos años el nivel de matrículas ha aumentado en tal nivel que se ha llegado a superar a los matriculados en 2011, y batir así el récord que se mantenía en dicho año.

Estadísticas Estudiantes Universitarios.

Una vez estudiado en nivel general de matriculados en el SUE, se profundizará en los alumnos matriculados en cada una de las etapas universitarias, diferenciando a los alumnos inscritos en los grados, de los matriculados en los Másteres o Doctorados.

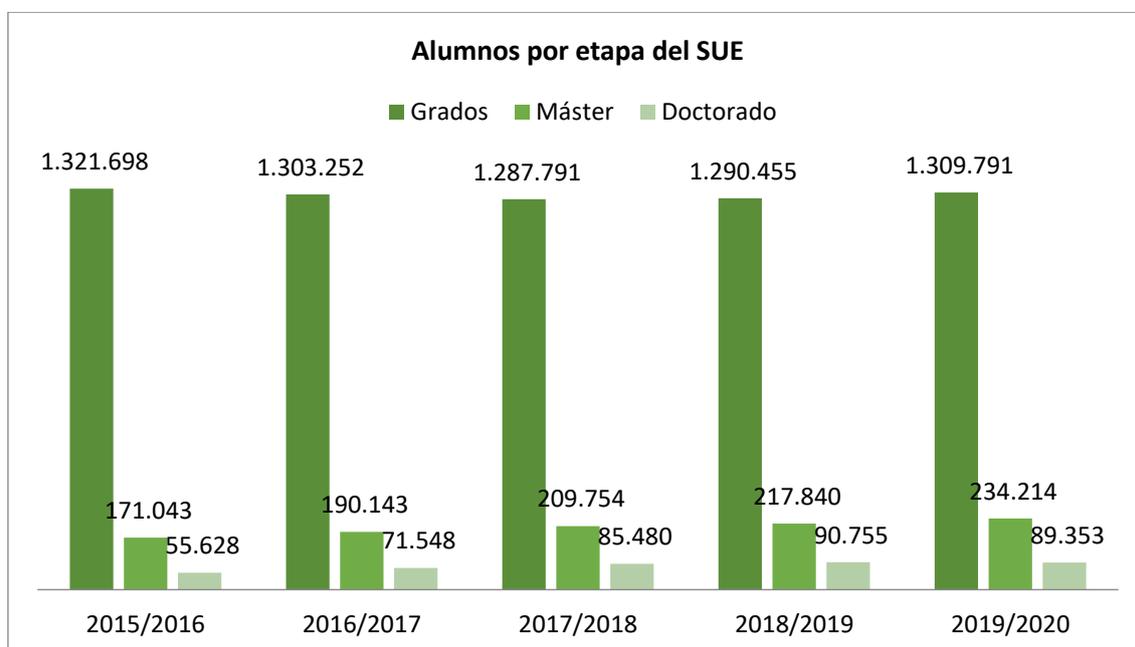


Gráfico 23: Alumnos por etapa del SUE.

Fuente: Ministerio de Universidades

Como bien hemos dicho en el análisis anterior, el número de estudiantes matriculados en el SUE, el pasado curso, fue de 1.633.358, de los cuales el 80,2% fueron matriculados en los Grados, como se puede observar es la barra más alta de las tres existentes; el 14,3% pertenece a los Másteres, es decir, 233.570 alumnos; y, por último, 5,5% restante corresponde a los Doctorados.

Respecto al curso anterior (2018/2019) los estudiantes matriculados aumentaron tanto en los Grados como en los Másteres, con un incremento de 19.336 y 16.374 respectivamente, mientras que en los Doctorados el nivel de alumnado descendió en 1.402.

Respecto al cómputo global de alumnos matriculados en cada una de las etapas, podemos observar cómo sí que se mantiene una línea de tendencia similar en todos los años, teniendo unas cifras igualadas, a excepción de los Doctorados, donde visiblemente, se ve una tendencia alcista año tras años. Esto se debe a que muchos de los estudiantes matriculados en los doctorados desde el curso 2015/2016 hasta el 2018/2019, procedían de planes de estudios pasados, de forma que no se contabilizaban de una manera adecuada. Aunque, como podemos apreciar, este pasado curso 2019/2020, a causa de la extinción de los planes de estudio anteriores, sí que se puede apreciar estabilidad en la serie.

En cuanto a los Grados, sí que se da una regularidad constante año tras años, con algún aumento o descenso, pero siempre dentro de un límite, el cual está alrededor de 1.300.000 estudiantes.

Por último, los Másteres experimentan un crecimiento gradual, donde desde el curso 2015/2016 aumenta el número de matriculados. El principal motivo de ello es que hoy en día cualquier persona necesita una formación superior para poder acceder al puesto de trabajo que desea, de forma que la mayoría de los estudiantes universitarios una vez terminado el Grado, recurren a un Máster para fortalecer sus conocimientos y especializarse en aquello que más le gusta dentro de su mercado.

1.2 Sector Educativo no reglado.

Finalizada esta primera parte del sector, donde hemos definido, explicado y comparado las diferentes etapas existentes dentro de nuestro sistema educativo, toca poner en contexto y definir el sector al cual pertenece la empresa de la cual trata este plan.

El sector de las academias y de las clases de repaso, refuerzo y apoyo, es un sector complicado del cual hablar ya que gran parte del mercado de las clases particulares no se encuentra debidamente regulado, por lo que actúa dentro de una economía sumergida. Esto ya no solo afecta a la hora de saber el dinero real que mueve este tipo de mercado, sino que también impide conocer el número real de estudiantes que acuden a clases de refuerzo.

Alumnos que recurren a clases particulares.

El número total de alumnos que se estima que acuden a clases particulares, ronda los dos millones. En España, en estos últimos diez años, se ha dado un tremendo “boom” al sector de las clases particulares, aumentando en algo más del 50% el número de alumnos que recurren a estos servicios.

Cada día es mayor la presión que tienen los estudiantes por conseguir buenos resultados que les faciliten, después, el acceso a la carrera soñada o simplemente la necesidad de satisfacción por las notas obtenidas, es por ello, que la mayoría de estos buscan ayuda externa, bien sea en academias o en profesores particulares, que les ayuden a tener una mejor organización y planificación, un mayor aprovechamiento del tiempo de estudio o simplemente buscan esta ayuda para entender todos los conceptos que no son capaces de asimilar por ellos mismos.

Hay una gran cantidad de estudiantes que son excelentes en determinadas materias, pero que hay otras donde necesitan de un “empujón” para poder mantener una buena nota media. Normalmente esta diferencia se da entre las ciencias y las letras, ya que aquellos estudiantes que destacan en una de las dos ramas suelen cojear en la otra.

Cabe mencionar, que a las academias no únicamente acuden aquellos a los que se considera “malos estudiantes”, sino que cada día se normaliza más, que cualquier estudiante, sea mejor o peor, acuda a estos centros en busca de ayuda para mejorar en aquello que más le cuesta. El perfil de estudiante que recurre a clases de refuerzo es muy amplio, y no se puede centrar la atención en un único tipo de estudiante.

En cuanto al epicentro de alumnos que acuden a clases particulares se encuentra en primaria y secundaria, donde se estima que el 40% de los alumnos que cursan estas etapas requieren de clases particulares para poder seguir el ritmo de las clases, o conseguir las notas deseadas. Este porcentaje se puede hacer más grande dependiendo del número de pupilos que hayan suspendido alguna materia, ya que, de ser así, el porcentaje aumentaría hasta casi un 50%.

Precio de las clases particulares.

En términos general, el sector de las academias mueve anualmente millones de euros, pero como bien hemos dicho al principio, el sector de las clases particulares no está bien regulado, de manera que muchos de los ingresos provienen de la economía sumergida. Se estima, que los ingresos procedentes de las clases particulares, unos 1.800 millones de euros anuales, provienen del mercado negro.

Aun así, este no es el principal problema de las clases particulares, sino que se trata de la dificultad que tienen muchas familias para poder brindar la oportunidad a sus hijos de acudir a una academia donde reforzar sus conocimientos y resolver sus dudas. Aquellas familias con pocos recursos económicos, se les hace casi imposible el poder llevar a alguno de sus hijos a estas clases de refuerzo, ya que el gasto medio de las familias españolas sería de 700€ destinados a esta actividad. Es decir, únicamente aquellas familias que tienen una posición económica media o alta son los que se permiten “el lujo” de contratar dicho servicio.

El precio de las clases también dependerá del organismo que las imparta. El precio de las clases particulares se encuentra entre los 15 y 20 euros la hora; sin embargo, si una persona acude a una academia en vez de a clases particulares el precio se verá reducido notablemente, ya que, al tratarse de un organismo más grande, dispondrá de un mayor campo horario donde ofrecer el apoyo, además de que las familias se podrán beneficiar de las tarifas, de los descuentos, de las ofertas y promociones, etc.

Pero al igual que las academias ofrecen esta ventaja de precio, también corren con la desventaja de la multitud de gente que puede haber al mismo tiempo en un aula, de manera que la atención que se preste por alumno descienda y esto haga que los padres prefieran clases particulares para cubrir mejor las necesidades de sus hijos. Junto a ello, aparece el hándicap de la preparación, un profesor particular está especializado en una materia que es la que imparte, mientras que los profesores de academias tienen un conocimiento global de todas las materias, pero sin especializarse en una en concreto.

Al final todo esto hace que el sector de las clases particulares sea muy amplio, por la cantidad de mecanismos que existen para que los alumnos reciban la ayuda que necesitan.

2. Análisis Estratégico.

2.1 Análisis del entorno.

El objetivo de toda empresa es conseguir una ventaja competitiva para poder superar a su competencia dentro del mercado, y, por lo tanto, hacerse con una mayor parte de este. Para lograr esta ventaja competitiva, la propia empresa deberá estar atenta a aquellos cambios que se produzcan en el entorno de la misma, y que le puedan llegar a afectar, para poder aprovechar las oportunidades, a la vez que es capaz de alejarse de los peligros constantes que le acechan.

Es por ello, que en el análisis del entorno seremos capaces, como empresa, de identificar los factores estratégicos que existen en el entorno y llegar a diferencias entre oportunidades y amenazas, que será lo que nos permita avanzar y seguir creciendo como entidad.

2.1.1 Análisis del macroentorno.

Respecto al análisis del entorno de nuestra empresa, la herramienta que utilizaremos para el análisis de éste será el PEST. El PEST engloba el estudio de los factores Político - Legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos que pueden tener un cierto impacto sobre nuestro negocio.

El objetivo principal que tiene el uso de dicha herramienta, junto al estudio de sus factores, es tratar de identificar todas aquellas variables externas a la empresa que pueden tener un determinado impacto en la misma, o en la actividad que esta lleve a cabo, independientemente de en qué momento del tiempo se puedan producir.

Además de este primer objetivo, podremos evaluar el impacto de cada uno de los factores estudiados en el PEST sobre el crecimiento y expansión de nuestra empresa. Es decir, gracias a estudiar cuales son los factores externos que pueden determinar el crecimiento de nuestro negocio, podremos estar más pendientes a ellos, de manera que aprovecharemos mejor aquellos que sean positivos, mientras que evitaremos todos aquellos que pueden provocar debilidades en el mismo.

De forma que, el objetivo general que tiene el análisis del entorno es conseguir la mayor cantidad de información posible sobre todos los factores externos que afectan a la empresa, para identificar cuáles son las amenazas y cuales oportunidades, y poder tomar las mejores decisiones posibles en cada momento. Esto nos ayudará a tener un crecimiento constante en todas las etapas de vida del negocio, además de obtener una rentabilidad positiva, que nos ayude a tener mejores resultados.

En cuanto a los límites que fijaremos en el análisis PEST serán locales, ya que la mayoría de información útil que necesitamos se encuentra en nuestra ciudad, aunque en determinados momentos se tendrá un criterio nacional, ya que este influirá sobre el local.

La estructura que utilizaremos para explicar cada uno de los factores será combinar todos aquellos que se encontraban previamente a la llegada de la pandemia, y también comentar los que han surgido y que se han ido desarrollando a causa de la misma. De esta manera, tendremos una idea global de todos los factores que hoy en día pueden afectarnos a la hora de llevar a cabo nuestra idea.

Factores Políticos – Legales.

Los factores políticos que pueden tener una determinada relevancia en nuestra empresa están bajo la organización estatal y cubren, ya sea de manera directa o indirecta, los procesos empresariales relacionados con el negocio.

Es imprescindible tener en cuenta los factores Políticos – Legales a la hora de crear nuestro PEST, ya que van a ser los encargados de identificar la política actual de gobierno, junto a las medidas aplicadas respecto al comercio, ya sea nacional o internacional, o las barreras comerciales vigentes en cada momento.

La identificación de todo ello puede evitar poner en riesgo nuestro modelo de negocio.

- Estabilidad del sistema político.

Tanto a nivel nacional como a nivel local el partido gobernante es el PSOE, de manera que habrá un mayor grado de coherencia en las decisiones que se tomen para el bien del ciudadano. Es decir, las medidas que se vayan a llevar a cabo tendrán una misma ideología y un mismo fin, por lo que se tratará de implantar con la mayor eficiencia posible, para que así los ciudadanos se vean representados por aquello que han votado.

En el caso de la localidad de Alcoy, desde 2011 el alcalde es el Sr. Antonio Alfonso Francés Pérez, perteneciente al PSOE, como bien hemos comentado previamente. Al hacer en este 2021 diez años al cargo de Alcoy, conoce bien cuáles son las necesidades de la ciudad y de los ciudadanos, por lo que todas aquellas medidas que se planteen y que se tomen, siempre tendrán como objetivo el bienestar de los habitantes del municipio.

Por lo que se trata de una **oportunidad**, ya que tener un partido que conoce de primera mano cuales son las inquietudes del ciudadano y que es tan apoyado por este, favorece el que se quiera mejorar la ciudad y se trate siempre de hacer el mejor papel por todos los que viven en ella.

- Excesivo valor de las festividades.

La ciudad de Alcoy es conocida a nivel nacional e internacional, por la multitud de fiestas que se celebran en ella, las cuales guardan un alto valor histórico y cultural. Entre todas ellas, destacan las “Fiestas de Moros y Cristianos”, que tienen el reconocimiento de Bien de Interés Cultural (BIC) y fueron declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

Si a las fiesta de “Moros y Cristianos” añadimos, la “Cabalgata de los Reyes Magos”, la cual fue solicitada en 2018 como Patrimonio de la Humanidad a la UNESCO como Bien Inmaterial, el “Casal de Nadal”, la “Fira Modernista”, y muchos otros acontecimientos que también son celebrados en la localidad, todo ello crea un gasto público muy elevado, que se destina en exclusividad a la organización y desarrollo de todos estos eventos, y no a otros fines que, posiblemente, tengan una mayor importancia como pueden ser las ayudas para autónomos, nuevos negocios, subvenciones, protección contra el CoVid-19...

Por lo que, el excesivo valor que se le otorga a todas las festividades en Alcoy puede suponer una **amenaza**, ya que, en primer lugar, nuestro negocio no es beneficiado por ninguna de estas

festividades, al contrario, son días no lectivos, donde el negocio está prácticamente obligado a cerrar por la ausencia de niños; y en segundo lugar, provoca que se omitan muchas ayudas de las cuales podríamos ser beneficiarios, o que se reduzca la cantidad económica de las mismas.

- **Reactivación del centro.**

El Ayuntamiento de Alcoy lleva años tratando de mantener con vida el centro de la ciudad, impulsando diferentes iniciativas, con el fin de reactivar los comercios y la restauración de esta parte de la localidad. Muchas de estas iniciativas tratan de conceder ayudas a los ciudadanos que tengan comercios en el centro o que estén dispuestos a emprender en esta parte de la ciudad.

También existen ayudas para la rehabilitación de locales en caso de que estos necesiten de alguna reforma para su puesta en funcionamiento, lo que ayuda a que las personas que hayan alquilado o comprado dicho local no se deban preocupar por el dinero a invertir en la reforma, ya que el Ayuntamiento la financia en gran medida. Esta ayuda favorece a que el empresario pueda dedicar una mayor inversión a otros aspectos del negocio, mientras que el Ayuntamiento consigue tanto que el empresario esté menos saturado de carga económica, como reformar un local que de una mejor imagen del centro.

Para la concesión de dichas ayudas, y de muchas otras, la Cámara de Comercio de Alcoy juega un papel fundamental, ya que son, junto al Ayuntamiento, quienes se encargan de la gestión y concesión de muchas de estas ayudas.

A pesar de la multitud de ayudas existentes, a causa de la pandemia, se han eliminado todas ellas para destinarlas a ayudar a los comercios ya abiertos en la lucha contra el CoVid-19, abasteciéndolos de todo lo necesario para poder seguir en funcionamiento, como puede ser mascarillas, geles hidroalcohólicos, cristales de protección... Es decir, se han eliminado las ayudas para los nuevos negocios y autónomos, convirtiéndose éstas en ayudas contra el coronavirus para negocios ya abiertos.

Junto a estas iniciativas económicas, cada año se destina una gran parte del gasto público a reformar locales, limpiar y reconstruir tanto fachadas como edificios en estado de ruina, arreglar los adoquines de San Nicolás, modificar los suelos de las calles paralelas, etc. A todo ello, cabe añadir el énfasis por parte del propio Ayuntamiento de continuar con una estética modernista en el centro de la ciudad, que además de provocar un mayor gasto, hace que los negocios del centro tengan que adaptar su estética a esta normativa. Con esto, hago referencia a que, por ejemplo, los rótulos de los comercios que sean visibles desde la calle San Nicolás, tienen que estar fabricados con determinados materiales, que evoquen al modernismo, de manera que la estética de la calle no sea destruida por la de los negocios.

Este factor Político – Legal tiene diferentes vertientes. En primer lugar, que el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio destine tanto esfuerzo y dedicación a la reactivación del centro supone una **oportunidad** para todos los negocios ya existentes en el mismo, o para los negocios que quieran abrirse un hueco en este. Además, de la multitud de ayudas que existen para ello. Con esto, no solo se consigue que más personas se quieran abrir paso por el mundo del emprendimiento en el centro de la ciudad, sino que se consigue que los habitantes de Alcoy

paseen por el mismo centro, de manera que sean consumidores potenciales de los negocios que haya en éste.

En segundo lugar, como bien hemos dicho, con la llegada de la pandemia, estas ayudas a los nuevos negocios desaparecieron para ayudar a los negocios ya abiertos en la lucha contra el CoVid-19, de manera que supone una **amenaza**, para los nuevos negocios, al no poder recibir ninguna de las anteriores ayudas, mientras que se trata de una **oportunidad**, para los negocios ya existentes de seguir a pesar del paso de la pandemia.

Por último, que el Ayuntamiento dedique tanto esfuerzo y dinero en la mejora de la imagen del centro, sin obtener unas mejoras evidentes con ello, supone, por un lado, una **amenaza**, ya que es dinero invertido a fondo perdido. Pero, por otro lado, se trata de una **oportunidad**, por el hecho de evitar el derrumbe de las casas, de mantener una imagen idílica de las calles...

- **Peatonalización del centro.**

La última iniciativa promovida por el Ayuntamiento ha sido la peatonalización del centro de la ciudad. Esta idea lleva años rondando por la mente del Gobierno, pero no ha sido hasta principios de año cuando se ha ido dejando entrever que se convertiría en una realidad.

El primer paso que se dio con respecto a la peatonalización fue el cierre, los fines de semana, de la calle San Nicolás y San Lorenzo a los vehículos, dejando que la hostelería sacase sus terrazas a la carretera, ofreciendo un mayor servicio a los ciudadanos.

Tras varios meses donde reinaba la incertidumbre con respecto a la peatonalización, este pasado mes de marzo se aprobó en el Boletín Oficial de la Provincia, la puesta en marcha de la peatonalización. El primero de los pasos de los que consta es la recogida de matrículas para formular los permisos de circulación, es decir, que los propios vecinos, comerciantes de la zona o repartidores a domicilio puedan conducir por las calles del centro sin problema alguno.

La idea es que la completa peatonalización se finalice antes de verano, a excepción de la calle principal, San Nicolás, la que seguirá siendo efectiva para el tráfico hasta que se finalicen las zonas de aparcamiento y los nuevos proyectos de alrededores.

Esta peatonalización al igual que el resto de los factores, tiene diferentes puntos de vista, lo que lo convierte, por un lado, en una **oportunidad** para todos los bares, restaurantes y hostelería en general, quienes podrán sacar sus mesas a la calle, ganando un mayor número de consumidores. Además, al ser peatonal mucha más gente caminará por el centro, dando paseos en familia, por ocio o únicamente por disfrutar del centro de la ciudad, de manera que también se verán beneficiados el resto de los comercios que se encuentren en la zona.

También, puede llegar a ser una **oportunidad** para los vecinos del centro, ya que se eliminarán los ruidos provenientes del tráfico de los vehículos, y se respirará un ambiente menos cargado. Estos mismos, al tener registrada la matrícula, también podrán conducir por el centro en caso de que necesiten realizar cualquier tarea.

Por otro lado, encontramos el mayor inconveniente de todos, y por tanto, lo catalogaremos como **amenaza**. La peatonalización se ha llevado a cabo de una manera defectuosa y con

multitud de desaciertos, donde se ha buscado el beneficio de unos pocos a costa del de muchos otros. Existen gran cantidad de imperfecciones en su puesta en funcionamiento y muchas incoherencias a las cuales no se les busca solución. La peatonalización al igual que beneficia a los bares y restaurantes también perjudica a muchos otros comercios de la zona, ya que se les niega que sus clientes puedan acceder a ellos en vehículo. Se ha desviado el tráfico de la calle principal a calles colindantes, las cuales no tienen la infraestructura necesaria para poder soportar el tránsito de tantos vehículos diarios, y se ha llevado a cabo, como comenta Marcos Martínez (perteneciente a Ciudadanos) hablando con aquellos a quienes les interesaba, dejando de lado a multitud de comercios y vecinos los cuales no estaban ni a favor, ni de acuerdo con este cambio en la ciudad.

- **Consecuencias COVID – 19**

Desde ya hace más de un año, concretamente el pasado 14 de marzo de 2020, el país se encuentra inmerso en una pandemia, la cual todavía no ha terminado y de la cual se desconoce por el momento cual es la secuela total de daños, tanto sociales como económicos, que está dejando y que va a dejar. La línea de contagios, al igual que las soluciones contra la misma, ha sido variante todo este tiempo, comenzando por un confinamiento general el cual duró, como después veremos más en profundidad, desde el mes de marzo hasta mayo, y que se abrieron las fronteras tanto a nivel nacional como internacional para no perder la época de verano, sin la cual hubiese sido la quiebra de muchísimos negocios. Una vez superada la época estival, la mayoría de Comunidad Autónomas volvieron a cerrarse perimetralmente, como es el caso de la Comunidad Valenciana, la cual no abre sus fronteras desde el mes de octubre.

Factores Económicos.

En segundo lugar, dentro del análisis PEST, vamos a analizar los factores económicos, quienes están directamente relacionados con el poder adquisitivo de las familias, y son los que determinaran la capacidad y volumen de compra de los consumidores.

Los factores económicos, también aportaran información a nuestra empresa sobre el desarrollo económico de los mercados en los que esta opera, o de aquellos mercados, los cuales son importantes para la misma.

- **Producto Interior Bruto.**

El Producto Interior Bruto, más conocido como PIB, se trata de un indicador que informa sobre el conjunto de bienes y servicios que se han producido en un país, durante un espacio de tiempo concreto, generalmente de un año.

El PIB de España en 2020 cayó un 10,8% respecto al 2019, lo que se traduce en un descenso de 128 décimas, equivalente a una variación del 2%.

En lo que a cifras monetarias representan todos estos tantos porcientos vistos, en 2020 el PIB fue de 1.121.698 M. €, por lo que España ocupa la posición número 14 en el ranking compuesto por 196 países, los cuales informan del PIB obtenido, una vez finalizado el año. Y en cuanto al descenso anteriormente comentado, se traduce en 123.074M. € menos que en el año 2019.

A continuación, se presenta un gráfico donde se puede observar la evolución del PIB desde principio de siglo.

Podemos contemplar como la evolución del PIB sigue una línea de tendencia positiva, ya que desde el año 2000 ha ido creciendo. El PIB en España ha pasado de 647.851M. € en ese año 2000, a la cifra de 1.121.698M. € de este pasado 2020.

Por otro lado, durante el periodo de tiempo que duro la crisis financiera mundial, observamos un descenso del PIB en nuestro país, el cual entre los años 2008 y 2014 tuvo diferentes altibajos, llegando a estar en 2013 en su cifra más baja de los últimos quince años (1.020.348M. €)

Por último, a comentar del gráfico expuesto, es ver el último descenso que se ha producido, el cual es visible para todo el mundo. A causa de la reciente pandemia vivida, en la cual seguimos inmersos, el PIB en España llegó a tener la mayor caída conocida, con una variación respecto al año anterior del -10,8%, reduciendo su PIB de un año a otro en 123.074M. €. Esto ha supuesto una fuerte recesión económica, de la cual ya se comienzan a ver las secuelas, pero de la que todavía queda mucho camino por delante para volver al punto en el cual nos encontrábamos un año atrás.

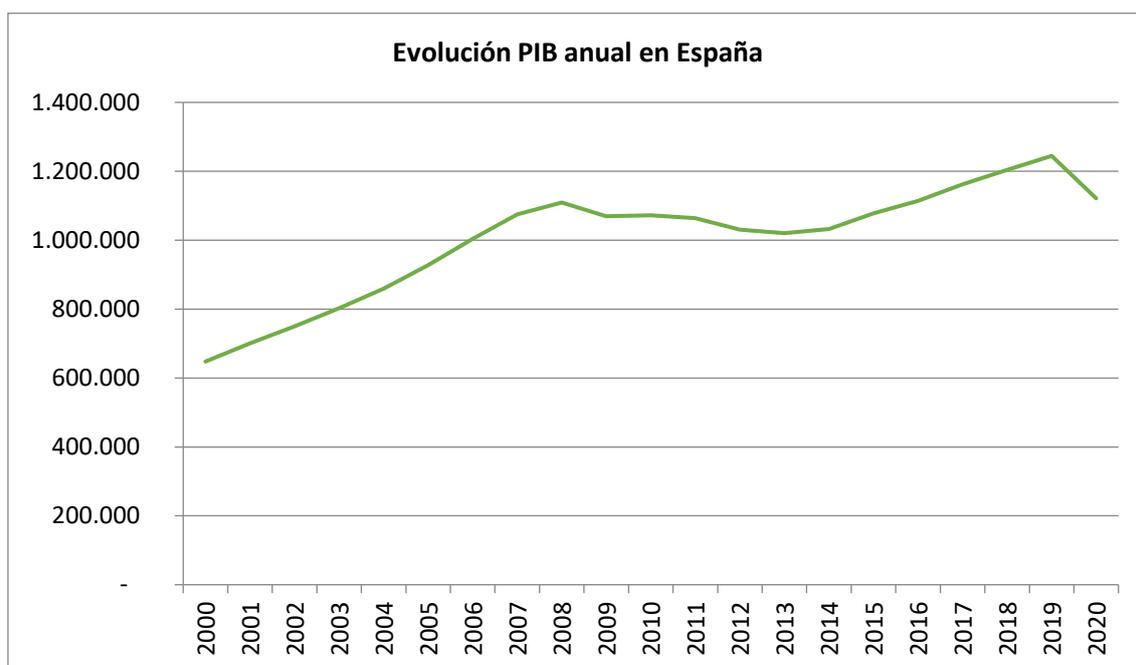


Gráfico 24: Evolución PIB anual en España.

Fuente: datosmacro.com

Este descenso del PIB, la recesión proveniente de la pandemia y el largo periodo de recuperación económica, suponen una **amenaza** para cualquier negocio, no únicamente para los que quieran crear una nueva empresa, sino también para los que ya tienen una y tratan de seguir funcionando. Cualquier crisis económica es complicada de superar, pero en este caso se añade el hándicap del miedo en la población, lo que contribuye a que el volumen de ventas, en lo que respecta a las tiendas y negocios físicos, descienda todavía más.

- **Tasa de desempleo.**

España acarrea el mismo problema desde que entramos en la crisis financiera y económica de 2008, se trata del desempleo. Y, por supuesto, nuestra localidad no iba a ser diferente al resto de los municipios españoles, por lo que en Alcoy persiste este problema de desempleo.

En el siguiente gráfico, podremos observar la evolución del paro en la localidad alcoyana desde el pasado año 2006.



Gráfico 25: Evolución cifra de paro en Alcoy.

Fuente: datosmacro.com

Por entonces, existía una tasa de paro baja, un 14,33% (3.592 desempleados), la cual fue ascendiendo con la entrada de la crisis hasta alcanzar en 2012 su máximo histórico, con más del 33,5% de la población desempleada, lo que suponía más 8.000 personas paradas de las casi 61.000 que habitaban en ese año en la ciudad.

Esta cifra, lógicamente, con el paso de los años y la mejoría de la situación económica, tanto en España, como en Alcoy, fue descendiendo año tras año de manera ininterrumpida, hasta situarse en 2019, un año antes de la pandemia, en 5.653 parados, lo que suponía volver a los mismos números que en 2007.

Toda esta situación ha vuelto a empeorar con el coronavirus, ya que el paro ha vuelto a ascender, primero en 2020 con el 21,79% de la población parada, y ahora en febrero de este mismo año 2021 (última cifra disponible), con 5.747 personas paradas, un 22,22% de la población.

Al igual que con el PIB, el aumento del paro en nuestra ciudad, al igual que en el resto de España, supone una **amenaza**, ya que cuanto mayor sea el número de personas paradas, menos ingresos tendrá la población y por lo tanto menos gasto se querrá hacer tanto en bienes como en servicios.

Desde el punto de vista de las empresas, que haya un gran número de paro puede llegar a ser una **oportunidad**, ya que habrá una gran cantidad de personas con buena formación y gran

potencial que estén en busca de empleo, por lo que el abanico de candidatos será mayor, y el salario a pagar podrá ser menor que en épocas de expansión económica.

- **Subida del Salario Mínimo Interprofesional.**

El Salario Mínimo Interprofesional (SMI) hace referencia a la cuantía mínima monetaria que debe ser retribuida a cualquier trabajador que actúe por cuenta ajena. La cantidad es fijada anualmente por el Gobierno, y tiene que estar ligado con la cuota mínima de cotización de los autónomos.

Para poder fijar esta cuantía mínima a percibir por el trabajador, el Gobierno tiene en cuenta diversos factores que ayudarán a determinar la cantidad final. Entre estos factores se encuentra la productividad media del país, es decir, la cantidad producida entre el número de unidades de trabajo empleados, la subida del IPC (índice de precios al consumo) o de la inflación, o el aumento de la participación del trabajo en la renta del país.

A continuación, se presenta un gráfico, donde podremos observar la evolución del SMI en España, y de esta manera comentar las diferentes subidas que se han ido produciendo.

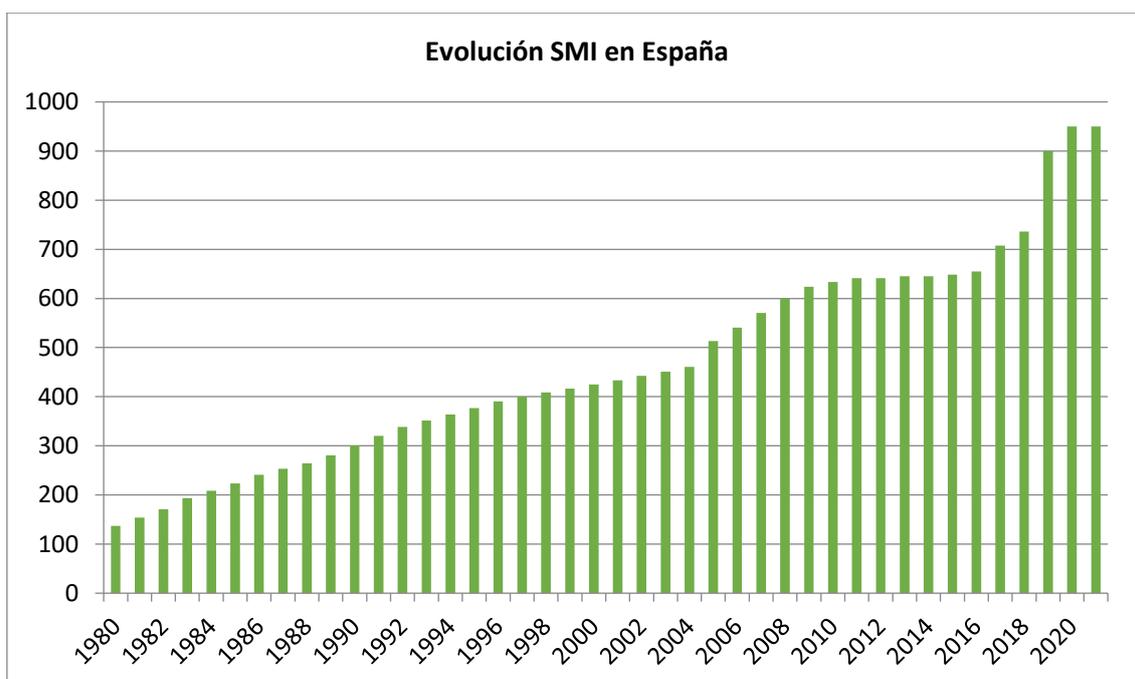


Gráfico 26: Evolución SMI en España.

Fuente: Bankinter.com

En dicho gráfico se observa una evolución positiva desde 1980, donde en ninguno de los años desde entonces, ha disminuido el SMI. Dentro del gráfico diferenciamos varias etapas, en primer lugar, desde 1980 hasta 2008, donde el SMI subía año tras año sin que en ningún periodo permaneciese igual al anterior, gracias a ello se consiguió elevar el SMI hasta los 624€.

En segundo lugar, al igual que hemos comentado en diferentes factores, tanto Político – Legales como los propios Económicos, encontramos entre 2008 y 2016 un periodo en el cual el SMI no asciende apenas, subiendo entre estos tres años un total de 55,2€. Este minúsculo incremento

se debe a la entrada de España, y el resto de los países, en la crisis financiera mundial, por lo que los empresarios no disponían de una liquidez monetaria ni de una economía sostenible, para poder pagar un salario más elevado a sus trabajadores. Por lo que la solución del Gobierno al respecto fue mantener el SMI en unos niveles similares, de manera que fuese posible y asequible para los empresarios pagar el Salario Mínimo Interprofesional a sus trabajadores.

Por último, como tercera etapa, englobamos los últimos años previos a este 2021, donde el SMI ha contemplado su mayor aumento. El Gobierno subió en el año 2019 el SMI de 735,90€ a un total de 900€, lo que suponía un aumento del 22,3%. Un año después de este aumento, el Gobierno volvió a subir el SMI, casi lo mismo que en los ocho años de la segunda etapa comentada, un total de 50€, hasta situar el SMI en 950€ al mes.

Para finalizar con el SMI, cabe comentar que, aunque hubo diferentes propuestas de aumento del mismo para este vigente año 2021, el Gobierno decidió que el SMI permaneciese igual que el año 2020, por lo que no se ha llevado a cabo ningún aumento del mismo, permaneciendo en 950€.

Por lo tanto, una vez comentando el crecimiento que ha tenido el SMI desde 1980 y, en especial, estos últimos años donde ha pasado de 655,20€ en 2016 a 950€ en 2020, podemos afirmar que se trata de una doble vertiente:

Por un lado, supone una **oportunidad** para todos los trabajadores como para algunos negocios, ya que el sueldo se verá aumentado y esto supondrá disponer de una mayor cantidad de dinero destinada al consumo de bienes y servicios. Además, con este aumento de sueldo los trabajadores recibirán una mayor motivación a la hora de ir a trabajar, lo que se refleja como una **oportunidad** para los empresarios, ya que conseguirán una mayor productividad en su negocio.

Por otro lado, si valoramos este aumento del SMI desde el punto de vista del empresario, se trata de una amenaza, ya que habrá empresas que no tengan un volumen de negocio tan elevado como para poder pagar este mínimo salarial, y por lo tanto se vean obligados a cerrar su negocio o a recortar en personal, lo que se traduce en una **amenaza** para los trabajadores, ya que puede surgir el miedo al despido.

- **Gasto y renta media por habitante.**

Respecto a la renta bruta media de la ciudad de Alcoy, se situó en el año 2018 en 23.540€, lo que hace que Alcoy se encuentre en el puesto número 969 dentro del ranking de renta bruta media de toda España, el cual está liderado en estos momentos por Pozuelo de Alarcón (Madrid), con una renta bruta media de 53.185€.

A continuación, podemos ver dos gráficos, el primero en el cual se observa la evolución de la renta media en Alcoy desde el año 2013; mientras, que en el segundo se puede ver la variación que ha tenido en el ranking.

