



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

BUSINESS PLAN 'ACADEMIAS MANGLANO'

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Pérez-Manglano García, Ignacio

Tutor/a: Martínez Gómez, Víctor David

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Resumen	6
1.2. Objetivos del trabajo	8
1.3. Asignaturas relacionadas	9
1.4. Metodología de la elaboración.....	12
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	13
2.1. Análisis macroeconómico.....	14
2.1.1. Análisis PESTEL.....	14
2.2. Análisis microeconómico	19
2.2.1. Análisis del mercado	19
2.2.2. Análisis de la competencia	22
2.2.3. Proveedores e intermediarios	24
2.3. Misión, visión y objetivos.....	25
2.4. Análisis de los recursos y competencias	27
2.4.1. Recursos mínimos	27
2.4.2. Recursos únicos	27
2.4.3. Competencias umbrales	28
2.5. Análisis DAFO	30
3. ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO.....	31
3.1. Análisis contable	32
3.1.1. Valores contables iniciales	32
3.1.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	33
3.1.3. Balances anuales	34
3.1.4. Financiación ajena del proyecto	36
3.1.5. Nóminas del personal	38
3.1.6. Ingresos y costes	39
3.2. Análisis financiero.....	42
4. CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESAS.....	46
4.1. Introducción	47
4.2. Forma jurídica.....	47
4.3. Creación de la empresa	48
4.4. Localización	49
4.4.1. Criterios de localización	50
5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	52
5.1. Estructura organizativa	53
5.2. Perfil del puesto de trabajo	54
5.3. Política retributiva	56
5.4. Externalización de actividades, subcontratación y empresas colaboradoras.....	57
6. ESTRATEGIAS DE MARKETING	58
6.1. Estrategia competitiva	59
6.2. Estrategias funcionales	59
6.2.1. Estrategia de servicio	59
6.2.2. Estrategia de promoción	60
6.2.2.1. Estrategias de comunicación y acciones de promoción	60

6.2.3. Estrategias de precio	62
6.2.3.1. Determinación del precio y las tarifas	62
7. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL	63
7.1. Producto.....	64
7.2. Promoción	65
7.3. Precio	66
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	67
8.1. Selección de KPIs	68
8.2. Horizonte pesimista	69
9. CONCLUSIONES	71
9.1. Conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.....	72
9.2. Consideraciones finales y aportación personal	73
ANEXOS	74
ODS.....	75
BIBLIOGRAFÍA	76

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución del PIVV per cápita en España y la Comunidad Valenciana

Gráfica 2: Evolución de la tasa de desempleo en España

Gráfica 3: Saldo vegetativo por mil habitantes en España

Gráfica 4: Evolución de la ratio de solvencia

Gráfica 5: Evolución de la ratio de liquidez

Gráfica 6: Evolución de la ratio de endeudamiento

Gráfica 7: Evolución de la ratio de apalancamiento financiero

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1: Hogares y población según el tamaño del hogar. Año 2020**
- Tabla 2: Evolución de los tipos de hogares más frecuentes**
- Tabla 3: Academias extraescolares en la ciudad de Valencia. Año 2022**
- Tabla 4: DAFO**
- Tabla 5: Aportación inicial, inversión inicial y gastos de puesta en funcionamiento (€)**
- Tabla 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias en un horizonte de 5 años (€)**
- Tabla 7: Balances anuales en un horizonte de 5 años (€)**
- Tabla 8: Características del préstamo solicitado a la entidad financiera**
- Tabla 9: Devolución del préstamo (€)**
- Tabla 10: Nóminas y gastos de seguridad social del personal de la academia (€)**
- Tabla 11: Número de servicios que se pretenden ofrecer en un horizonte de 5 años**
- Tabla 12: Tabla de precios por servicio**
- Tabla 13: Total de ingresos por servicios**
- Tabla 14: Total de gastos previstos durante el primer año (€)**
- Tabla 15: Domicilio social de Academias Manglano**
- Tabla 16: Centros de enseñanza alrededor de la academia**
- Tabla 17: Organigrama de Academias Manglano S.L.**
- Tabla 18: Logotipo de la academia**
- Tabla 19: Tarifas de los precios de la academia**
- Tabla 20: Planes de acción de producto**
- Tabla 21: Planes de acción de promoción**
- Tabla 22: Planes de acción de precio**
- Tabla 23: Ingresos previstos bajo el horizonte pesimista (€)**
- Tabla 24: Total de servicios según el horizonte pesimista (€)**
- Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias según el horizonte pesimista (€)**

INTRODUCCIÓN

1.INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen:

Este trabajo de fin de grado se compone de un plan de negocio y un plan de marketing que desarrolla la puesta en marcha de una sociedad mercantil que se dedica a la educación extraescolar. En particular, expone la creación de una academia de estudios extraescolares y complementarios en la ciudad de Valencia.

Esta academia ofrecería servicios presenciales y online mediante la puesta en marcha a punto de unas instalaciones donde se realizarían e impartirían todos los servicios de clases presenciales, además de ser el centro de trabajo para todas las tareas administrativas, actuando también en forma de oficina, y la puesta en marcha de una plataforma virtual que reforzaría todos los servicios ofrecidos gracias a la utilidad que aportaría a todos los alumnos inscritos en la academia y que estén matriculados.

De forma paralela, la academia también ofrecería otro servicio poniendo a disposición de todos los alumnos e interesados, de una bolsa de profesores particulares para todos aquellos alumnos que busquen una atención más individualizada y soliciten un refuerzo específico para sus estudios, actuando la academia como una intermediaria entre alumnos y profesores particulares.

Todo esto realizando siempre un seguimiento exhaustivo y personalizado al alumno matriculado para lograr la consecución de los objetivos marcados.

Siendo la satisfacción de los padres y alumnos, la consecución de los objetivos académicos de los alumnos, y la creación de una academia donde sepan que pueden depositar su confianza los pilares fundamentales de los valores y misión de Academias Manglano. Se conseguirían mediante la creación de unos servicios de calidad, la digitalización, tanto de los procesos, como la de una creación de una plataforma virtual habilitada para los alumnos y profesores.

Este trabajo se compone de las siguientes partes. Primero se expondrá el plan de negocio y los capítulos que se han tenido en cuenta para el estudio de su viabilidad, seguido del plan de marketing.

En el plan de negocio se desarrollará el resumen ejecutivo, una breve introducción de conceptos clave como los servicios que se ofrecen, los clientes objetivo que se marcan, el futuro que busca la empresa, y una síntesis de por qué la empresa puede tener éxito.

Para el desarrollo del Business Plan se han realizado distintos análisis, entre ellos, los estudios de los entornos macroeconómicos y microeconómicos, el de mercado y a quién va dirigido, el de la competencia y sus características, y otros análisis internos utilizando herramientas de estudio como el análisis DAFO, CAME y las 5 fuerzas de Porter.

También se han definido la misión, visión y los valores que componen la empresa, y un análisis de los recursos y competencias necesarios para el desarrollo de la actividad.

Otro capítulo del plan de negocio que se considera indispensable en la elaboración de este proyecto es el análisis contable y financiero, donde se detallarán las necesidades operativas de financiación como las generales, y se definen distintos horizontes, escenarios y herramientas de ratios para un estudio completo de este capítulo.

El capítulo del plan de negocio se finaliza junto al estudio de la creación y puesta en marcha de la empresa, su forma jurídica y los pasos que se tomarían para la creación de esta. Esto, junto a un plan de Recursos Humanos con los detalles necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

En cuanto al plan de marketing realizado en este proyecto, éste se ha dividido en objetivos del plan, las estrategias que se tomarán para su puesta en marcha, donde se lleva a cabo el análisis de las "4P": Producto, Precio, Promoción y Distribución y su cronograma de acciones.

La elaboración de un presupuesto general y el seguimiento y control de las actividades y resultados compondrán los puntos finales del proyecto, junto a las conclusiones y consideraciones finales.

1.2 Objetivo del trabajo:

El objetivo de este proyecto recae en desarrollar un plan de negocio junto a un plan de marketing para analizar la viabilidad y posibilidad del proyecto que supone la fundación de una sociedad que se dedique a la educación extraescolar junto a una plataforma virtual como ventaja principal competitiva.

Este trabajo lo sustentan distintos análisis que respaldan la viabilidad de la actividad, en los que para su definición y realización se han requerido muchos conocimientos adquiridos durante el grado de ADE, en los que a continuación se van a detallar por capítulos y justificación.

1.3 Asignaturas relacionadas:

Capítulo del TFG	Análisis Estratégico
Asignaturas ADE	Microeconomía I y II Macroeconomía I y II Dirección comercial Investigación comercial
Justificación	En el análisis realizado en este capítulo del proyecto se requiere de los conocimientos adquiridos especialmente de las asignaturas de microeconomía para el análisis del mercado y la competencia, de la asignatura de macroeconomía para analizar los factores externos, y de las asignaturas de marketing para completar el análisis y darle un enfoque de negocio.

Capítulo del TFG	Análisis Contable y Financiero
Asignaturas ADE	Contabilidad I y II Contabilidad financiera y de sociedades Análisis contable y consolidación Introducción a las finanzas Matemáticas financieras
Justificación	El grueso de este capítulo radica en la viabilidad que tiene el proyecto de la academia y su funcionamiento y supervivencia a largo plazo. Para ello, lo aprendido y estudiado en las asignaturas relacionadas ha sido vital para poder analizar mediante datos numéricos y distintas técnicas de estudio el éxito de este proyecto y las medidas que se han de tomar desde una perspectiva contable y financiera.

Capítulo del TFG	Creación y puesta en marcha de la empresa
Asignaturas ADE	Derecho del Trabajo Gestión fiscal de la empresa Contabilidad financiera y de sociedades
Justificación	En este capítulo del proyecto se informa de los pasos a tomar para la puesta en marcha de una sociedad desde el punto inicial de partida. Se detalla paso a paso y todo lo que es necesario para darle materialidad al proyecto y cumplir todos los requerimientos necesarios, tanto formales como legales para la puesta en funcionamiento de la actividad. En el conjunto de las asignaturas relacionadas se ha aprendido todo lo necesario para la creación de una compañía.

Capítulo del TFG	Plan de RRHH y Organización
Asignaturas ADE	Estrategia y diseño de la organización Derecho del trabajo Dirección de recursos humanos Gestión fiscal de la empresa
Justificación	Este apartado dedica todo un capítulo para determinar como se va a gestionar el capital humano de la empresa, ya que este se considera esencial para el funcionamiento de la academia. Se habla de la estructura organizativa que tendrá y de todo lo relacionado con los trabajadores. La relación que tiene este capítulo con las asignaturas relacionadas está claro, la gestión tanto económica como humana de las personas.

Capítulo del TFG	Estrategias del marketing Plan de acción comercial
Asignaturas ADE	Investigación comercial Dirección comercial Marketing en empresas y servicios industriales Gestión de proyectos Métodos cuantitativos para la toma de decisiones Economía digital
Justificación	Gracias a las aptitudes adquiridas en las asignaturas de marketing, se ha podido desarrollar este capítulo con facilidad. Además de la ayuda del mejor profesor de la universidad, Don Tomás Baviera Puig, quien me ha apoyado y guiado en la elaboración de estos capítulos que suponen una parte fundamental del proyecto donde se estudia el plan de marketing y el plan de acción para llevarlo a cabo.

Capítulo del TFG	Seguimiento y control
Asignaturas ADE	Dirección y producción de operaciones Investigación operativa Métodos cuantitativos para la toma de decisiones Marketing en empresas
Justificación	Este es el apartado que habla de todo el seguimiento que requiere una compañía para asegurar su correcto funcionamiento y que identifica todas las incidencias que puedan ocurrir en sus operaciones diarias. Es por eso que, en asignaturas como investigación operativa y dirección y producción de operaciones, se han tratado estos temas en profundidad y por lo tanto, se han visto reflejados en el desarrollo de este capítulo del proyecto.

1.4 Metodología de la elaboración del TFG

En cuanto a la metodología que se ha utilizado en la elaboración de este proyecto se encuentran las fuentes primarias de elaboración propia, y las fuentes secundarias donde se ha extraído información de fuentes fiables y verificadas en internet, libros y demás contenidos. También, se han aplicado en la mayoría del contenido del proyecto todos los conocimientos adquiridos durante la carrera.

En cuanto a la elaboración de las tablas y demás contenidos que sustentan la investigación, se han indicado siempre las fuentes y orígenes de la información presentada mediante la citación de la fuente y el método escogido.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. Análisis macroeconómico

Para la elaboración de este proyecto y para realizar un trabajo más detallado y profundo, se ha visto necesario, primero, realizar un análisis del entorno macroeconómico que estudiará todos aquellos factores que rodean a la empresa.