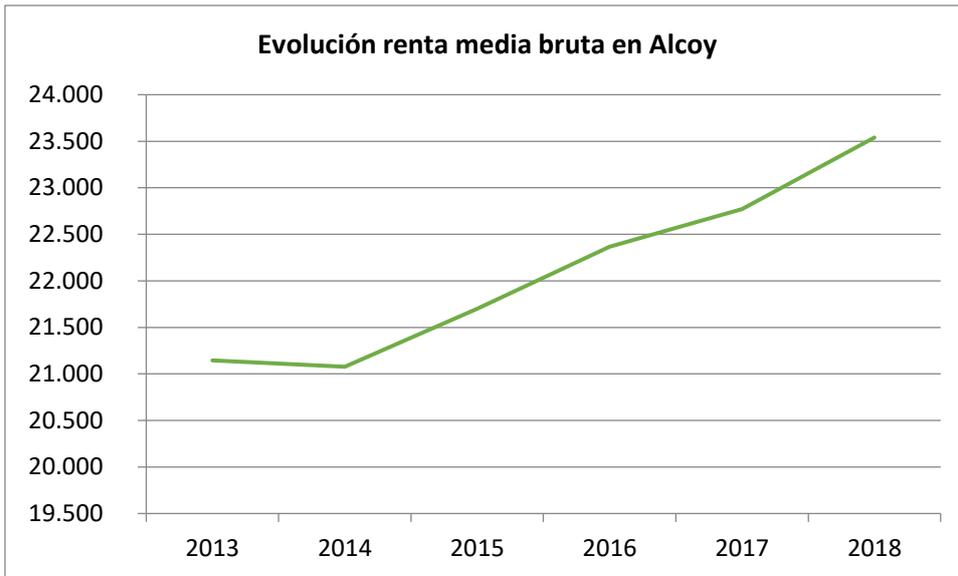


Gráfico 27: Evolución renta media bruta en Alcoy.

Fuente: epdata.es

La renta media en Alcoy ha ido ascendiendo conforme pasaban los años. Observamos que el primer año del que tenemos constancia de dicha renta, en 2013, se situaba en 21.144€ una cifra la cual es muy baja a comparación de la última de la que se tiene constancia en 2018, la cual está en 23.540€.

Es por ello, que podemos analizar este ascenso como algo positivo, ya que, en escasos cinco años, la renta media bruta en Alcoy ha ascendido en algo más de 2.000€. Por supuesto, que la renta está muy alejada de las primeras posiciones, y como vemos en el gráfico siguiente, hemos ido variando respecto a la posición en el ranking, obteniendo la mejor de ellas en el año 2016.

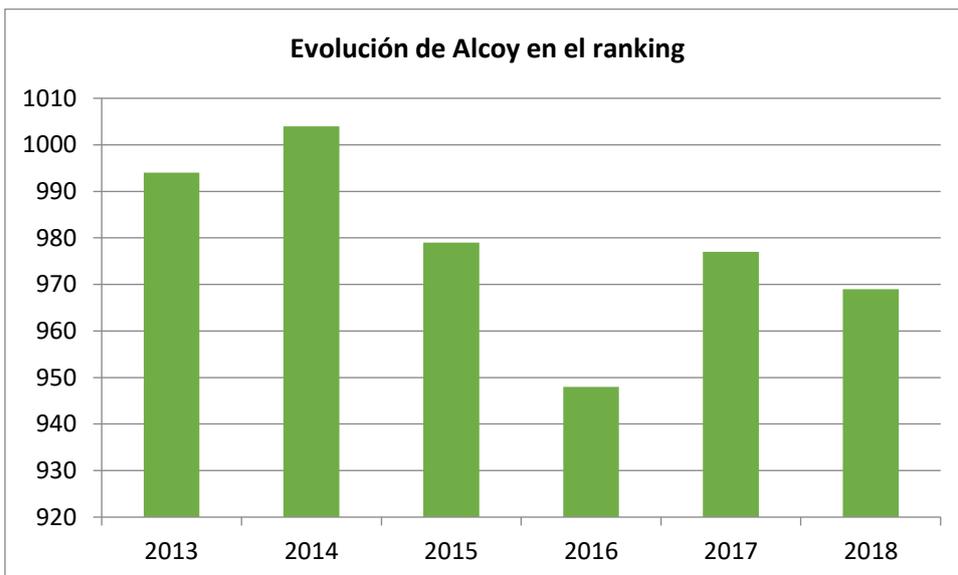


Gráfico 28: Evolución de Alcoy en el ranking.

Fuente: epdata.es

Por otro lado, es interesante conocer también cual es el gasto medio de los habitantes de la ciudad de Alcoy. En este caso, lo analizaremos también a través de un gráfico, donde podamos ver cómo ha ido variando esta cifra dependiendo del momento del tiempo donde nos encontremos.

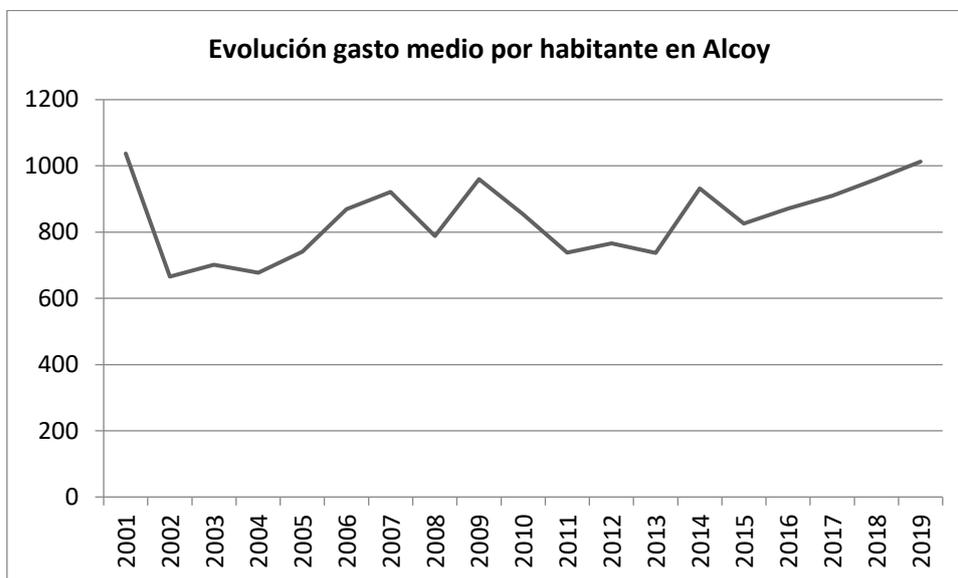


Gráfico 29: Evolución gasto medio por habitante en Alcoy.

Fuente: argos.gva.es – Generalitat Valenciana

Este gráfico dictamina la evolución que ha tenido el gasto medio por habitante en la ciudad de Alcoy, desde principios de siglo hasta el año 2019. Durante estos casi veinte años, podemos observar que ha habido diferentes altibajos, comenzando el siglo con algo más de mil euros como gasto medio por habitante, y descendiendo al año siguiente hasta 665€. A partir de este año 2002, el gasto medio se fue normalizando, subiendo ligeramente año tras año, hasta llegar a los años 2011-2013 donde, debido a las consecuencias de la crisis del 2008, este gasto medio volvió a descender hasta los casi 800€ de media.

Ya en estos últimos años, el gasto medio ha vuelto a ascender, situándose en 2019 con las mismas cifras que a principio de siglo, lo que da señal de prosperidad en la economía y del aumento de la riqueza en la población.

También hay que comentar, que el año 2020 y 2021, no están datados, y como en el resto de los factores, cabe esperar que haya un descenso del gasto medio por habitante, ya que, aunque se hayan tenido que comprar mascarillas, geles hidroalcohólicos y demás protecciones contra el virus, las familias habrán recortado sus gastos por otros lados, para nivelar el gasto total. A esto hay que sumarle también, la cantidad de gente que ha estado en ERTE y la gente que no ha cobrado el total de la nómina o aquellos a quienes se les debe todavía dinero, todos ellos habrán tenido que recortar gastos con el fin de poder sobrellevar la pandemia.

- **Bajos tipos de interés.**

Desde hace varias décadas los tipos de interés son muy bajos, y año a año siguen descendiendo. No hay una única causa que provoque esta caída, sino que son un conjunto de fenómenos quienes actúan sobre ello.

En primer lugar, encontramos el envejecimiento de la población, como hablaremos ahora luego la población general de España ha ido envejeciendo con el paso de las décadas, de tal forma que si a principios de los años 80 la edad media se encontraba en 30 años, en la actualidad roza los 45. Este envejecimiento población actúa sobre los tipos de interés de dos maneras, por un lado, el ahorro, ya que, si se ahorra dinero, éste aumenta en cantidad, pero no aumentan los proyectos de inversión en los cuales se podría destinar, por lo que el tipo de interés cae. Y, en segundo lugar, al envejecer la población el nivel de personas trabajando es menor, por lo que uno de los principales motores del crecimiento también decae.

El segundo motivo por el que los tipos de interés decaen es China. China, en los últimos años, se ha incorporado a los mercados mundiales siendo uno de los principales proveedores del mundo, además es un país donde sus habitantes ahorran el doble que, en el resto del mundo, por lo que son dos motivos de alto peso para que los tipos de interés desciendan.

Por último, comentar dos motivos más que son fundamentales para la bajada de los tipos de interés. El primero es la tecnología, ya que ha ayudado a que los salarios no se disparen y a abaratar el precio de los dispositivos tecnológicos. Y el segundo, es la crisis de 2008 y la reciente pandemia vivida, que ha obligado a que los bancos tengan que mantener los tipos de interés reducidos para poder ayudar a la recuperación.

- **Consecuencias del COVID-19.**

Otros factores económicos que cabe destacar son todos aquellos que han tenido lugar como consecuencia del coronavirus. Entre ellos, hay uno que resalta en especial, y es el gasto en material sanitario y de protección que se han visto obligadas las empresas a comprar. Entre todo este material se encuentra el gel hidroalcohólico, los separadores de metacrilato, las mascarillas, los termómetros de infrarrojos, geles desinfectantes para limpiar todo aquello que haya sido utilizado por terceros, la redistribución de las oficinas con el objetivo de garantizar la separación adecuada entre trabajadores...

Todo ello ha supuesto una **amenaza** para las empresas, ya que después de vivir el confinamiento donde muchas de ellas perdieron grandes cantidades económicas por verse obligadas a parar, o por un descenso masivo de su producción y venta, ahora se ven obligadas a desembolsar otra cuantiosa cifra monetaria en la adquisición de todos estos productos y aparatos para prevenir cualquier contagio y de esta manera no tener que confinar a parte de sus trabajadores una segunda vez.

Aun así, tanto la Cámara de Comercio como el Ayuntamiento de Alcoy, han destinado diversas ayudas a todos los comercios y empresas del municipio para tratar de cubrir parte de la inversión que debían hacer en todos estos productos y equipos de protección. Por lo que lo podemos catalogar de **oportunidad**, ya que no todos los negocios han tenido que gastar excesivo dinero

en medidas anticovid, y gracias a estas ayudas no han perdido tanto como se podía prever en primera instancia.

Aunque, esta última medida comentada ha conllevado consigo la creación de otras **amenazas**, puesto que todos aquellos nuevos negocios que se han abierto una vez finalizado el confinamiento, no han podido ser beneficiarios de las ayudas que se destinaban antes de la pandemia. Todas estas ayudas a autónomos, nuevas empresas, reformas de locales, etc. fueron eliminadas para destinar sus fondos a la lucha contra el covid de los comercios ya existentes.

- **Subvenciones del Ayuntamiento.**

Por último, dentro de este bloque de factores económicos, cabe resaltar una nueva iniciativa económica y social que elaboró el Ayuntamiento de Alcoy a finales del año 2020. Se trata de una subvención a aquellas familias con menos ingresos, a las cuales les dieron la oportunidad de poder asistir a clases en las diferentes academias de Alcoy, de manera totalmente gratuita.

Con esta subvención, el Ayuntamiento conseguía ayudar a todos aquellos niños que no tienen el poder adquisitivo necesario como para poder asistir a clases particulares, y también beneficiaba económicamente a las academias, que se habían visto muy perjudicadas por la pandemia vivida.

Esto, obviamente, supone una **oportunidad**, tanto para las familias como para las academias, ya que había un doble beneficiario gracias a la subvención otorgada por el Ayuntamiento.

Factores Socioculturales.

Los factores socioculturales los podemos definir como el conjunto de factores internos, como las creencias o las habilidades sociales, y los factores externos, como es la educación, que crecen y se desarrollan dentro de una cultura y de una sociedad.

Primeramente, se debe analizar las características demográficas, para poder después definir de una manera más concreta cuales son los factores socioculturales específicos que pueden afectar a nuestra empresa.

- **Evolución de la población.**

La ciudad de Alcoy es uno de los municipios más conocidos de la provincia de Alicante, ya que a lo largo de la historia ha albergado un gran número de instituciones, como fue el Banco de España a partir de 1927, siendo uno de los pocos Bancos de España situados en una ciudad que no fuese capital de provincia, el Monte de Piedad y Caja de Ahorros, el Círculo Industrial...

Por todo ello, junto a la industria que sostenía a la ciudad de Alcoy, siempre ha sido una localidad con un gran número de habitantes. Desde el año 1970 se mantiene en una media anual de 60.000, siempre acompañada de algunos aumentos o descensos, que comentaremos en análisis del siguiente gráfico.

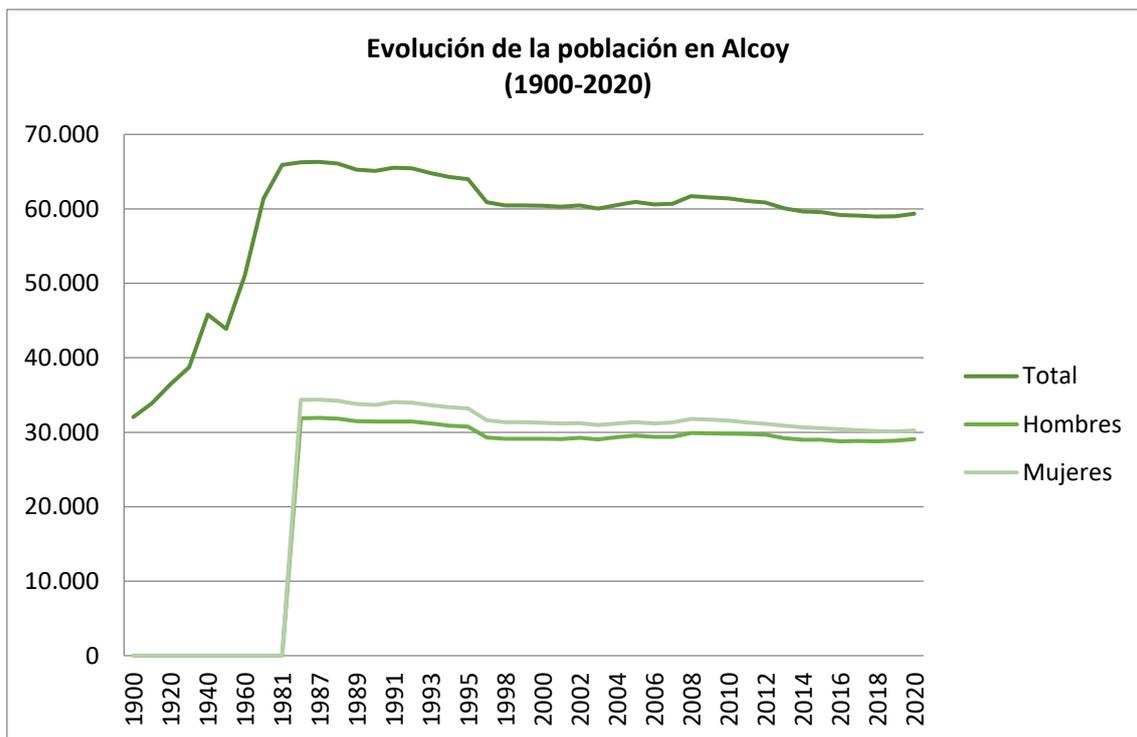


Gráfico 30: Evolución de la población en Alcoy.

Fuente: INE

En este gráfico encontramos diferentes puntos a tratar. En primer lugar, nos centramos en la población total del municipio, la cual tuvo un majestuoso ascenso desde sus primeros datos registrados en 1900 hasta el año 1970. En estos escasos setenta años, la población pasó de cerca de 30.000 habitantes, a tener más de 60.000. Este aumento de población se dio principalmente por la cantidad de industria que albergaba la ciudad, la cual daba trabajo a miles de personas en sus diferentes fábricas, por lo que éstas se mudaban a Alcoy por motivos laborales.

A partir del año 1970 se ha seguido una media poblacional constante en Alcoy, siempre estando alrededor de los 60.000 habitantes, como previamente comentábamos. Podemos destacar que entre los años 1981 y 1994, Alcoy estableció sus tasas más altas en cuanto habitantes nos referimos, estando todos estos años las cifras por encima de los 64.000 habitantes, y llegando en el año 1987 a su máximo histórico, con un total de 66.312.

Una vez entrado en el nuevo siglo la población de Alcoy continuó su camino con pocas variaciones, de las cuales se destacan estos últimos años donde la ciudad ha ido perdiendo progresivamente habitantes desde el año 2008, pero donde este último año 2020, Alcoy ganó 360 habitantes respecto al anterior.

Otro factor que comentar dentro del gráfico es que no hay gran diferencia entre los hombres y las mujeres. Durante todos estos años han prevalecido las mujeres estando siempre varios miles por arriba que los hombres, pero nunca existiendo una gran brecha entre ambos. Conforme han ido avanzando los años esta diferencia se ha ido reduciendo, y en la actualidad las mujeres sobrepasan a los hombres por poco más de mil habitantes.

Una vez realizado el análisis, es complicado determinar si se trata de una oportunidad o de una amenaza la evolución poblacional en Alcoy, ya que llevaba más de diez años en descenso, por lo que se trataría de una amenaza este descenso poblacional, pero a su vez el último año remontó esta situación, consiguiendo por primera vez en muchos años un dato positivo. En mi criterio, la evolución poblacional la consideraría una **oportunidad**, ya que Alcoy siempre se ha mantenido en una buena cifra de habitantes, y aunque en esta última década hubiese un descenso de los mismo motivado por la crisis y la búsqueda de oportunidades de trabajo en el exterior, sigue manteniendo un buen índice poblacional y con buenas expectativas de futuro, por lo que continuará habiendo un gran número de habitantes, quienes son posibles consumidores de nuestros servicios.

- **Estructura de edad.**

Para poder estudiar de manera correcta la estructura de edad en la ciudad de Alcoy, se analizará la siguiente pirámide poblacional.

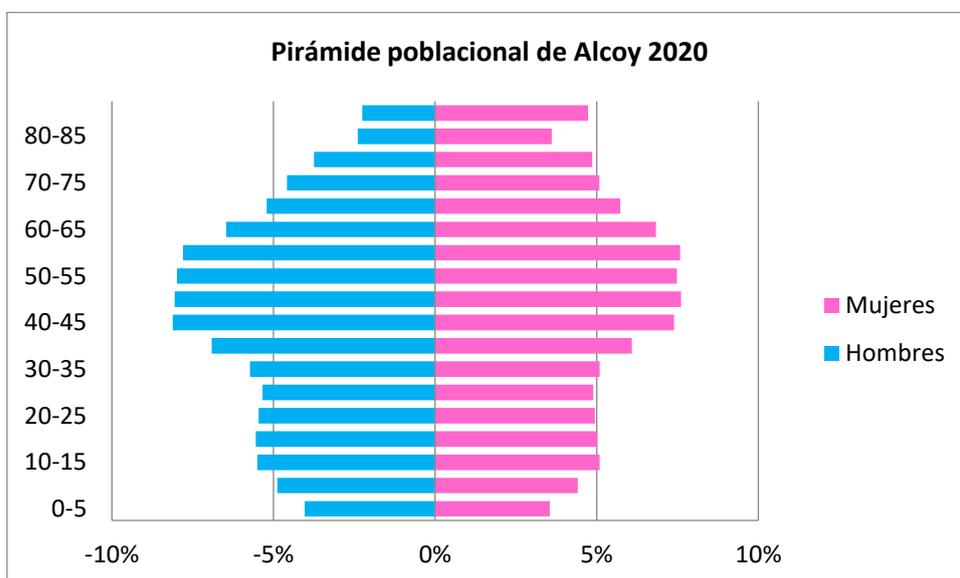


Gráfico 31: Pirámide poblacional de Alcoy 2020.

Fuente: INE

Lo primero de todo respecto a la estructura de edad, es determinar la edad media de los habitantes de Alcoy, la cual se encuentra en 44,12 años. Este dato con el paso de los años se ha ido envejeciendo ya que hace poco más de cinco años esta media de edad se encontraba en 42,97. Por lo que podemos afirmar que la población de Alcoy está envejeciendo, habiendo un mayor número de ancianos, y un menor número de nacimientos.

Podemos observar también en la pirámide, que el rango de edades donde más habitantes existen es entre los 40 y 45 años, siendo un total de 2.362 hombres y 2.235 mujeres. Esta cantidad de población se encuentra muy similar en los años siguientes hasta llegar a los 55-60 años, donde el total poblacional comienza a disminuir.

Otro dato que destacar es que desde los cero hasta los cincuenta y cinco años el total de hombres siempre es superior al de mujeres, no por cantidades muy elevadas, pero en ninguno

de los quinquenios las mujeres están por encima. Esta superioridad cambia a partir del intervalo 55-60 años, donde las mujeres comienzan a ser predominantes y con una superioridad notable conforme aumentan los periodos. La diferencia más grande de población se encuentra en el último rango de todos, en el de ochenta y cinco años, donde las mujeres superan a los hombres por un total de 777.

Como conclusión a la estructura de edad, podemos afirmar que se trata de una **amenaza**, ya que la población de Alcoy se encuentra bastante envejecida, por lo que menos gente va a necesitar de los servicios de una academia. Además, anualmente la edad media de la ciudad aumenta, lo que indica, como veremos más adelante, que el número de nacimientos decrece anualmente, de manera que cada vez será menos el público objetivo que pueda consumir nuestros servicios.

Por otro lado, podemos buscar una **oportunidad**, dentro de este envejecimiento de la población, y es que podemos realizar cambios en la estructura de la academia, y abrir el círculo a personas de una edad más avanzada que quieran aprender, volver a estudiar, sacarse diferentes cursos, aprender a usar las nuevas tecnologías, etc. Todo este público que en un primer momento no se tiene en cuenta cuando se piensa en una academia, puede ser una buena forma de poder promocionar más talleres y clases particulares a gente de edad más avanzada.

- **Índice de aumento o disminución de la población.**

Como bien acabamos de comentar en el factor anterior, la población de Alcoy tiene una media de edad avanzada, lo que es provocado por la gran cantidad de habitantes de una edad adulta, junto a la falta de población de una edad infantil. Dicho esto, se puede saber sin necesidad de datos, que el número de defunciones anuales en la ciudad de Alcoy es superior al número de nacimientos. El pasado año 2019 el crecimiento natural de la población fue negativo, con 144 defunciones más que nacimientos.

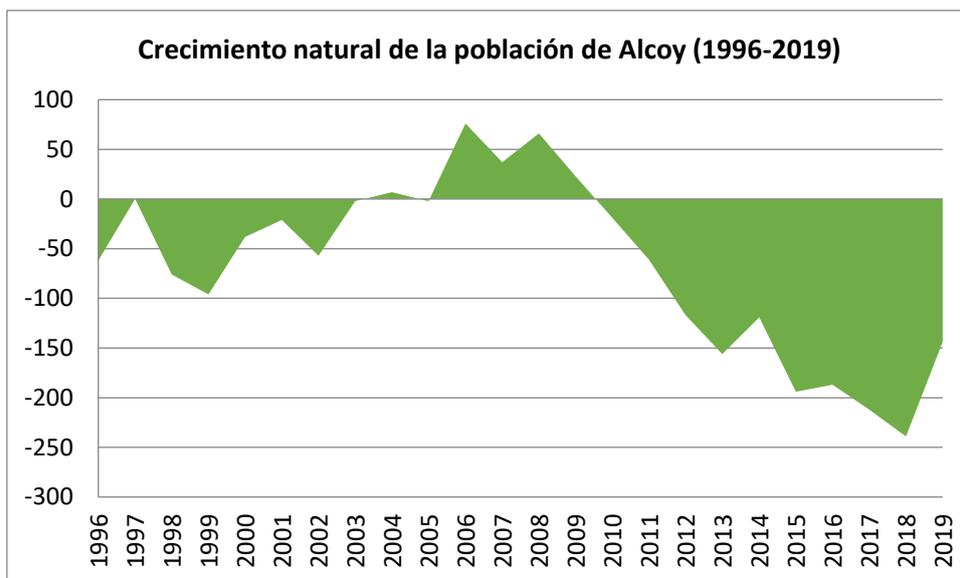


Gráfico 32: Crecimiento natural de la población de Alcoy.

Fuente: INE

En este gráfico se observa a simple vista que Alcoy, a excepción de un intervalo de pocos años, tiene un crecimiento vegetativo, es decir, que su cifra de defunciones es superior a la cifra de nacimientos. Destacamos el periodo de años entre 2004 y 2009 donde el crecimiento fue positivo, alcanzando su pico en 2006 con una diferencia favorable de 76 nacimientos.

A partir del año 2009, la cifra de defunciones fue aumentando progresivamente cada año, mientras que el número de nacimientos disminuía de manera significativa, esto provoca que la diferencia entre uno y el otro se haga más grande, hasta tener una desigualdad de 239 fallecidos más que nacidos en 2018. Este último año 2019, la cifra se redujo, aunque todavía queda muy lejos de conseguir un equilibrio entre ambas o un crecimiento positivo de la población.

Esta disminución de la población supone una **amenaza**, ya que por un lado como bien hemos comentado anteriormente, la población de Alcoy está envejecida; y por otro, cada año el índice de aumento de la población es menor, lo que supone que haya menos nacimientos y por lo tanto de aquí unos años menos niños.

- **Consecuencias del COVID-19.**

Al igual que hemos comentado en los factores Político – Legales y en los Económicos, hay que mencionar todas las consecuencias sociales que hemos vivido a causa de la pandemia. En primer lugar, como factor social que más afectó a la población fue el confinamiento que vivimos el pasado año durante los meses de marzo, abril y mayo, y que, aun habiendo superado dicho confinamiento de tres meses, no se solucionó realmente el problema del covid.

Una vez entrados en junio, el Gobierno instauró en todas las regiones del país, diferentes tipos de medidas las cuales trataban y tratan, actualmente, de mejorar la situación lo máximo posible, haciendo que el número de casos de coronavirus se reduzcan al mínimo.

Algunos de las medidas que se impusieron el año pasado, y que hoy en día siguen vigentes en el reglamento, serían: estar a una distancia de más de dos metros respecto al resto de las personas, llevar la mascarilla en todo momento, el uso del gel hidroalcohólico al entrar y salir de los comercios y siempre que se vaya o que se haya tocado algún producto, limitar el número de personas que se pueden reunir, cierre de pabellones, gimnasios, centros deportivos...

Todas estas medidas, al final, son **amenazas**, que sufre la sociedad y sobre todo aquellas personas que tengan o quieran poner un negocio, como en nuestro caso la academia, ya que se debe tener mucho más cuidado para prevenir el contagio, además de la dificultad a la hora de impartir clase con todas estas medidas de seguridad.

Junto a estas medias de protección, el Gobierno quiso cerrar aún más el cerco, instaurando el toque de queda, el cual ha ido variando en función de la época del año en la que nos encontrásemos, en este momento actual el toque de queda está impuesto a las 22:00H, aunque hay previsión de alargarlo hasta las 23:00H. Además, otra medida que se decidió implantar por parte de las propias Comunidades Autónomas fue el cierre perimetral de sus fronteras, para que no pudiese entrar ni salir nadie de su propia comunidad, de manera que el virus no pudiese expandirse tan libremente. La Comunidad Valenciana, lleva cerrada perimetralmente desde el pasado mes de octubre de 2020 y tiene pensado volver a abrir sus fronteras para el próximo 9 de mayo.

Si centramos la atención en la ciudad de Alcoy, ha sido un municipio donde ha habido altibajos respecto al número de infectados. Al principio de la pandemia, fuimos una de las ciudades más sonadas a nivel nacional, cuando la residencia “Domus Vi” murieron 73 de los 139 ancianos que había internos en ese momento. Una vez superada esta etapa, la ciudad de Alcoy permaneció como el resto de las ciudades de España con un número de casos razonables, pero en ningún momento constatando picos de infectados. Hasta que llegó el pasado enero, donde Alcoy se convirtió en la ciudad de España con más casos por cada 100.000 habitantes, con un total de 1.807, es decir, se dio un incremento del 179%. Aun no se sabe el porqué de este auge en el número de casos, pero lo que sí es un hecho seguro, es que el miedo en la población volvió a aumentar, y con ello el temor de ser contagiados por participar en actividades sociales.

Este aumento de los casos, el miedo en la población, el cierre perimetral, el toque de queda... siguen siendo **amenazas**, ya que los comercios están muy restringidos, no pueden venir clientes de otros pueblos o ciudades a consumir a la nuestra, hay horarios marcados de apertura, de cierre, y el número de casos, aunque esté controlado en estos momentos, no se sabe con total seguridad si en algún otro momento volverán a subir y los negocios tendrán que cerrar otra vez.

Por otro lado, también cabe comentar el miedo social que se ha generado en la población desde la llegada de la pandemia, donde son muchas las personas que temen contagiarse, ya no solo por su salud, sino por la salud de la gente que le rodea, como familiares, amigos, vecinos, etc. Es por ello, que hoy en día todas las consecuencias que ha dejado el covid con su paso, vuelven a ser **amenazas**, ya que existen multitud de padres que por temor al contagio no apuntan, este año, a sus hijos e hijas a clases particulares, actividades extraescolares, academias de idiomas...

Factores Tecnológicos.

Los factores tecnológicos también son vitales en el desarrollo de nuestra empresa, todo el desarrollo tecnológico en el que invierte un país son oportunidades para las empresas que están en este, pero a su vez también son riesgos para nuestro modelo de negocio.

Hoy en día vivimos en un mundo totalmente globalizado, donde es fundamental que las empresas dispongan de dispositivos electrónicos para poder estar informados en el día a día de todo lo que sucede en el mundo; además, la tecnología avanza a un ritmo frenético, por lo que es fundamental que tanto el Estado como las empresas, inviertan en I+D+i, ya que va a ser el principal motor que mueva la economía mundial.

- Inversión en I+D+i.

El I+D+i son las siglas de Investigación, Desarrollo e Innovación. Es un concepto de reciente aparición pero que supone un aspecto indispensable para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Hoy en día, no existe ninguna empresa que no crea en la importancia de un alto gasto en el I+D+i, ya que simplemente no es un gasto sino una inversión, que ayudará a una mejor adaptación de la empresa al mercado y que conseguirá visualizar antes que nadie las oportunidades que puedan existir en el mismo.

La principal misión que tienen aquellos departamentos destinados al I+D+i, es conseguir la mayor viabilidad de la empresa con la adecuada financiación para obtener las metas y objetivos que la empresa propone al principio del ejercicio. Es por todo lo comentando, que el I+D+i,

actualmente, es la piedra angular de la empresa, la que se encarga ya no solo de buscar las mejores vías de desarrollo y las oportunidades que aprovechar, sino que lleva timón del conjunto de la organización empresarial.

En este gráfico que se presenta a continuación, podemos observar el dinero que invierte anualmente el Gobierno de España en I+D+i, desde el año 2000 hasta el pasado año 2019.

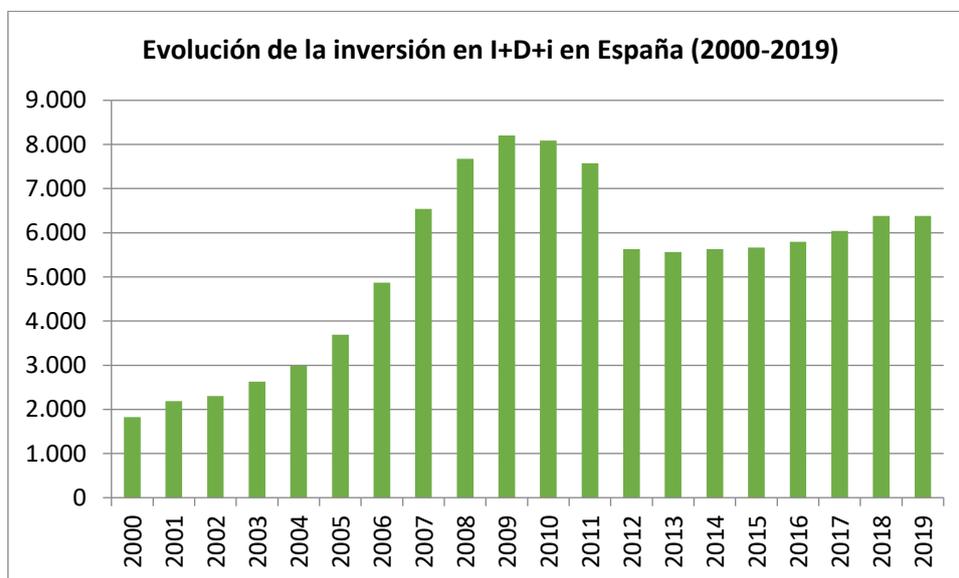


Gráfico 33: Evolución de la inversión en I+D+i en España.

Fuente: datasmacro.com

Lo primero a saber en este gráfico, es que hay que dividirlo en diferentes etapas, según el partido que gobernase en cada momento.

Partimos del año 2000, con la presidencia de Jose María Aznar por parte del Partido Popular. Esta candidatura dura un total de ocho años, desde 1996 hasta 2004, por lo que sin tener los datos previos al 2000 podemos imaginar e intuir que el gasto en I+D+i sería similar a los cuatro años que sí podemos estudiar. Durante estos cuatro años representados en el gráfico (2000-2004), el gasto que España realiza en I+D+i es el más bajo de los último 20 años, aunque se puede percibir que este crecía anualmente, por lo que sin saber todavía que sería una de las principales variables de crecimiento y supervivencia de la empresa, se empezaba a intuir la importancia que tendría más adelante.

El siguiente periodo dura, al igual que el anterior, ocho años. En este caso el presidente electo es Jose Luis Rodríguez Zapatero, por parte del PSOE, quien eleva el gasto en I+D+i de los casi 3.000M de 2004 hasta los 8.203M en 2009. Podemos observar cómo entre 2008 y 2011 la inversión que se produce es mayor a cualquier otro año de estos veinte estudiados, y es precisamente por la crisis económica donde nos encontrábamos y de donde teníamos que salir, de manera que se invertía mucho más en la innovación y el desarrollo para tratar de buscar soluciones respecto a la situación que se vivía en el momento.

Para finalizar, vemos como a partir de 2012 el gasto destinado a I+D+i se mantiene estable. Durante estos años (2012 – 2018) el gobierno presente en España era el PP con Mariano Rajoy

encabezándolo, y al estar recuperándose de la crisis vivida, recortó en todos los aspectos económicos para poder sobrellevar los años posteriores a dicha crisis financiera.

El último año del que encontramos datos se trata del 2019 con el PSOE de nuevo en el Gobierno, en este caso de la mano de Pedro Sánchez. La inversión realizada por éste en I+D+i es algo superior a la de años anteriores, creando un crecimiento continuado desde 2014.

Por lo tanto, este crecimiento en el gasto del I+D+i y sobre todo de la toma de consciencia que supone ver las ventajas del mismo, supone una **oportunidad** para las empresas de España, ya que la inversión en I+D+i que realice el Gobierno, hará que los mismos tengan unas mayores oportunidades de negocio y una mayor facilidad para el desarrollo empresarial.

Además, ya no solo se trata de la inversión del Estado, sino de las propias empresas que invertirán un mayor presupuesto a la investigación del propio I+D+i, lo que hará que: por un lado, se cree una fuerte competencia entre ellas, haciendo que el mercado crezca y se consiga una mejor calidad de los productos; y por otro lado, se obtendrán mejores recompensas por el trabajo destinado de los departamentos a dicha investigación. Es decir, supondrán todo **oportunidades**, para aquellas empresas que apuesten por una alta inversión en I+D+i.

Cabe hacer también mención, a aquellas empresas que no cuenten con un presupuesto tan elevado respecto a otras. El no disponer de suficientes fondos para la inversión en I+D+i les supondrá una **amenaza**, ya que no tendrán tanto desarrollo en el mercado como mejora de la propia entidad como el resto, y esto puede conducirles a la quiebra, tanto por tener una menor cuota de mercado como por no disponer de un crecimiento y desarrollo tan avanzado como la competencia.

- **Tecnologías disruptivas.**

Otro factor que está estrechamente relacionado con el anterior, es el uso de las tecnologías disruptivas. El concepto de tecnología disruptiva hace referencia al uso de tecnología e innovación que proporciona la aparición de nuevos productos y servicios, tratando de competir con una tecnología dominante, y consolidándose en un mercado dado.

Las tecnologías disruptivas las podemos clasificar en dos tipos. El primero de ellos sería el de “bajas prestaciones”, que va dirigido a aquellos consumidores con un menor nivel de exigencia ya que su poder adquisitivo también es inferior. En segundo lugar, estarían las tecnologías disruptivas “de nuevo mercado”, donde los productos son lanzados a los denominados mercados de no-consumo, es decir, aquellos mercados cuyos clientes comienzan a utilizar productos que anteriormente no utilizaban, o donde los consumidores, gracias a la tecnología, tienen acceso a determinados productos, los cuales previamente no eran accesibles para ellos.

Dos de los ejemplos más conocidos de tecnología disruptiva serían los siguientes:

Nube (Cloud).

Podemos definir a la “nube”, como un sistema de almacenamiento y acceso a datos en servidores que están localizados en la red, es decir, en Internet. Además, la nube permite que

los usuarios que la utilicen puedan acceder a sus datos desde cualquier lugar y dispositivo, sin que tenga que ser de su propiedad.

La nube, en términos empresariales, supone numerosas e importantes ventajas:

La primera de todas ellas sería la seguridad. La protección de los servidores donde se almacenan los datos es mucho más elevada que el que puede contratar una empresa o el que puede tener un individuo en sus dispositivos, es por ello que toda la información que se almacene en la nube tendrá una mayor protección y seguridad que si no lo estuviera allí.

En segundo lugar, como ya hemos comentado en la definición, la nube consigue centralizar todos los datos, por lo que los datos podrán ser manejados desde diferentes entornos, sin necesidad de instalar programas o de trasladar la información.

También, el uso de la nube para las empresas y los autónomos supone una menor inversión, puesto que no tendrán que comprar servidores, equipos o personal de mantenimiento para tenerlos siempre perfectos o solucionar posibles problemas. El único gasto que supone la nube es la cuota mensual o anual que deben tener las empresas para conseguir una mayor cantidad de almacenaje.

Big Data.

El Big Data se trata de un proceso mediante el cual se analizan e interpretan grandes cantidades de datos pertenecientes a una empresa, los cuales pueden estar o no estructurados. Esta gestión de los datos tiene el fin de encontrar la mejor información para luego ser utilizada en algún área determinada de la empresa.

El Big Data tiene multitud de ventajas, entre las cuales se hallan: identificar segmentos entre nuestros clientes potenciales y agruparlos dependiendo de las variables que sean relevantes de nuestra empresa. Nos permite reconocer patrones de comportamiento, los cuales no serían posibles de distinguir con el uso de herramientas convencionales. Además, otra característica fundamental que el Big Data aporta a las empresas es la capacidad de expandirnos hacia nuevos mercados gracias al perfeccionamiento de los mensajes comerciales y de la publicidad.

En contra del Big Data, cabe decir que es una tecnología cara y que tiene unos costes secundarios también elevados. Todo ello hace, que no esté disponible para muchas empresas, las cuales no tienen la capacidad para contratarlo.

Podemos concluir con que el uso y aparición de las tecnologías disruptivas, se trata de una **oportunidad** para las empresas, ya que conllevan un mayor desarrollo del negocio y de la información que esta misma obtiene. Permiten dar un cambio a lo tradicional, y conseguir facilitar la obtención, almacenamiento y uso de los datos que esta tiene. Aunque, para todas aquellas empresas que no tengan una adaptación tecnológica a las necesidades de hoy en día, será una **amenaza**, ya que el resto de las empresas tendrán una serie de características, como la rapidez en la entrega de documentos, la comunicación dentro de la empresa, una mayor cantidad de almacenaje, seguridad en la documentación, etc. Que no será asequible para éstas. A su vez, todas las características expuestas serán **oportunidades** para las empresas que sí se adapten a las tecnologías disruptivas.

- **Uso de las nuevas tecnologías.**

Desde hace varios años el sector de la tecnología ha evolucionado de tal manera que ha hecho cambiar la visión acerca del mundo totalmente. Esta evolución experimentó un crecimiento mayor con la llegada del Covid-19, que como veremos a continuación, trajo consigo el primer paso hacia el cambio en el concepto tradicional de empleo.

Respecto a nuestro sector, ya sea tanto a nivel educativo como a nivel de formación, ha permitido que se produzca una evolución en cuanto al como impartir las clases y poder transmitir los conceptos al alumnado. Esta evolución en el uso de las tecnologías permite, principalmente, que la manera de dar las clases se pueda transportar a un formato online, donde los alumnos, desde sus propias casas, puedan asistir a las clases de repaso y solventar sus dudas sin necesidad de trasladarse al centro correspondiente. En segundo lugar, abre un mundo entero de posibilidades de ampliación de clases, talleres o proyectos, ya que no todo el mundo está adaptado a estos cambios y, por lo tanto, necesitan aprender a cómo manejarlos.

En definitiva, este avance en las tecnologías, lo catalogamos de **oportunidad**, ya que gracias a ellas podemos ver como la sociedad avanza a diario y se consigue evolucionar a un ritmo muy superior. Es fundamental que las tecnologías sigan desarrollándose, ya que no solo hacen posible una gran cantidad de proyectos que hace años eran inconcebibles, sino que permiten obtener a las empresas, como es nuestro caso, un mayor número de vías por las cuales obtener beneficios y ofrecer nuestros servicios, otorgando una mayor calidad a un precio similar.

- **Consecuencias del COVID-19.**

No todo lo referente a la pandemia iba a ser negativo. A diferencia de los ámbitos económicos o sociales, donde el virus ha dejado secuelas muy negativas, en el ámbito tecnológico ha conseguido que muchas empresas avancen y se modernicen.

- **Teletrabajo.**

A causa de dicha pandemia, la **oportunidad** que ha supuesto para muchas empresas de todo el mundo ha sido el teletrabajo. El teletrabajo consiste en desarrollar todas las actividades que anteriormente se hacían en una oficina, desde tu propio domicilio. Esta nueva modalidad de trabajo trae numerosas ventajas, como son la autonomía y disponibilidad de tiempo para el empleado y el ahorro de costes y espacio para la empresa; pero también algunos **amenazas**, ya que el empleado debe ser una persona responsable y capacitada, que tenga una alta capacidad de disciplina para poder organizarse, y conlleva un alto esfuerzo por parte de la empresa, para mantener al empleado motivado.

- **Ventas por Internet.**

En este caso se trata de una doble vertiente. Por un lado, se trata de una **oportunidad**, para todas aquellas empresas que se dedican a la venta online de sus productos, ya que han recibido un mayor número de encargos, gracias al auge que ha tenido la venta online durante y post la pandemia. La gente al no poder salir de casa o viéndose restringidos por las limitaciones de movimiento, han decidido darle una oportunidad a la compra online de todo tipo de productos, y se han dado cuenta de la facilidad y comodidad que esto supone.

También supone una **oportunidad**, para aquellas empresas que hayan emprendido, expandiendo su negocio al ámbito online. Hay muchos comercios que por miedo a los malos resultados no se atrevían a expandir la venta de sus productos al mercado online, pero que a causa de la pandemia y viendo como su negocio debía permanecer cerrado, se han arriesgado y han conseguido un desarrollo y una mejora de su negocio.

Por otro lado, la **amenaza** que ha supuesto este incremento de las ventas online es que hay muchas empresas que no tienen la capacidad ni el potencial de poder expandirse a la red, de manera que tienen que sumar las pérdidas provocadas por la pandemia, a las pérdidas que ahora tendrán por la falta de ventas a aquellas personas que se han pasado a la compra online.

2.1.2 Análisis del microentorno.

Una vez finalizado con el macroentorno de la empresa, el cual nos ha servido para analizar los factores externos que pueden afectar a nuestro negocio, saber de las amenazas y oportunidades existentes y a través de ellas conseguir tomar unas mejores decisiones en cuanto a oportunidades de negocio se refiere, estudiaremos el microentorno de la misma.

El microentorno es el estudio de todas aquellas fuerzas cercanas a la empresa que pueden tener un determinado impacto tanto en las operaciones diarias que ésta realice, como en los resultados finales. El estudio del microentorno es, además de imprescindible, algo esencial dentro de la empresa, ya que al contrario que en el macroentorno, la empresa sí que tiene la capacidad para poder influir en estos factores, aunque dependerá de su tamaño, de los recursos de los que disponga, su capacidad financiera, los clientes...

Para el estudio del microentorno vamos a utilizar una herramienta denominada “Las 5 fuerzas de Porter”. La utilidad que tiene el uso de estas 5 fuerzas es que una empresa puede medir y analizar sus recursos frente: al poder de los proveedores, productos sustitutivos, poder de los clientes, competidores potenciales y competidores del sector.

Una vez la propia empresa haya analizado en qué posición se encuentre frente a cada una de las cinco fuerzas, podrá planificar y establecer que amenazas y oportunidades tiene como empresa frente al mercado y la competencia.

1. Poder de negociación de los proveedores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, analizamos la facilidad que tienen estos para cambiar los precios, los plazos de entrega de los productos, la calidad con la que se fabrican éstos o la seguridad con la que se transportan, entre otras muchas más variables. Cuanto más poder tengan los proveedores sobre estas variables, junto a la posible organización que tengan entre todos ellos, es cuando ellos mismos crearán un mercado mucho más atractivo.

Lo más importante para una empresa es conseguir mantener una buena relación con los proveedores, ya que de ello dependerá que las negociaciones que se hagan con ellos sean más o menos fructíferas.

En nuestro caso, tratándose de una academia de estudios, tendremos una gran ventaja a la hora de la negociación, ya que el posible material escolar, ya sean libros, cuadernos, libretas, bolígrafos, lapiceros... que debemos comprar para el correcto desarrollo de las clases, podemos adquirirlo de diferentes proveedores. De esta forma, no nos vemos en la necesidad de negociar con un único proveedor quien nos pueda abastecer, sino que tenemos un amplio abanico de proveedores, los cuales pueden suministrarnos un mismo producto.

De manera que, el poder de negociación de los proveedores respecto a nuestra empresa es bajo, puesto que en el caso de la academia no existe una fuerte dependencia hacia estos, como sí puede existir en otras empresas dedicadas a diferentes sectores, quienes necesitarán de un único proveedor quién les pueda suministrar el material necesario para desarrollar su actividad. Por lo tanto, catalogaremos este hecho como una **oportunidad** para nuestro negocio, ya que no es un factor que influya de una manera significativa a la hora de tomar la decisión de la creación o no de la academia.

2. Amenaza de nuevos productos sustitutivos.

Cualquier empresa tiene la obligación de estar siempre pendiente a los nuevos productos que puedan aparecer en su mercado o en el sector al cual se dediquen, de manera que no caigan en la obsolescencia y aparezcan otras empresas que ocupen su lugar en el mercado.

Todos aquellos productos que aparezcan nuevos en un mercado van a suponer una amenaza para los que ya existen en el mismo, principalmente porque destacaran por: ser novedad, tener un precio menos elevado o una tecnología más avanzada que los haga mejores. Es por ello, que siempre debemos estar atentos y luchar por mejorar nuestros productos o servicios, ya sea a nivel de calidad, de diversificación, de mejora en la publicidad y promoción del mismo, hacerlo más visible y conocido, etc.

En nuestro caso, existen multitud de productos sustitutivos que luchan por hacerse un hueco en el mercado y abarcar un mayor número de clientes. En primer lugar, existen las clases particulares, las cuales consisten en que una persona, dotada para impartir la materia, se desplaza a casa de un alumno y explica el temario o resuelve las dudas que el estudiante tenga, además de ampliar el conocimiento del mismo con ejercicios de repaso, problemas, actividades extras...

Este primer producto sustitutivo lo podemos catalogar, por un lado, de una **amenaza**, ya que es un modelo de aprendizaje más cómodo donde el alumno permanece en su casa y el profesor es quien se mueve para impartir la clase, además al ser un único alumno el nivel de atención por parte del profesor hacia él es superior, por lo que el alumno se centra más en aprender y mejorar. Por otro lado, este mismo producto sustitutivo, es una **oportunidad**. Al ser una clase individualizada a domicilio, el precio de la misma resulta mucho más elevado que el de una academia. También se pierde el factor grupal, es decir, muchos alumnos al ver al resto de sus compañeros trabajando, se auto obligan a trabajar también. Y, por último, la casa del alumno no tiene la infraestructura adecuada para explicar y resolver todas las dudas que le surjan, no tiene una pizarra donde poder explicar la resolución de los ejercicios cómodamente, puede que no tenga impresora donde imprimir ejercicios extras al instante, por lo que el maestro tendrá que llevarlo todo preparado desde casa, o simplemente, no se respire un clima de trabajo adecuado para impartir la clase.

Para poder contrastar esta amenaza de las clases particulares, en la propia academia también existe la posibilidad de que el alumno tenga clases individuales con el profesor, de esta forma la familia seguirá pagando un menor precio que si contrata a un profesor particular, y el alumno recibirá la atención extra que requiere.

Otro hecho que podemos encontrar respecto a los productos sustitutivos es, como ya hemos visto ahora con el paso de la pandemia, que las metodologías de dar clase y de trabajar cambian y se digitalizan. La mayoría de las aulas físicas de todos los colegios están casi digitalizadas y se va haciendo una transición de los libros físicos a las tabletas y portátiles, donde los alumnos puedan trabajar de una manera más cómoda y personalizada. Además, con el recurso de "Teams", muchos centros han cambiado su formato de clases presenciales a impartirlas online. Esto también lo podemos apreciar en empresas, donde en muchas de ellas, la estructura de

trabajo clásica ha cambiado por la online, y muchos empleados ya teletrabajan sin necesidad de desplazarse a la oficina física.

Al igual que todo este desarrollo se produce en los centros educativos y en las empresas, también puede suceder en las academias, donde la forma de impartir clase cambie de un formato presencial a uno online, es decir, que los alumnos dejen de venir en persona a repasar las asignaturas, preguntar dudas y hacer ejercicios, y todo ello se desplace a una plataforma online donde se haga lo mismo, pero sin la necesidad de desplazarse.

Al igual que sucedía con las clases particulares, podemos obtener una doble vertiente. La **amenaza** en este caso sería tanto la reestructuración que habría que hacer de la empresa, cambiando el método de impartición de las clases, eliminando el local, las inversiones en inmovilizado material, decoración... Pero a su vez, esta reestructuración a nivel digital puede suponer una gran **oportunidad** para la empresa, ya que se eliminarían la mayoría de los costes, como alquiler, pago de la luz, agua, internet, seguros, etc. Por lo que habría un mayor margen de beneficios para la empresa y para los socios de la misma.

Por último, en cuanto a productos sustitutivos que nos pueden hacer competencia, son las plataformas online como YouTube o páginas webs, donde existen multitud de personas que suben vídeos donde explicar detalladamente ejercicios, ejemplos prácticos y explican diferentes conceptos de aprendizaje, ya sea de matemáticas, castellano, inglés... No es una impartición de clases propiamente dicha, ya que no es a demanda del consumidor, sino que la persona que hay detrás de las cámaras que explica aquello que cree conveniente y que puede servir a la gente, o lo que lee que alguno de sus seguidores necesite, pero nunca es al momento.

Por ello, en este caso únicamente sería una **amenaza**, ya que, aunque nosotros podamos expandirnos al mercado online, creando videos en YouTube o en cualquier otra plataforma para darnos a conocer y tratar de captar más clientela, no nos repercutirá un beneficio directo, ni nos asegura conseguir más alumnos para la academia, y posiblemente la gente se conforme con ver los vídeos y explicaciones que se hayan subido a la red. Hay muchos estudiantes que ante la situación de tener que pagar por ir a una academia, prefieren en un primer momento ver los vídeos que hay en internet y repetirlos las veces que sean necesario hasta que les quede aprendida la lección, y en caso de que no lo consigan ya buscan ayuda a una academia.

3. Poder de negociación de los clientes.

Este tercer punto se concibe de manera totalmente opuesta al poder de negociación de los proveedores. En este caso, la organización tiene que venir por parte de los consumidores, quienes con sus exigencias y condiciones sobre el mercado podrán imponer su pensamiento y criterio sobre los precios, los plazos de entrega, la calidad con la que se fabrican los productos o las medidas de protección con los que se transportan, entre otras muchas otras variables.

A este total control por parte de los clientes, se suma la capacidad que tienen de poder elegir el consumir cualquier otro producto de la competencia, de forma que, si no les gusta o no están de acuerdo con la forma, precio, calidad... de un productor, tienen la potestad para cambiarse a otro.

En este caso, al contrario que el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes es alto. Esto se da es especial, porque Alcoy es una ciudad con un gran número de habitantes, con muchos centros escolares, y, por lo tanto, con muchas academias distribuidas por toda la ciudad que están deseando captar más clientes para aumentar su beneficio y visibilidad.

Dado esto, si un cliente, en este caso un alumno o sus padres, no están satisfechos con el trato, con las notas obtenidas, con el sistema de aprendizaje utilizado o cualquier otro motivo, tiene a mano el poder ir a otros centros para tratar de conseguir todo aquello que no se logró en la primera academia a la que acudieron. Esto, supone una **amenaza** para nuestro negocio, puesto que la posibilidad de que el cliente tenga tanto poder de negociación hace que pueda cambiar de academia en cualquier momento. A esto cabe añadir, la posibilidad que tiene el alumno de aprender de manera online, a coste cero, o bien acudiendo a cursillos, también online, que tienen un menor precio que una academia y la comodidad de poder hacerlos desde el propio hogar.

Por otro lado, contamos con la **oportunidad** de estar situados en una calle céntrica, cercana a varios colegios de la zona, y donde no existe ninguna otra academia de estudios, sí otras academias, pero estas son especializadas en matemáticas, o son escuelas de idiomas. Es por ello, que el poder de negociación del cliente respecto a nosotros es algo inferior, ya que todos aquellos que vivan cerca de nuestra academia en caso de que quieran ir a otra distinta tendrán que moverse mucho más y no tendrán la misma comodidad.

Además, nuestra academia destaca por la diferenciación del producto, tenemos una amplia gama de servicios los cuales pocas academias más comparten en Alcoy, como son talleres de robótica, talleres de informática, cursos dedicados a gente adulta, escuelas de verano, además de convenios con empresas para que éstas también puedan impartir sus clases en nuestro local. Por lo que, al estar tan limitado todos estos servicios en nuestra ciudad, es muy complicado encontrar otra academia o escuela que también los proporcione a un precio similar al nuestro. Gracias a esto, creamos un alto nivel de diferenciación entre nosotros y el resto de los centros educativos, con lo que conseguimos reducir todavía más el poder de negociación de los clientes.

4. **Competidores potenciales.**

Respecto al principal punto que hay que tener en cuenta en este cuarto apartado de competidores potenciales, son las barreras de entrada que tiene el sector. Catalogamos a los competidores potenciales como todas aquellas empresas o negocios con los mismos productos que los nuestros, pero con un mayor número de recursos, que quieran entrar al mercado y conseguir parte de éste. Por otro lado, definimos las barreras de entrada como el conjunto de obstáculos que existen a la hora de ingresar en un determinado mercado como nueva empresa, es decir, son una medida de competitividad del mercado en cuestión. Dependerá de si son altas o bajas, la facilidad que tendrá una empresa de poder introducirse al mercado, considerando un mayor nivel de dificultad cuanto más altas sean dichas barreras.

En nuestro caso, podemos catalogar las barreras de entrada al mercado como bajas, ya que cualquier persona puede crear una academia e introducirse al sector de la educación. Los costes de creación al igual que los trámites para poder poner en funcionamiento el negocio no son

demasiados, lo que permite que cualquier individuo con ciertos conocimientos sobre las materias y una pequeña cantidad monetaria en su bolsillo pueda crear una academia de estudios. Junto a este sector de la población, hay que tener en cuenta al resto de profesores particulares que trabajan por cuenta propia en sus casas o a domicilio, quienes, sin necesidad de abrir una academia, también han superado las barreras de entrada al sector y están trabajando en el mismo.

Por lo tanto, este primer punto dedicado a las barreras de entrada lo podemos concluir diciendo que se trata de una **amenaza** para el negocio, ya que cualquier persona en un futuro puede abrir una academia cerca de la nuestra, creando una competencia directa y sin requerir de un alto nivel de esfuerzo gracias a las bajas barreras existentes. Aunque, a priori también constaría de una **oportunidad**, puesto que nos vamos a introducir en un sector sin necesidad de invertir una alta cantidad monetaria y donde, en caso de ofrecer un buen rendimiento, nos podremos hacer hueco rápidamente y ser conocidos en la ciudad.

Es decir, a la hora de la creación de nuestra empresa estas bajas barreras de entrada supondrán una oportunidad, por los bajos costes que supone introducirse al sector y la facilidad que existe de poder funcionar en el mismo, pero conforme pasen los años esta oportunidad se irá convirtiendo en una amenaza, ya que nueva gente se introducirá con mayores ventajas competitivas, nuevas ideas y mayor motivación, y sin tener que afrontar altos problemas para trabajar en dicho sector.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta cuando se habla de las academias, del atractivo del sector. El sector de la educación es un sector atractivo, donde trabajan aquellas personas que creen en los demás, que quieren conseguir que los niños a quienes hoy dan clase, mañana se conviertan en aquello que quieren ser, y que buscan mejorar a las personas con el trabajo diario. Se trata también de un sector atractivo, porque únicamente se encuentran aquellos que tienen de verdad una vocación por la educación y por la enseñanza, es decir, son personas que tienen interés por la difusión del conocimiento y la mejora del sistema. Que tienen motivación y buscan metodologías innovadoras que se adapten a los nuevos tiempos y a las nuevas generaciones.

Por todo lo mencionado, el atractivo del sector es una **oportunidad**, nos encontramos ante más gente que comparte nuestras ideas y pensamientos, y que tienen un propósito conjunto.

Aunque, todas estas características mencionadas sobre lo atractivo del sector, también crea consecuencias negativas, como es la saturación del mismo. Nos encontramos en un mercado que durante muchos años ha estado en crecimiento, y que hoy en día todavía sigue así, pero que se acerca preocupantemente a la saturación. Como bien hemos comentado, las barreras de entrada son bajas, incluso se podría decir que casi inexistentes, lo que provoca que muchas personas entren al sector como alternativa a no encontrar trabajo de su vocación real, como pueden ser historiadores, matemáticos, geógrafos... que al no encontrar empleo sus estudios, buscan alternativas en la educación, e imparten clases de la asignatura relacionada con sus conocimientos. Esto lo que provoca, en primer lugar, un descenso en el atractivo del sector; y en segundo lugar, que el resto de las academias y profesores particulares oferten similares a los nuestros por lo que la diferenciación se haga más complicada. En ambos casos se trata de **amenazas** para nuestro negocio.

Para poder contrarrestar las posibles amenazas que surjan con los competidores potenciales, podemos aumentar los servicios ofrecidos por la empresa. Como ya hemos repetido en numerosas ocasiones, la diferenciación es algo fundamental cuando entras en un nuevo mercado y en un nuevo sector. Tienes que ser diferente al resto, ofreciendo un mayor número de servicios y siempre tratando de adaptarte a los cambios que se produzcan en el mercado, por eso, la mejor forma de abatir a los posibles nuevos competidores es no dejando nunca de innovar y de estar pendiente a las necesidades de los clientes.

También se debe poner un mayor énfasis en la publicidad, tanto del negocio como de la oferta de servicios que tienes, de manera que todas las personas sepan de ti, te conozcan y sepan que ofreces, con lo que siempre que lances un nuevo servicio al mercado se fijen en la novedad y tengan interés por conocer de qué se trata. Ya, por último, una tercera característica a tener en cuenta para hacer frente a los competidores potenciales es incrementar continuamente la calidad de tu producto, reinvertiendo en el propio negocio, de manera que la gente no se acostumbre a lo que hay, sino que siempre se fije en todas las novedades que existen y por lo tanto, en la mejora del servicio.

5. Competencia en el mercado.

Este es el último factor a tener en cuenta dentro de “Las 5 fuerzas de Porter” y uno de los más importantes por varias razones. La primera de ellas es que es el resultado del análisis de las cuatro anteriores y es el que permite establecer a la organización sus estrategias de posicionamiento dentro del mercado, con las que destacar sobre la competencia, a través de la información recogida.

La segunda razón por la cual es el factor más importante es la rivalidad. La rivalidad la podemos definir como el enfrentamiento entre varias personas, en este caso empresas, que luchan en diferentes posiciones por un mismo objetivo en común. En este caso, la existencia de una rivalidad se da por la presencia de competidores en el sector, quienes deben crear un mayor número de estrategias con las cuales tener una principal presencia en el mercado.

Respecto a los puntos a tener en cuenta, el primero de ellos son las barreras de salida. En este caso, al igual que pasaba con las barreras de entrada, las de salida también son muy bajas, por lo que no existe problema en abandonar el sector. Esto se trata de una **oportunidad**, puesto que si la academia no funciona como se estudia y planea en un primer momento no habrá trabas que dificulten el desvanecimiento de la entidad, y por tanto no existirán consecuencias negativas ni para la empresa ni para sus socios.

Hemos comentado en el apartado anterior, el ritmo de crecimiento del sector, destacando su negatividad al ser un sector, que aun en desarrollo, está llegando a la saturación. En este caso, podemos añadir que hoy en día el absentismo escolar también crece, cada día son más los jóvenes que abandonan los estudios, por lo que supondrá una **amenaza** para nosotros, ya que el número de posibles alumnos decrece y el mercado a repartir entre los competidores será menor.

Ante las amenazas que pueden aparecer, existen diversas formas de poder combatirlas y lograr un hueco dentro del mercado. Como entidad podemos focalizar nuestra atención en crear más

y mejores campañas de publicidad, lo que ayudará a darnos a conocer entre la población y conseguir que un mayor número de padres y alumnos nos conozcan, podemos tratar de rebajar nuestros costes al máximo posible, de tal manera que podamos bajar el precio de nuestro servicio decantando la balanza en nuestro favor en aquellas familias de escasos recursos económicos, pero que necesiten igualmente ayuda externa para sus hijos. Otras formas de conseguir mayor clientela, es mejorar la experiencia del alumno cuando viene, es decir, conseguir que este se sienta en un ambiente familiar y cómodo que cree un vínculo entre ambos y que por ello no quiera ir a la competencia, esto también ayudará a obtener un mayor valor añadido, ya que la mejor forma de publicidad es el “boca a boca”, de forma que si un alumno se siente como en casa en nuestro lugar de trabajo, dará una buena opinión de nosotros, lo que ayudará a que el día de mañana sean más personas las que vengan por el trato que se recibe en la academia.

Pero, como se ha comentado durante el transcurso del microentorno, en Alcoy existe una alta competencia en el sector, por lo que tenemos que focalizar nuestra atención en las ventajas que tenemos como empresa, que son las que nos harán crecer y conseguir un mayor número de clientes. Son muchas las **oportunidades** que existen respecto al mercado, como la localización céntrica que tenemos, la edad de los profesores, que al ser jóvenes conectan mejor con el alumnado y saben cómo es el sistema educativo actual y en qué se puede ayudar para mejorar el rendimiento de los alumnos, o el conocimiento de las nuevas tecnologías, lo que ayuda a expandir nuestro mercado más allá de lo común, centrándonos en puntos del sector en los que probablemente otras academias no se han fijado, o no tienen interés en conocer.

A modo de conclusión, gracias a “Las 5 fuerzas de Porter” podemos definir de una manera más precisa cual será nuestra estrategia de negocio, centrándonos especialmente en la diferenciación, ya que, al poder analizar a nuestra competencia, nos fijamos en qué puntos fuertes tienen, pero también en qué carencias tienen como academia, de forma que podemos aprovechar estas debilidades para hacerlas nuestras fortalezas. De esta forma, una vez estudiado en microentorno de la empresa, nos hará estar constantemente alerta sobre los posibles cambios que ocurran en el mercado y en el resto de las empresas de éste, para poder anticiparnos a los movimientos que haga nuestra competencia y permanecer como líderes de mercado.

Competencia directa.

A continuación, se analizarán las academias de estudio que hay en Alcoy, de manera que se tenga un mayor conocimiento sobre los servicios y la estructura general que ofrecen, y así saber en qué factores nosotros podemos innovar y destacar por encima de ellas.

- Centro de estudios Athenas.

Athenas es una academia situada en la C/ Cid, 67. La localización de la misma es extraordinaria ya que está en una calle paralela, de las más concurridas y habitadas de la ciudad. Por ese mínimo detalle de no encontrarse en la calle principal, hace que su visibilidad al público no sea la más eficiente, y además el aparcamiento en estas zonas es escaso, por lo que estudiantes de edad más avanzada que se quieran desplazar en cualquier tipo de vehículo encuentren trabas a la hora del aparcamiento.

En cuanto a las materias que se imparten, ofrecen clases de refuerzo para todas las edades, desde primaria hasta enseñanzas universitarias u oposiciones, por lo que el público objetivo es muy variado. Además, tienen clases extraescolares de inglés, contando con la posibilidad de hacer un viaje navideño a Londres, lo que es un fuerte aliciente para las familias que quieren que sus hijos aprendan de una manera efectiva y lúdica.

La principal desventaja con la que cuenta la academia es que únicamente tiene una profesora que es la propietaria del negocio. Esto hace que el volumen de clases que puede abarcar al mismo tiempo sea limitado, aunque la academia cuente con diferentes aulas.

Otro tema a tener en cuenta, son las opciones a la hora de seleccionar el tipo de clase que se quiere tener. La academia cuenta tanto con clases individuales como con clases grupales, aunque por el volumen de alumnado que tiene a diario, y la disponibilidad de una única profesora, la opción de las clases individuales se limita a determinadas horas.

Algunos de los puntos a tener en cuenta, es que tiene un alto índice de alumnos aprobados y el trato que se recibe por su parte es inmejorable. Tiene una alta atención y preocupación por sus alumnos, y un amplio material de refuerzo con el que mejorar los conocimientos de sus clientes. Por último, el precio de sus clases está dentro de la media de las academias alcoyanas, por lo que juntando esto con todo lo expuesto, hace que sea una muy buena opción donde ir a repasar, estudiar o preparar un examen.

- Academia Sergio Cortés.

Esta segunda academia se encuentra en la C/ Sant Doménec, 7. Es una academia localizada en la calle trasera de la universidad, y por lo tanto próxima al centro de la ciudad.

A diferencia de nuestro proyecto o de la academia anteriormente comentada, su foco principal de clientes está en todos aquellos que necesiten ayuda en el ámbito científico. Gracias a su buena localización, la mayoría de las clases que imparte van dirigidas a los estudiantes universitarios que tengan dificultades con las matemáticas de cualquier ingeniería, aunque también ofrece clases de repaso a estudiantes de la ESO y de Bachillerato, siempre que guarden relación con los números.

El catálogo que ofrece es amplio, centrándose, principalmente, en clases grupales e individuales, priorizando las grupales por el número total de alumnos que puede haber al mismo tiempo. Además de ello, ofrece la posibilidad de impartir clases online para aquellos alumnos que no tengan una fácil movilidad a la academia, o que ahora, a causa de la pandemia, no estén dispuestos a correr el riesgo de estudiar en un lugar abierto al público.

Por último, hay que destacar que el precio es algo más elevado que el resto de las academias en Alcoy, pero a cambio da un servicio de alto nivel, especializado en una de las ramas que normalmente más le cuesta al alumnado general, y que imparte clases a cualquier ingeniería, lo que hace que su grado de diferenciación sea superior, ya que pocas academias en Alcoy son capaces de ello.

- **Sinergia Academia.**

Sinergia Academia está localizado en la C/ Doctor Guerau, 10. Su ubicación no es tan favorable como las dos vistas hasta el momento, ya que se encuentra en la zona alta de la ciudad de Alcoy, en una de las calles secundarias del Camí.

Respecto a esta localización, tampoco es muy favorable para el fácil acceso del público, puesto que al no dar a la calle principal no tiene tanta visibilidad, y al no encontrarse cerca de la universidad ni de ningún colegio o instituto, tendrá que promover una mayor campaña de publicidad para darse a conocer.

El catálogo de clases que ofrece es, al igual que el resto, tanto individuales como grupales, y además, a causa del coronavirus, ampliaron también a las clases online, de manera que puedas consultar tus dudas sin necesidad de ir presencialmente a ellos. El foco principal de alumnos sería Bachillerato y Universidad, con especialidad en las ciencias, tanto matemáticas como física y química, y la preparación del alumnado para la EBAU.

La dinámica que propone la academia es muy positiva, organizando grupos de alumnos que tengan dudas en el mismo tipo de asignaturas para que de esta forma haya un mayor grado de concentración en las aulas. El trato hacia el público es extraordinario, adaptándose siempre a las necesidades de los clientes y tratando que estos obtengan su mayor rendimiento posible. Y el precio es muy similar a la media en Alcoy.

Por otro lado, la principal desventaja que tienen como centro de estudios es la dimensión del local, únicamente disponen de dos aulas, con una ocupación máxima de entre tres y cinco alumnos, lo que provoca que no puedan contar con un alto número de alumnos al mismo tiempo y se limiten las horas diarias de clase.

- **Centre Estudis Nord.**

Centre Estudis Nord está situada en la C/ Ferran el Catòlic, 7. La ubicación de esta academia es de las mejores que puede haber en Alcoy, ya que se encuentra en uno de los barrios más concurridos y habitados de la ciudad, la Zona Norte. Aunque, al igual que las otras tres academias, no está en la calle principal, se encuentra en una de sus paralelas, por lo que no es difícil llegar hasta ella. Al contrario que con Athenas, el aparcamiento es abundante en esta zona, por lo que es de fácil acceso para cualquier persona.

Estudis Nord es la academia en Alcoy que más servicios ofertan a los clientes, ya que cuenta con cursos de idiomas en inglés, francés, chino y valenciano, donde preparan al alumno para obtener el título oficial en la escuela de idiomas. Preparan a sus clientes también para oposiciones, entre ellas a policía nacional, guardia civil, policía local, auxiliar administrativo, bombero... Cuentan con clases de repaso y refuerzo, y talleres para las nuevas tecnologías, donde ofrecen cursos de informática, de e-commerce, y de seguridad, marketing, fotografía...

En este caso, también ofrecen tanto clases individuales como clases grupales, de máximo seis personas, aunque normalmente trabajan con cinco, es por ello que podemos añadir que la academia está preparada con un gran número de clases de grandes dimensiones, que son aptas para recibir tanta a personas por individual, como a grupos de varios alumnos. En este último año, implementaron la opción de las clases online, de manera que ningún alumno se quedase sin la posibilidad de participar en sus clases.

Por último, respecto al precio de la academia está dentro de la media de las academias de la ciudad, por lo que es una de las mejores opciones en caso de necesitar de ayuda extra en los estudios, o de ayuda en la preparación de una nueva lengua, oposiciones...

- **Centro de estudios Da Vinci.**

Esta última academia que vamos a comentar se encuentra en C/ Vistabella, 6. En este caso, la academia se encuentra entre dos calles trascendentes de la ciudad, Santa Rosa y la Alameda, por lo que aun no estando en una calle principal, tiene la oportunidad de englobar a gente que vive tanto en estos dos extensos barrios, como en todas las calles que los conectan. Por lo tanto, la localización, ya no solo por lo comentado, sino por estar cerca de diferentes colegios de la ciudad, hace que sea una gran ventaja respecto a otras academias de la ciudad.

Referente al catálogo de servicios que ofrecen, tienen una gran variedad como en el caso de Centre Estudis Nord, en este caso es un centro preparador de Cambridge por lo que enseñan desde el A1 hasta el C1. Además, preparan otros idiomas como son el francés, italiano y valenciano. En cuanto a las clases particulares y de repaso, dan a todos los niveles escolares, tanto primaria, secundaria, bachillerato y universidad, junto con las pruebas de acceso a módulos y universidad.

Como todas las academias que hemos estado analizando, tienen la posibilidad de ofrecer clases particulares y grupales, siempre respetando el número máximo de alumnos que quepan en un aula siguiendo las medidas de prevención del covid.

2.2 Análisis interno.

En el siguiente apartado destinado al análisis interno, procederemos a identificar y evaluar los recursos, habilidades y competencias que tiene nuestra empresa para de esta forma implementar las herramientas estratégicas adecuadas y conseguir un resultado óptimo en el desarrollo de nuestra actividad. Es por ello, que clasificaremos los factores que consideramos propios en debilidades y fortalezas.

El objetivo final de esta investigación es conocer cuáles son los factores que actúan como fortalezas, de manera que les demos una mayor importancia y hagamos un mayor hincapié en ellos, para poder sacar el máximo partido de los mismos. También, conocer de donde surgen estas fortalezas y como conseguimos hacerlas propias, para tratar de conseguir más, de manera que podamos seguir mejorando como empresa y como academia.

Por otro lado, este estudio tiene una segunda característica y es conocer cuáles son las debilidades que tenemos como entidad. De forma, que una vez conozcamos las debilidades que tenemos, sepamos de dónde vienen, como actuar frente a ellas y como solucionarlas, consigamos, de este modo, no tener puntos débiles en nuestra contra que otras empresas puedan aprovechar a su favor.

Por lo tanto, y a modo de resumen, el interés principal de este estudio es conocer qué fortalezas y debilidades tenemos en nuestra empresa, para actuar frente a ellas de la mejor manera posible, haciéndonos más fuertes gracias a mejorar en aquello en lo que fallamos.