Para su estudio, se ha realizado un análisis PESTEL. Una herramienta muy útil en planificación empresarial que monitoriza los factores macroeconómicos y que tienen, ya sea directa o indirectamente, un impacto significativo en el funcionamiento y futuro de la compañía porque se tienen en consideración los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En este análisis, la ubicación geográfica escogida para el negocio será la ciudad de Valencia, que es la ciudad donde se desea implantar la primera academia y la sede central del negocio.

2.1.1. Análisis PESTEL

Análisis Político- Legal

El estado español se encuentra bajo una situación de desequilibrio económico y político. La crisis del COVID-19, políticas macroeconómicas de estímulo, las restricciones en las cadenas globales de valor, junto con la transición energética hacia la descarbonización, unido a la liquidez presente en el sistema, han resultado en los máximos de inflación que estas políticas han generado.

Además del conflicto ruso y la subida de los combustibles y del gas por el posicionamiento de España en las políticas del Sahara son los principales problemas que afronta el país y la Unión Europea (UE).

No obstante, la ciudad de Valencia ha sido promocionada por parte de las administraciones públicas para posicionarlas como mejor ciudad de Europa, además de las grandes inversiones realizadas para garantizar la rápida accesibilidad a la ciudad, como, por ejemplo, el tren de alta velocidad AVE, que conecta la ciudad con importantes ciudades españolas, o mediante la eliminación de los peajes en autopistas. A su vez, las mejoras de las fachadas de los edificios más emblemáticos de la ciudad han repercutido de manera muy positiva en la ciudad.

El tipo de academia que supone la creación y puesta en marcha de este proyecto “Academias Manglano”, al ser un tipo de educación que entra dentro del ámbito no oficial, que no emite títulos oficiales ni estar los contenidos regulados por la normativa, la convierte en una entidad *no incluida en el régimen común*. Este tipo de enseñanza todavía se encuentra sujeta a unas regulaciones en las que todavía no se les reconoce a nivel estatal.

Reglamentación española relativa al sector

Según dice M^ª Carmen Núñez Zorrilla, profesora titular de Derecho Civil en la Universidad Autónoma de Barcelona en un informe sobre el Contrato de la enseñanza no reglada, informa de lo siguiente: “ Pues por el momento el Estado no ha ejercido su competencia en lo que se refiere a la ordenación del sistema educativo especial (solo lo ha hecho con relación a las enseñanzas de tipo profesional u ocupacional equivalentes al segundo grado de Formación Profesional, y con relación a la música y la danza), definiendo tan sólo negativamente cuales son estas enseñanzas y remitiendo su regulación a la correspondiente norma reglamentaria. Se identifican con las que la Ley 14/1970 de 4 de agosto, General de Educación denominaba "enseñanzas especializadas", es decir "aquellas que en razón de sus peculiaridades o características no están integradas en los niveles, ciclos y grados que constituyen el régimen común"(art.46.1º). No situándose, sin embargo y por ello, al margen del sistema educativo, pues el propio art.46 apart.2º de esta Ley dispone que reglamentariamente se determinarán los requisitos para el acceso a estas enseñanzas, sus efectos y su conexión con el resto del sistema educativo, correspondiendo al Gobierno la regulación de las mismas. Lo que prueba que no son enseñanzas al margen de toda regulación.”

En cuanto a la regulación española del sector, esta regulación corresponde a aquella educación sujeta al régimen común. El estado español regula el ámbito de la educación mediante la Ley de Educación.

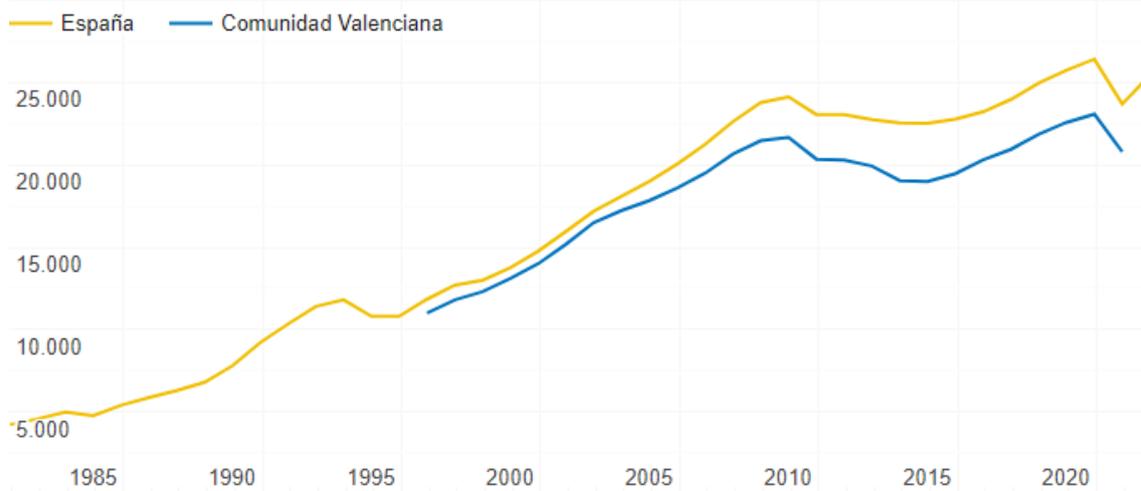
Actualmente se encuentra en vigor la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificada por la Ley Orgánica 3/2020, aprobada en 2020 (LOMLOE) cuya modificación fue puesta en marcha para el curso 20/21 y finalizará en el periodo 23/24.

La reforma de esta ley recoge la educación desde el menor de edad, reconoce los derechos de la infancia e impulsa la igualdad de género. También fomenta la mejora de los colegios e institutos y su adaptabilidad en la enseñanza, impulsando las nuevas tecnologías y la sostenibilidad.

Análisis económico

El factor económico es de vital importancia para analizar la posible viabilidad de este proyecto. El PIB, y la tasa de desempleo, son dos factores económicos que reflejan mucho la situación económica por la que pasa el país.

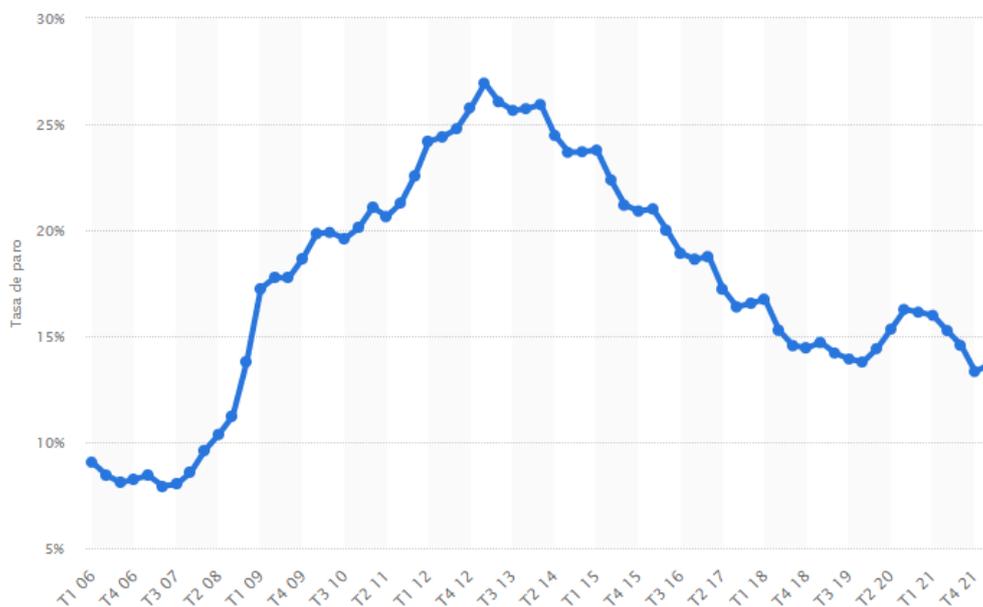
Gráfica 1. Evolución del PIB per-cápita en España y en la Comunidad Valenciana



(Fuente: Elaboración propia. Datos: INE)

En la gráfica 1 podemos observar que desde finales del siglo XX el PIB per cápita valenciano es inferior al nacional. De todos modos, la diferencia entre ellos es pequeña, manteniendo una tendencia similar y con una brecha que se mantiene aproximadamente desde 2010. También se observa claramente el efecto de la pandemia en el PIB, ya que muchos sectores, especialmente el de los servicios como el de la hostelería y todos sus complementarios, fueron afectados muy duramente.

Gráfica 2. Evolución de la tasa de desempleo en España.



(Fuente: Periódico Expansión)

La tasa de desempleo es un dato que también aporta calidad al análisis económico de este proyecto, ya que nos indica una perspectiva de la situación económica por la que pasa el país de estudio. En este caso, podemos observar la tasa de desempleo desde el año 2006, su aumento incesante por la crisis que estalló en España, y su paulatina reducción, con el pico que se muestra en el año 2020 a causa del COVID. Su caída en

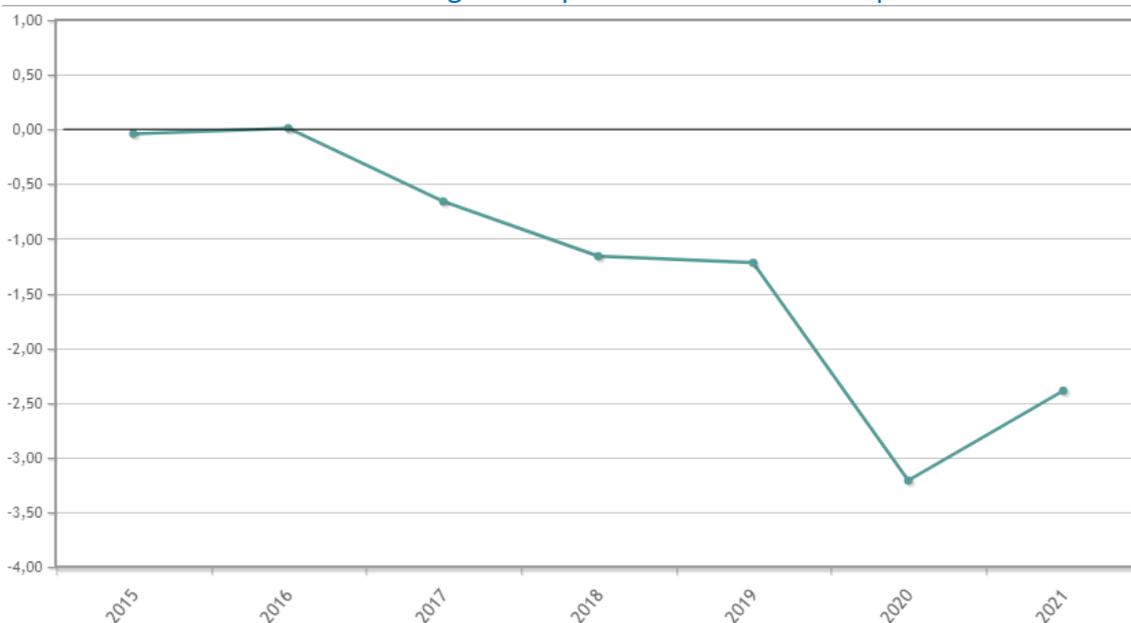
los últimos meses parece deberse a las políticas del gobierno en forma de reforma laboral y a la reactivación económica del país.

Análisis social

Entre los estudios de factores sociales que más encajan en este análisis, son el del número de habitantes, edades, sexo y nacionalidad.

Según datos de INE, el mayor porcentaje de la población española tiene una edad comprendida entre los 35 y los 65 años. (Estadística 2020). Esta realidad nos muestra un claro envejecimiento de la población, que se ve agravado por un saldo vegetativo negativo.

Gráfica 3: Saldo vegetativo por mil habitantes en España



(Fuente: Elaboración propia realizada mediante la web del INE)

Un saldo vegetativo negativo nos muestra que hay más defunciones que nacimientos en el periodo de un año, lo cual para un país supone una caída de la población que solo puede verse modificada por un saldo migratorio positivo.

Análisis tecnológico

El uso de la tecnología se ha vuelto imprescindible para el funcionamiento de nuestro día a día, y por lo tanto, las empresas se han de adaptar a todos los cambios y actualizaciones que sufre la tecnología cada año. Especialmente, cuando la sociedad a crear basa su ventaja competitiva y su valor añadido en el sector en la creación de una plataforma digital, donde el uso de la tecnología está en primera línea.

Pero el uso de la tecnología en la enseñanza no es algo novedoso. Esta ya se utiliza y se ha implementado en las escuelas e institutos, tendencia que se vio claramente amplificada y acelerada durante el periodo de la pandemia. Eso supone que los

estudiantes están habituados a la enseñanza híbrida, complementando la enseñanza presencial con el uso de recursos online, ya sean síncronos o asíncronos.