Respecto a la distribución que utilizaremos para realizar el análisis interno será la siguiente: en primer lugar, estudiaremos los **recursos tangibles**, tanto los físicos, ya sea el local, mobiliario, material escolar..., como los financieros, es decir, el dinero que necesitaremos para llevar a cabo el proyecto. En segundo lugar, nos centraremos en los **recursos intangibles**, donde estudiaremos los no humanos, tanto tecnológicos como organizativos, y los humanos.

2.2.1 Identificación de los recursos de la empresa.

Una vez hecha una pequeña introducción sobre el análisis interno de la empresa, y la manera en la cual vamos a distribuirlo, toca hacer el análisis de los recursos de los que va a disponer la empresa. Es un punto complicado de establecer, ya que muchos de los recursos con los que cuenta una empresa, sobre todo si es de nueva creación, no son fáciles de conocer ni de medir, por lo que muchas veces éstos no aparecen en ningún documento de la empresa.

En primer lugar, cabe definir que son los recursos de la empresa. Los recursos de la empresa son el conjunto de elementos de los cuales requiere la misma para poder lograr los objetivos que se tiene propuestos. Es por ello, que dentro de los recursos podemos hacer una división de ellos en: recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles son todos aquellos activos que figuran en el balance de la empresa con un valor determinado, mientras que los recursos intangibles no pueden ser medibles ni cuantificables, por lo que es todo aquello inmaterial que no se puede llegar a medir. Con el paso del tiempo, estos recursos intangibles van aumentando su valor hasta llegar a ser, en muchas ocasiones, una pieza clave de valor en la empresa.

En la siguiente imagen, se representa la distribución de los recursos en tangibles e intangibles, además de la múltiple división que hace cada uno de ellos, tanto en físicos y financieros en caso de los tangibles; como en no humanos y humanos en el caso de los intangibles.

Identificación de los Recursos

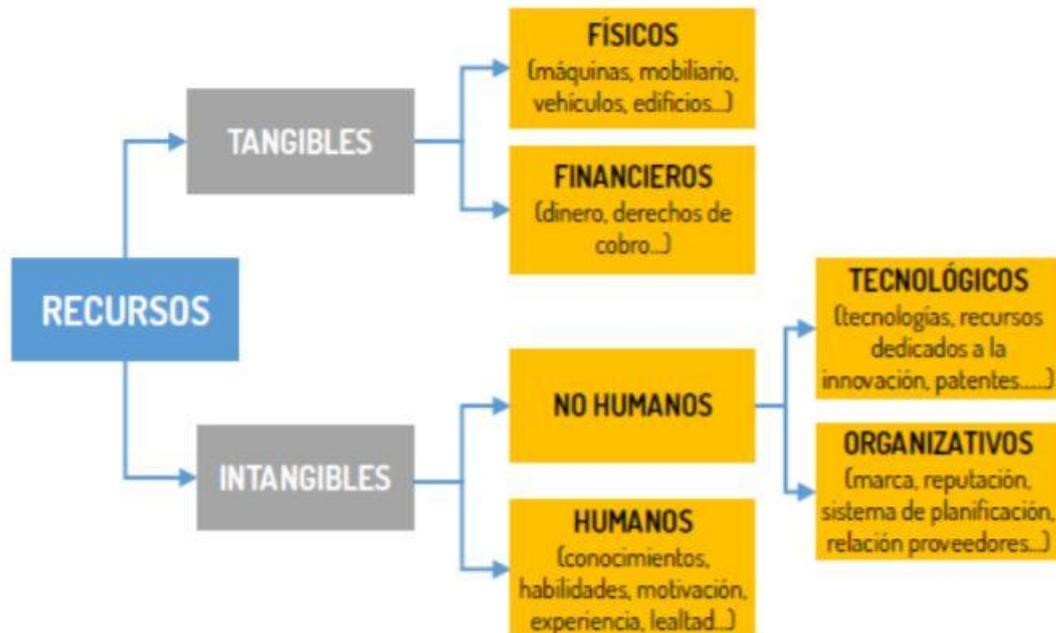


Ilustración 1: Identificación de los recursos.

Fuente: Material didáctico, asignatura Estrategia (...)

A continuación, se presenta una tabla donde se recogen todos aquellos recursos, que podemos clasificar, como bien hemos comentado anteriormente, en tangibles (físicos y financieros) o intangibles (humanos y no humanos).

Tabla 1: Recursos tangibles y financieros.

RECURSOS TANGIBLES		
FÍSICOS		
R1	Local	198m2
R2	Mostrador	1
R3	Sofás	2
R4	Baldas	5
R5	Mesa auxiliar	1
R6	Ordenador	1
R7	Periféricos (teclado, ratón, altavoces)	1
R8	Cuño	1
R9	Estanterías	6
R10	Impresora	1
R11	Calefactores	3
R12	Pizarras magnéticas	5
R13	Mesas	11
R14	Sillas	33
R15	Profesorado	2
R16	Red Wifi	1
R17	Impresora 3D	1
R18	Lego Robots	2
R19	Rótulo	1
FINANCIEROS		
R20	Inmovilizado intangible	0€
R21	Inmovilizado material	4.670€
R22	Fondos propios	6.500€
R23	Deudas a c/p	0€

R24	Deudas a l/p	0€
R25	Tesorería	50€

Tabla 2: Recursos intangibles.

RECURSOS INTANGIBLES	
NO HUMANOS – TECNOLÓGICOS	
R26	Página web de la academia
R27	Redes sociales de la academia
R28	Patente del logotipo de la empresa
R29	Programas para el descuento por fidelización
R30	Servicios para la atención del cliente (CMR)
R31	Wifi para el alumnado y profesorado
R32	Red informática
R33	Servicio Google Suite
NO HUMANOS - ORGANIZATIVOS	
R34	Nueva y propia marca empresaria
R35	Servicio de alta calidad
R36	Buena y céntrica localización
R37	Servicios personalizados a las necesidades del cliente
R38	Datos: almacenaje de la lista de clientes
R39	Relaciones con otras entidades del sector
HUMANOS	
R40	Profesorado capacitado
R41	Motivación para la enseñanza y aprendizaje
R42	Plan de seguimiento en la evolución del alumno
R43	Juventud en el negocio
R44	Habilidad en el trabajo en equipo

2.2.2 Identificación de las capacidades de la empresa.

Podemos definir las capacidades de una empresa como el conjunto de habilidades que se utilizan para transformar los activos pertenecientes a la misma en bienes o servicios. Lo ideal en cualquier empresa es poder combinar los recursos tangibles e intangibles, previamente vistos, para alcanzar los objetivos estratégicos que se tengan propuestos.

A través de la combinación de los recursos de la empresa, obtenemos las siguientes capacidades:

Dirección y Administración.

C1: Atención al cliente. (R30, R35, R38)

Somos conscientes de la dificultad que tiene abrir un nuevo negocio hoy en día, ya no solo por las causas sociales que previamente hemos comentado, sino también por la situación económica que atraviesa el país. Además de estas dos razones, cualquier nuevo negocio parte con desventaja respecto a su competencia, ya que no son conocidos, no se sabe con certeza que es aquello que se imparte, que métodos se utilizan, etc. Es por ello, que consideramos una variable clave y una fortaleza, la atención al cliente que ofrecemos.

Creemos que la mejor forma de darnos a conocer es el boca a boca entre la población, y la mejor manera de conseguir una buena publicidad de este tipo, es causar una buena impresión a aquellos posibles clientes que vengan a informarse sobre nuestro servicio. Debemos resolver sus dudas de una manera clara, sencilla, tratando siempre de dar una buena información sobre el centro y sobre el servicio, sobre el tipo de docencia, los métodos a aplicar, y todo aquello que pensamos que pueda ser relevante para que el cliente sea atendido correctamente.

C2: Juventud. (R22, R34, R43)

Aunque en nuestra opinión, emprender a tan temprana edad en un mundo como es el educativo es toda una ventaja y, por lo tanto, una fortaleza, existen muchas otras personas que consideran a los jóvenes, gente sin experiencia y con poco conocimiento, que necesitan años de formación y estudio para poder ser grandes profesionales. Obviamente, sabemos que no es un alto porcentaje de la población quién tiene esta mentalidad, pero sabemos que habrá gente que considere la juventud y la inexperiencia, en el mundo de los negocios, como un problema, y, por lo tanto, se considere una debilidad.

C3: Falta de contactos. (R34, R43)

La necesidad de contactos, ya no solo en el mundo laboral, sino en todas las facetas de la vida es algo imprescindible. Desde bien pequeños, se nos enseña que en la vida triunfa aquel que es capaz de conseguir todo aquello que se propone, y muchas veces no se puede lograr todo eso sin terceras personas que ayuden en momentos de necesidad.

Definimos a estos “contactos” de los que hablamos, como la comunidad de personas que aportan un valor extra a tu actividad y que ayudan a conseguir tus objetivos. Dichos contactos se van creando a medida que avanza el tiempo, y vas conociendo personas a través de tus estudios, trabajos, familiares, etc. Es por esto último, que consideramos la necesidad de contactos como una debilidad.

Somos personas jóvenes, con estudios, pero con falta de experiencia en el mundo laboral, aunque a nuestro parecer conocemos a una amplia red de personas que en determinados momentos nos pueden ayudar a conseguir nuestros objetivos, la realidad es, que a comparación de otras academias o de otras personas de negocios, nuestra agenda de contactos es muy limitada. Por lo que necesitaríamos años de experiencia y trabajo para conocer a personas que en un futuro pudiesen ayudarnos en caso de necesitar ayuda.

Comercial.

C4: Calidad del servicio. (R11, R16, R,21, R30, R31, R33, R35, R37, R38, R41, R42)

Sabemos que hoy en día el mercado es muy volátil, y que lo un día agrada al siguiente puede acabar por aburrir. Tenemos que buscar la forma de que nuestros clientes no se cansen de nosotros y que año tras año sigan apostando por continuar en la misma academia, y somos conscientes de que hoy en día uno de los grandes factores que logra esto, es la calidad en el servicio ofrecido.

Anteriormente hemos hablado de que la juventud, a causa de la inexperiencia, podría llegar a ser una debilidad, pero en el caso de la calidad es toda una fortaleza. Somos personas que han finalizado sus estudios recientemente y que, por ello, conocemos como funciona el sistema educativo. Somos conscientes de las debilidades y fortalezas que éste tiene, y por ello sabemos cómo afrontar las necesidades de cada estudiante.

Además de ello, contamos con todos los recursos necesarios, tanto nivel humano como a nivel tecnológico para poder ofrecer una experiencia y una recompensa por el esfuerzo, que hagan revalorizar la calidad de nuestro servicio.

C5: Profesorado cualificado. (R15, R31, R40, R41, R44)

Todos los profesores que conforman la academia cuentan con un nivel de estudios adecuado que les capacita para impartir las clases correspondientes. Contamos con años de formación y estudio que hacen que conozcamos las formas, las técnicas y la comunicación adecuada para facilitar a cada estudiante el estudio y la mejorar en su rendimiento académico.

C6: Localización. (R35, R36, R39)

Posiblemente uno de nuestros mayores fuertes respecto a la diferenciación con el resto de las academias, sea la localización. Academia Atlas está localizada en San Nicolás 47, en pleno centro de la ciudad y en una de sus calles principales. A diferencia del resto de las academias de Alcoy, nuestra academia sí que tiene acceso desde la propia calle principal y es visible tanto de subida como de bajada, lo que hace que cualquier persona que camine por esta céntrica calle se fije en nuestro negocio.

Además, nuestra academia se encuentra a escasos diez minutos de la mayoría de los centros educativos de Alcoy. En nuestros alrededores contamos con la presencia de algunos colegios como, HH. Carmelitas “La Presentación”, Salesianos, San Vicente y el campus de la UPV (EPSA). Si ampliamos el rango de localización un poco más, nos encontramos también con el colegio San Roque y el instituto Pare Vitoria.

Es decir, nuestra academia no cuenta únicamente con una localización céntrica, lo que hace que tengamos una gran publicidad de cara a quién pasee por el propio centro, sino que está rodeada de colegios, institutos y la misma universidad, lo que provoca que tengamos un público objetivo cuantioso a quién poder llegar.

C7: Amplio catálogo. (R17, R18, R26, R35, R37)

Como bien hemos comentado a lo largo de este trabajo, no queremos ser el prototipo típico de academia, donde únicamente se impartan clases de aquellas asignaturas en las que necesiten ayuda nuestros alumnos.

Buscamos abarcar a un mayor número de clientes, que no solo quieran repasar y aprobar sus exámenes, sino que también tengan curiosidad por mejorar en el resto conocimientos. Gracias a este pensamiento, nuestro catálogo ofrece un amplio número de servicios, que no están limitados a estudiantes entre los cinco y los veinte años de edad, sino que ofrecemos clases para todas las edades y para todo tipo de necesidades.

Como academia, hemos querido innovar en terrenos donde pocas entidades se atreven a pisar, de forma que ofrecemos clases de informática y de ofimática para personas de una edad más avanzada, quienes no se hayan podido adaptar de la manera adecuada a esta evolución tecnológica.

Nos hemos dado cuenta también, que en los últimos años las carreras con más auge son aquellas que guardan relación con la tecnología y la inteligencia artificial (IA), por lo que proponemos cursos y talleres de robótica y programación para que los más jóvenes se desarrollen en estos ámbitos y tengan cierta base para el futuro.

Otra de las necesidades más recurrentes en el mundo laboral son los idiomas, desde bien pequeños en las escuelas se enseña inglés como primer idioma, y más adelante se amplía la enseñanza, de manera opcional, a un tercer idioma. En nuestro centro, queremos contribuir a esta enseñanza, por lo que proponemos clases de refuerzo y ampliación a los más pequeños para aumentar su familiarización con la lengua extranjera, en este caso el inglés, aunque también ofrecemos clases de francés como opción alterna aquellos padres que quieran una ampliación lingüística para sus hijos.

Por último, no hemos querido dar únicamente la opción de clases presenciales para los alumnos, sino que hemos querido ampliar nuestro catálogo a las clases online, donde aquellos padres, que por miedo al covid, no quieran que sus hijos acudan presencialmente a una academia, tengan la opción de contratar clases de repaso desde sus domicilios. De esta forma, totalmente segura, se podrán repasar las dudas que se tengan sobre el temario impartido en clase y se puedan trabajar ejercicios de refuerzo para mejorar los conceptos tratados.

transferencia, sino que podrán pagar la tarifa contratada desde su aplicación bancaria en un solo momento, aunque el resto de las opciones también serán posibles en caso de preferirlas.

C8: Creación de una nueva marca. (R22, R28, R34, R39, R43)

Las personas solemos ser desconfiados hacia lo nuevo, y nos cuesta mucho dar un cambio en nuestras vidas para probar nuevos productos o servicios. Estamos acostumbrados a consumir una determinada marca y muchas veces, aunque sepamos que existen otras mejores, nos atemoriza el cambio. Sabemos que en Alcoy hay academias que llevan muchos años en el mercado y que tienen una clientela fija, la cual acude a dichos centros desde hace tiempo, y que por lo tanto tienen un vínculo y una relación con ellas.

Por ello, la creación de una nueva marca, en este caso una academia, lo consideramos como una **debilidad**. Ya que, aunque sabemos que estamos en una buena localización, tenemos buenos métodos de aprendizaje, estudios, conocimiento del sector y un gran plan de marketing, habrá gente que no dé la oportunidad de probar nuevos servicios, y sigan yendo a aquellos con los que empezaron. Necesitamos que la gente conozca bien cuáles son nuestros servicios, qué ofertamos y qué garantías damos, para que entonces, una vez sepan todo esto, crean que somos una buena opción de cambio.

C9: Aprendizaje correcto. (R31, R37, R40, R41, R42, R44)

En este apartado englobamos todo aquello que nos hace únicos, y por lo que la gente puede buscar en nosotros una alternativa a las clases de repaso tradicionales.

Buscamos que los alumnos aprueben pero que también aprenda, en los últimos años ha habido dudas sobre estos dos conceptos, hasta el punto de que los alumnos estudian para aprobar y no para aprender. Queremos que nuestro alumnado consiga sus objetivos de estudio, que saquen todas sus materias adelante, y que estén satisfechos con su esfuerzo, pero, por otro lado, buscamos que ellos mismos sean capaces de aprender y asimilar con garantías aquello que están estudiando. Sabemos que no a todos les interesan las mismas asignaturas, y que no todos estudiarán las mismas carreras, pero la base de una buena formación es el amplio conocimiento de las necesidades culturales.

Queremos que sean autómatas y sepan trabajar por ellos mismos, que en caso de necesidades sepan con quién contactar, dónde buscar y cómo resolver todas sus dudas. La autonomía es una característica esencial en las personas, y es por eso, que tratamos de enseñar cómo conseguir aquello que busquen sin necesidad de tener a alguien pendiente de ellos.

C10: Trabajo con grupos reducidos. (R44)

Una de las mayores dificultades para los alumnos es la concentración, por tanto, en nuestra academia buscamos trabajar con grupos reducidos que contribuyan a crear un buen clima de trabajo y que animen al resto de los presentes en el aula a mejorar en sus actividades escolares.

Gracias a este formato reducido, donde por aula habrá entre cuatro y cinco alumnos, logramos que el rendimiento de los estudiantes aumente, al mismo tiempo que lo hace su atención, disciplina y trabajo. Junto a ello, conseguimos que la preocupación de los padres, por la distracción que puedan tener con el resto de los compañeros, disminuya, y se sientan más seguros del aprovechamiento del tiempo que sus hijos tienen durante el tiempo que invierten en la academia.

Otro factor que en estos momentos ayuda a esta reducción del número de alumnos por grupo, es la pandemia provocada por el covid, ya que por medidas de seguridad el número máximo de alumnos que se admiten por clase es de entre cuatro y seis. De forma, que ya no solo la preocupación por parte de los padres en cuanto a trabajo y atención recibida por sus hijos descende, sino el miedo por posible contagio que se puede dar en el aula.

C11: Academia de nueva creación (R22, R28, R34, R41, R43)

Toda nueva empresa requiere de un periodo de tiempo para poder adaptarse al nuevo mercado en el que se ha introducido. No es fácil abrir una nueva empresa, y aún menos ser líderes de mercado al poco tiempo de abrir. Es por ello, que la primera debilidad, es ser una academia nueva, por lo que primeramente tendremos que esperar a que se consolide dentro del mercado y del sector, para más adelante ganar la confianza de los clientes y comenzar a obtener resultados y lograr objetivos.

C12: Facilidad en el pago. (R29, R30, R33, R38)

Acudir a clases de repaso no es algo que todas las familias se puedan permitir. Conocemos de primera mano que la situación que se vive ahora mismo en el mundo ha provocado que muchas otras familias tengan todavía menos recursos para fortalecer los conocimientos y el aprendizaje de sus hijos, por eso mismo hemos querido promover planes de estudio adaptados a las capacidades económicas de cada familia. Con esto, buscamos que todas las familias que crean conveniente que sus hijos acudan a una academia por necesidades estudiantiles, puedan hacerlo sin preocuparse por un elevado precio que puede suponer para sus bolsillos.

Por otro lado, hemos querido hacer más cómodo el pago de las cuotas mensuales, adaptándonos a las nuevas formas de pago y habilitando el “bizum” para todos nuestros clientes. De manera que no tendrán que recurrir al pago en metálico, con tarjeta o a través de transferencia bancaria.

Financiera.

C13: Escasos recursos financieros (R22, R25)

Durante el transcurso del trabajo, hemos estado comentado que las barreras de entrada en el sector de las academias eran bajas o casi inexistentes, esto es un punto a favor para nuestro proyecto ya que no nos supondrá demasiado esfuerzo introducirnos en el mundo de la educación. Pero, conocemos nuestra situación económica, la cual no es del todo estable y los ahorros no son muy elevados, lo que provoca una nueva debilidad, ya que existe una cantidad de dinero limitada para invertir en el proyecto, y por lo tanto no se podrá llevar a cabo, de primeras, todo aquello que se tiene planeado.

Tendremos que ir reformando y mejorando la academia conforme pasen los meses y se vayan obteniendo beneficios, dado que en el momento inicial no existe el suficiente dinero como para llevar a cabo tal nivel de ejecución.

Tecnológica.

C14: Uso de las nuevas tecnologías. (R6, R7, R17, R26, R27, R32, R33, R38)

Otra característica que nos aporta diferenciación respecto al resto de academias es la modernización y la enseñanza de las nuevas tecnologías. El mundo está cambiando y esto hace que los alumnos se tengan que desarrollar en otros ámbitos, los cuales hace unos años atrás no eran tan importantes. Hoy en día, la necesidad de controlar las nuevas tecnologías es indispensable y los estudiantes necesitan una base para poder, más adelante, asentar sus conocimientos y saber desarrollarlos.

Es por ello, que en nuestra academia no buscamos únicamente el aprendizaje teórico de los alumnos, sino también uno práctico, donde ellos mismos sepan gestionar dichos conocimientos para poder aplicarlos a sus necesidades personales y laborales.

El uso de las nuevas tecnologías tiene una segunda vertiente, y es que a diferencia de muchas otras personas que se han dedicado a la enseñanza durante muchos años, y que por tanto tienen una edad más avanzada y una menor facilidad para el uso de las nuevas tecnologías, nosotros tenemos esa juventud que antes considerábamos como una debilidad, pero que en este caso se contrapone y surge toda una fortaleza.

El entender y utilizar la tecnología a diario nos permite que, en algún momento de necesidad, podamos recurrir a esta para solucionar aquel problema o duda que tengamos, o nos puede ayudar a conseguir una mayor preparación para los alumnos de la academia.

2.3 Matriz DAFO.

A continuación, se presenta la Matriz DAFO a modo de tabla resumen con todas aquellas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que hemos estudiado en los apartados anteriores.

Tabla 3: Matriz DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • (D1) Academia de nueva creación: dificultad para hacerse un hueco en el mercado. • (D2) Juventud: desconfianza por parte de cliente. • (D3) Inexperiencia: nuevos en el mundo empresarial, con conocimientos, pero sin experiencia en su aplicación. • (D4) Escasos recursos financieros: inversión inicial limitada al presupuesto • (D5) Nueva marca: miedo al cambio por parte del cliente, acostumbrado a un servicio determinado durante años. • (D6) Falta de contactos: pocos recursos externos con quienes contactar en caso de necesidad. 	<p data-bbox="805 510 1125 548">Factores Político – Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • (A1) Excesiva importancia de las festividades: elevado gasto en su desarrollo. • (A2) Reactivación del centro: eliminación de ayudas a comercios de nueva creación. • (A3) Reactivación del centro: escasa mejoría del centro en comparación al dinero invertido. • (A4) Peatonalización del centro: llevada a cabo de manera defectuosa y con grandes imperfecciones. • (A5) Peatonalización del centro: empeoramiento de la circulación por la ciudad. • (A6) Covid-19: confinamiento, cierre perimetral, medidas de seguridad... <p data-bbox="805 1299 1061 1337">Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • (A7) PIB: descenso en el PIB, recesión a causa de la pandemia y el periodo de recuperación económica. • (A8) Tasa de empleo: elevado número de personas paradas. • (A9) Subida SMI: recortes en el personal por no poder pagar un salario tan elevado. • (A10) Subida SMI: temor al despido por parte de los trabajadores. • (A11) Gasto medio por habitante: inestabilidad anual en el gasto. • (A12) Covid-19: elevado gasto en material sanitario para evitar contagios.

- **(A13) Covid-19:** los comercios de nueva creación no han recibido ni las ayudas anticovid ni las anteriores para la apertura de nuevos negocios.

Factores Socioculturales.

- **(A14) Estructura de edad:** elevado envejecimiento de la población.
- **(A15) Estructura de edad:** edad media de la población muy avanzada.
- **(A16) Índice de aumento poblacional:** poca tasa de natalidad.
- **(A17) Covid-19:** medidas sanitarias que provocan el distanciamiento de la sociedad.
- **(A18) Covid-19:** medidas gubernamentales que provoca la incertidumbre en los negocios.
- **(A19) Covid-19:** temor social instaurado por el desconocimiento de la situación.

Factores Tecnológicos.

- **(A20) Inversión en I+D+i:** aquellas empresas con un presupuesto menor no podrán hacer frente a una inversión tan grande en I+D+i, por lo que se quedarán obsoletas respecto a la competencia.
- **(A21) Tecnologías disruptivas:** falta de adaptación para empresas tradicionales.
- **(A22) Teletrabajo (Covid-19):** para un correcto funcionamiento deben ser personas responsables y disciplinadas, de forma que cumplan con sus tareas.
- **(A23) Ventas por Internet:** comercios sin capacidad o sin conocimiento para la expansión a la venta online.

	<p>Microentorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (A24) Productos sustitutivos: las clases a domicilio son un modelo más cómodo y particular que las academias. • (A25) Productos sustitutivos: en las clases particulares, el alumno tiene una mayor atención y preocupación por parte del profesor. • (A26) Productos sustitutivos: nuevas metodologías para impartir clases de repaso. • (A27) Productos sustitutivos: plataformas online de aprendizaje gratuito. • (A28) Poder de negociación de los clientes: alto poder de negociación, que permite la movilidad a otros centros de estudio en cualquier momento. • (A29) Competidores potenciales: bajas barreras de entrada, lo que hace que cualquier persona o empresa pueda acceder al sector. • (A30) Competencia en el mercado: aumenta el absentismo escolar, lo que supone que haya un menor número de clientes.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F1) Calidad en el servicio: gran atención y conocimiento de las necesidades. • (F2) Profesorado cualificado: alto nivel de estudios y de conocimientos genéricos. • (F3) Localización: céntrica, respecto a la ciudad y a los colegios. • (F4) Atención al cliente: solventas dudas y necesidades de la manera adecuada. • (F5) Amplio catálogo: multitud de servicios a ofrecer. • (F6) Facilidad en el pago: inclusión social. • (F7) Facilidad en el pago: multitud de formas para ser pagados. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Factores Político – Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • (O1) Estabilidad del sistema político: conocimiento de las necesidades ciudadanas. • (O2) Reactivación del centro: gran esfuerzo, dedicación e inversión en los comercios locales. • (O3) Reactivación del centro: ayudas recibidas para los negocios existentes. • (O4) Peatonalización del centro: mejora para los comercios residentes. • (O5) Peatonalización del centro: mejora para los vecinos al eliminar el ruido proveniente del tráfico.

- **(F8) Grupos reducidos:** aumentar la concentración, rendimiento y trabajo con grupos de hasta 5 personas.
- **(F9) Aprendizaje:** no solo aprobar, sino entender y aprender aquello que se trabaja y estudia.
- **(F10) Nuevas tecnologías:** entendimiento y uso para el desarrollo.

Factores Económicos

- **(O6) Tasa de desempleo:** personas cualificadas en busca de empleo.
- **(O7) Subida SMI:** mayor renta que gastar en bienes y servicios.
- **(O8) Subida SMI:** mayor motivación en el trabajo que se traduce en mayor productividad.
- **(O9) Renta media por habitante:** aumento constante en los últimos años.
- **(O10) Gasto medio por habitante:** tendencia alcista en los últimos años.
- **(O11) Covid-19:** ayudas destinadas a la adquisición del material sanitario necesario en comercios.
- **(O12) Subvenciones del Ayuntamiento:** incremento en el beneficio de las academias y de las familias.

Factores Socioculturales.

- **(O13) Evolución de la población:** cifra elevada y constante de habitantes.
- **(O14) Estructura de edad:** el envejecimiento de la población da la oportunidad de abrir nuevas fronteras de mercado.
- **(O15) Covid-19:** consciencia social de lucha por un mismo objetivo.

Factores Tecnológicos:

- **(O16) Inversión en I+D+i:** aumento en las inversiones gubernamentales, que provoca mayores oportunidades de negocio.
- **(O17) Inversión en I+D+i:** las empresas que inviertan en I+D+i se harán más fuertes dentro de su mercado.

- **(O18) Tecnologías disruptivas:** mayor desarrollo del negocio, seguridad en los documentos, capacidad de almacenaje, comunicación...
- **(O19) Nuevas tecnologías:** uso para el desarrollo.
- **(O20) Teletrabajo (Covid-19):** mayor autonomía del empleado y libertad respecto a sus funciones.
- **(O21) Ventas por Internet (Covid-19):** auge en el comercio online, por lo que aquellas empresas dedicadas a la venta por internet han visto cómo sus beneficios crecen.
- **(O22) Ventas por Internet (Covid-19):** desarrollo y mejora de muchos comercios en la venta y promoción online.

Microentorno

- **(O23) Poder de negociación de los proveedores:** bajo, puesto que no existe dependencia de ellos para el desarrollo de la actividad.
- **(O24) Productos sustitutos:** precios más reducidos que el resto de los servicios.
- **(O25) Productos sustitutos:** pérdida del factor grupo que ayuda a la concentración y desarrollo de la actividad.
- **(O26) Productos sustitutos:** mejores infraestructuras que las clases a domicilio.
- **(O27) Productos sustitutos:** los nuevos métodos de impartir clases pueden suponer una eliminación de costes.
- **(O28) Poder de negociación de los clientes:** única academia en el centro de la ciudad, cercana a la mayoría de los colegios de la zona.

	<ul style="list-style-type: none">• (O29) Poder de negociación de los clientes: amplia gama de servicios que permiten diferenciarnos de la competencia.• (O30) Competidores potenciales: barreras de entrada bajas, lo que permite fácil acceso al mercado cuando creamos la academia.• (O31) Competidores potenciales: sector atractivo donde desarrollar nuestras ideas y propósitos.• (O32) Competencia en el mercado: bajas barreras de salida, lo que permite abandonar el sector sin repercusiones negativas.• (O33) Competencia en el mercado: explotar los factores por los que somos mejores, de manera que capturemos un mayor número de mercado.
--	--

3. La formulación de estrategias.

Toda empresa de nueva creación, para poder hacerse un hueco en el mercado y competir con aquellas empresas que ya están dentro del mismo, necesita formular y seleccionar estrategias, cuyo fin es conseguir que el camino de la empresa, desde su creación hasta la obtención del liderazgo, esté lo más claro posible.

Vivimos en una sociedad que avanza día a día y que para nada es conformista, de manera que siempre está buscando nuevos retos, nuevos desafíos y nuevas aventuras en las cuales embarcarse. Por lo que cualquier empresa, necesita de la creación de estrategias punteras, tanto corporativas como competitivas, para conseguir esa diferenciación tan ansiada, que nos haga resaltar frente a la competencia y que nos ayude a que la gente perciba nuestro negocio como superior al resto.

Toda entidad tiene la posibilidad de utilizar diferentes técnicas para la creación de estrategias, como puede ser la Matriz Ansoff para estrategias corporativas, o el Reloj Estratégico para las estrategias competitivas. En nuestro caso, utilizaremos la Matriz DAFO que hemos creado anteriormente, para que a través de la posición estratégica que tenemos como empresa, podamos crear y seleccionar las opciones estratégicas que más nos convengan y con las cuales podamos hacer frente a la competencia, logrando un mayor grado de diferenciación. El objetivo principal que tiene el uso de la Matriz DAFO para la formulación de estrategias es combinar todos aquellos aspectos positivos, tanto fortalezas como oportunidades, con los negativos, es decir, amenazas y debilidades, para, de esta manera, minimizar la posibilidad de que ocurran dichos riesgos, y a la vez potenciar la de que ocurran estas ventajas.

A continuación, se presenta la tabla a utilizar para la creación de nuestras estrategias:

Tabla 4: Matriz DAFO – Formulación de estrategias.

Matriz DAFO		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategia de supervivencia (DA)	Estrategia de reorientación (DO)
	Fortalezas	Estrategia defensiva (FA)	Estrategia ofensiva (FO)

Respecto a cada una de las estrategias que podemos observar en la tabla expuesta, los fundamentos de cada una de ellas serían los siguientes:

- **Estrategia de supervivencia (DA):** es la combinación de las debilidades y las amenazas, por lo que trata de generar opciones para minimizarlas. El objetivo principal de esta estrategia es encontrar una solución a algún problema de gran envergadura dentro de la empresa, es decir, trata de ser la alternativa al abandono de la actividad.
- **Estrategia de reorientación (DO):** se obtienen a través de las debilidades y de las oportunidades, en este caso se generan alternativas para aprovechar las oportunidades que tenga la empresa y así conseguir un cambio en la misma.
- **Estrategia defensiva (FA):** al combinar las fortalezas con las amenazas, tiene como objetivo único el enfrentarse a éstas con las virtudes de la empresa.
- **Estrategia ofensiva (FO):** por último, en la estrategia ofensiva, la empresa genera opciones a través de utilizar las fortalezas que tiene, para poder aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Por tanto, esta estrategia maximiza las fuerzas

que tiene la empresa y está, sobre todo, ligada al lanzamiento de nuevos bienes y servicios.

A continuación, se presentan las estrategias creadas en la Matriz DAFO, a partir de los factores analizados en el apartado anterior.

Tabla 5: Estrategias.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ol style="list-style-type: none"> Potenciar las clases para personas mayores. (A14, A19, D2, D5) Asociarse con otros negocios. (A2, A7, A13, A18, D3, D4, D6) 	<p>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> Inversión en publicidad. (O2, O3, O4, O7, O9, O10, O16, O17, O19, O22, D3, D4, D5) Patrocinar y organizar eventos. (O13, O17, O19, O22, O29, D2, D4, D5) Intensificar los servicios online. (O7, O9, O10, O13, O17, O19, O20, O22, O24, O27, O29, O31, D1, D4, D5)
FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> Descuentos para la fidelización del cliente. (A8, A11, A14, A15, A16, A26, A27, A28, A30, F1, F2, F4, F7) Ofertar un mayor número de servicios. (A11, A19, A24, A27, A29, F1, F4, F5, F10) 	<p>ESTRATEGIA OFENSIVA</p> <ol style="list-style-type: none"> Uso de un ERP para la gestión. (O17, O18, O19, F1, F4, F10) Marca personal y merchandising. (O7, O9, O10, O13, O19, O21, O22, O31, F4, F8)

3.1 Evaluación de las estrategias.

Una vez que hemos analizado el contexto externo e interno de la empresa para poder plantear las diferentes estrategias, tanto a nivel corporativo como a nivel competitivo, deberemos realizar una evaluación de cada una de dichas estrategias para seleccionar aquella o aquellas, que más le convienen adoptar a la empresa.

Para la correcta evaluación de las estrategias, tendremos que seguir el análisis de tres criterios clave, los cuales conducirán a la mejor toma de decisiones por parte de nuestra empresa, y por lo tanto a la consecución del éxito de la mejor manera posible.

- **Ajuste de estrategias.**

El primer criterio a tener en cuenta es el ajuste de estrategias, que será aquel que nos informe sobre qué estrategias, de todas las definidas, se relacionan mejor con la empresa, y dictaminará como se adaptan al marco descrito por el análisis estratégico.

Para el correcto análisis de las estrategias, hay que tener en cuenta diferentes aspectos que harán más fácil la toma y selección de las estrategias. Por un lado, tenemos que saber cómo dichas estrategias harán frente a las amenazas y debilidades, a la vez que explotan las oportunidades y fortalezas que se hayan descrito en el análisis estratégico. Por otro lado, conocer cuáles son los objetivos que tenemos como empresa y las expectativas de crecimiento de cara al futuro, ya que las estrategias que seleccionemos tendrán que adecuarse a éstas, para un correcto funcionamiento de la empresa como conjunto.

Respecto al funcionamiento del ajuste para la correcta selección de las estrategias, es el siguiente. En primer lugar, se creará una tabla en Excel donde compararemos las diferentes opciones estratégicas que hemos creado, todas ellas expuestas de manera alineada en columnas, con cada uno de los factores externos e internos existentes en el DAFO, los cuales estarán apilados por filas.

Una vez que tengamos la tabla construida en Excel, con todas las posibles estrategias y los factores descritos, aplicaremos uno de los varios métodos existentes para poder valorar, en este caso, seleccionaremos el método de puntuación. Este método, consiste en puntuar del uno al diez la relación que tiene cada factor con la estrategia creada, siendo el diez una relación perfecta, y el cero una relación inexistente. Tras haber realizado todas las puntuaciones necesarias, se procederá a la suma de todas ellas, para obtener la puntuación absoluta.

A continuación, se hallará la puntuación relativa, la cual consiste en multiplicar la nota que se haya asignado a cada factor en referencia a la estrategia, con la ponderación oportuna, que se calcula asignando una nota según la importancia que tenga cada uno de los factores y dividiéndola por la suma total de todas ellas.

Para finalizar el proceso de ajuste de la estrategia, se sumarán las puntuaciones relativas anteriormente calculadas, y se seleccionarán aquellas que tengan un mayor valor en comparación con las otras, de manera que descartemos las que tengan una menor importancia para la empresa, o, dicho de otro modo, las que no sean claves para conseguir los objetivos planteados.