Análisis ecológico – ambiental

En cuanto a los factores ecológico-ambientales que tiene el sector de la educación, pocos son los hechos que puedan afectar al medioambiente. Ya que, al ser una academia, no se tienen prácticamente residuos ni el consumo de energía es extremadamente elevado. No obstante, en los últimos años se ha producido un auge en el consumo de energía más limpia y de la concienciación de los ciudadanos en ser más ecológicamente responsables.

Esta concienciación ha generado un crecimiento de las empresas que se han comprometido con el medio ambiente y muchas incluyen en sus planes de crecimientos, objetivos sostenibles.

2.2. Análisis microeconómico

En este apartado del proyecto se encuentran descritos los distintos factores que rodean de una manera más cercana el entorno en el que se encontrará la academia. Estos factores son analizados para obtener una mayor certeza a la hora de tomar decisiones estratégicas y desarrollar una estrategia precisa.

2.2.1. Análisis del mercado

El negocio de las academias y la educación extraescolar no es una idea novedosa, ni en España ni en Valencia, ya que existen y de varios tipos, como puede ser de idiomas, de matemáticas, de arte, deportes... pero el mercado en el que se va a centrar este análisis se trata del mercado de las academias de refuerzo académico de gente que se encuentra cursando la E.S.O. (Educación Secundaria Obligatoria), y el mercado de los profesores y clases particulares.

Según datos de una encuesta del INE en el año 2020, el número de hogares en España alcanzó la cifra de los 18.754.800, donde el tamaño medio del hogar se situó en 2.50 personas. Nuestro estudio se centra en aquellos hogares donde conviven las personas que entran dentro del rango de edad en el que todavía están estudiando, y que por lo tanto son menores de edad y todavía no se han emancipado. Para ello, abajo se muestra el número de hogares y tamaño de estos según el INE.

Tabla 1. Hogares y población según tamaño del hogar. Año 2020.

	Hogares	%	Poblacion(*)	%
Total	18.754.800	100,0%	46.852.800	100,0%
1 persona	4.889.900	26,1%	4.889.900	10,4%
2 personas	5.703.680	30,4%	11.407.400	24,3%
3 personas	3.845.780	20,5%	11.537.300	24,6%
4 personas	3.219.760	17,2%	12.879.100	27,5%
5 o más personas	1.095.700	5,8%	6.139.200	13,1%

(*) Se considera como población total la residente en viviendas familiares, sin incluir por tanto a la que reside en establecimientos colectivos

(Fuente: INE. Datos: Encuesta Continua de Hogares (ECH) – Año 2020)

Cabe destacar en esta tabla el reducido número de hogares que existe con 5 o más personas, pero, como se ha comentado previamente, el tamaño medio del hogar se sitúa en 2.50 personas, lo cual nos hace asumir que estos hogares están formados por una pareja y un hijo.

Tabla 2. Evolución de los tipos de hogar más frecuentes

Evolución de los tipos de hogar más frecuentes.

	2020	%	2019	%
Total	18.754.800	100,0	18.625.700	100,0
Hogar unipersonal	4.889.900	26,1	4.793.700	25,7
Pareja sin hijos que convivan en el hogar	3.913.800	20,9	3.937.200	21,1
Pareja con hijos que convivan en el hogar	6.208.100	33,1	6.219.000	33,4
- Con 1 hijo	2.889.200	15,4	2.916.800	15,7
- Con 2 hijos	2.756.700	14,7	2.751.800	14,8
- Con 3 o más hijos	562.200	3,0	550.400	3,0
Hogar monoparental (un adulto con hijos)	1.944.800	10,4	1.887.500	10,1
Hogar de un núcleo familiar con otras personas	800.100	4,3	806.400	4,3
Hogar con más de un núcleo familiar	430.500	2,3	423.600	2,3
Personas que no forman ningún núcleo familiar	567.600	3,0	558.200	3,0

(Fuente: INE. Datos: Encuesta Continua de Hogares (ECH) – Año 2020)

En los datos mostrados de la tabla de arriba, los datos de más interés son aquellos que nos informan del número de hogares en los que conviven hijos. Estos datos son objetos de estudio ya que son aquellos hogares los que estarán interesados en apuntar a sus hijos a la academia, y se observa como del total de los hogares, el porcentaje más alto de hogares es aquel que tiene hijos en casa (33.1% en el año 2020). Lo cual beneficia al proyecto ya que nuestro nicho de mercado son las personas en edad de estudiar, forman parte de la mayoría del número de hogares en España.

Mercado de las academias

Desde hace años a la industria de las academias extraescolares se le ha sumado un gran número de empresas que ofrecen servicios relacionados o parecidos a los de este proyecto. Esta industria ha cogido fuerza debido a que la ocupación del tiempo libre del que disponen los niños y adolescentes es un nicho de mercado, y que en la gran mayoría de los casos, los padres de estos, están interesados en que cubran y aprovechen ese tiempo, ya sea haciendo deporte, lo cual es lo más común, aprendiendo un idioma extranjero, lo cual forma parte de nuestros objetivos a largo plazo, aprendiendo a tocar un instrumento, o como es en nuestro caso, y en lo que nos queremos especializar en un primer momento, según lo establecido en las estrategias a seguir en la formación de la empresa y primera dedicación, reforzando las materias en las que se presente dificultad por parte de los alumnos, o presentando la necesidad de obtener los certificados de la secundaria y bachillerato.

Concretando, el mercado de las academias de refuerzo y obtención de títulos está presente en Valencia, son varias las empresas que operan se consideran estable, que el público objetivo de la empresa no es limitado. Por ello se puede afirmar que este tipo de negocio tiene una base sólida no solo en Valencia, sino en España. Se cuentan con un gran número de organismos privados y recursos en línea que ayudan a las partes interesadas a encontrar este tipo de servicios, creando una oferta muy amplia.

Algunas academias privadas suelen contar con recursos publicitarios que les ayudan a alcanzar público, en ocasiones ofreciendo sus servicios a unos precios más asequibles o con descuentos. Como suele ser los casos de EF o British Council.

Contar con estas tarifas más reducidas es una de las ventajas competitivas que tienen estos negocios, al conseguir juntar un grupo elevado de alumnos, gozan de flexibilidad horaria, con distintas categorías de nivel y les permite abarcar más alumnos, generando un “círculo virtuoso” de atracción de alumnos una vez conseguida una masa crítica suficiente.