- **Aceptabilidad.**

Una vez finalizado el ajuste de la estrategia, analizaremos las estrategias seleccionadas de este primer criterio a través de su aceptabilidad. Este segundo criterio, trata de conocer si la adopción de alguna de estas estrategias restantes trae consecuencias positivas para nuestra empresa, o por lo contrario tiene consecuencias negativas, de forma que habrá que desecharla.

Es importante conocer y tener en cuenta que una estrategia es aceptable cuando la situación de la empresa mejora con su implantación, es decir, los beneficios que obtiene la empresa son superiores a los costes que ha tenido a causa de su puesta en acción. De esta forma, los criterios que seguiremos para conocer la aceptabilidad de cada estrategia serán los siguientes:

- Rentabilidad y creación de valor: cómo podemos observar, este criterio tiene una doble vertiente, por un lado, la rentabilidad, que se define como la relación que existe entre los beneficios y la implantación de la estrategia pertinente. Por lo que la aceptabilidad dependerá de la rentabilidad que obtenga la empresa, a mayor rentabilidad, mayor aceptabilidad tendrá la estrategia.

Respecto a la creación de valor, es la capacidad que tiene una empresa, en este caso nuestra academia, de generar riqueza. Es decir, cómo a través de la aplicación de una estrategia dada, puede alcanzar un nivel de riqueza superior al que tenía previamente de su implantación.

- Riesgo: el riesgo en toda empresa es una de las variables que más en cuenta se debe tener cuando se quiera realizar un cambio, como es, en este caso, la implantación de nuevas estrategias. El riesgo consiste en la combinación de sucesos y de consecuencias, es decir, cuanto de probable es obtener beneficios o pérdidas cuando se quiera llevar a cabo una determinada acción.

Para poder medir el riesgo existen distintas maneras, como son los modelos de simulación, los modelos heurísticos, el análisis de sensibilidad... pero hay que ser conscientes de la dificultad que existe a la hora de construir dichos modelos.

De esta forma, cuanto menor sea el riesgo que asuma nuestra empresa con la implantación de una determinada estrategia, mayor será la aceptabilidad que ésta recibirá.

- Reacción de los grupos de interés: este es el último criterio por estudiar para conocer la viabilidad de cada una de las estrategias. Como su propio nombre indica, hace referencia a la reacción que tendrán nuestros grupos de interés, es decir, tanto el grupo interno, que consta de los accionistas, gerentes, trabajadores..., como los grupos externos, que están conformados por los clientes, proveedores o administraciones públicas, una vez tengan constancia de la implantación de la nueva estrategia.

Por lo tanto, la aceptabilidad que tenga una determinada medida o estrategia variará en función de la reacción que tengan dichos grupos.

- **Factibilidad.**

La factibilidad es el tercer y último criterio que seguir dentro de la evolución de estrategias. Podemos definir la factibilidad como el funcionamiento que tiene la estrategia dentro de la empresa y respecto al exterior, una vez que ha sido implantada. Para poder llevar a cabo un correcto análisis de la factibilidad tendremos que relacionar cada estrategia con tres aspectos fundamentales.

- Posibilidades de implantación: este primer apartado consiste en conocer cuántas posibilidades existen de poder poner en funcionamiento la estrategia deseada para mejorar el rendimiento y funcionamiento de la empresa. Dependiendo del momento en el que se encuentre a empresa, existirán mayores o menores posibilidades de implantación.
- Disponibilidad de recursos y capacidades: los recursos los podemos definir como el conjunto de medios que se requieren para la realización de una determinada tarea, ejemplo de ello serían los recursos tecnológicos, humanos, económicos... Por otro lado, las capacidades que tiene una empresa son las competencias de las que la empresa dispone y que utiliza para transformar sus inputs en outputs.
Por lo tanto, deberemos conocer de qué recursos y capacidades dispone nuestra empresa, para calcular el rendimiento que obtendremos de la estrategia implantada. Cuantas más disponibilidades de recursos y capacidades tengamos, mayor será el funcionamiento de la estrategia en nuestra empresa.
- Adecuación del horizonte temporal a los cambios previstos: este último factor, consiste en conocer el tiempo que podría tardar en ser implantada nuestra estrategia, la cual dependerá de las variables que previamente hemos estudiado y de otras como son el marketing, la producción, la financiación, etc. Toda nueva implantación en una empresa necesita un tiempo para adaptarse al mercado, conocer la evolución que tiene, y poder cambiar pequeños detalles para corregir las imperfecciones que se puedan producir.

3.2 Ajuste de estrategias.

https://drive.google.com/file/d/11om-ywNVQwa35hRPo_M1B3bTNDPo-Sj3/view?usp=sharing

Una vez puntuados cada uno de los factores extraídos del análisis DAFO y comparados con las nueve estrategias creadas en un primer momento, seleccionamos aquellas que hayan obtenido una mayor puntuación respecto al resto. Las estrategias seleccionadas que han superado el primer criterio de la formulación de estrategias, denominado ajuste, son las siguientes:

Estrategia 3.

Esta primera estrategia seleccionada, recibe el título de “inversión en publicidad”.

La finalidad de dicha estrategia es crear campañas de marketing donde se publicite tanto la apertura de una nueva academia de estudio en Alcoy, como dar información a nuestro público objetivo acerca de los diversos servicios que ofrecemos en la academia, de manera que cuando alguna persona tenga la necesidad de clases de repaso o refuerzo, tenga en mente nuestro centro por encima del resto.

Como bien hemos comentado en diferentes apartados del trabajo, el sector de la educación, en Alcoy, está muy explotado, contando con numerosas academias distribuidas por las calles más concurridas de la ciudad. Es por ello, que la selección de esta estrategia es fundamental para poder darnos a conocer y que la gente esté interesada en informarse sobre nosotros y saber más acerca de aquello que ofrecemos.

Hoy en día existen muchas técnicas de publicitación, por lo que tendremos que informarnos sobre ellas para poder abarcar el mayor terreno en cuanto a publicidad, de forma que nuestro nombre llegue a todos los rincones de la ciudad. Aun así, nuestro principal foco de atención es la zona céntrica y los alrededores de los numerosos colegios que se encuentran a nuestro alrededor, por lo que habrá que saber de qué manera distribuir nuestra publicidad, para alcanzar en un primer momento al público al que buscamos.

Por otro lado, la estrategia de inversión en publicidad va a tener un gran enfoque en cuanto a las redes sociales se refiere. Conocemos que las debilidades de nuestro negocio son la parte financiera, donde no tenemos una gran cantidad de recursos para poder llevar a cabo todo aquello que quisiéramos, y también, el ser nuevos en el mercado, es decir, nadie nos conoce, nadie ha escuchado anteriormente hablar de nosotros ni de nuestra marca, por lo que nos tenemos que dar a conocer a todo el público objetivo para que comiencen a tener una referencia de nosotros.

Es por ello, que haremos valer nuestra juventud y nuestro manejo de las redes sociales para poder crear campañas publicitarias en éstas, de manera que al mejor precio posible tengamos una campaña completa de información sobre nuestros servicios, y de visualización de nuestra marca. Más adelante, en el apartado de marketing, explicaremos en qué consiste y cómo crearemos esta propaganda por las redes, pero es importante saber amortizar de la mejor manera posible el presupuesto que tenemos de inversión en publicidad, ya que, aunque pensemos que la radio, periódicos, etc. Son la mejor fuente de publicidad, existen muchas otras plataformas hoy en día, donde pagando menos por dicha publicidad, consigues un mayor alcance.

Además, otro factor que las redes sociales nos aportan es el conocido “boca a boca”. Tradicionalmente se ha dado en la calle a través de que las personas hablasen entre ellas sobre

algún bien o servicio que les hubiese gustado, ayudando a que la otra persona también lo consumiera, gracias a la referencia que esta primera le había comunicado. Algo similar ocurre hoy en día con las redes sociales, existen en muchas aplicaciones como Facebook, Instagram, Twitter... el llamado “repost”, donde las personas pueden publicar en sus perfiles alguna imagen de un bien o servicio que haya consumido y les haya gustado, de manera que estarán dando a conocer a sus seguidores una marca que quizás no conocían o que no habían probado por miedo a que no les fuese útil o gustase, pero al tener una referencia de alguien conocido, que lo ha probado, y le ha gustado, posiblemente estén abiertos a venir a nuestra academia.

Con esto, lo que logramos es una publicidad totalmente gratuita por parte de aquellos clientes satisfechos, que ya no solo hablarán bien cuando les pregunten por nosotros, sino que nos ayudarán a crecer a través de compartir nuestras publicaciones en sus perfiles.

Por último, he de añadir que la puntuación que ha recibido esta estrategia ha sido 653,51, la puntuación más baja de las cuatro seleccionadas.

Estrategia 5.

La segunda estrategia seleccionada ha sido “intensificar los servicios online”.

La tecnología avanza día a día, y cada vez son más las personas que recurren a los diferentes aparatos electrónicos para estar informados o aprender sobre aquello que necesitan. Esta característica se ha intensificado aún más, desde que el año pasado llegase a nuestras vidas el Covid-19, lo que produjo una revolución en la manera de impartir las clases y de avanzar en los estudios.

Es por ello, que consideramos esencial que nuestra academia cuenta con un servicio de clases online, para que tanto aquellas personas que tengan miedo a ser contagiadas, como para aquellos que prefieran una enseñanza en línea, puedan asistir a nuestras clases para mejorar en los estudios.

Otra característica fundamental por la cual la estrategia 5 tiene gran sinergia con los factores extraídos del DAFO, es que somos una empresa de nueva creación la cual debe entrar al mercado, desde un primer momento, siendo una amenaza para el resto de las academias y teniendo una fuerte competitividad consiguiendo el liderazgo a través de la diferenciación. Por lo tanto, es indispensable, además de ofrecer una mayor cantidad de servicios, cubrir los mismos que ofrecen el resto, y la enseñanza online entra dentro de ellos.

La puntuación que ha recibido la estrategia 5, es de 707,89, lo que la sitúa como la segunda estrategia con mayor puntuación, por detrás de la estrategia que analizaremos a continuación.

Estrategia 6.

Esta tercera estrategia recibe el nombre de “descuento para la fidelización del cliente”.

Es una estrategia que posiblemente a corto plazo no traiga los beneficios que buscamos como empresa, pero que a largo plazo nos repercutirá muchas ventajas y un beneficio mayor del que podríamos conseguir de primeras.

En un negocio es fundamental que los clientes estén contentos y satisfechos con el producto, o en este caso el servicio, que se les brinda, ya que un cliente que esté feliz con aquello que consume, será un cliente que se mantenga para el resto de la vida. Uno de nuestros principales objetivos como academia, es que todos los alumnos que venga en un momento dado por necesidades estudiantiles repitan siempre que les haga falta con nosotros. Es por ello, que el trato que reciban además de los resultados que obtengan es fundamental para que repitan con nuestro método de enseñanza.

De manera, que para aumentar la posibilidad de que dichos clientes permanezcan en nuestra entidad por muchos más años, una de las estrategias que proponemos es ofrecer un descuento por fidelización, es decir, que cada año que repitan con nosotros tengan una bonificación en el precio mensual para que de esta forma tengan un mayor aliciente para quedarse.

El descuento para la fidelización del cliente ha recibido en nuestra tabla Excel, un total de 712,23 puntos, lo que hace que, como hemos anticipado previamente, se líder en la puntuación total.

Estrategia 8.

La última estrategia que hemos decidido incluir, ha sido la denominada “uso de un ERP para la gestión”.

ERP son las siglas de “Enterprise Resource Planning”, que consiste en un sistema de planificación de los recursos, que almacena toda la información gerencial para su posterior uso. También maneja la mayoría de las tareas asociadas con las operaciones de producción, distribución, ventas y contabilidad de la empresa. Gracias a ello, permite que la propia empresa automatice y ejecute de manera directa los procesos de negocio en todas las áreas funcionales de la misma, siempre de una manera coordinada.

Por lo tanto, consideramos que en la sociedad actual con el avance tecnológico que se ha dado, y que se está dando, es esencial que una empresa domine un sistema ERP para conseguir una mayor facilidad en su gestión habitual del negocio, ya que esto repercutirá en un futuro como un mayor beneficio por el correcto dominio y uso de la información que controla.

La puntuación recibida por esta última estrategia ha sido de 655,42, por lo que podemos asumir que también tiene una buena sinergia tanto con los factores externos como internos que pueden afectar a la empresa.

3.3 Aceptabilidad.

Una vez finalizado con el criterio de ajuste de la estrategia, donde de las nueve estrategias creadas, seleccionamos aquellas cuatro que mayor puntuación obtuvieron en su comparación con los factores expuestos en el DAFO, debemos aplicar, a continuación, el segundo criterio perteneciente a la formulación de estrategias.

Esta segunda fase en la selección de las estrategias consiste en la aceptabilidad, la cual, como ya vimos en la descripción de cada una de estas, se trata de conocer qué tipo de consecuencias, ya sean positivas o negativas, trae la adopción de cada una de las estrategias, a través de la valoración individual de cada una de ellas respecto a tres criterios:

- la rentabilidad y creación de valor
- el riesgo
- y la reacción de los grupos de interés

Por lo tanto, conociendo de qué manera se van a valorar las estrategias seleccionadas en la fase anterior, comenzaremos con su análisis.

Estrategia 3.

- Rentabilidad

La rentabilidad que puede aportar la “inversión en publicidad” a nuestra empresa, es muy elevada, ya que la base de cualquier negocio es darse a conocer para que aquellos que no sepan de su existencia puedan recurrir a sus servicios en un momento dado.

Invertir en publicidad es fundamental sobre todo en los primeros meses de apertura del negocio, ya que no siempre los habitantes están informados de las nuevas tiendas, comercios o negocios que se inauguran, y es por ello que una correcta campaña de marketing hace que todo el mundo conozca las novedades en su ciudad.

Además, crear una buena campaña de publicidad, aunque a corto plazo sea costoso a nivel económico y se tengan pérdidas por la alta inversión en la misma, a largo plazo repercutirá en altas cifras de beneficios, ya que al conocer todo el mundo la existencia de nuestra academia, cuando necesiten ayuda en sus materias, será la primera que tengan en mente por recordar las campañas de publicidad que se hayan creado.

- Creación de valor

Respecto a la creación de valor, puede ser uno de los puntos más complicados en su medición, ya que no existen unos parámetros exactos que nos indiquen qué cantidad de valor tiene nuestra empresa, o que cantidad de valor aporta una estrategia a nuestra empresa.

Hoy en día, existen muchas y variadas formas de crear valor para una empresa, entre las cuales nos encontramos con la inversión en publicidad. El marketing es una de las mejores herramientas existentes para dar a conocer a los consumidores el valor del que goza nuestra empresa y nuestros servicios, por lo que apoyarnos en invertir en publicidad como una de nuestras estrategias, puede ser fundamental para la correcta creación de valor en nuestra empresa. De esta forma, toda aquella propaganda que creemos sobre nosotros podemos hacer

énfasis en los elementos que mayor valor nos aportan y que mayor diferenciación provocan respecto a la competencia.

- Riesgo

El riesgo que asumimos con la aplicación de esta primera estrategia no es todo lo alto que podría llegar a ser. Si es cierto, que, como hemos comentado antes, en un primer momento de adopción de la estrategia, el riesgo puede ser elevado, ya que estamos invirtiendo gran cantidad de dinero en promocionarnos y darnos a conocer, sin saber realmente cual va a ser la reacción de la gente y la repercusión que estas campañas publicitarias van a tener. Es por ello, que puede darse el caso donde desembolsando una gran cantidad de dinero en publicidad, no consigamos obtener las respuestas que buscamos en la población, por lo tanto, la repercusión en comparación con el riesgo asumido sea desastrosa para nuestra academia.

Pero, como hemos dicho, este es uno de los casos más complicados que se puedan dar, ya que toda fuente de publicidad para nuestro negocio es positiva, de tal manera que cuanto más alcance tengamos, más gente nos conocerá y por lo tanto más público objetivo tendremos como posibles clientes en un futuro.

En conclusión, el riesgo que asumimos en comparación con el beneficio que puede llegar a reportar esta inversión en publicidad es totalmente rentable. Al final, uno de los aspectos más importantes de un nuevo negocio, es hacer saber a la población de la existencia del mismo, por lo tanto, la mejor forma de conseguir esto es anunciándonos en todas las vías posibles, de forma que lleguemos al máximo número de habitantes.

- Reacción grupos de interés.

Este último factor a tener en cuenta es prácticamente cualitativo y debe tener en cuenta tanto los grupos internos como externos de la empresa.

Por un lado, encontramos los grupos de poder interno, es decir, los accionistas, propietarios, trabajadores... en este caso la reacción a la introducción de esta estrategia en la empresa será totalmente positiva, ya que gracias a la inversión en publicidad la empresa será más conocida por los alrededores de la misma, además de en el resto de la ciudad de Alcoy.

Por otro lado, el grupo de interés externo, donde se encuentran los clientes principalmente, además de los proveedores, administraciones públicas... también se verán afectados positivamente, ya que en el caso de los clientes al ver la promoción de la academia podrán tener más información sobre la misma, acerca de los servicios ofrecidos, precios, calidad, localización, etc. De manera que, a la hora de necesitar venir a ésta, les será mucho más sencillo.

Estrategia 5.

- Rentabilidad.

La rentabilidad acerca de la “intensificación en los servicios online” es una de las mejores que nos podemos destacar en cuanto a las diferentes estrategias seleccionadas, aunque también podemos encontrar problemas en caso de que haya mucha demanda de la misma.

En primer lugar, a causa de los tiempos que vivimos actualmente, el poder ofrecer servicios online nos permite reunir a un mayor número de alumnos en una misma clase, ya que no existen problemas de contagios, distancias de seguridad... Por lo que los alumnos pueden aprender en un ambiente seguro y, además, en un ambiente donde ya están acostumbrados a estudiar.

Junto a esta primera característica, la rentabilidad en este tipo de servicios se incrementa, gracias a la posibilidad de expandirse a otros campos, donde ofrecer variados servicios que posiblemente de forma presencial no se podría hacer, o no se tendría la misma facilidad para desarrollarlo.

Por otro lado, el aspecto negativo que destacábamos en el primer párrafo, hace referencia a que si muchos de nuestros alumnos prefieren un servicio online a uno presencial, habrá menos alumnos que vengan en persona a recibir clases, por lo que posiblemente no cubramos los gastos, tanto del local, suministros, internet... únicamente con los alumnos presenciales, de forma que habría que replantear la estructura empresarial del negocio para poder adaptarse de una mejor manera a lo que el público demanda.

En definitiva, podemos decir que la rentabilidad de intensificar los servicios online es muy alta, ya que los costes de adaptarnos al modelo online son casi nulos, y gracias a todas las ventajas que nos ofrece, pero que también debemos tener cuidado con los posibles inconvenientes que surjan a raíz de ésta.

- Creación de valor.

En este caso, la creación de valor que nos puede suponer la expansión al mundo online no es tan grande como se puede dar en otras estrategias de las seleccionadas. Aun así, la intensificación de este tipo de servicios es crucial por la pandemia que se está viviendo en el mundo, por lo que aportará cierto valor a nuestra empresa, ya que los clientes tendrán más servicios a los cuales recurrir, y además se hará valer por nuestra parte la responsabilidad y conciencia social por aportar servicios adaptados al momento actual.

- Riesgo.

El riesgo de adoptar este tipo de estrategia tiene diferentes niveles. En primer lugar, contamos con que el coste de ofrecer y adaptarnos a un método de impartir clases online es muy bajo, ya que no necesitamos incurrir en muchos de los gastos que se tienen cuando se dan las clases de manera presencial, aunque sí que tendremos que asumir otro tipo de gastos, de diferentes envergadura, pero a los que también se deberá de hacer frente, como son el contratar una plataforma online donde poder ofrecer el servicio, o la mejora de ciertas aplicaciones gratuitas para poder mejorar el servicio que se da.

Respecto al mayor riesgo que se puede asumir cuando intensificamos el servicio online es que la mayoría de los clientes prefieran este método y dejen venir de manera presencial, por lo que no existan tantos alumnos como para cubrir los gastos de mantener un local físico.

Además, otro riesgo que encontramos es la necesidad por parte del alumnado de tener un dispositivo electrónico, bien sea un ordenador, una Tablet, un móvil o cualquier otro, donde puedan asistir a clase. Hoy en día, la mayoría de las personas disponen de ello, pero hay muchas

otras que por circunstancias varias no tienen, de manera que podemos perder parte de nuestro público a nivel online por las carencias de estos dispositivos.

Junto a esta característica, se suma la de tener una red Wifi en casa a la que poder conectarse para poder entrar a clase, ya que, si no se tiene, el alumno debería moverse a una biblioteca u otro lado, de manera que perdería la comodidad de las clases online al tener que desplazarse, como si estuviera viniendo de forma presencial.

- Reacción de los grupos de interés.

En este caso, tanto los grupos de interés internos como externos se verán favorecidos por la implantación de dicha estrategia. Por un lado, los grupos de interés interno verán como su negocio se extiende a otro tipo de plataformas, y por tanto se podrán ofrecer un mayor número de servicios de los que se podrían hacer en físico.

Además, verán como la imagen de la empresa mejora, al tener conciencia social y adaptarse tanto al modelo de aprendizaje actual, como a la situación que se vive en el mundo entero, facilitando el acceso a clases particulares a aquellas personas que tengan miedo a desplazarse por culpa del covid.

En cuanto a los grupos de interés internos, habrá una mayor facilidad a la hora de dar las clases, ya que los alumnos podrán seleccionar esta opción de estar en casa mientras se repasan los contenidos, y por lo tanto seguirán en su zona de confort donde se sientan más cómodos para estudiar.

De esta forma, todos los grupos de interés a los cuales pueda afectar esta estrategia estarán conformes y satisfechos con ella, ya que amplía las fronteras conocidas, introduciéndose en nuevos campos los cuales pueden ser muy beneficiosos tanto para la empresa, como para el alumnado.

Estrategia 6.

- Rentabilidad.

Como bien hemos hablado previamente en el comentario de la estrategia, la rentabilidad que buscamos con la implantación de la estrategia de “descuento para la fidelización del cliente”, no es a corto plazo, ya que sabemos que no conseguiremos un beneficio alto con ello.

Si no, que esta estrategia está pensada para la permanencia del cliente en la empresa durante muchos años, gracias a las condiciones de trato, la metodología impartida, los resultados que obtenga... por lo que, al aplicar esta estrategia, tratamos de que sea otro factor relevante en la decisión del cliente sobre si seguir o no con nosotros.

Al saber que una de las preocupaciones de las familias cuando van a apuntar a sus hijos a una academia es el precio mensual que puede suponer ésta para sus bolsillos, creemos que una manera de beneficiarnos ambos es el descuento por fidelización, de manera que ellos conforme pasen los años paguen menos, y nosotros sigamos manteniendo como clientes a sus hijos.

- Creación de valor.

La creación de valor en este caso puede tener dos vías a explorar. Por un lado, creamos valor respecto a las familias que tienen inscritos a alguno de sus hijos en las academias, ya que al proponerles un descuento para que el año que viene continúen trayendo a sus hijos, hacemos que su percepción de valor respecto a nosotros aumente.

Por otro lado, también hacemos que el valor de la academia se vea incrementado frente a las demás familias que no tienen a sus hijos en ésta, una vez que conozcan el descuento que se les ofrece pasado un año.

Posiblemente, esta creación de valor sea más complicada de percibir por las personas en comparación a la publicidad o a los servicios online, ya que si no se tiene a un hijo dentro de la academia no es tan fácil conocer las estrategias que se aplican dentro de ella para aumentar el valor de la misma.

- Riesgo.

Aparentemente esta tercera estrategia seleccionada no tiene riesgo alguno para la academia, ya que está concebida para conseguir beneficio a largo plazo, donde tanto nuestra empresa como las familias que son participes en ella, puedan conseguir ventajas por mantener a sus hijos en la academia.

Pero puede darse el caso, de que el resto de las academia se fijen en nuestra estrategia del descuento para mantener a los clientes actuales y empiecen a aplicarlo ellas también para que sus alumnos también permanezcan con ellos, por lo que al final se daría: por un lado, una guerra de precios, en este caso de tantos por cientos, donde cada academia trataría de poner un descuento mayor para así que sus clientes no se fueran a otras academias y también conseguir los clientes de estas mismas; y por otro lado, una disminución del beneficio final de todas, ya que al aplicar cada vez unos mayores descuentos, acabarían perdiendo dinero en algo que no les interesa hacer.

- Reacción del grupo de interés.

Al igual que hemos comentado en la en el riesgo, esta estrategia está concebida para el beneficio tanto de la empresa como del cliente, por lo que la reacción de los grupos de interés, ya sean los propietarios, consumidores o trabajadores, será positiva, puesto que al mantener los clientes en la empresa, ésta ganará mayor fama y mayor reconocimiento por lo que conseguirá ir subiendo anualmente el número de clientes fijos en la academia; mientras que las familias también tendrán una reacción positiva al saber que conseguirán una bonificación en el pago mensual por mantener a sus hijos en una academia donde el año anterior han logrado los objetivos que se habían propuesto.

Estrategia 8.

- Rentabilidad.

En esta última estrategia seleccionada, que hace referencia al "uso de un ERP para la gestión", ofrece una rentabilidad menor que el resto de las estrategias. Un ERP es un sistema de gestión

en la empresa destinado al almacenamiento, uso y distribución de grandes cantidades de información para el correcto uso de la misma. Un ERP, es un sistema el cual se aplica principalmente a empresas de una mayor envergadura, quienes tengan necesidades como la mejora de la comunicación interdepartamental, la reducción de inventarios, mejora en la toma de decisiones o reducir la incertidumbre en la veracidad de la información, entre otras muchas más características. Por lo tanto, no está diseñado a simple vista para pequeñas empresas recién creadas, las cuales no tendrán tantos frentes abiertos que controlar.

Cabe añadir, como posteriormente desarrollaremos en el riesgo, que la aplicación de un sistema ERP para la empresa tiene un alto coste inicial, por lo que comparando el propio coste que se podría llegar a tener con los beneficios que nos podría reportar su utilización, no consigue obtener la rentabilidad que buscamos.

- Creación de valor.

Posiblemente de cara al público no se consiga una creación de valor tan alta como sí la que se pueda dar con la inversión en marketing o la estrategia de descuento para la fidelización, ya que estas se perciben de manera directa. La mayoría de los clientes que acuden a nuestra empresa no sabrán si utilizamos un sistema ERP para controlar el negocio, y por lo tanto no será una variable a tener en cuenta a la hora de apuntar a su hijo en la academia.

El valor que un ERP aporta a la empresa será principalmente captado por los trabajadores y propietarios de la empresa, al ver como mejora el funcionamiento de la misma a medida que avanza el tiempo, de esta manera, cabe la posibilidad de que los clientes también acaben captando esta mejoría gracias a la mejora en el trato, la calidad del servicio y de la información ofrecida, es decir, la mejora en las relaciones que se den entre la academia y ellos.

- Riesgo.

El riesgo de la implantación de un sistema ERP en la empresa es alto. En primer lugar, se necesita de una alta inversión inicial tanto para obtener los equipos necesarios, capacitación de la empresa para su uso, revisión de los procesos, etc. Como para los costes concurrentes que se dan, es decir, las licencias necesarias para su uso, el almacenamiento que se contrate en la nube, el soporte que haga funcionar el sistema...

En segundo lugar, necesitas que los agentes con quienes trabajamos habitualmente también trabajen con alguna herramienta similar a la nuestra, para poder compatibilizar los procesos, de manera que, si no lo hacen, las capacidades de uso de un ERP se limitan.

Por último, el uso de un ERP debe ser preciso, ya que en caso de hacer un mal uso del mismo pueden acabar desarrollándose más unas áreas de la empresa que otras, o puede producirse una contrapartida total, donde en vez de avanzar en los procesos, éstos se vuelvan más lentos y menos flexibles.

Por lo tanto, el riesgo al que nos enfrentamos con la posible aplicación de un sistema ERP en nuestra empresa es muy elevado para el posible beneficio que se pueda obtener

- Reacción del grupo de interés.

Respecto al resto de las estrategias previamente comentadas, la implantación del sistema ERP es la que más diferencia provoca entre los dos grupos de interés.

Los grupos de interés interno estarán satisfechos con la implantación del ERP, ya que se conseguirá una mejor organización dentro de la empresa, habrá una mejor organización de la información, esta misma se utilizará de una forma más eficiente, y sobre todo habrá una mejora en la calidad y consistencia de los datos obtenidos. Con todo ello, junto a muchas más variables, se conseguirá un crecimiento de la empresa, con lo que se podrá ser un mejor competidor en el mercado, además de que se obtendrán muchas más características para mejorar nuestra diferenciación respecto al resto de las academias.

Por todo ello, todo el personal interno de la empresa estará satisfecho con la implantación ya que no solo mejorará el funcionamiento de la empresa, sino que facilitará las tareas diarias que se tengan, a través de un mejor uso de los datos y la información.

Por otro lado, los grupos de interés externo también se beneficiarán del uso de un ERP dentro de la empresa, ya que habrá una mejora en las relaciones de la empresa respecto a ellos, además de una mejora en la calidad del servicio, trato, manejo de la información, seguridad... Todo ello, al final, repercute en un mejor servicio al cliente y por lo tanto un mayor aprendizaje para sus hijos.

Eliminación de la estrategia.

Tras haber analizado a través de la aceptabilidad, cada una de las cuatro estrategias seleccionadas en el ajuste de las mismas, se ha decidido descartar la última estrategia de todas, la número 8, titulada “uso de un ERP para la gestión”.

El principal motivo que nos ha llevado a la eliminación de esta estrategia es el desembolso inicial al que nos enfrentamos para poner en práctica el ERP. Sabemos que no en todos los sistemas ERP's tienen el mismo coste inicial, pero sí que requieren al menos de una pequeña parte económica para comenzar con su uso.

Como hemos repetido en varias ocasiones durante el trabajo, contamos con escasos recursos financieros para emprender este negocio, por lo que pensamos que es mejor invertirlos en aquello que nos pueda dar una repercusión positiva más temprana, como puede ser el gasto en publicidad, de manera que se invierta más dinero en ello, logrando un mayor conocimiento de nuestra marca en la población.

Somos conscientes de que en el momento que nuestra empresa crezca, el uso de un ERP será fundamental para un correcto desarrollo y adaptación al medio, además de las numerosas ventajas que nos aportará, pero creemos que en este primer momento no necesitamos de sus servicios, principalmente porque somos una nueva empresa, pequeña y sin conocimiento exacto de cómo se desarrollará nuestra idea. De manera, que a sabiendas de que en un futuro se tendrá que retomar esta estrategia de la implantación del ERP, para un mejor funcionamiento del negocio, en este preciso momento preferimos descartarla para centrar el costo, que supondría su instalación, en otras estrategias que nos faciliten el comienzo de la actividad.

De manera que, una vez descartada la estrategia 8, pasaremos al análisis de la factibilidad con la estrategia 3, inversión en publicidad, la estrategia 5, intensificación de los servicios online y la estrategia 6, descuento para la fidelización del cliente.

3.4 Factibilidad.

Tras la explicación realizada al comienzo del apartado en el que estamos trabajando sobre cómo estudiar la factibilidad de las estrategias, únicamente cabe realizar el análisis de cada una de las éstas para conocer cuáles son las que se van a implantar en nuestra academia.

Estrategia 3.

Respecto a las posibilidades de implantación que tenemos como empresa, para llevar a cabo la inversión en publicidad son positivas, ya que, aunque no contemos con una alta capacidad económica al comienzo de nuestra actividad, hemos sacrificado algunos puntos que serán necesarios en un futuro, como la implantación de un sistema ERP, para poder destinar una mayor cantidad de dinero a publicitarnos en todos los medios posibles.

En segundo lugar, la academia cuenta con todos los recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo la inversión en publicidad, tenemos los contactos necesarios para poder obtener un precio justo de publicidad en diferentes medios, que no sean únicamente los tradicionales, sino que además de colocar carteles y octavillas en los comercios de la zona, también podamos anunciarnos en la radio, taxis, diferentes redes sociales, etc.

Además, al invertir una gran cantidad de dinero en publicidad, haríamos que mucha más gente de la prevista nos encontrase y supiese de nosotros, por lo que obtendríamos rápidos beneficios, por la alta afluencia de gente que vendría, de forma que se amortizaría de manera significativa dicha inversión.

Estrategia 5.

En cuanto a la intensificación de los servicios online, la academia tampoco tendría problemas en la implantación de la estrategia. Somos emprendedores jóvenes, que han crecido rodeados de tecnología, que entienden de ella y se saben adaptar rápidamente a los cambios que se van produciendo, tanto en ella como en el entorno.

Además, esta intensificación no supondría un elevado coste económico, por lo que contaríamos con los recursos y capacidades necesarias en la empresa para llevar a cabo este cambio en la enseñanza tradicional. Únicamente, habría que contactar con todo el alumnado que decidiese participar en este modelo online, para cuadrarlo todo, horarios, aplicaciones necesarias, material oportuno... para que no hubiese ningún inconveniente a la hora de impartir la clase.

Esta estrategia estaría llevada a cabo de manera continua durante el año, de manera que no necesita de un horizonte exacto en el cual situarse.

Estrategia 6.

Por último, las posibilidades de implantación de esta última estrategia serían también positivas, ya que como empresa no existiría ningún problema ni inconveniente en que se adoptase esta

estrategia para garantizar que los alumnos pasados un curso permaneciesen con nosotros muchos más años.

De las tres estrategias seleccionadas, ésta es la menos costosa ya que no se necesita de ningún tipo de inversión para llevarla a cabo, sino que únicamente se trata de contactar con todos los alumnos que hayan acudido en algún momento del año escolar a nuestros servicios para ofrecer el descuento para el próximo año. Es por ello, que la academia también contaría con los recursos y las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia comentada.

El horizonte temporal en el cual situamos esta estrategia sería al comienzo del nuevo curso, a principios del mes de septiembre, para así los padres conocer de la oferta y comenzar desde el principio de curso con ayuda para sus hijos, de manera que no se queden por detrás respecto al ritmo de las clases y el nivel de sus compañeros.

Una vez analizada la factibilidad, se ha decidido llevar a cabo las tres estrategias estudiadas, puesto que aumentarían el valor de la empresa y la visión que tenga los habitantes de Alcoy sobre ella, y no tienen un alto costo en la implantación, gracias a que la única de las tres que tiene una inversión mayor es la estrategia 3.

Respecto a los beneficios que tiene la implantación de las tres estrategias, es, por un lado, un aumento en los clientes gracias a que las tres buscan este propósito ya sea por medio de la publicidad, de los descuentos o de la ampliación del catálogo con las clases online. Y, por otro lado, el beneficio será aumentado gracias al gran número de alumnos nuevos que acuden a nuestros servicios en consecuencia al bajo costo de captación.

4. Plan de marketing estratégico.

Lo primero de todo, será dar una breve definición acerca de que es un plan de marketing. En este caso, según Philip Kotler, el plan de marketing estratégico es un documento en el cual se detallan los objetivos de la empresa, las acciones específicas de marketing que se van a elaborar, además de consistir en analizar y escoger cuales de todas ellas van a ser las que se pongan en práctica. Por otro lado, deberemos tener en cuenta que inversión es la que está dispuesta a desembolsar la empresa, de qué recursos dispone en este preciso instante y cuáles van a ser los recursos que deba tener para poder llevar a cabo su plan estratégico con el mayor porcentaje de acierto posible.

La utilidad principal que tendrá la creación de dicho plan de marketing estratégico será la de poder tener un nuevo recurso dentro de la empresa que nos sirva como referencia en caso de tener dudas o no saber por dónde avanzar y donde tengamos siempre en mente cual es el objetivo o la meta a la cual quiere llegar la empresa, al igual que el conjunto de estrategias que tendremos disponibles y usaremos para conseguirlo.

De la misma manera, podemos acabar diciendo que el plan de marketing nos va a servir como metodología de conocimiento y estudio del mercado, de tal manera que nos ayude a detectar que nuevas oportunidades existen en el mercado y cuáles son las nuevas necesidades en los clientes, de forma que nosotros como empresa podamos aprovecharlas y solucionarlas de manera más eficiente y rápida que la competencia.

Además, conocemos más que de sobra que el mercado en el cual actuamos está en constante movimiento y evolución y que a los clientes siempre le surgen nuevas necesidades, por lo que contar a nivel de empresa con un plan estratégico, que nos ayude a siempre estar pendientes de estos cambios y nos permita anticiparnos a ellos y a nuestra competencia, hará que crezcamos como empresa y que los clientes nos prefieran a nosotros por delante de otras academias, gracias a la eficiencia y adaptación que proporcionamos como entidad. Junto a ello, el plan de marketing nos permitirá poder encontrar nuevos nichos de mercado o segmentos poco explotados, donde podamos llevar nuestra actividad y de esta forma, no solo expandir nuestros servicios a nivel de empresa, sino mejorar la calidad que venimos arrastrando desde el inicio de la actividad.

4.1 Objetivos del plan de marketing.

Dentro del plan de marketing estratégico, los objetivos son la pieza clave ya que sin ellos no podremos conocer que es aquello que queremos conseguir, y por lo tanto no podremos establecer un rumbo.