Pero esa misma ventaja puede convertirse en una desventaja cuando los grupos con un alto número de alumnos no atienden de forma personalizada las necesidades de los alumnos. Eso es así porque es complicado contar con la atención requerida suficiente, cuando lo que más pueden necesitar muchos alumnos es una atención personalizada, por ello acuden a academias de refuerzo. Así vemos que este modelo de grupos con muchos alumnos puede desembocar en una atención insuficiente.

Mercado de las clases particulares

El negocio de las clases particulares resulta muy interesante al ser un nicho de mercado nada regulado. Esto es debido a que este nicho lo forman en su gran mayoría gente joven que se ofrecen a dar clases particulares a cambio de una retribución. El precio de estas clases se paga caro y es por eso por lo que el proyecto está interesado en entrar en esa industria. Que la empresa de este proyecto tenga en sus planes estratégicos su introducción en este mercado supone también una novedad por parte de la empresa, que frente los competidores, según se ha investigado, ninguna otra empresa ofrece a su vez, una línea más de servicios que ofrecer. Por lo tanto, el proyecto considera como una oportunidad de negocio la posición de la empresa en esta línea de mercado y la ventaja competitiva que juegue.

En la actualidad existe solamente una página web (SuperProf) que busca profesores particulares a aquellos alumnos que estén interesados. Se trata de páginas de contacto libre entre las dos partes interesadas, el alumno y el profesor. Estas páginas muestran un listado de todos los docentes más próximos a su domicilio dispuestos a enseñar una materia concreta (Lengua Española, inglés, Música, Matemáticas, Física, etc.). Cada perfil viene acompañado de una descripción detallada de sus competencias, su formación, sus certificados, su metodología pedagógica y su tarifa. Además, los alumnos (o padres) tienen la posibilidad de concertar una primera cita para conocerse. En las clases particulares es esencial mantener un clima de tranquilidad y confianza, conseguir crear una buena conexión con el alumno, por lo que esta primera toma de contacto es esencial; permite tanto a los profesores como a los alumnos saber si serán capaces de trabajar juntos.

Al tratarse de una actividad no regulada, es imposible conocer su alcance, no obstante, la mera observación muestra que hay numerosas ofertas de profesores particulares, especialmente en las asignaturas más complicadas de secundaria y bachillerato, y también de primeros cursos de algunas carreras universitarias. Asimismo, hay amplia oferta de idiomas a distintos niveles.

2.2.2. Análisis de la competencia

El entorno competitivo está formado por aquellas organizaciones que tratan de satisfacer la misma necesidad de los consumidores a los que se dirige la empresa. Las empresas que forman los competidores siguen una misma línea, que se va a tomar como referencia para la elaboración de las estrategias.

Se tratan de centros de estudios que disponen de aulas donde imparten asignaturas de primaria, secundaria, bachiller, e incluso algunas ofrecen el servicio de dar ciertas asignaturas de la universidad, dependiendo qué universidad, mayoritariamente universidades privadas.

El proyecto considera los siguientes centros como competidores directos a *Academias Manglano*:

- Academia Novo Reial:
- Academia aulario 2.0:
- Academia repaso Azcárraga:
- Bussola centro de estudios:
- Didac centro de estudios:
- Academia Albereda: esta empresa que está situada al lado de la Alameda en Valencia, cerca de los colegios Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús y de San José de Calasanz. Resulta que de esta academia está muy estudiada desde sus entrañas debido a que un miembro del equipo ha trabajado en ella durante dos años y gracias a eso se conoce su forma de trabajar, de organizarse, de contratar, de la metodología que siguen etc.... el conocimiento de esta academia sirve como ejemplo a la hora de aplicar el follower competitor. Esta academia se dedica a dar un gran abanico de asignaturas de la secundaria y bachiller, y son de las que, a su vez, dependiendo de la demanda que tengan, ofrecen algunas asignaturas de universidad de la rama biológica. Desde una perspectiva subjetiva por parte del miembro que trabajó ahí, según su experiencia, la academia no va mal, tienen reciclaje de alumnos, pero muchos llevan en la academia apuntados muchos años. Esto es porque al tener dos colegios cerca, lo primero de todo es que muchos alumnos viven por la zona, lo que supone una ventaja porque tienen el colegio y sus hogares cerca, lo segundo es que en muchas ocasiones se apuntan a la academia con los grupos de amigos para repasar e ir con sus amigos a clase. Muchos alumnos están muy fidelizados con la empresa, y a su vez, sus familias.
- Academia habito tu academia de repaso
- El lápiz mágico
- Albanta centre de estudis
- Centro de estudios gallard ricau
- Academia ADOS

2.2.3. Proveedores e intermediarios

Proveedores

Los proveedores proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda ofrecer sus bienes y servicios. Los proveedores que esta empresa necesita son escasos debido a que su razón de ser es la proporción de servicios, no de producir ningún bien. Por ello, los proveedores que se han considerado necesarios son aquellos que ofrezcan servicios que primera necesidad. Solamente se requerirá de encontrar cualquier empresa externa que nos ofrezca la tarifa más razonable que se adapte a nuestras necesidades.

Estos proveedores serán los de suministros básicos como la luz, agua, y demás recursos básicos que serán necesarios para el funcionamiento correcto de la academia. Otros servicios que consideramos de primera necesidad serán los servicios de comunicaciones: internet y telefonía móvil.

Por último, uno de los servicios que se consideran muy necesarios aparte de los citados anteriormente, son los de una empresa que ponga en marcha la plataforma digital, y la página web al igual que de su mantenimiento.

Al no ser necesario el tener a un empleado trabajando de forma completa por el momento, se decide externalizar esta función en la empresa a una empresa programadora que ponga en marcha el proyecto de la plataforma digital, así como su mantenimiento continuo para su correcto funcionamiento para el completo desarrollo de la actividad que ejerce la academia.

Intermediarios

Los intermediarios son las empresas que ayudan a la distribución, promoción y/o venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo

Atendiendo a la necesidad de promoción para hacer llegar los servicios de la empresa al conocimiento del público objetivo, la organización soportará los gastos relativos a los esfuerzos y recursos empleados para la consecución de las actividades de marketing. Este asunto está más detallado en el marketing plan.

En la misma línea, la empresa deberá contar además con un respaldo financiero proporcionado por intermediarios como bancos, compañías de crédito, compañías de seguros u otras sociedades que ayudan a financiar y/o asegurar los riesgos asociados a la actividad.

2.3. Misión, visión y objetivos

En el desarrollo del negocio a crear, deben establecerse de manera clara y concisa los siguientes conceptos:

2.3.1. Misión

La misión de una compañía es la razón final por la cual se crea esta. En este concepto se incluyen todas las funciones que pretende alcanzar la empresa.

Enseñanza de calidad.

Nuestra misión es la de ofrecer clases a grupos reducidos de personas que requieran de ayuda para estudiar, necesiten refuerzo académico, o quieran acceder a la universidad. Ya sean presenciales, o privadas mediante la cartera de profesores que posee la empresa como intermediaria.

Para lograr esto, será necesaria la construcción de la plataforma digital donde los alumnos puedan acceder al contenido personalizado de refuerzo que servirá de gran ayuda para su formación.

La puesta en marcha de planes de enseñanza. Se tratan de planes establecidos por el equipo encargado de escoger el contenido a impartir y su aplicación metodológica para facilitar el aprendizaje.

Éxito

La academia Manglano. se distingue de una academia más convencional por varios motivos:

Por la innovación tecnológica que supone ofrecer una plataforma online que favorece y facilita la consecución de los objetivos de nuestros alumnos.

Por el profesorado lo forma gente joven, capaz de entender más a sus alumnos y ser más afines a la hora de mostrárseles la situación en la que se encuentre cada alumno.

Y porque se considera que la ubicación de la academia juega un rol importante ya que al situarse en una zona con colegios alrededor, es muy probable que los alumnos vivan cerca y tengan la academia cerca de casa.

2.3.2. Visión

Se entiende por visión en este proyecto como el futuro que se le desea a la empresa en el largo plazo. El punto al que se quiere llegar.

El futuro de nuestros alumnos es lo más importante

La visión de *Academias Manglano* es la de cambiar la metodología de educación, ofreciendo un servicio de enseñanza de calidad, fiable, que se adapte a las necesidades de nuestros alumnos. En *Academias Manglano* estamos muy comprometidos con el futuro nacional y confiamos en que una juventud preparada y educada puede jugar un rol muy importante en el futuro.

Innovación

Las metas son las de asegurar que los objetivos académicos de nuestros alumnos se cumplan, que se encuentren dentro de un entorno apto para el estudio donde sean capaces de desarrollarse y formarse, no solo académicamente, sino profesionalmente para un futuro.

2.3.3. Objetivos

Objetivos estratégicos.

- *Optimización de recursos.* Alcanzar un nivel de pleno rendimiento de las instalaciones, esto es, que, durante el horario laboral de la academia, se impartan el mayor número de clases
- *Desarrollo de planes de crecimiento.* Desarrollar planes de expansión del negocio.
- *Bienestar general.* Lograr un sistema de pagos y una satisfacción generalizada de todos los agentes que componen la academia. Desde los estudiantes, los padres y todos los que hacen capaz el correcto funcionamiento de la academia, estos son, los empleados.
- *Compromiso con el medioambiente.* Llevar a cabo el ejercicio de las tareas tratando con mayor respeto el medioambiente utilizando materiales más duraderos y ecológicos

Objetivos tácticos.

- *Plataforma digital.* La puesta en marcha de una plataforma digital que permita la conexión entre los alumnos y el contenido al que se hayan suscrito. Esta herramienta virtual juega un papel muy importante puesto que es una ventaja competitiva sobre los principales competidores más directos, y que la empresa reforzará ya que sobre ella pesa una de las razones del futuro éxito.
- *Cartera de profesores.* La academia incluirá en sus planes la formación de una cartera de profesores que estén trabajando dentro de la academia, o no, para que cualesquiera de los alumnos, matriculados o no, puedan optar a clases particulares.
- *Eliminar la precariedad.* Unas condiciones y un entorno que facilite y favorezca el ejercicio de la enseñanza
- *Servicio de calidad.* Ofrecer un servicio de calidad para que los alumnos suscritos a la academia consigan lograr sus objetivos académicos
- *Seguridad y protección.* Ejercer nuestra labor siempre bajo unos requisitos de higiene para asegurar la protección de nuestros clientes y de nuestros trabajadores.
- *Igualdad salarial.* Establecer desde un primer momento un sistema de salarios que asegure la igualdad salarial de todos los trabajadores conforme a sus competencias.

2.4. Análisis de los recursos y competencias

A los recursos y competencias mínimas que conforman una empresa para su correcto funcionamiento y solvencia se les denomina recursos y competencias umbral. Dentro de los recursos se distinguen los que son mínimos, y únicos, porque en un mercado competitivo como es el de la educación extraescolar, no solo hay que contar con recursos mínimos, sino que hay que destacar y desarrollar unos recursos únicos que son los que distinguen *Academias Manglano* de las demás otras.

2.4.1. Recursos mínimos

Los recursos mínimos son aquellos con los que la empresa ha de contar como mínimo para poder ejercer su actividad. Sin estos recursos sería casi imposible de realizar las actividades del día a día de la empresa. Estos son:

- **Academia – oficina:** Un establecimiento es necesario para poder llevar a cabo las actividades que este proyecto establece. En la academia tiene que haber espacio para las aulas, y además contar con un espacio para la recepción en la entrada. También una habitación desde donde llevar la gestión de la compañía y todos los procedimientos administrativos en los que la empresa derive.
- **Mobiliario:** la academia precisará de sillas, mesas y pizarras para que se puedan impartir clases y de esa forma realizar la actividad para generar ingresos.
- **Ordenador:** para la recepción, un ordenador que lleve la gestión que suponga dar de alta a los alumnos en la plataforma y trabajar en las funciones que les sean competentes según mande la persona que este en el cargo supervisor de esas gestiones.
- **Programas informáticos:** para realizar distintas actividades de gestión y trámite serán necesarios programas informáticos como los que ofrece Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) que serán necesarios y requerirán una inversión inicial.
- **Impresora:** una impresora es muy necesaria para poder ejercer de manera eficiente el plan estratégico de educación que el proyecto propone. Para el correcto funcionamiento de las clases, es esencial una impresora.
- **Baños:** servicio de baños para los alumnos y trabajadores del centro, siempre correctamente higienizado para asegurar la salud de los alumnos y empleados.