Previamente a conocer cuáles son los objetivos de la empresa, tendremos que definir determinados conceptos que nos ayudarán a perfeccionar nuestras metas.

En primer lugar, es fundamental conocer la situación actual que vive la empresa. Nosotros al ser una empresa de nueva creación y no tener un pasado como academia, tendremos que fijarnos en cuales son nuestros factores internos y externos, previamente estudiados, para poder dar una visión tanto de las características del sector y del mercado, como de nuestra empresa, estructurando el personal y los recursos de los que disponemos.

En segundo lugar, tendremos que repasar el análisis que se hizo de la competencia en el apartado titulado “competidores en el sector”, para de esta forma conocer en qué momento del ciclo de vida se encuentran, cuáles son sus fortalezas, debilidades, donde se encuentran, cuál es su nivel de precios, etc. Por lo que, en este caso, se estudiarán todas las variables que les consolidan como una rivalidad para nuestro negocio.

Por último, previamente a conocer cuáles son los objetivos que tiene nuestra empresa, debemos tener siempre en mente cuáles son los objetivos generales que tiene nuestro negocio, para de esta forma todos los departamentos que lo componen puedan empujar hacia una misma dirección, de manera que se cumplan todas las metas generales de la academia, y, además, encontrar la forma de que los posibles diferentes objetivos que se hallen o que surjan, sean capaces de complementarse y acabar siendo compatibles.

Respecto a los objetivos de nuestro plan de marketing serían los siguientes:

1. Dar a conocer nuestra nueva marca entre el público objetivo.

Como hemos comentado en diferentes ocasiones, uno de nuestros puntos débiles que tenemos como empresa es ser nueva en el mercado y estar rodeados de un gran número de academias que llevan muchos años dentro del mercado. Es por ello, que nuestro primer y principal objetivo dentro del plan de marketing es conseguir dar visibilidad a nuestro negocio y que sea conocido entre el público objetivo de Alcoy.

Las acciones que hagamos dentro de este primer objetivo irán dedicadas a crear un fuerte impacto en los habitantes para que logren recordarnos durante tiempo, de esta forma en caso de en algún momento dado del curso necesitar ayuda, el primer centro de refuerzo en el que piensen, sea el nuestro.

Es importante detallar los objetivos de la manera más concreta posible, para así conseguir el resultado óptimo que buscamos. En este caso, uno de los puntos importantes a tratar es el alcance que tendrá nuestra publicidad para darnos a conocer entre los ciudadanos. Nuestro público objetivo principal será aquel que se sitúe en los alrededores de la academia, y todo aquel que viva en las cercanías de los colegios, institutos y universidad que existen a nuestro lado. Este será, como hemos dicho, nuestro principal foco ya que serán las personas que mayor comodidad tengan para poder venir a estudiar a nuestra academia, por motivos de cercanía, principalmente. Además, hay que añadir que también trataremos de darnos a conocer en todo el término municipal de Alcoy para que todo el mundo tenga en mente a nuestra academia, y así, aunque sea de manera indirecta, podamos influenciar a más gente a venir a nuestro centro.

Algunas de las estrategias que utilizaremos para poder cumplir con este primer objetivo, serán las siguientes: en primer lugar, la ya comentada previamente, promoción a pie colgando carteles de nuestra academia en los diferentes comercios de la zona y alrededores, junto a octavillas para que tengan una información más manejable al momento. También, trataremos de realizar la conocida “promoción cruzada”, es decir, asociarse con otros negocios a los cuales podamos promocionar a cambio de conseguir que ellos nos promocionen a nosotros, de forma que ambos salgamos favorecidos, consiguiendo de manera gratuita promoción de nuestros negocios.

En tercer lugar, tendremos una fuerte presencia en las redes sociales y en Google, ya que sabemos que hoy en día la mercadotecnia es una de las mejores formas de publicitar un negocio y expandirse más allá de tu entorno. Sabemos que la mayoría de las personas ya sea madres, padres o los propios estudiantes, recurren a dichos servicios para localizar centros a los que acudir en caso de necesidad, de manera que conseguir tener una presencia sólida en todas estas redes hará que consigamos darnos a conocer de una mejor manera entre la población, y además tengamos una mejor referencia que el resto de las academias.

Estas tres estrategias, además de muchas otras que vayamos creando a medida que avance el curso y crezca el negocio, serán aquellas que implementemos para poder alcanzar este primer objetivo del plan de marketing estratégico. Cabe añadir, que es un objetivo complicado de medir, ya que por un lado sí que podemos saber qué repercusión se ha tenido en las redes sociales, a través de los nuevos seguidores, de las estadísticas de visualización, veces que se ha entrado a nuestro perfil, etcétera. Pero, por otro lado, es complicado de conocer el alcance que ha tenido la publicidad física que se ha realizado, ya que no hay ninguna manera de conocer el alcance que ha tenido o cuanta gente se ha fijado en nosotros.

Es por ello, que la manera de solventar este problema y ser más concisos en la consecución del objetivo, será realizar pequeñas encuestas a aquellas personas que se inscriban nuevas en la academia, de manera que podamos conocer a través de que fuente han sabido de nuestra existencia, ya sea a través de carteles, propaganda por internet, página web, radio, periódicos... y así tener en cuenta esta información para el año siguiente plantear un mejor plan de inversión en publicidad en los diferentes canales promocionales.

2. Fidelizar a los clientes.

Tan importante es darnos a conocer cómo conseguir que aquellos clientes que han venido repitan de manera continuada cada vez que necesiten ayuda externa para sacar sus estudios adelante. Hablamos de la fidelización del cliente, algo fundamental ya que mantener a un cliente es mucho más económico que conseguir a uno nuevo. Y esto ocurre, principalmente, porque no se tiene que gastar más dinero en campañas de publicidad y promoción que hagan que más personas vengan a nuestra academia, sino que, simplemente un cliente que esté contento y satisfecho con el trato de la academia hacia su persona, y que además haya logrado los objetivos por lo que decidió apuntarse, será un cliente que, sin necesidad de publicidad, volverá para seguir trabajando, mejorando y evolucionando a nuestro lado.

Además de confiar en que los clientes vuelvan por los servicios prestados y el trato dado, también se tratará de conseguir este segundo objetivo a través de diferentes programas de fidelización. Un programa de fidelización es una estrategia de marketing que trata de premiar el comportamiento de compra o de consumo que tienen los clientes hacia su marca o empresa, lo que produce un sentimiento de lealtad en los clientes que acaba por convertirse en fidelidad hacia la misma.

Algunos de los programas de fidelización que se pondrán en práctica será, ofrecer un determinado descuento a aquellos alumnos que habiendo venido un primer año, decidan repetir desde el comienzo del siguiente curso, es decir, desde el mes de septiembre. Además, se harán rebajas en el precio del material escolar que se pueda comprar en la propia academia, así como

una rebaja en el pago del trimestre en caso de que decidan hacer su lista de material escolar en nuestra academia, por lo que obtendrán un mejor precio en el conjunto del material, además de un descuento en caso de que quieran iniciar sus clases de refuerzo en nuestro centro.

El objetivo principal que buscamos con dicha fidelización es que el 80% de los clientes que tuvimos el primer año de apertura, repitan con nosotros en nuestro segundo año. Es una cifra alta y complicada de conseguir, ya que no durante todo el curso vienen los mismos alumnos, hay algunos que recurren ocasionalmente a la academia para salvar un determinado examen, otros que vienen en busca de ayuda para comprender ciertos conceptos, pero no buscan una continuidad, y, además, existen muchos otros que no conectarán del todo con nuestra manera de explicar y hacerles entender las materias, por lo que decidirán buscar otros lugares de apoyo.

Es por ello, que el 80% hace referencia a los alumnos que terminen con nosotros el curso, aquellos que hayan tenido una continuidad en Academia Atlas y los muchos otros que a última hora buscaron salvar el curso contando con nuestra ayuda y quieran repetir el año siguiente.

3. Incrementar la cuota de mercado.

Una de las claves para conseguir este tercer objetivo propuesto es realizar un correcto estudio de la competencia, ya que la posición que logremos como marca dentro del mercado es relativo a lo que consigan el resto de las empresas en el mismo.

Nuestro objetivo no es convertirnos en líderes del mercado, ya que, no es algo real y por lo tanto alcanzable. Sabemos que existen en Alcoy academias desde hacen muchos años que tienen un alto nivel de clientela, por la gran cantidad de servicios que ofrecen y porque tras tantos años existen muchas personas que han logrado sus objetivos en estos centros y esto hace que acaben recomendando dichas academias por encima de otras.

Por lo tanto, cuando hablamos de incrementar nuestra cuota de mercado, lo hacemos en referencia a distintos momentos en el tiempo. Durante nuestro primer año de vida, el objetivo es crecer en un 15% trimestral, es decir, que cada trimestre, desde el mes de septiembre que se abra el negocio, se crezca un 15% respecto al trimestre anterior. Con esto conseguiremos un crecimiento evolutivo, que nos proporcionará sostenibilidad tanto en el negocio como en el mercado, y además hará que mes a mes podamos implementar los recursos que tengamos como empresa, de forma que podamos ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Para el segundo año de vida de nuestro negocio, el objetivo es conseguir un crecimiento del 30% respecto al año anterior, de manera que una vez consigamos tener la misma cantidad de alumnado que el primer año, aumentemos dicha cantidad en un treinta por ciento más. Pensamos que el aumento en dicho porcentaje es algo realista y asequible de conseguir, ya que en el segundo año de vida de cualquier empresa comienza a ser más conocida, ya no solo por la zona en la que se encuentra, sino por el resto de la población, de manera que tratando el crecimiento de una manera objetiva, pensamos que es una cifra posible de alcanzar.

A partir de este momento, tendremos que diversificar más nuestro servicio para alcanzar un mayor nicho de mercado y por lo tanto conseguir un crecimiento ya considerable. Es por ello, que recurriremos a ofrecer a otros campos de estudio, como la preparación para oposiciones, un mayor número de lenguas que enseñar, como el francés o el alemán, las cuales son lenguas

optativas en muchos centros, o simplemente optar por un tercer profesor para abarcar más grupos de estudio y repaso.

4. **Aumentar el número de servicios.**

Como hemos comentado en el último párrafo del tercer objetivo, una de nuestras finalidades como academia es poder cubrir todos los servicios a nivel de enseñanza que existan en el mercado. Al comienzo de nuestro negocio, ofreceremos los servicios básicos y los más demandados por el mercado, como son las clases de repaso para primaria, secundaria, bachillerato y ciclos formativos, principalmente porque también son las edades donde mayor volumen de estudiantes existen, y por lo tanto donde mayor clientela y beneficio podremos obtener.

Una vez que todas estas áreas están cubiertas, como academia daremos la posibilidad de que los estudiantes opten por otras opciones, para las cuales no se necesita formación ni plena disposición del profesorado como son las aulas de estudio, de trabajo individual, clases para hacer los deberes diarios, etc. Al igual que ofreceremos otro tipo de talleres como son los de informática, ofimática, talleres infantiles... que no todas las academias tienen, y para los cuales tenemos la capacitación adecuada para impartirlos.

Todos estos servicios ya han sido comentados y explicados previamente, por lo que en este cuarto objetivo nos centraremos en aquellos que podamos ampliar para garantizar una mejora y ampliación de la academia en los años posteriores a su apertura.

En primer lugar, un servicio que consideramos esencial en nuestra ampliación son las clases de repaso y preparación para las oposiciones. Cada año son más las personas que se preparan para opositar, por lo que pensamos que es imprescindible la ampliación de nuestro servicio hacia este campo. A su vez, no se ofrecerán todas las oposiciones posibles al mismo tiempo, sino que habrá una evolución anual en el número de oposiciones ofertadas. El primer año, como bien hemos dicho, no se ofrecerá este tipo de enseñanza, y será a partir del segundo año de existencia cuando se amplíe.

En este segundo año las oposiciones para las cuales nuestra academia tendrá el material y los recursos necesario para su impartición serán: oposiciones para policía nacional, oposiciones para guardia civil y oposiciones para policía local.

El tercer año nos centraremos en otro tipo de oposiciones como son las de auxiliar administrativo, oposiciones a correos y, por último, oposiciones a bomberos.

De esta manera entre el segundo y tercer año conseguiremos tener cubiertas seis tipos de oposiciones que son de las más recurridas en nuestro país, y, sobre todo, en nuestra ciudad.

En segundo lugar, respecto al aumento del número de servicios, queremos ofrecer una mayor cantidad de lenguas que poder repasar y reforzar en nuestra academia. No somos una academia de idiomas, por lo que nuestra función principal no es la de enseñar una lengua desde el principio, sino ayudar a los estudiantes en las dificultades que le puedan surgir cuando estén estudiando una de ellas, por lo que tampoco podremos ofrecer la posibilidad de presentación al título oficial de la Escuela Oficial de Idiomas.

El primer año de actividad centraremos el uso de nuestros recursos y conocimientos en el inglés, ya que ambos tenemos un control de nivel B2 de la lengua, por lo que no existiría dificultad en dar el nivel de Bachillerato o inferiores.

A partir del segundo año, ampliaremos el rango de idiomas al francés y alemán, ya que son otros dos idiomas recurrentes en los colegios, institutos y en la universidad de Alcoy, por lo que es un punto fuerte para tener en cuenta, por lo que respecta a la ampliación lingüística de nuestro centro.

Además de estas tres lenguas extranjeras comentadas, cabe añadir que el castellano y valenciano serán dos lenguas que estarán cubiertas desde un principio, al ser ambas nuestras lenguas nativas, por lo que no habrá problema de enseñar o impartir clases en ninguna de las dos lenguas.

Por último, otra de las ampliaciones a nivel de servicio que se busca como academia, es mejorar el contenido que se imparte en las actuales clases de informática y ofimática. En estas dos clases se dan contenidos básicos, sobre todo para aprender a manejar los ordenadores, móviles, tabletas o cualquier otro dispositivo electrónico, junto a las principales aplicaciones, tanto de Microsoft como las diferentes redes sociales. En esta última ampliación del número de recursos, queremos tener un aumento de la oferta general de las nuevas tecnologías, es decir, que ya no sean únicamente temas relacionados con la informática, sino también con el e-commerce u otros recursos digitales.

Algunos de los cursos, talleres o clases particulares que se incluirán serán: aprender el manejo de la seguridad en la red para los padres, uso de Photoshop para aquellos que quieran tener un mayor dominio en la edición de fotos, aprender cómo usar las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter para personalizar y analizar el funcionamiento de un negocio... Y por lo que respecta al e-commerce, la principal función de este tipo de cursos será aprender lo necesario sobre cómo crear una tienda online, cómo poder vender por Internet y cómo gestionar dicho comercio online.

Estos puntos desarrollados, serían los tres principales objetivos sobre los que se sustenta el aumento del número de servicios. Lo más importante a tener en cuenta en este aspecto, es que nunca nos podemos conformar con lo que tenemos, debemos mejor y progresar día a día para conseguir ser mejor que nuestra competencia, ofreciendo una mayor cantidad de servicios, a la vez que una mayor calidad en los mismos, de forma que consigamos crecer satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

En este caso, a diferencia del resto de objetivos, este es más ambicioso, ya que se propone ampliar de manera considerable en número de servicios en dos años vista, pero también es un objetivo que depende de nuestro esfuerzo y capacidades tanto en el aprendizaje como en la constancia para conseguirlo, junto a unos buenos resultados por parte de la academia, que favorezca la contratación de un nuevo profesor para poder impartir las clases de idiomas anteriormente comentadas u otros talleres de ampliación. Además de estas dos características, habría que añadir una última que se trata de la continuación de los alumnos durante su siguiente año en la academia, de manera que podamos comenzar desde principio de curso a mejorar nuestros proyectos.

4.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento.

Podemos definir las estrategias dentro de nuestro plan de marketing, como el conjunto de decisiones que tomamos sobre los recursos a utilizar, que nos ayudarán a alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto como organización. Por lo tanto, deberemos adecuar nuestros factores internos y externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva que nos ayude a crecer y desarrollarnos como empresa.

4.2.1 Estrategia de segmentación.

Definimos la estrategia de segmentación como la división y organización en segmentos, que realiza una empresa, con el fin de distinguir los potenciales consumidores del resto del mercado general, teniendo en cuenta un conjunto de características, comportamiento o actitud que estos mismos manifiestan.

Además de ello, agruparemos información crucial sobre el mercado y sus consumidores que nos ayudará en el futuro a tomar mejores decisiones sobre nuestras estrategias de marketing generales.

Existen tres tipos de segmentación de mercado:

- **Diferenciada:** En esta primera estrategia de segmentación, tiene su núcleo principal en seleccionar dos o tres segmentos del mercado para poder vender nuestros bienes o servicios. En cada uno de los segmentos que seleccionemos como empresa, actuaremos siguiendo una oferta y posicionamiento diferente.
- **Indiferenciada:** En esta segunda estrategia, nosotros como empresa hemos detectado diferentes segmentos de mercado, en los cuales cada uno tiene unas necesidades diferentes. Aun así, al basarse en el “marketing de masas”, se decide actuar en todos los segmentos de la misma manera, ofreciendo los mismos productos con el mismo posicionamiento.
- **Concentrada:** Este tercer tipo de segmentación es el más arriesgado de los tres, ya que, ante la incapacidad de poder ajustar la oferta a diferentes segmentos del mercado, se adapta una misma oferta a las necesidades que manifiestan varios segmentos del mercado.

Una vez conocidos los diferentes tipos de segmentación, utilizaremos una serie de criterios tanto de carácter subjetivo como objetivo, para obtener un mejor análisis del público al que nos dirigimos cuando segmentamos el mercado.

Criterio geográfico.

Academia Atlas está situada en Alcoy, concretamente en la C/ San Nicolás, 47. Dadas las características de la ciudad y nuestra localización en la misma, se tiene como finalidad ofrecer un servicio a toda la población alcoyana, dirigiéndonos a aquellos habitantes que se encuentren en el centro de la ciudad o aquellos padres que tengan a sus hijos estudiando en alguno de los diferentes centros escolares localizados en esta zona del municipio.

Criterio demográfico.

Nuestro servicio está enfocado principalmente en estudiantes desde los cinco años hasta edades que engloben bachillerato o ciclos formativos. Aunque también tenemos cabida para personas

de edades más avanzadas, quienes quieran estudiar cualquier taller de informática, ofimática, algún idioma como castellano, valenciano o inglés, o que estudien cualquier módulo, ciclo, pruebas de acceso, etc. Pero lo hagan a una edad más tardía de lo general.

Por lo tanto, aunque nuestro público objetivo esté entre los cinco y veinte años, no importa la edad a la que una persona venga a aprender con nosotros, ya que siempre habrá sitio para ella.

En lo que respecta al sexo, no se va a diferenciar puesto que tanto hombres como mujeres están capacitados para estudiar cualquier tipo de enseñanza, de manera que no habrá inconvenientes a la hora de impartir clase a ninguno de los dos sexos.

Criterio socioeconómico.

Nuestro servicio, como posteriormente en el marketing mix comentaremos dentro del precio, va enfocado a un nivel adquisitivo de la población medio – bajo. Pretendemos ofrecer una alta calidad en el servicio, pero al ser una academia de nueva creación, que no tiene un público sólido, y que habrá que captar a todos los clientes desde un primer momento, preferimos comenzar con unos precios, que, aunque no nos reporten un alto beneficio, ayuden a captar un mayor número de clientes.

De esta manera también ayudaremos a abrir nuevos segmentos del mercado, siendo una academia de referencia para aquellas familias que, no estando en una buena situación económica, sus hijos necesiten ayuda para sacar algunas asignaturas o el curso adelante. De forma que recurran a nosotros por tener un precio asequible al que poder hacer frente.

En nuestro caso, una vez estudiados los diferentes tipos de segmentación existentes y los criterios por los cuales vamos a orientar nuestro negocio de una determinada manera, la estrategia de segmentación seleccionada es la diferenciada, ya que adaptaremos nuestra oferta a las necesidades que tenga cada uno de los segmentos elegidos, tratando de que los consumidores se sientan lo más cómodos posibles, y vean reflejadas sus carencias en nuestra academia, de manera que nos elijan por encima de la competencia.

4.2.2 Estrategia de posicionamiento.

Una vez seleccionado el segmento de la población donde vamos a actuar y el mercado donde desarrollaremos nuestra actividad económica, debemos profundizar en cuales tienen que ser las estrategias que llevar a cabo para garantizar una buena percepción por parte de los clientes, y público objetivo, de nuestra academia.

Pero para poder realizar esto, debemos, antes que nada, estudiar a nuestra competencia relacionando determinados aspectos como el precio o la calidad que percibe el cliente de ellos en comparación con nosotros. Para poder llevarlo a cabo, haremos uso de una herramienta denominada mapa de posicionamiento. Este mapa de posicionamiento es únicamente una herramienta que utilizamos dentro del marketing para poder medir la posición que ocupa nuestra empresa o marca en la mente del consumidor, en relación con la posición que ocupan el resto de las marcas del mercado.

Esta sería la estructura de un mapa de posicionamiento cualquiera:



Ilustración 2: Mapa de posicionamiento.

Fuente: Leanfinance.es

Nuestro mapa de posicionamiento sería el siguiente:

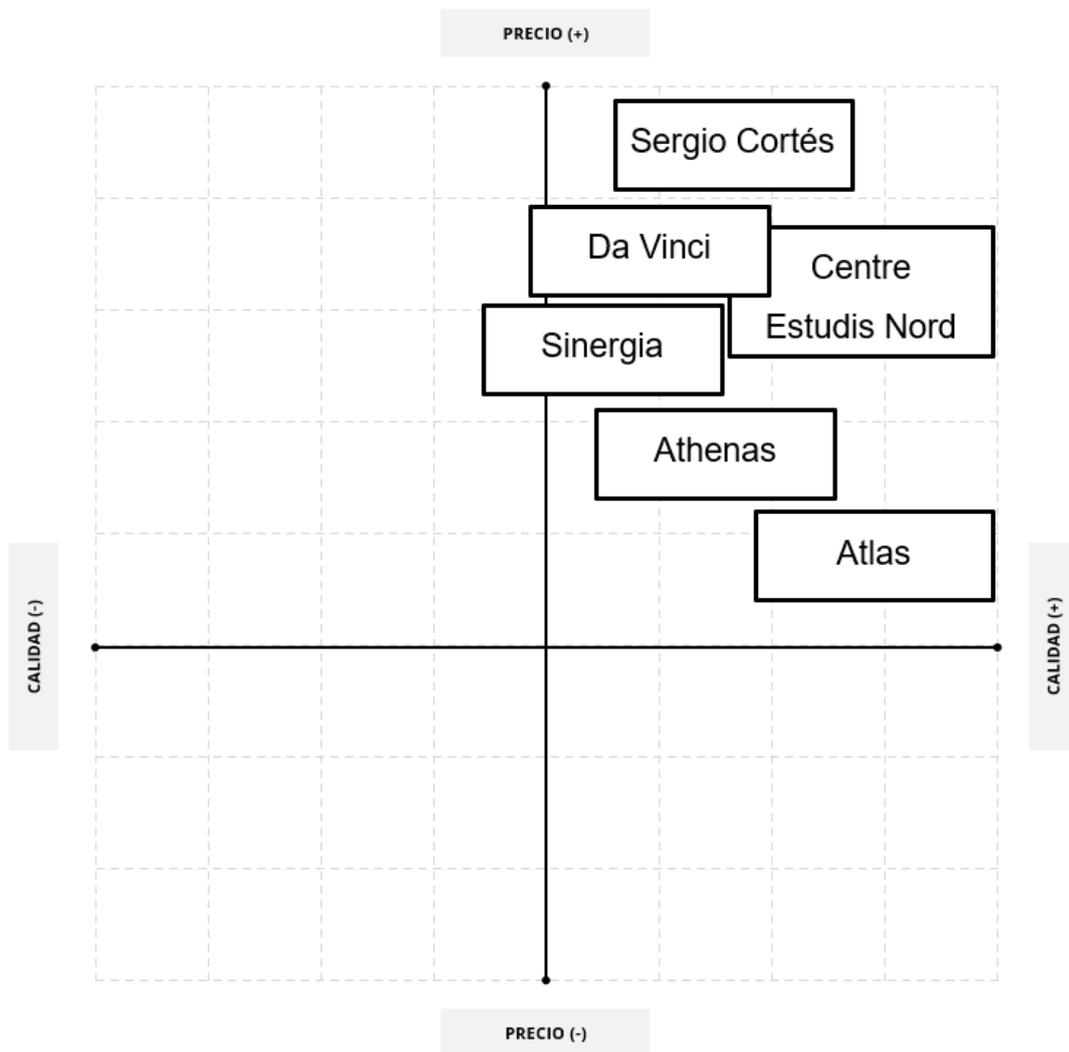


Ilustración 3: Mapa de posicionamiento – Academia Atlas.

Fuente: Creación propia

Dentro de este mapa de posicionamiento, podemos distinguir varios sectores. Observamos como nuestro propósito es parecido al de Centro Estudis Nord, el cual ofrece una gran calidad en sus servicios, además de una gran variedad en los mismo, a un precio económico, asequible para familias de un estatus medio – alto. Por otro lado, encontramos a Sergio Cortés, que es que más destaca dentro del gráfico por su elevada posición en comparación con el resto de las academias. Esto se da, por el elevado precio propuesto para su servicio, a cambio de una alta calidad, la cual aun estando en una buena posición, podría seguir mejorando. En tercer lugar, dentro de esta primera parte del mapa, destacamos a la Academia Da Vinci, la cual tiene una calidad media, similar a la de Athenas, pero con un precio superior a ésta, la cual hace que se sitúe un tanto por encima suyo.

Entrando en la segunda mitad del mapa de posicionamiento, encontramos dos academias más. En este caso Academia Sinergia, que utiliza unos precios llamativos ya que no son muy elevados para las familias, pero en cambio la calidad de sus servicios es más baja que la del resto de las academias, esto se da, como ya comentamos en el análisis de la competencia, porque tiene un horario de mañana muy intenso, aunque luego por la noche podrían ampliar su hora de cierre

para abarcar aquellos estudiantes que quizás únicamente puedan ir ya entrada la noche. Además, tiene un número de aulas escaso, por lo que, no puede albergar a un amplio número de alumnos al mismo tiempo.

La segunda academia localizada en esta parte inferior del mapa sería Athenas, la cual tiene una alta calidad en su servicio a un precio relativamente económico, por lo que como ya dijimos en su momento, es nuestro principal competidor, ya no solo por ser la academia de servicios más parecida a la nuestra, sino porque se encuentra relativamente próxima a nosotros. Esto junto a la buena calidad y el bajo precio, hacen que sea el competidor con mayor peligro entre todos los mencionados.

Respecto a nuestra academia, es la que más abajo está situada entre el resto de las seleccionadas, esto se debe, a como ya hemos comentado, y posteriormente estudiaremos, nuestro precio es el más económico de todos, situándose por debajo del de nuestra competencia. Esto no quiere indicar, que la calidad de nuestro servicio sea mala o inferior, todo lo contrario, ofrecemos un servicio de máxima calidad, donde nos preocupamos por el cliente y por sus necesidades, de manera que siempre estamos pendientes a como mejorar su experiencia dentro de la academia, y que reciba y perciba un trato inmejorable, que haga que repita el mayor número de veces posibles.

Es por ello, que nuestra academia se sitúa en una zona baja a la derecha, porque el precio va dirigido a un sector de la población en una situación económica media – baja, pero que quiera obtener un servicio de calidad con un alto nivel de preocupación por sus necesidades.

Una vez estudiada la posición de nuestra empresa frente a la de los competidores, estudiando dos variables claves dentro del mercado como son la calidad y el precio de nuestro servicio o servicios, tendremos que escoger qué estrategia de posicionamiento es la que vamos a seguir como empresa. Para ello seguiremos tres pasos fundamentales.

1. Identificación de las ventajas competitivas.

El primero de los tres pasos se trata de destacar que ventajas tenemos frente al resto de las academias en Alcoy, que nos proporcionen un puesto más competitivo dentro del mercado. La primer ventaja con la que nos encontramos es el amplio catálogo con el que contamos, no somos la típica academia que únicamente da clases de repaso a todos los niveles, sino que, además de dichas clases de refuerzo, ampliación y mejora, creamos talleres con lo que adquirir un mayor conocimiento en campos fundamentales hoy en día como son la electrónica, la informática, ofimática, la robótica y las nuevas tecnología en general para que tanto los más pequeños como todo padre o adulto que tenga curiosidad por este nuevo mundo, pueda disfrutar y aprender con nosotros conceptos y aptitudes que sirvan en un futuro cada vez más próximo.

Otra ventaja fundamental que venimos destacando, es la localización dentro de la ciudad que tenemos. Por suerte, tenemos el privilegio de estar en el centro de la ciudad, además en la calle principal, por lo que tenemos gran facilidad para darnos a conocer a todo el mundo, y que dentro de unos años seamos una academia de fácil reconocimiento dentro de la ciudad. Junto a ello, tenemos la ventaja de estar rodeados de muchos centros escolares, en lo que englobamos tanto a primaria, secundaria, bachiller, ciclos formativos y grados universitarios, por lo que tenemos gran variedad en cuanto a las clases de repaso que poder ofrecer. Otra ventaja que ofrece dicho

posicionamiento, es ser la única academia que se encuentra en la zona que ofrezca clases de apoyo a todos estos niveles, ya que existen otras academias, pero únicamente dedicadas a los idiomas o las matemáticas, de forma que no tenemos una competencia directa en nuestra zona.

La tercera ventaja competitiva que podemos destacar es el precio de nuestro servicio. Nuestra idea es que cualquier persona, sea de la clase social que sea, pueda permitirse venir a recibir clases particulares, de tal manera que nosotros también podamos adecuar el precio a las carencias que tenga dicha familia. Aun así, las mensualidades no queremos que sean muy dispares con el resto de las academias, ya que tampoco buscamos que se nos perciba con la imagen de ofrecer un servicio de inferior calidad y por eso tener unos precios tan reducidos.

Por último, una ventaja que va directamente relacionada con la anterior y es la calidad que ofertamos con nuestras clases particulares y talleres. Somos jóvenes y con ganas de dar un buen servicio e imagen, dando a conocer al público que el hecho de ser todavía adolescentes no quita que no seamos profesionales. Es por ello, que planteamos todas las clases con el fin de que el alumno no solo apruebe y memorice lo que se les pide, sino que aprenda y retenga los conceptos para toda la vida, ya que el hecho de crecer como persona comienza por tener una buena educación y enseñanza.

2. Estrategia de posicionamiento.

A continuación de lo último explicado en el primer paso, queda confirmar cual es nuestra estrategia de posicionamiento. Entre la gran variedad de estrategias que existen, elegimos aquella titulada “más por lo mismo”, ya que como hemos dicho anteriormente nuestra idea es ofertar una mayor variedad de servicios que el resto de las academias, con la opción y la ilusión de ir ampliándolas conforme pasan nuestros años de vida. De forma que, el crecimiento no solo lo tengan nuestros alumnos sino también nosotros, de tal manera que podamos en un futuro abarcar todos los campos necesarios de la enseñanza.

Todo ello, acompañado de un precio no igual, pero sí similar a las academias de Alcoy, con lo que el conjunto de calidad, servicios y precio sea la clave para que las familias escojan nuestro centro para sus hijos por encima de cualquier otro.

Conocemos que el mejor posicionamiento es aquel que no es imitable por la competencia, por lo que estando en un sector tan demandado, donde los conceptos a impartir por todas las academias son los mismo, queremos llegar a impartir todos los estudios vigentes hoy en día de forma que tengamos cubierta toda esta área, además de ampliar en los talleres para seguir cubriendo los conocimientos que posiblemente hoy en día no se les dé la importancia que verdaderamente tienen o tendrán.

3. Declaración de posicionamiento.

Tras conocer la estrategia de posicionamiento de la que vamos a hacer uso, realizaremos una breve explicación a los segmentos a los que nos dirigimos principalmente, de forma que concluyamos con el posicionamiento de nuestra academia.

Con la declaración de posicionamiento buscamos que la gente tenga de manera resumida, el cómo queremos que nuestra marca sea percibida dentro del mercado, de forma que también nos sirva a nosotros como base en las decisiones que tomemos dentro del marketing.

- Segmento juvenil: Para todos aquellos estudiantes que tengan dificultades a la hora de entender y adquirir los conocimientos impartidos por sus respectivos centros, Academia Atlas es el lugar idóneo donde buscar la ayuda necesaria entre todas las academias distribuidas por Alcoy, porque en ella se pone a tu disposición toda la ayuda y recursos necesarios para poder crecer ya no solo como estudiante, sino como persona.
- Segmento adulto: Para todas aquellas personas que se encuentren en dificultades para aprender lo necesario acerca de las nuevas tecnologías, Academia Atlas es la academia donde se te proporcionará la ayuda necesaria, tanto teórica como práctica, para solucionar todas las dudas que tengas y que surjan para poder lograr tu objetivo de estar actualizado con la nueva era digital.

4.3 Marketing MIX.

Respecto a qué es el marketing mix, podemos definirlo como una estrategia que se centra, principalmente, en el aspecto interno de la empresa, y que ayuda a la misma a analizar determinados aspectos básicos que se producen durante su actividad.

El término de “marketing mix” se concibe como tal en la década de los 60, cuando McCarthy define cuatro variables como las esenciales para que las empresas puedan conocer el funcionamiento que tienen y plantearse los objetivos necesarios para mejorar su actividad. Estas cuatro variables son: Precio, Producto, Promoción y Distribución.

Y es gracias a la simplicidad en el estudio de las cuatro variables, que el marketing mix se ha convertido en una pieza fundamental en el planteamiento de metas y objetivos por parte de las empresas. Queda únicamente añadir, que las cuatro variables, se deben combinar con total coherencia y deben trabajar conjuntamente para complementarse y lograr los objetivos propuestos.

A continuación, estudiaremos cada una de las cuatro variables anteriormente citadas en referencia a nuestra empresa.

4.3.1 Producto.

Previamente a la explicación del producto como tal, haremos una pequeña introducción acerca del nombre y logotipo de la academia.

El nombre de la academia será Atlas, haciendo de la unión de ambos el nombre definitivo por el cual seremos conocidos, “Academia Atlas”. Respecto al origen de dicho nombre, sabemos que en Alcoy existen varios sitios con nombres mitológicos griegos, como la Escuela Privada de Música Amando Blanquer, “Apolo” u otras academias, como la ya mencionada Athenas. Es por ello, que comenzamos a pensar en nombres de dioses como idea principal para nuestra academia, hasta que dimos con Atlas. Aunque Atlas no fue un Dios precisamente, sí que hace referencia a la mitología griega, siendo el titán que cargó sobre sus hombros el cielo. Es por ello, que decidimos utilizar el nombre de Atlas también como referencia a que los estudios en muchas ocasiones pueden suponer un mundo para los estudiantes, y nosotros somos la ayuda que necesitan para descargar ese peso de sus hombros.

Junto a ello, el nombre de Atlas también es conocido por la colección de mapas, ya sea de tipo geográfico, histórico... que se hayan recopilados en diferentes volúmenes, por lo que el nombre ya tenía varios sentidos por los cuales ser entendido.

Para el logo de la academia quisimos hacer algo básico, lo cual fuese simple pero que representase a la perfección lo que somos. De esta forma decidimos poner como logo la inicial del nombre de la academia, es decir, la A de Atlas, pero como una pequeña modificación, que le diese un toque de identidad al propio logo. Esa modificación viene dada en la línea horizontal que conforma la A, cambiando dicha línea por un libro abierto, de manera que, de ese juego de los libros con el aprendizaje, con la academia y con la misión que se cumple en el interior de ésta. Además, el logo estará compuesto por dos colores, de tal manera que se consiga algo de profundidad y no quede como una imagen plana sobre un fondo blanco.

A continuación, se presenta el logo definitivo de Academia Atlas:



Ilustración 4: Logo Academia Atlas.

Fuente: Creación propia.

Una vez dada la explicación acerca del nombre de la empresa y del logotipo del cual hará uso, pasaremos a explicar el primer punto del marketing mix, dedicado al producto.

Nuestra estrategia de producto se va a basar en tres componentes, que, para nosotros, son esenciales a la hora de sacar un nuevo bien o servicio al mercado, además de otros muchos que colaboran en la construcción del servicio que finalmente ofrecemos. La primera de estas tres características será la calidad, mientras que la segunda será el estilo y diseño del propio servicio.

- **Calidad**

Previamente a la estrategia de servicio, hemos comentado diferentes factores sobre la calidad de nuestro servicio en varios aparados. Creemos que una buena calidad en el servicio es la seña de identidad de cualquier empresa, es decir, es aquello que dictaminará, en un futuro, si la idea base fue acertada y si se desarrolló según lo planeado. Para una empresa de nueva creación, la calidad del servicio es aquello que conseguirá atraer a más clientes, y lo más importante, será lo

que consiga que los clientes que ya han consumido de nuestro servicio se queden durante muchos más años beneficiándose de él.

La calidad de nuestro servicio la vamos a construir desde diversas perspectivas. En primer lugar, el objetivo base es que los alumnos aprendan con nosotros, con ello no queremos decir que únicamente logren su objetivo personal de sacar el curso adelante, aprobando todas aquellas asignaturas costosas por las cuales recurrieron a nuestro servicio, sino que busquemos algo más profundo en ellos y que muchos centros no le dan la importancia que le corresponde, hablamos de la capacidad de retener los conceptos a lo largo del tiempo.

Una persona no se forma a través de lo que es capaz de memorizar y repetir durante un periodo breve de tiempo, sino de todos aquellos conceptos que es capaz de aprender y utilizar en momentos oportunos. En la sociedad de hoy en día, se ha extendido el rumor de que lo importante para lograr un buen futuro son las notas que se saquen durante el periodo de estudio, y es esto mismo lo que nosotros queremos eliminar con la calidad de nuestro servicio. Buscamos que los alumnos aprendan y se den cuenta de la importancia de saber utilizar los conceptos aprendidos el día de mañana, que sacar buenas notas ayuda a obtener aquello que se persigue, pero que no es lo más importante en una carrera profesional.

La forma de conseguir esto es complicada, ya que la mayoría de los alumnos buscan un rápido entendimiento de la materia para aprobar el examen pertinente. De manera, que el primer paso para tratar de conseguir nuestro objetivo es sacar el máximo rendimiento tanto de las clases, como el de los alumnos, es decir, que, a través de la explicación impartida por el profesor, los alumnos sean capaces de interiorizar toda la información recibida, de forma que se elimine el proceso mecánico de resolución de problemas y se pase a un proceso lógico, donde el alumno encuentre el porqué de lo que está haciendo.

Para poder conseguir que el alumno de este paso de lo mecánico a lo lógico es fundamental tener una red de profesores que se identifiquen con este pensamiento e ideología, por lo que otro pilar clave en la calidad de nuestro servicio será estar rodeados de un equipo de profesionales que busquen un mismo objetivo en común, el aprendizaje del estudiante. Para poder asegurarnos de que este punto de inflexión en nuestra estrategia no falla, la posible contratación de profesores seguirá un riguroso proceso de análisis, tanto de conocimientos por parte del candidato, de manera que nos aseguremos la capacidad del mismo y su nivel de formación, como del comportamiento y la metodología de impartir clases con los alumnos, dando un periodo de prácticas de forma que veamos el trato que reciben nuestros clientes, la manera que éstos tienen de adaptarse al proceso de formación y cómo se desenvuelven los profesores en las diferentes situaciones que se pueden dar.

Por lo tanto, gracias a la importancia que recibe la calidad del servicio por nuestra parte, lograremos que nuestros clientes, tanto padres como alumnos, perciban este alto nivel de interés y preocupación por la educación y el futuro académico como un nuevo valor añadido, haciendo que su satisfacción respecto a la academia y los profesores aumente, de manera que se convierta en un punto fuerte a nuestro favor.

- **Estilo y diseño.**

En segundo lugar, aparece el estilo y diseño que recibirá nuestro servicio. Como academia innovadora que nos queremos asentar en el mercado, no buscamos la tradicionalidad en nuestro servicio, queremos dejar de lado el método rudimentario de estudio, que, aun obteniendo resultados, no ayuda a desarrollar a los jóvenes, ni como personas ni como profesionales. En nuestro caso, apostamos por un modelo mixto inspirado en el estudio y la práctica, donde a partir de una explicación teórica de los conceptos expuestos en clase, se aplicarán diversas metodologías para que nuestros alumnos pongan en práctica aquello que se les ha sido enseñado anteriormente.

Con esto, buscamos que los alumnos encuentren el método de estudio que mejor se adapte a sus capacidades, haciéndoles ver, que existen otras formas, a parte de la tradicional, de aprender y estudiar. Con el paso de los años, un estudiante va descubriendo nuevas formas de estudio que combinan mejor con su personalidad y la manera que tienen de desarrollar sus trabajos. Nuestra idea es exponer a los alumnos todas estas formas de aprendizaje, de manera que desde un primer momento sepan de su existencia y vayan probando cada una de ellas, hasta que den con la clave.

Es por ello, que nuestro estilo y diseño trata de hacer ver a los estudiantes una realidad que va más allá de lo que se les ha explicado en el colegio o instituto. De forma, que ellos mismos consigan ser los suficientemente autómatas para seleccionar aquella que más les convenga y la aprovechen para lograr todo aquello que se propongan.

- **Servicio interno.**

Por otro lado, cabe comentar también la estrategia de servicio que seguirá la academia de una manera más específica. Como hemos comentado previamente, las clases se conformarán de grupos reducidos de entre cuatro y cinco alumnos, la idea de formar las clases con un número tan bajo de estudiantes es provocar un aumento en el rendimiento de los mismos, y una colaboración grupal para mantener un correcto ambiente de trabajo.

Además de este reducido número de estudiantes, se conformarán las horas de trabajo con alumnos de edades similares, de forma que todos los conceptos que se expliquen en el aula tengan relación con lo que los alumnos están dando en ese mismo momento. De manera, que, aunque haya alumnos que estudien diferentes asignaturas en la misma hora, todos los conceptos que se expliquen y de los que se hable en la clase, guarden relación con lo que se haya estudiado o se vaya a estudiar en algún momento puntual.

También, otro objetivo que se logra conformando grupos de trabajo de edades semejantes, es que los alumnos tengan una mayor involucración en la clase, con lo que se fomentan actitudes y comportamientos grupales, lo cual es una aptitud esencial en el desarrollo de las personas. Es necesario que una persona aprenda a comunicarse con otras que no son de su círculo cercano de amistades, ya que esto provoca que el día de mañana seas una persona abierta, de fácil comunicación y extrovertida. Por lo tanto, cuanto antes un alumno aprenda este tipo de capacidades, mayores serán las probabilidades de que el día de mañana tenga una mayores oportunidades sociales y laborales gracias al comportamiento que éste ha desarrollado durante su etapa estudiantil.

Otro factor que provoca el uso de grupos reducidos es el coronavirus, ya que por motivos de seguridad en la salud de nuestros alumnos y en la nuestra propia, debemos crear grupos de trabajo que puedan guardar la distancia de seguridad dentro del aula, para que no exista la probabilidad de contagio, en caso de que alguno de nuestros alumnos porte el virus. De manera, que este factor nos ayuda a facilitar que se pueda dar el hecho principal por el cual buscamos trabajar en grupos reducidos.

4.3.2 Precio.

De las cuatro variables del marketing mix, el precio, seguramente, es a la que mayor atención se le deba prestar, ya que supondrá nuestra principal fuente de ingresos, y uno de los motivos fundamentales, que harán que el consumidor se decante a hacer uso o no de nuestros servicios.

Para poder fijar correctamente el precio, hay que estudiar diferentes factores del entorno, los cuales nos condicionarán. Estos factores son: el mercado, los costes, el consumidor final, la competencia, la zona geográfica donde nos situemos, etc. Todos ellos, intervienen, ya sea de manera directa o indirecta, en el precio que se estipula para un producto o servicio, ya que de ellos dependerá que se pueda abaratar o que se tenga que encarecer. Es muy complicado fijar el precio que uno cree conveniente para su propio producto, ya que no únicamente depende de su criterio, sino que también, del conjunto de variables que le envuelven.

Por último, cabe añadir que quién dictaminará si el precio que hemos asignado a nuestro servicio es adecuado, será el consumidor final, ya que éste será quien haga la comparativa entre lo que ha pagado, y el valor que ha percibido por el servicio.

Para asignar el precio de nuestros diferentes servicios, deberemos tener en cuenta cuales son nuestros puntos fuertes y débiles para hacer un balance entre estos dos, además de tener en cuenta la existencia de diferentes métodos para la fijación de precios:

- Métodos basados en los costes: donde se señala el límite inferior que se puede asignar al precio de bien o servicio.
- Métodos basados en la demanda: en este caso, se señala el límite superior que se puede asignar
- Métodos basados en la competencia: este método fija la comparación que realiza el cliente de nuestro servicio y el de la competencia, respecto a precio y características de los servicios.

En nuestro caso el método que vamos a escoger para poner el precio de las clases de repaso es el método basado en la competencia. Los seres humanos comparamos con mucha facilidad, por lo que utilizaremos esta ventaja para conseguir que nuestra empresa esté comparativamente posicionada en un mejor lugar que el resto. Para ello, nos centraremos en explotar nuestras ventajas competitivas y las fortalezas que tengamos, haciendo un uso comparativo de ellas con el resto de las academias, suponiendo así una garantía de compra para el consumidor.

Por otro lado, cabe comentar que nuestra idea como nueva academia, es la de ofrecer un mayor número de servicios, como ya hemos dicho en varios apartados de este trabajo, con una mejor prestación de servicios y una mayor calidad que la competencia, pero a un precio inferior. Tampoco pretendemos que exista una gran diferencia entre el precio del resto de las academias,

y el precio de la nuestra, ya que esta diferencia en el precio puede afectar negativamente a nuestra imagen a ojos del cliente, pensando que por tener los precios más bajos tenemos una peor calidad en el servicio, por lo que produciría lo opuesto a lo que queremos conseguir. Es decir, buscamos un precio igualitario a la competencia, pero aun así algo menor, reportando un mayor beneficio para nuestros clientes.

Lo primero que tendremos que hacer para poder aplicar esta estrategia de más por lo mismo, será estudiar cuales son los precios que tiene la competencia, en relación con las clases particulares, de un solo alumno con el profesor, y clases grupales, donde esté un grupo de alumnos con el profesor.

Tras estudiar los precios que utiliza la competencia, estos serán los precios que utilicemos nosotros como academia para este tipo de clases:

AÑADIR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA.

Tabla 6: Precio clases particulares.

Clases particulares			Mensualidades			
		Horas sueltas	1h/semana	2h/semana	3h/semana	4h/semana
Individuales	15€	60€	90€	120€	150€	
Grupales	7€	30€	45€	60€	75€	

Estos precios podrán variar dependiendo de las necesidades que tenga el alumno o la forma en la que quiera adaptar los días que venga por semana. Esta tabla es una simple referencia de cuáles son los precios a los que debemos cobrar las clases, pero a partir de éstos podemos variarlos en función del cliente.

Además de esto, los clientes podrán recibir ciertos descuentos. El primero de ellos será por traer a un familiar a la academia consigo, por el cual recibirán un 10% de descuento tanto él como el familiar al que haya inscrito, este descuento se aplicará durante el primer mes que vengan juntos. El segundo descuento que se puede obtener será por traer a un amigo, en este caso será de un 5% tanto para el cliente habitual como para su amigo.

Por otro lado, tenemos que conocer el precio al que ofreceremos el resto de los servicios como los talleres de robótica, de informática, ofimática, infantiles, las aulas de estudio o las clases online. En estos casos, los precios variarán un poco más, ya que, al no tener competencia directa en este tipo de servicios, no hay referencia alguna a la hora de poner los precios. De todas formas, siguiendo con el mismo esquema que en las clases particulares, tanto individuales como grupales, pondremos un precio relativamente bajo, para que todo el mundo pueda acceder a ellas, pero sin que tengamos pérdidas nosotros.

A continuación, se presentan los precios de todos aquellos servicios que tengan relación con el aprendizaje y repaso de los conceptos de aula:

Tabla 7: Precio aula de estudio.

Aula de estudio		Días sueltos	Semanas sueltas	1 mes	3 meses	6 meses
	Con profesor		3€	10€	30€	80€
Sin profesor		2€	5€	15€	40€	75€

Tabla 8: Precio clases de ampliación.

Clases de ampliación			Mensualidades			
		Horas sueltas	1h/semana	2h/semana	3h/semana	4h/semana
Refuerzo (grupo)		15€	50€	90€	130€	150€
Específicas (individual)		20€	75€	140€	180€	200€

Tabla 9: Precio clases online.

Clases online			Mensualidades			
		Horas sueltas	1h/semana	2h/semana	3h/semana	4h/semana
Individuales		10€	35€	65€	90€	100€
Grupales		7€	20€	35€	50€	65€

Por supuesto, al igual que el resto de las academias, contaremos con un sistema de descuento el cual se aplicará por pronto pago, es decir, si los clientes optan por pagar por trimestres, semestres o anual, en vez del pago por mensualidad, tendrán los siguientes descuentos:

- Trimestral: 10% de descuento.
- Semestral: 15% de descuento.
- Anual: 20% de descuento.

En segundo lugar, conoceremos los precios de los talleres propuestos para el entretenimiento y ampliación del conocimiento, enfocados a alumnos desde primaria hasta bachillerato y ciclos formativos, además de adultos que quieran mejorar el manejo de las nuevas tecnologías:

Tabla 10: Precio talleres robótica.

Robótica	Nivel 1 (primaria)			Nivel 2 (E.S.O)			Nivel 3 (bachiller y ciclos)		
	1 mes	3 meses	9 meses	1 mes	3 meses	9 meses	1 mes	3 meses	9 meses
2h/semana	40€	100€	200€	50€	125€	250€	60€	150€	300€
4h/semana	70€	175€	350€	90€	220€	440€	105€	265€	525€
Online	5€	10€	20€	7€	15€	25€	10€	20€	30€

Tabla 11: Precio talleres electrónica.

Electrónica	Nivel 1 (primaria)			Nivel 2 (E.S.O)			Nivel 3 (bachiller y ciclos)		
	1 mes	3 meses	9 meses	1 mes	3 meses	9 meses	1 mes	3 meses	9 meses
1h/semana	20€	50€	100€	25€	65€	125€	30€	75€	150€
2h/semana	35€	90€	175€	45€	110€	220€	55€	135€	265€
Online	5€	10€	20€	7€	15€	25€	10€	20€	30€

Tabla 12: Precio talleres informática y ofimática.

Informática y ofimática	Mensualidades					
		Horas sueltas	1h/semana	2h/semana	3h/semana	4h/semana
	Individuales	15€	60€	90€	120€	150€
Grupales	7€	30€	45€	60€	75€	

Por último, cabe conocer los precios que se proponen para los talleres infantiles, que van dedicados a nuestros alumnos más pequeños, donde podrán divertirse mientras aprenden; y los “packs de ampliación”, que van enfocados a la mejora de las habilidades de los estudiantes de edades más avanzadas.

Tabla 13: Precio talleres infantiles.

Talleres Infantiles (1,5h/sesión)
--

	1 sesión	2 sesiones	3 sesiones
1 semana	4€	7€	10€
2 semanas	7€	12€	16€
1 mes	15€	25€	40€
3 meses	40€	75€	100€

Tabla 14: Precio ampliación primaria.

Ampliación primaria		1 semana	1 mes	3 meses
Lectura	1h/semana	-----	20€	50€
Caligrafía	2h/semana	10€	35€	90€
Cálculo mental	3h/semana	12€	50€	130€
Pintura	4h/semana	15€	65€	170€

Tabla 15: Precio ampliación secundaria.

Ampliación secundaria		1 semana	1 mes	3 meses
Lectura y cine	1h/semana	-----	20€	50€
Geometría y dibujo	2h/semana	10€	35€	90€
Maquetación	3h/semana	12€	50€	130€
Técnicas de estudio	4h/semana	15€	65€	170€

Tabla 16: Precio ampliación bachiller y ciclos.

Ampliación bachiller y ciclos		1 semana	1 mes	3 meses
Técnicas de estudio	1h/semana	-----	20€	50€
Maquetación	2h/semana	10€	35€	90€
Diseño y gestión de proyectos	3h/semana	12€	50€	130€
Asesoramiento	4h/semana	15€	65€	170€

4.3.3 Promoción.

En esta tercera “P” del Marketing Mix, podemos definir a la promoción como la acción que realiza el vendedor de informar a los compradores potenciales u otros clientes, sobre un nuevo bien o servicio que se ha implementado, para tratar de influir en su comportamiento de compra hacia el mismo.

En nuestro caso, al tratarse de un servicio, sabemos que tiene una mayor dificultad para ser promocionado, ya que hay determinadas cualidades que son más complejas de representar que si fuese un producto, del cual a simple vista puedes apreciar gran cantidad de sus características. Es por ello, que utilizaremos aquellas herramientas necesarias del marketing, para conseguir que nuestra promoción llegue hasta cada uno de los rincones de la ciudad de Alcoy, de manera que alcancemos nuestro objetivo de informar a la población, persuadirles y recordarles que estamos disponibles para cubrir sus necesidades.

La primera herramienta que utilizaremos para llevar a cabo nuestra promoción será la publicidad. Con la publicidad cualquier comercio puede informar, presentar o dar a conocer un nuevo bien o servicio, e incitar a la población a la compra de éste.

Hoy en día existen diferentes vías para anunciarse, por lo que nosotros trataremos de abarcar todos esos campos, tanto a nivel humano como a nivel tecnológico, para que en cualquier zona de la localidad sea visible nuestra academia.

En primer lugar, el centro de nuestra campaña publicitaria será la creación de carteles, los cuales serán colocados por todos los comercios de la ciudad, en especial de aquellos que estén situados en el centro, es decir, próximos a nuestro establecimiento, o de aquellos que estén localizados a los alrededores de los colegios, en especial, de los más próximos a la academia.

Junto a estos carteles se dejarán en el mostrador de cada comercio un conjunto de octavillas, las cuales sean idénticas a los carteles, pero en este caso al ser más pequeñas, los posibles clientes podrán llevárselas para tener nuestra información y contacto en sus bolsillos.

Es resumen, esta parte de la promoción tiene varios objetivos, por un lado la visibilidad que nos puede aportar tener carteles distribuidos por toda la ciudad, que haga que cualquier persona, ya sea madre, padre, abuelo, abuela o los propios alumnos, sepan de nuestra existencia al ver constantemente nuestra publicidad pegada en todos los comercios de Alcoy; y por otro lado, la facilidad que pueda tener el cliente de si está interesado en nuestra academia, pueda coger una octavilla del mostrador, de manera que pueda tener toda nuestra información y pueda contactar con nosotros cuando le haga falta.

A continuación, se presentan las imágenes que hacen referencia tanto a los carteles como a las octavillas:



Ilustración 5: Cartel y octavilla propaganda.

Somos conscientes de que esta será la parte de nuestra promoción que más coste nos supondrá, ya que necesitaremos de un gran número de carteles y de octavillas para poder repartirlas entre todos los comercios de la zona, pero también estamos seguros de que será la publicidad que más visibilidad nos puede llegar a dar por un precio que sea asequible para nuestra empresa.

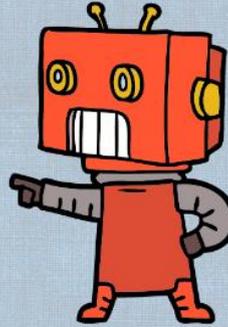
Además de esta publicidad por los comercios de la zona, también aprovecharemos nuestros amplios escaparates para dar promoción a los talleres que se hacen dentro de la academia, así como a los horarios, precios, grupos de trabajo, etc. De esta forma conseguimos que toda persona que pase por delante de nuestro negocio y tenga curiosidad, se pueda detener a leer qué ofrecemos y de qué manera, sin necesidad de entrar a preguntar.

En el escaparate que da a la calle principal, San Nicolás, tendrá el siguiente diseño, junto a los siguientes carteles expuestos:

TALLER DE ROBÓTICA

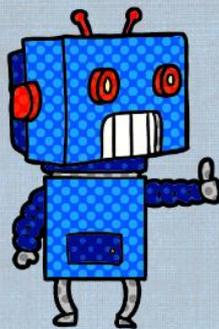
Taller de robótica para niños de 6 a 12 y jóvenes de 13 a 18 años.

Aprende en un entorno seguro a diseñar, programar y fabricar robots, junto a nociones de electrónica y uso de software de código abierto.



Desde 25€ al mes

2h a la semana



Más información en:

🏠 C/San Nicolás 47, Alcoy

☎ 654152301

✉ info@academiaatlas.org

🌐 academiaatlas.org



Academia Atlas

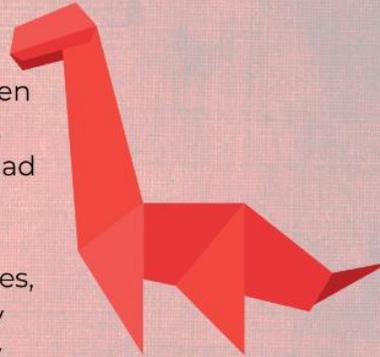
Ilustración 6: Taller de robótica.

Fuente: Elaboración propia.

TALLERES INFANTILES

Talleres infantiles de 3 a 6 años y de 6 a 10 años.

Aprende y diviértete en un entorno seguro, desarrolla tu creatividad y da vida a tu imaginación con nuestras manualidades, talleres de lectura y teatro o pintando y dibujando.



Desde 20€ al mes

3h a la semana



Más información en:

 C/San Nicolás 47, Alcoy

 654152301

 info@academiaatlas.org

 academiaatlas.org

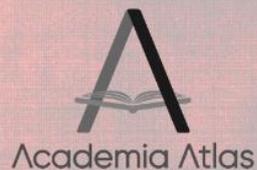


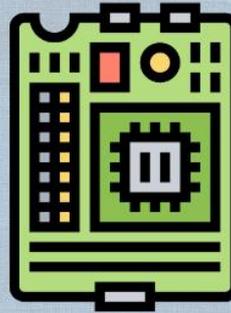
Ilustración 7: Talleres infantiles.

Fuente: Elaboración propia.

TALLER DE ELECTRÓNICA

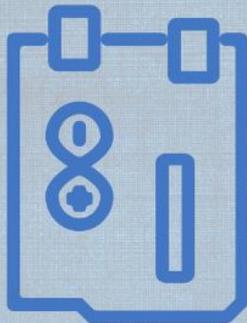
Taller de electrónica para niños de 6 a 12 y jóvenes de 13 a 18 años.

Aprende en un entorno seguro a diseñar, programar y fabricar tus propios circuitos, a utilizar placas controladoras como Arduino y a utilizar software de código abierto.



Desde 20€ al mes

2h a la semana



Más información en:

🏠 C/San Nicolás 47, Alcoy

📞 654152301

✉ info@academiaatlas.org

🌐 academiaatlas.org



Academia Atlas

Ilustración 8: Taller de robótica.

Fuente: Elaboración propia.

AULA DE ESTUDIO

Aula de estudio para
secundaria, bachillerato,
ciclos formativos y
universidad

Un lugar tranquilo
donde poder estudiar
junto a tus compañeros,
con acceso a internet,
salas privadas y
profesores de apoyo.



Desde 25€ al mes

5h a la semana



Más información en:

🏠 C/San Nicolás 47, Alcoy

📞 654152301

✉ info@academiaatlas.org

🌐 academiaatlas.org



Academia Atlas

Ilustración 9: Aula de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

AULA DE ESTUDIO

Elige entre nuestras modalidades de clases particulares individualizadas y grupales de hasta 6 alumnos en un entorno seguro.



	Mensualidades				
	Horas sueltas	1h/semana	2h/semana	3h/semana	4h/semana
Individuales	15€	60€ (13'5€/h)	90€ (10€/h)	120€ (9€/h)	150€ (8€/h)
Grupales	7€	30€ (7,25€/h)	45€ (5€/h)	60€ (4,5€/h)	75€ (4€/h)

**Consigue ahora un 10% de descuento por matricularte 3 meses 2h/semana en clases grupales (120€)

*Consigue ahora un 20% de descuento por matricularte 9 meses 2h/semana en clases grupales (325€)

Con un profesor particular, repasa los conceptos aprendidos en la escuela, aprende y entiende nuevas materias y sigue pautas de estudio, trabajo y organización. Sube las notas de los exámenes y trabajos al máximo posible con nosotros.

Más información en:

🏠 C/San Nicolás 47, Alcoy

📞 654152301

✉ info@academiaatlas.org

🌐 academiaatlas.org

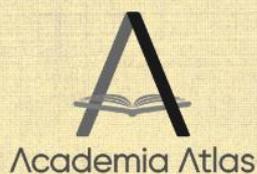


Ilustración 10: Aula de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

CLASES DE INFORMÁTICA

Aprende informática con nosotros con tu propio ordenador portátil. Mientras dure la pandemia del CoVid nuestras clases de informática deberán hacerse con ordenadores propios.

Te enseñaremos a manejar con soltura aplicaciones de diseño y edición de fotografía, audio y vídeo; nociones de funcionamiento e instalación de sistemas operativos, uso de suites ofimáticas, formateo y puesta a punto de equipos viejos y nuevos.



Más información en:

 C/San Nicolás 47, Alcoy

 654152301

 info@academiaatlas.org

 academiaatlas.org

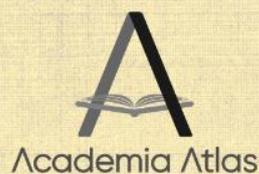


Ilustración 11: Clases de informática.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente medio de promoción que utilizaremos para darnos a conocer, serán las redes sociales. Esta fuente la utilizaremos por varias características, la primera es, que crear publicidad tanto en Instagram, Facebook, Twitter... no tiene un alto coste y, sin embargo, llega a gran cantidad de gente la promoción, por lo tanto, es rentable invertir parte de nuestro presupuesto en esta propaganda, ya que la recompensa a nivel publicitario cumple las expectativas que tenemos.

Las dos principales redes que utilizaremos para dar visibilidad a la academia serán Instagram y Facebook. Instagram porque es la red más utilizada entre los jóvenes, es decir, es la red social donde más tiempo pasan y por lo tanto será la más sencilla de utilizar para poder llegar hasta ellos, al igual que para ellos será la más sencilla de utilizar, en caso de que quieran contactar con nosotros para preguntar por precios, clases, horarios, enseñanza que impartimos... Y, luego, utilizaremos Facebook, porque al igual que pasa con los jóvenes e Instagram, Facebook es la red social más utilizada por los adultos, es por ello por lo que promocionaremos nuestra academia para que la publicidad llegue a todos aquellos padres que tengan hijos en edad escolar y que puedan llegar a ser un potencial cliente en caso de necesiten ayuda con los estudios.

Por otro lado, podremos utilizar a nuestros seguidores como fuente de promoción gratuita, ya que pediremos que reposten nuestras publicaciones sobre la academia, a coste cero, y consiguiendo que ya no solo nuestros seguidores conozcan la academia, sino que también la conocerán los seguidores de nuestros seguidores, por lo que el alcance de la publicidad será mucho mayor, sin coste alguno para nosotros.

4.3.4 Distribución.

Un canal de distribución es el conjunto de vías, elegidas por una empresa, por las cuales un producto es enviado desde su creador hasta el consumidor final. En nuestro caso, al no ser proveedores de un bien, sino que lo somos de un servicio, nuestras vías de distribución van a ser mucho más simples y directas, que el de aquellas empresas que se dediquen al sector venta de bienes. Por lo que, nuestro canal de distribución será directo, donde no existan intermediarios entre nosotros, como productores, y los alumnos, como consumidores finales.

Tampoco tendremos que preocuparnos por el almacenamiento de los productos, ya que, al ser bienes intangibles, es decir, la producción y el consumo del servicio serán simultáneos, no existirán bienes físicos que necesiten de almacenaje.

Por otro lado, sí que podemos hacer referencia a la distribución como la ampliación del negocio a otros lugares más allá de la inicial. En el caso de las empresas que suministran productos, una expansión en su línea puede deberse a un aumento en la producción de sus bienes para cubrir la demanda creciente de una determinada zona; pero en nuestro caso, una de las vertientes del crecimiento, es hacer referencia a la posible expansión del negocio a otras zonas de la ciudad, por lo que se deberían planificar y aplicar estrategias concretas que ayudasen a dicha expansión.

Es por ello, que consideramos clave tener un buen emplazamiento en la ciudad para poder dar después salida a otra academia en caso de ser necesario. En nuestro caso, se ha decidido situar Academia Atlas en la calle San Nicolás, en pleno centro de la ciudad, rodeada de un colegio público como es San Vicente, de dos colegios concertados, como son Carmelitas “La Presentación” y Salesianos “San Vicente Ferrer”, el campus de la UPV, además de estar relativamente cerca de otros institutos y colegios de Alcoy. Además, al estar en el centro de la ciudad, facilita la visibilidad por parte de las familias, al ser una de las calles más concurridas del municipio, y nos ayuda a tener fácil reparto de publicidad entre los locales del centro de Alcoy.

Consideramos por ello, que la localización inicial de la academia es ideal para el desarrollo de la misma, ya que, en caso de necesitar abrir otro local en Alcoy, tenemos plena disponibilidad de calles, al únicamente abarcar el centro de la misma.

5. Plan Financiero.

En este último punto de nuestro trabajo se llevará a cabo el estudio de la viabilidad económica que presenta la idea inicial de la formación de una academia, con el nombre de Atlas. Es por ello por lo que se analizarán todas aquellas condiciones económicas, como la rentabilidad, liquidez y solvencia a través de las herramientas necesarias para conocer la estructura de la que se compondrá nuestra empresa y las diversas situaciones que la misma puede pasar, para en cada momento tomar aquella decisión que sea la necesaria y la correcta para conseguir un correcto desarrollo en la gestión y vida del proyecto.

5.1 Estrategia de producto.

La estrategia de producto ya fue comentada en el anterior apartado dedicado al marketing de nuestra empresa. En concreto, dicha estrategia constaba de tres objetivos fundamentales:

En primer lugar, estaba la calidad que queremos ofrecer tanto como empresa como en el producto que ofertamos. Dicha calidad hacía referencia a dar clases fundamentadas en el aprendizaje y conocimiento y no en la memorización de la teoría. Comentábamos, que hoy en día el principal objetivo de muchos estudiantes es aprobar los exámenes y pasar de curso, hasta ser aquello que, en principio, le han enseñado a que quiere ser. Pero nosotros tenemos la idea de cambiar esta percepción del estudiante, enfocando el estudio al aprendizaje, de tal manera que, aunque su rendimiento no sea todo lo bueno que se espera de ellos, sean capaces de retener los conceptos en forma de conocimiento, para en un futuro recordarlos, y lo más importante, saber aplicarlos a la dinámica correspondiente.

Por otro lado, hacíamos mención del equipo de profesores que nos gustaría tener dentro de la academia. Donde, recordemos, queremos estar rodeados de profesionales que compartan esta ideología y metodología de impartir clases, para que así todos podamos trabajar a una, compartiendo la manera de crecer tanto de nuestros alumnos, como de nosotros, como de nuestra academia.

La segunda característica que destacábamos dentro de nuestra estrategia de producto era el estilo y diseño de nuestro servicio.

El estilo y diseño es el encargado de continuar con la calidad, es decir, buscamos acompañar y complementar la característica de la calidad, con nuevas y novedosas metodologías de enseñanza, para que los alumnos aprendan diferentes formas de estudio y aprendizaje. Con ello buscamos combinar la teoría que se les enseña, con la práctica que les ofrecemos, de manera que se nutran de todas las vías de enseñanza para mejorar en aquellos aspectos que consideren fundamentales.

Junto a ello, los alumnos también aprenderán que maneras de estudio existen para que elijan aquella que mejor se adapta a sus cualidades y características.

Por último, finalizando con el resumen de la estrategia de producto, nos encontramos con el tercer componente que acompaña a los dos previamente comentados, se trata del servicio interno.

Con este servicio interno, nos referíamos primeramente a que los grupos de trabajo iban a estar conformados por un número reducido de alumnos, ya no solo por las medidas anticovid que se tenían que aplicar, sino para fomentar un mejor clima de trabajo, donde el rendimiento de los alumnos en el tiempo que estén dentro del aula sea superior, y además se mejore en la comunicación que tengan los alumnos entre ellos o con el profesor, ya que consideramos esta capacidad de comunicación como algo fundamental en el desarrollo del estudiante.

Además, se trataría de formar grupos de edades similares para que así todos los conceptos que se impartiesen en el aula, actividades o dudas, pudiesen ser resueltas por otros alumnos o que estos prestasen atención a su resolución para repasar lo que también estuviesen estudiando.

5.2 Estrategia de capital.

Respecto a la estrategia de capital, es la encargada de medir la capacidad que tiene la propia organización empresarial para continuar con sus operaciones diarias. En este caso, tendremos que diferenciar entre políticas de inversiones y políticas de financiación.

5.3 Política de inversiones.

Para poder desempeñar y lograr todos los objetivos que se han planteado previamente, y poder crecer como empresa de una manera constante y segura, tendremos que llevar a cabo unas inversiones en la academia, que hagan posible el funcionamiento de ésta y el correcto desarrollo de la actividad.

En primer lugar, arrendaremos un local que cumpla todos aquellos requisitos necesarios para la apertura de un negocio. Además, dicho local, se reformará de la manera que se considere más adecuada para poder ofrecer el mayor rendimiento del mismo a nuestros clientes, habilitando determinadas zonas que en un primer momento no estuviesen destinadas para impartir clases, de tal manera que podamos albergar el mayor número de clientes, con la separación y medidas anticovid oportunas.

Por otro lado, también adquiriremos todo el mobiliario para dejar a plena disposición todas las aulas que sean necesarias para impartir las clases. Nuestro objetivo no es crear las típicas aulas, donde estén únicamente las mesas y las sillas, sino aulas prácticas, espaciosas y con todos los recursos necesarios para que los alumnos se encuentren en un ambiente perfecto para el estudio y el aprendizaje.

Es importante recordar todos aquellos recursos físicos que necesitamos para la apertura de la academia, de forma que tengamos claro cuál tendrá que ser la parte de nuestro presupuesto total que dedicar a la financiación de las inversiones.

RECURSOS TANGIBLES		
FÍSICOS		
R1	Local	198m2
R2	Mostrador	1
R3	Sofás	2
R4	Baldas	5
R5	Mesa auxiliar	1
R6	Ordenador	1
R7	Periféricos (teclado, ratón, altavoces)	1
R8	Cuño	1
R9	Estanterías	6
R10	Impresora	1
R11	Calefactores	3
R12	Pizarras magnéticas	5
R13	Mesas	11
R14	Sillas	33
R15	Profesorado	2
R16	Red Wifi	1
R17	Impresora 3D	1
R18	Lego Robots	2

Política financiera.

Respecto a las fuentes de financiación que vamos a utilizar para poder costear todo el mobiliario, además del resto de gastos pertenecientes a la apertura y desarrollo de la actividad, será toda financiación propia, aportando cada uno de los socios el 50% del dinero necesario para llevar a cabo dichas necesidades.

Por lo tanto, en un primer momento no necesitaremos el apoyo externo de una entidad bancaria con un préstamo, sino que adaptaremos las posibilidades de la academia a los recursos propios, a nivel monetario, que aportemos a la misma.

Estrategia financiera.

En primer lugar, podemos definir la estrategia financiera como el conjunto de decisiones que vamos a tomar como empresa sobre la planificación y el control de la misma, de forma que saquemos el mayor provecho a los recursos para alcanzar nuestros objetivos de la mejor manera posible.

De esta forma, para poder comenzar con normalidad el curso 2020/2021, tendremos que adquirir todo el inmovilizado material necesario para amueblar las aulas, de forma que los alumnos estén en un ambiente cómodo y práctico para el aprendizaje y mejora en los estudios.

La compra de todo el mobiliario, y del resto de recurso tangibles que tendrá la academia, como el rótulo, decoración de los escaparates, paneles de corcho para la insonorización, etc. Se financiará con recursos propios, ya que, por un lado, pensamos que al ser jóvenes y con el dinero necesario en nuestro bolsillo para llevar a cabo el proyecto que hemos planteado, no será apropiado endeudarnos, por lo que construiremos y mejoraremos el proyecto con el dinero personal, además de reinvertir los beneficios que se obtengan mes a mes. Además, por otro lado, otro motivo por el cual toda la financiación será propia, es debido a las dificultades de acceder a la financiación externa siendo un negocio nuevo, pequeño, regentado por gente joven, junto al no tener que hacer frente a todos los gastos financieros que surjan y que puedan llegar a lastrar los resultados que se obtengan al inicio de la vida del negocio.

Somos conscientes que partimos de realizar un gran desembolso económico de nuestro propio banco sin pedir una financiación externa, por lo que todos el inmovilizado que compremos correrá de nuestro bolsillo, es por ello, que buscamos la mejor planificación financiera posible, ya no solo para lograr nuestros objetivos de una manera correcta, precisa y eficaz, sino para poder amortizar el desembolso inicial de una manera coherente, que permita a la vez de dicha recuperación monetaria, el crecimiento de la academia a través de la mejora en el equipamiento, el local, los recursos...

Confiamos en que la mejor forma de poder crecer como en entidad es reinvertiendo en ella, ya que, si los alumnos sienten que se mejoran las instalaciones por ellos, y que gracias a los nuevos recursos que aportamos consiguen aprender una manera más ágil y dinámica, será el primer paso para que repitan con nosotros muchos más años. De manera que, en primera instancia, preferimos hacer crecer el negocio y una vez que se tenga el potencial económico adecuado, con el cual seguir adelante sin ningún tipo de pérdida y previstos para cualquier gasto extraordinario, comenzar a recuperar la inversión inicial que se hizo al comienzo del proyecto.

A modo de resumen, a través de nuestra estrategia financiera, trataremos de administrar de manera óptima los recursos que tenemos como empresa, de manera que sepamos en que momento es apropiado hacer gasto de los mismos, teniendo en mente que escenarios se pueden dar en el futuro, de forma que saquemos el máximo provecho en cada momento a dichos recursos. Por otro lado, trataremos de optimizar los costes, teniendo un control

exhaustivo de ellos y conociendo cual es la repercusión que tienen sobre la empresa, de manera que, si alguno de ellos no es trascendente para la mejora de la academia, eliminarlo. Por último, a través de las estrategias financieras buscaremos hacer crecer el valor que tenemos como entidad, y mejorar la rentabilidad de la misma para crecer de manera firme y controlada.

Todo lo comentado, buscará el propósito de la tranquilidad como empresa, es decir, conseguir trabajar de una manera ordenada y planificada, donde todo lo que se realice en nombre de la entidad tenga un porqué y un fundamento en el cual respaldarse en todo momento. La mejor forma de poder continuar en el mercado durante muchos años es consolidar desde el principio unos pilares sólidos en los cuales apoyar el resto de la estructura del negocio.

6. Desarrollo del plan financiero.

En esta última parte del proyecto, desarrollaremos el plan financiero de nuestra empresa que hemos previamente situado a través de los objetivos y las estrategias financieras anteriormente planteadas.

En un primer momento analizaremos los tres escenarios posibles a los que nos enfrentamos cuando abrimos nuestro negocio, estando en primera instancia el pesimista, aquel donde nos enfrentamos a una reducción de la capacidad del negocio por lo que deberíamos plantear que ocurriría y cual sería la manera de seguir adelante. En segundo lugar, nos encontramos con el escenario base, que es aquel que se considera más probable y el cual sería más realista. En la planificación de un negocio es casi imposible acertar con total precisión todo aquello que sucederá, de manera que este segundo escenario será el que más se acerque a la realidad. Por último, el escenario optimista será aquel que pronostica un comportamiento positivo de cara a al futuro.

En el caso de Academia Atlas, estos serían los tres escenarios previamente descritos:

Tabla 17: Posibles escenarios.

Proyecto Ejemp	Escenario Optimist ▼	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	96,0%	102,0%	100,0%	96,0%
Actividad	102,0%	98,0%	100,0%	102,0%
Precio	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%
Costes Variables	98,0%	104,0%	100,0%	98,0%
Costes Fijos	100,0%	102,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	97,0%	102,0%	100,0%	97,0%
Crecimiento	102,0%	98,0%	100,0%	102,0%

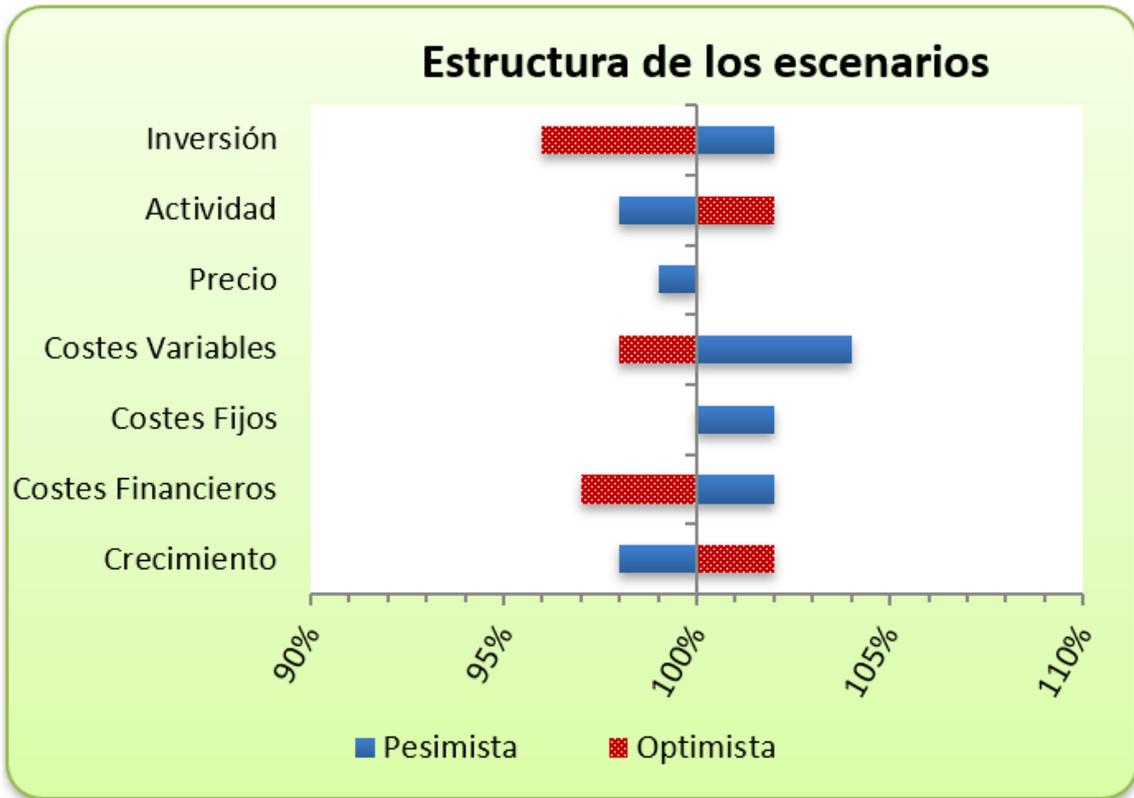


Gráfico 34: Estructura de los escenarios.

6.1 Cuenta de resultado previsional.

Tabla 18: Cuenta de resultados previsional. Escenario Pesimista.

Modelo O.K, VAN = 534.147							
Proyecto Ejemplo							
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	42.610	58.365	67.330	75.552	82.928	90.025	96.140
Costes Variables	629	847	981	1.104	1.215	1.322	1.414
Margin Bruto	41.981	57.518	66.349	74.448	81.713	88.704	94.726
Costes Fijos	25.597	29.766	30.931	35.743	36.708	46.090	47.334
Amortización	630	633	633	627	521	470	414
BAIT	15.754	27.119	34.785	38.078	44.483	42.143	46.977
Imputación de Subvención	-1	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	34	35	36	36	36	37	37
Ingresos Financieros	181	731	1.561	2.547	3.676	4.887	6.147
BAT	15.901	27.815	36.310	40.589	48.123	46.993	53.087
Base Imponible	15.901	27.815	36.310	40.589	48.123	46.993	53.087
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
BDT	15.901	27.815	36.310	40.589	48.123	46.993	53.087
Dividendos		1.590	2.782	3.631	4.059	4.812	4.699
Beneficio Retenido	15.901	26.225	33.529	36.958	44.064	42.181	48.387
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Como podemos observar, en este primer escenario pesimista, tenemos beneficios continuados durante los siete primeros años de vida de la empresa, al igual que en los años próximos a este último. Comentar también, que el beneficio de la empresa es ascendente, menos en el año 6, donde a causa de una nueva subida de sueldos, el beneficio será menor al año anterior, aunque este se remontará en el séptimo año.

Tabla 19: Cuenta de resultados previsional. Escenario Base.

Modelo O.K, VAN = 603.441							
Proyecto Ejemplo							
Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	43.919	60.314	69.736	78.389	86.156	93.637	100.078
Costes Variables	618	833	968	1.091	1.202	1.309	1.402
Margen Bruto	43.301	59.481	68.768	77.298	84.955	92.328	98.676
Costes Fijos	25.095	29.182	30.324	35.042	35.989	45.186	46.406
Amortización	618	621	621	615	511	461	406
BAIT	17.589	29.678	37.823	41.641	48.455	46.681	51.864
Imputación de Subvención	-1	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	33	34	35	36	36	37	38
Ingresos Financieros	202	811	1.714	2.789	4.020	5.348	6.741
BAT	17.758	30.454	39.502	44.394	52.439	51.992	58.568
Base Imponible	17.758	30.454	39.502	44.394	52.439	51.992	58.568
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
BDT	17.758	30.454	39.502	44.394	52.439	51.992	58.568
Dividendos		1.776	3.045	3.950	4.439	5.244	5.199
Beneficio Retenido	17.758	28.678	36.457	40.443	47.999	46.748	53.369
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

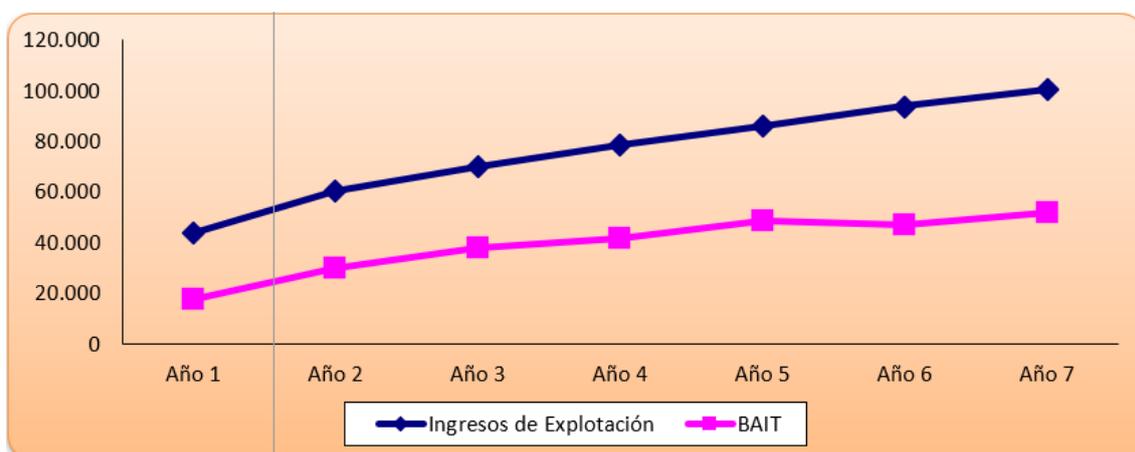


Gráfico 35: Ingresos de Explotación y BAIT.

En el escenario base, la empresa obtiene beneficios en todos sus años de vida independientemente del año en el que nos hallemos. Al igual que en el escenario pesimista, en el sexto año de vida de la empresa, el beneficio de la empresa será inferior que el año anterior, debido, una vez más, a la subida de salarios propuesta en la entidad. Aun así, podemos ver como los beneficios serán superiores que en el escenario pesimista, ya que, la situación que se propone en el “escenario base” es mejor en términos de porcentajes.

Tabla 20: Cuenta de resultados previsional. Escenario Optimista.

Modelo O.K, VAN = 660.990							
Proyecto Ejemplo							
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos de Explotación	44.797	61.679	71.476	80.486	88.579	96.380	103.094
Costes Variables	617	835	972	1.098	1.211	1.321	1.416
Margen Bruto	44.180	60.844	70.504	79.388	87.368	95.059	101.678
Costes Fijos	25.083	29.182	30.324	35.042	35.989	45.186	46.406
Amortización	593	596	596	590	491	443	390
BAIT	18.504	31.066	39.583	43.755	50.889	49.430	54.882
Imputación de Subvención	-1	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	32	33	34	35	36	36	37
Ingresos Financieros	212	849	1.794	2.919	4.211	5.610	7.083
BAT	18.683	31.882	41.343	46.639	55.064	55.004	61.928
Base Imponible	18.683	31.882	41.343	46.639	55.064	55.004	61.928
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
BDT	18.683	31.882	41.343	46.639	55.064	55.004	61.928
Dividendos		1.868	3.188	4.134	4.664	5.506	5.500
Beneficio Retenido	18.683	30.014	38.155	42.505	50.400	49.497	56.428
Tasa Impositiva Efectiva	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Por último, en este tercer escenario, observamos como el beneficio es superior al de las dos antes analizadas, se debe principalmente a que nos encontramos en un escenario optimista, donde la empresa iría encaminada hacia un futuro más rentable que los dos anteriores, por lo que, aunque los gastos aumenten, el beneficio que se obtendría sería superior. En este caso, en el año seis, la bajada del beneficio es casi imperceptible, y mucho menor a los dos escenarios previamente comentados, por lo que el beneficio de la empresa será en casi todas sus etapas ascendente.

6.2 Balance previsional.

Tabla 21: Balance previsional. Activo. Escenario Base.

Modelo O.K, VAN = 603.441								
Proyecto Ejemplo								
Escenario Base	Dic. 0	Dic. 1	Dic. 2	Dic. 3	Dic. 4	Dic. 5	Dic. 6	Dic. 7
Inmovilizado Material	5.070	5.070	5.070	5.070	5.070	5.070	5.070	5.070
(Amortización Acumulada I.M)	0	611	1.222	1.833	2.444	2.955	3.416	3.822
Inmovilizado Intangible	0	30	30	30	30	30	30	30
(Amortización Acumulada I.IN)	0	7	17	26	30	30	30	30
Activo No Corriente	5.070	4.482	3.862	3.241	2.626	2.115	1.654	1.248
Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	3.514	4.825	5.579	6.271	6.893	7.491	8.006
Hacienda Deudora por IVA	970	661	692	736	761	787	812	838
Tesorería Operativa	206	210	219	253	260	325	335	472
Activo Corriente	1.176	4.385	5.736	6.567	7.293	8.005	8.638	9.316
Excedente de Tesorería	280	15.861	43.846	80.102	120.441	168.249	214.833	267.943
TOTAL ACTIVO	6.526	24.728	53.443	89.910	130.359	178.369	225.125	278.508

Tabla 22: Balance previsional. Pasivo. Escenario Base.

Capital	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527	6.527
Reservas	0	17.758	46.436	82.893	123.336	171.336	218.084	271.452
Recursos Propios	6.527	24.285	52.963	89.420	129.863	177.863	224.611	277.979
Subvención	-1	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	6.526	24.285	52.963	89.420	129.863	177.863	224.611	277.979
Deuda a Largo	0	0	0	0	0	0	0	0
Otra Deuda	0	443	480	490	496	506	515	528
Pasivo No Corriente	0	443	480	490	496	506	515	528
Hacienda Acreedora por IVA	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Acreedora	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras Cuentas a Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	6.526	24.728	53.443	89.910	130.359	178.369	225.125	278.508

6.3 Presupuesto de tesorería.

Tabla 23: Presupuesto de tesorería. Escenario Pesimista.

Modelo O.K, VAN = 534.147								
Proyecto Ejemplo								
Escenario Pesimista	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cobros Operativos	0	39.201	57.104	66.613	74.894	82.338	89.457	95.651
Cobros de Ventas		39.201	57.104	66.613	74.894	82.338	89.457	95.651
Pagos Operativos	210	26.230	30.621	31.946	36.855	37.989	47.421	48.889
Materiales	0	629	847	981	1.104	1.215	1.322	1.414
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		25.597	29.766	30.931	35.743	36.708	46.090	47.334
Variaciones en Caja Operativa	210	4	9	35	8	66	9	141
Impuestos			0	0	0	0	0	0
CASH FLOW OPERATIVO	-210	12.971	26.483	34.666	38.039	44.348	42.036	46.761
Cobros ExtraOperativos	6.748	4.585	3.942	4.994	6.162	7.450	8.819	10.228
Capital	6.652	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	-1							
Nueva Deuda	0	1.337	441	502	565	624	681	729
Devolución IVA Hacienda	96	3.068	2.769	2.931	3.050	3.150	3.251	3.352
IVA Repercutido	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros		181	731	1.561	2.547	3.676	4.887	6.147
Pagos ExtraOperativos	6.257	3.710	4.833	6.286	7.305	7.887	8.801	8.832
Inversiones	5.171	31	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	1.086	2.752	2.800	2.975	3.076	3.176	3.277	3.378
Pago IVA Hacienda	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda	0	893	408	494	562	616	674	717
Dividendos		0	1.590	2.782	3.631	4.059	4.812	4.699
Gastos Financieros		34	35	36	36	36	37	37
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	490	876	-892	-1.292	-1.143	-437	18	1.397
Excedente de Tesorería	280	13.847	25.591	33.374	36.896	43.911	42.054	48.158
Excedente de Tesorería, acumulado	280	14.127	39.718	73.092	109.988	153.899	195.954	244.112
Excedente, según Balance	280	14.127	39.718	73.092	109.988	153.899	195.954	244.112
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 24: Presupuesto de tesorería. Escenario Base.

Modelo O.K, VAN = 603.441								
Proyecto Ejemplo								
Escenario Base	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cobros Operativos	0	40.405	59.002	68.982	77.697	85.535	93.038	99.563
Cobros de Ventas		40.405	59.002	68.982	77.697	85.535	93.038	99.563
Pagos Operativos	206	25.716	30.024	31.326	36.141	37.255	46.504	47.946
Materiales	0	618	833	968	1.091	1.202	1.309	1.402
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		25.095	29.182	30.324	35.042	35.989	45.186	46.406
Variaciones en Caja Operativa	206	4	9	34	7	65	9	138
Impuestos			0	0	0	0	0	0
CASH FLOW OPERATIVO	-206	14.689	28.978	37.656	41.556	48.280	46.534	51.617
Cobros ExtraOperativos	6.621	4.529	3.984	5.109	6.367	7.758	9.246	10.790
Capital	6.527	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	-1							
Nueva Deuda	0	1.319	458	520	586	648	708	759
Devolución IVA Hacienda	95	3.008	2.715	2.874	2.992	3.091	3.190	3.289
IVA Repercutido	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros		202	811	1.714	2.789	4.020	5.348	6.741
Pagos ExtraOperativos	6.135	3.637	4.978	6.508	7.585	8.229	9.196	9.297
Inversiones	5.070	30	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	1.065	2.698	2.746	2.918	3.017	3.116	3.216	3.315
Pago IVA Hacienda	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda	0	876	421	509	581	638	699	745
Dividendos		0	1.776	3.045	3.950	4.439	5.244	5.199
Gastos Financieros		33	34	35	36	36	37	38
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	486	892	-994	-1.400	-1.218	-471	50	1.493
Excedente de Tesorería	280	15.581	27.984	36.257	40.338	47.808	46.584	53.110
Excedente de Tesorería, acumulado	280	15.861	43.846	80.102	120.441	168.249	214.833	267.943
Excedente, según Balance	280	15.861	43.846	80.102	120.441	168.249	214.833	267.943
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

En el escenario base contemplamos que, en todos los años de vida de nuestra empresa, incluido diciembre del año 0, tenemos un excedente de tesorería lo que nos permite hacer frente a los pagos operativos que tenga que realizar la entidad.

Tabla 25: Presupuesto de tesorería. Escenario Optimista.

Modelo O.K, VAN = 660.990								
Proyecto Ejemplo								
Escenario Optimista	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cobros Operativos	0	41.214	60.329	70.692	79.765	87.932	95.756	102.556
Cobros de Ventas		41.214	60.329	70.692	79.765	87.932	95.756	102.556
Pagos Operativos	205	25.706	30.026	31.330	36.148	37.265	46.516	47.960
Materiales	0	617	835	972	1.098	1.211	1.321	1.416
Otros de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		25.083	29.182	30.324	35.042	35.989	45.186	46.406
Variaciones en Caja Operativa	205	5	9	34	7	65	9	138
Impuestos			0	0	0	0	0	0
CASH FLOW OPERATIVO	-205	15.508	30.303	39.362	43.617	50.667	49.239	54.597
Cobros ExtraOperativos	6.374	4.530	4.035	5.202	6.515	7.970	9.532	11.158
Capital	6.284	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	-1							
Nueva Deuda	0	1.352	470	534	603	667	729	782
Devolución IVA Hacienda	91	2.966	2.716	2.875	2.993	3.093	3.193	3.292
IVA Repercutido		0	0	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros		212	849	1.794	2.919	4.211	5.610	7.083
Pagos ExtraOperativos	5.889	3.671	5.079	6.662	7.783	8.472	9.479	9.621
Inversiones	4.867	29	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	1.022	2.696	2.747	2.919	3.019	3.118	3.218	3.318
Pago IVA Hacienda	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda	0	915	430	520	595	654	718	766
Dividendos		0	1.868	3.188	4.134	4.664	5.506	5.500
Gastos Financieros		32	33	34	35	36	36	37
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	485	860	-1.044	-1.460	-1.268	-502	53	1.536
Excedente de Tesorería	280	16.367	29.259	37.902	42.349	50.165	49.292	56.133
Excedente de Tesorería, acumulado	280	16.647	45.906	83.809	126.158	176.323	225.615	281.748
Excedente, según Balance	280	16.647	45.906	83.809	126.158	176.323	225.615	281.748
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

6.4 VAN y TIR.

Tabla 26: VAN y TIR.

Modelo O.K, VAN = 603.441				
Proyecto Ejemp	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	102,0%	100,0%	96,0%
Actividad	100,0%	98,0%	100,0%	102,0%
Precio	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%
Costes Variables	100,0%	104,0%	100,0%	98,0%
Costes Fijos	100,0%	102,0%	100,0%	100,0%
Costes Financieros	100,0%	102,0%	100,0%	97,0%
Crecimiento	100,0%	98,0%	100,0%	102,0%
	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	603.441	534.147	603.441	660.990
TIR	294,07%	265,55%	294,07%	315,87%
TIR Capital	109,81%	105,61%	109,81%	113,51%

En primer lugar, cabe definir al VAN. El VAN o Valor Actual Neto sirve, principalmente, para determinar la viabilidad que tiene un proyecto, es decir, una vez que medimos los flujos de los futuros ingresos que tenga nuestra empresa, descontamos la inversión inicial realizada en la misma y queda algún tipo de ganancia, el proyecto será viable.

Es por ello, que en nuestro caso al ver como el VAN de Academia Atlas es positivo, quiere decir que el proyecto es viable, y que, por lo tanto, lo podremos llevar a cabo siempre y cuando se respete todo lo plasmado en él.

En segundo lugar, cabe definir la TIR. La TIR o Tasa Interna de Retorno, mide el interés o la rentabilidad que ofrece una inversión, o, dicho de otra manera, es el valor que permite que el VAN sea igual a cero para un determinado proyecto de inversión como es nuestra academia.

En nuestro caso la TIR es mayor al coste medio ponderado del capital, lo que muestra que el proyecto de Academia Atlas es totalmente viable.

Una vez que hemos definido tanto el VAN como la TIR, y comprobado que ambas cumplen sus condiciones para que un proyecto de inversión sea viable, podemos confirmar que el proyecto creado de Academia Atlas es posible de realizar.

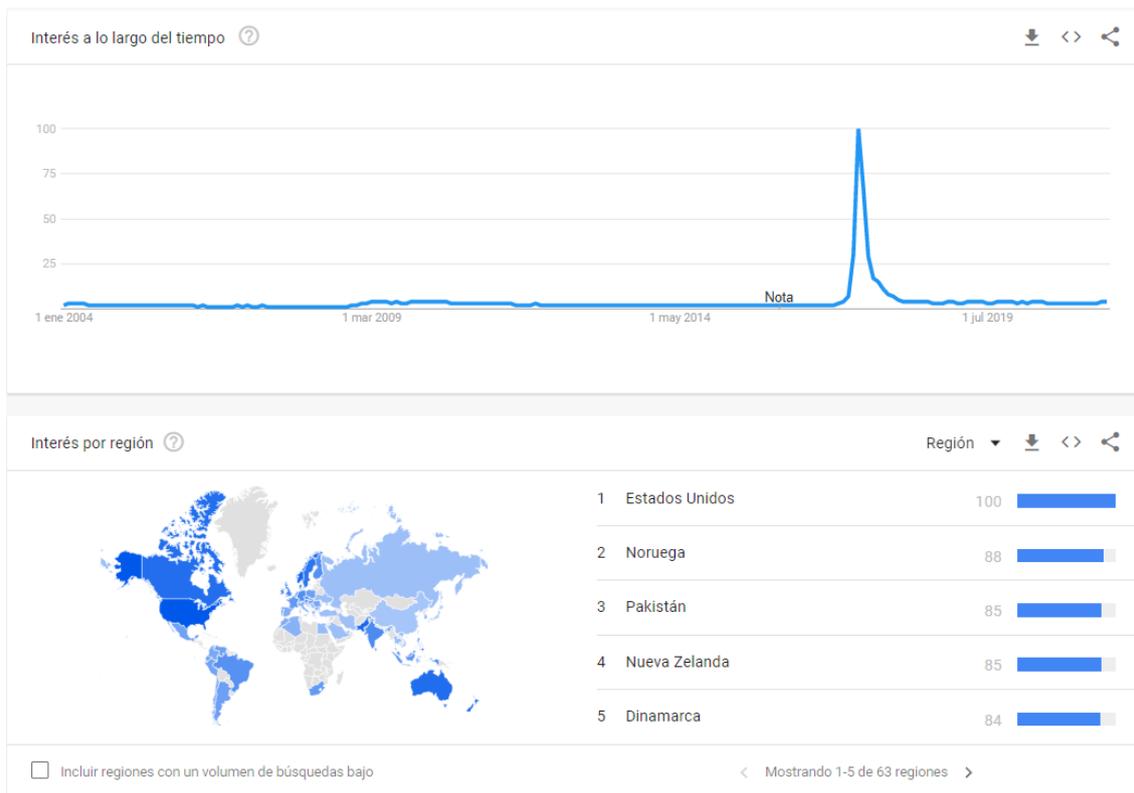
7. Conclusiones

Como bien hemos comentado durante gran parte del trabajo, sabemos que abrir un nuevo negocio, siendo jóvenes, acabando de terminar una carrera, sin experiencia en nuestro propio campo y mucho menos en el de la educación, es una tarea muy complicada la cual requiere de mucho tiempo, trabajo, esfuerzo y muchos otros factores que trabajar día a día, dentro de los cuales está incluida la suerte, que siempre juega un papel fundamental en el éxito o en el fracaso de cualquier negocio.

Tras realizar el plan de empresa, exponiendo nuestros puntos fuertes y débiles, analizando el propio negocio desde dentro y también desde fuera, nos damos cuenta de que es una idea factible, ya no solo por el planteamiento financiero realizado en el último apartado, sino por los resultados que hemos ido obteniendo a medida que avanzábamos en la idea. Al principio de esta, no solo nos centrábamos en la construcción del proyecto en sí, sino de lo que éste nos podía llegar a ofrecer de cara al futuro. Cuando cualquier persona plantea una idea, su principal preocupación es que funcione los primeros años de vida, que se consiga recuperar la inversión, tener beneficios quizás no en el primer año, pero sí en el segundo, etc. Es decir, uno se centra en construir una idea a corto plazo, tratando de maximizar los rendimientos, de manera que pierda el mínimo capital posible.

Pero en nuestro caso, la idea iba más allá de los primeros años, planteábamos si era una buena idea basada en el hecho de los años que podríamos seguir con ella en caso de que fuera todo como estaba planteado en un primer momento. En ese instante, nos dimos cuenta de que existen muchos negocios que son rentables al principio por la explosión de una idea novedosa que causa sensación en las personas, de manera que durante un breve periodo de tiempo se explota al máximo la venta de dicha idea obteniendo un beneficio rápido y momentáneo, pero que no perdura en el tiempo. Ejemplo de ello, son los “spinners”, los cuales estuvieron en boca de toda la población mundial desde marzo de 2017 hasta octubre de ese mismo año, pero que una vez pasada la moda ya nunca más se volvió a saber de ellos.

A continuación, se presenta una captura de pantalla, obtenida de Google Trends, donde se ve a la perfección que es una moda pasajera, la cual tuvo un ascenso hasta algo más de 100 millones de búsquedas registradas en un corto periodo de tiempo, y en el momento en el cual se acabó la moda, el historial de búsqueda volvió a las estadísticas que venía arrastrando desde 2004.



Volviendo a lo expuesto antes del ejemplo, nuestro principal interés es la creación de un proyecto que perdure en el tiempo, y que año a año pueda volver a ser consumible por la población, sin importar en el momento de vida en el que se encuentre. En el caso de la academia, el principal motor que mueva el funcionamiento de la misma son los estudiantes, los cuales nunca van a desaparecer, ya que, cuando una generación acaba sus estudios hay una nueva que los comienza, de manera que se produce un círculo constante de flujo de alumnos, los cuales van a necesitar ayuda externa en sus diferentes etapas académicas, de manera que una academia es un negocio que siempre va a hacer falta en la vida de muchos alumnos.

Por otro lado, cabe recalcar que no siempre se necesita diseñar una idea novedosa, que sea una revolución en la vida de las personas, o que cause un impacto diferente al de cualquier otro producto. Es muy complicado, y muy poca gente lo consigue el triunfar con un nuevo producto o servicio, y más hoy en día donde la sociedad está tan avanzada, que cuesta mucho entrar al mercado con una idea que rompa por completo las expectativas de los consumidores.

En definitiva, y como cierre de las conclusiones, buscamos el poder seguir todos los pasos mencionados en este trabajo de forma más correcta posible, tratando de conseguir los objetivos planteados, junto a aquellos que sigan surgiendo a medida que se desarrolla y coge vida el proyecto, sabiendo y teniendo en cuenta también, que es un proyecto totalmente viable gracias al análisis y las propuestas realizadas durante la creación del mismo. Con esta idea existen fuertes aspiraciones hacia el futuro, siempre con los pies en la tierra y teniendo un conocimiento certero de lo que somos y de quienes queremos llegar a ser. Es un trabajo desarrollado cuidadosamente, teniendo en mente todos los escenarios presentes y futuros que se pueden llegar a dar, y con soluciones para resolver cualquier tipo de imprevisto que surja en el día a día.

8. Bibliografía

- Boada, N. (1 de Junio de 2021). *cyberclick*. Obtenido de cyberclick:
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/objetivos-de-un-plan-de-marketing-10-ejemplos>
- Carballeira, E. (27 de Abril de 2020). *aucal*. Obtenido de aucal:
<https://www.aucal.edu/blog/servicios-sociales-comunidad/ninos-sin-escolarizar/>
- Comunicación, C. (5 de Septiembre de 2016). *cerem*. Obtenido de cerem:
<https://www.cerem.es/blog/que-supone-la-i-d-i-en-una-organizacion-empresarial>
- Coutinho, V. (1 de Diciembre de 2017). *rockcontent*. Obtenido de rockcontent:
<https://rockcontent.com/es/blog/promocion-en-el-marketing/>
- datosmacro*. (2019). Obtenido de datosmacro:
<https://datosmacro.expansion.com/estado/presupuestos/espana?sc=PR-G-F-46>
- debitoor*. (s.f.). Obtenido de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/salario-minimo-interprofesional>
- didactia*. (s.f.). Obtenido de didactia: <https://grupodidactia.com/clases/educacion-especial>
- eacea.ec*. (24 de Mayo de 2021). Obtenido de eacea.ec: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-79_es
- epdata*. (30 de Noviembre de 2020). Obtenido de epdata:
<https://www.epdata.es/datos/alumnos-matriculados-profesores-otros-datos-estadisticas-curso-escolar-1990-2019/437>
- epdata*. (22 de Enero de 2021). Obtenido de epdata: <https://www.epdata.es/datos/educacion-espana-mundo-datos-graficos/274>
- Espinosa, R. (30 de Abril de 2021). *robertoespinosa*. Obtenido de robertoespinosa:
<https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>
- Espinosa, R. (21 de Febrero de 2021). *robertoespinosa*. Obtenido de robertoespinosa:
<https://robertoespinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>
- Estadística de Educación*. (2021). Obtenido de Estadística de Educación:
<https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas.html>
- europapress*. (8 de Julio de 2018). Obtenido de europapress:
<https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-espana-tiene-mas-ocho-millones-estudiantes-casi-700000-profesores-enseanzas-no-universitarias-20180708124457.html>
- Farucci, C. (6 de Junio de 2018). *inboundcycle*. Obtenido de inboundcycle:
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico>
- Gobierno, P. d. (27 de Junio de 2019). *Ministerio de Educación y Formación Profesional*. Obtenido de Ministerio de Educación y Formación Profesional:
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/educacion/paginas/2019/270619-curso.aspx>

- González, L. (29 de Agosto de 2020). *emagister*. Obtenido de emagister.:
<https://www.emagister.com/blog/se-organiza-sistema-educativo-espanol/>
- INE. (2021). *foro - ciudad*. Obtenido de foro - ciudad: <https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#Indice>
- INE. (s.f.). *ine.es*. Obtenido de ine.es: <https://www.ine.es/>
- Isart, A. (12 de Abril de 2021). *inboundcycle*. Obtenido de inboundcycle:
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-de-segmentacion-de-mercado>
- issuu. (18 de Mayo de 2018). Obtenido de issuu: https://issuu.com/Inleon/docs/2018-05-18__academias_
- Kluwer, W. (s.f.). *wolterskluwer*. Obtenido de wolterskluwer: <https://www.wolterskluwer.es/>
- Labrador, Á. M. (4 de Enero de 2021). *grupo2000*. Obtenido de grupo2000:
<https://www.grupo2000.es/asi-sera-tu-nomina-en-2020-tras-congelarse-el-salario-minimo/>
- Luyo, J. L. (22 de Julio de 2013). *slideshare*. Obtenido de slideshare:
<https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Meárguez, A. T. (15 de Octubre de 2018). *El País*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/sociedad/2018/10/12/actualidad/1539360565_077095.html
- Mesa, J. (12 de Agosto de 2020). *P&A Group*. Obtenido de P&A Group: <https://blog.grupo-pya.com/recursos-definicion-tipologia-la-empresa/>
- Ministerio de Educació y Formación Profesional*. (29 de Mayo de 2019). Obtenido de Ministerio de Educació y Formación Profesional: <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/no-universitaria/alumnado/matriculado/2017-2018-rd.html>
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *marketing&consumo*. Obtenido de marketing&consumo:
<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *marketing&consumo*. Obtenido de marketing&consumo:
<https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=En%20marketing%2C%20llamamos%20posicionamiento%20a,y%20respecto%20a%20la%20competencia.>
- Nicuesa, M. (30 de Mayo de 2013). *empresariados*. Obtenido de empresariados:
<https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Patel, N. (s.f.). *entrepreneur*. Obtenido de entrepreneur:
<https://www.entrepreneur.com/article/273119>
- Profesional, M. d. (2019). *Sistema estatal de indicadores de la educación 2019*. Obtenido de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:627dc544-8413-4df1-ae46-558237bf6829/seie-2019.pdf>
- Profesional, M. d. (2021). *Enseñanzas no universitarias. Alumno matriculado*. Obtenido de Enseñanzas no universitarias. Alumno matriculado.:

- <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/no-universitaria/alumnado/matriculado.html>
- Quintana, F. (16 de Septiembre de 2020). *vozzpopopuli.com*. Obtenido de vozzpopopuli.com: https://www.vozpopuli.com/opinion/tipos-interes-bajos_0_1392162084.html
- Raquel. (12 de Abril de 2017). *superprof*. Obtenido de superprof: <https://www.superprof.es/blog/el-boom-de-las-clases-particulares/>
- REDACCIÓN. (28 de Enero de 2014). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20140128/54399648270/el-44-de-alumnos-recibe-clases-particulares-con-un-gasto-medio-de-700-euros.html>
- REDACCIÓN. (17 de Septiembre de 2019). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20190917/47430645058/sube-el-numero-de-alumnos-de-bachillerato-por-primera-vez-en-cuatro-cursos.html>
- REDACCIÓN. (15 de Febrero de 2021). *bankinter.com*. Obtenido de bankinter.com: <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/salario-minimo-interprofesional-smi>
- Rodriguez, A. (2018). *emprendecontuweb.com*. Obtenido de emprendecontuweb.com: <https://emprendecontuweb.com/12-tecnologias-disruptivas-para-la-transformacion-digital-presente-y-futura/>
- School, E. B. (s.f.). *eipe*. Obtenido de eipe: <https://www.eipe.es/blog/fijacion-precios/>
- ThePowerMBA, E. d. (s.f.). *thepowermba.com*. Obtenido de thepowermba.com: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Tovar, A. L. (25 de Febrero de 2021). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20210225/6259221/academias-idiomas-pandemia-impacto-crisis.html>
- Trends, G. (4 de Julio de 2021). *trends.google*. Obtenido de trends.google: <https://trends.google.es/trends/explore?date=all&q=spinner>
- Trenza, A. (22 de Enero de 2020). *anatrenza*. Obtenido de anatrenza: <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>
- Última Hora. (27 de Septiembre de 2017). Obtenido de Última Hora: <https://www.ultimahora.es/monograficos/educacion-formacion/2017/09/27/1691/clases-particulares-practica-auge.html>
- Universidades, M. d. (2019-2020). *Datos y cifras del Sistema Universitario Español*. Obtenido de Datos y cifras del Sistema Universitario Español: https://www.universidades.gob.es/stfls/universidades/Estadisticas/ficheros/Informe_Datos_Cifras_Sistema_Universitario_Espanol_2019-2020.pdf
- Villalobos, C. (22 de Enero de 2021). *hubspot*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/service/que-son-los-programas-de-fidelizacion>
- Wikipedia. (25 de Junio de 2021). Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_disruptiva

Zafra, I. (10 de Septiembre de 2020). *El País*. Obtenido de El País:
<https://elpais.com/educacion/2020-09-10/el-numero-total-de-alumnos-aumenta-ligeramente-por-el-tiron-de-la-formacion-profesional.html>