2.4.2. Recursos únicos

Los recursos únicos son los que permiten diferenciar a la empresa de cualquier otra. En el apartado anterior se detallan los recursos mínimos con los que se debe contar para llevar a cabo el negocio, pero estos siguen sin ser suficientes para el correcto funcionamiento de la empresa. Toda organización que quiera alcanzar el éxito en su funcionamiento ha de contar con recursos únicos de los que no dispongan las compañías competidoras, de tal forma que supongan una ventaja competitiva.

- **Plataforma virtual:** como se ha indicado en el resumen ejecutivo, la plataforma virtual juega un papel esencial en cuanto a novedad dentro de la industria de

las academias de refuerzo académico. La puesta en marcha de una plataforma en la que los alumnos, una vez matriculados, tengan a su alcance una serie de contenidos a los que están suscritos según la matrícula, supone una característica que el proyecto considera como importante a la hora de analizar qué distingue a la empresa de las demás, y qué se puede hacer para que la compañía se distinga de las demás.

La plataforma tendrá en una base de datos, todo tipo de contenidos didácticos relacionados con las materias que se imparten en la academia, o en clases particulares, todos los alumnos tendrán acceso a esos contenidos.

- **Servicios de clases particulares:** el proyecto considera un recurso único que *Academias Manglano* ofrezca al mismo tiempo que las clases presenciales en la academia, un servicio exclusivo en el que los alumnos pueden optar a tener un profesor proporcionado por la academia en casa, dándole así, una atención más personalizada y privada al alumno. Hasta el momento, las otras academias u otros competidores directos solo se han enfocado en las clases presenciales dentro de un horario laboral entre semana, pero *Academias Manglano* quiere ir más allá penetrando el mercado ofreciendo servicios muy similares al de las clases principales al mismo segmento de mercado. La empresa dispone en sus objetivos tácticos la formación de una cartera de profesores. Este resulta un recurso único porque cualquier cliente tendrá la certeza de estar contratando un profesor que cumpla las cualidades que la academia considere competentes para que reciban un servicio de calidad garantizado. Además, en el caso de que se soliciten profesores fuera del horario laboral, la plataforma virtual es clave para que se puedan solicitar este tipo de servicios vía telemática.

2.4.3. Competencias umbrales

Las competencias umbrales son todas aquellas competencias mínimas con los que los recursos humanos de cualquier empresa ha de contar.

El proyecto considera que las competencias umbrales con las que han de contar los empleados se bifurcan según las obligaciones y responsabilidades que se les asigna. Para el personal ejecutivo, para ahorrar costes de personal tendrá unas responsabilidades que más tarde, en caso de buen funcionamiento de la empresa, podrá delegar en un equipo todavía no formado.

Estas responsabilidades son:

- Toda labor de tesorería en la que concurra la empresa. Esto es, labores de captación de recursos financieros, procesos contables, procesos fiscales.
- Conocimientos sobre asesoría jurídica y fiscal
- Gestión y dirección de capital humano
- Gestión y dirección de localización de capital
- Conocimiento del sector

Las competencias umbrales para la persona responsable de la secretaria de la academia:

- Conocimientos de administración y gerencia

- Tramite de documentos o de comunicaciones internas y externas en los circuitos de información de la empresa
- Realizar la gestión administrativa de los procesos comerciales a la hora de la matriculación de nuevos alumnos y de supervisión de los métodos y cumplimiento de pagos de los clientes
- Conocimientos informáticos a la hora de tramitar
- Atención al público y clientes, atendiendo a todo tipo de situaciones que se puedan plantear en el día a día

Para los profesores encargados de dar clase en la academia, las competencias requeridas se han de ajustar a unos estándares establecidos por la dirección. Y estos son:

- Capacidades didácticas para saber dar una clase,
- Capacidades para captar la atención de los estudiantes,
- Capacidades para saber hablar en público.
- Conocimientos sobre la materia que impartirá
- Conocimientos de ingles
- Conocimientos de Microsoft office y material electrónico y automatizado proporcionado por la oficina.

2.5. Análisis DAFO

Tabla 4. DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <p>Limitación en el capital inicial</p> <p>Dependencia de entidades financieras</p> <p>Falta de experiencia</p> <p>Creación desde cero de la plataforma digital</p> <p>El proceso de creación de la plataforma digital puede llevar mucho tiempo</p> <p>Falta de visibilidad. Negocio nuevo</p> <p>Falta de rentabilidad los primeros meses debido a que se trata de una empresa de nueva creación</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Competencia asentada en el mercado</p> <p>Reducida fidelidad</p> <p>Dificultades frente a costes fijos</p> <p>Posible entrada de nuevos competidores</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Concepto innovador por el potencial que supone la plataforma digital</p> <p>Ubicación geográfica y local</p> <p>Servicio de calidad y atención personalizada</p> <p>Plan de enseñanza personalizado y metodología innovadora</p> <p>Innovación tecnológica</p> <p>Diferenciación de las otras academias que compiten en el mercado</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Creación de una marca propia que se haga conocida y en la que los clientes puedan depositar su confianza</p> <p>La innovación tecnológica que plantea la academia</p> <p>Digitalización del sector</p> <p>Desarrollo de nuevas líneas de negocio en un futuro como idiomas, deportes, música</p>

(Fuente: Elaboración propia)

ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO

3. ANALISIS CONTABLE Y FINANCIERO

Con la finalidad de determinar la viabilidad de este proyecto, en este capítulo se realiza un análisis contable y financiero del mismo y de un horizonte temporal.

3.1. Análisis contable

3.1.1. Valores contables iniciales

Tabla 5. Aportación inicial, inversión inicial y gastos de puesta en funcionamiento (€)

APORTACIÓN INICIAL	50000
REFORMA	20000
MOBILIARIO	10000
EQUIPO INFORMÁTICO	2000
PLATAFORMA VIRTUAL	4000
MATERIAL	1500
MARCA	3000
PUBLICIDAD LANZAMIENTO	3000
GASTOS CONSTITUCIÓN	1200
FIANZA	2400
EFFECTIVO	5000

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla 9 se observa desglosada toda la inversión inicial y gastos de puesta en funcionamiento que serían necesarios para el comienzo de la academia. Estos gastos incluyen la reforma del local, la compra del equipo informático para poder trabajar, todo el mobiliario, el coste de puesta en marcha de la plataforma virtual y demás gastos como el de marca y publicidad.

3.1.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En la siguiente tabla se muestran los escenarios esperados en la cuenta de Pérdidas y Ganancias en un horizonte de 5 años. Estos valores son aproximaciones que se espera que se ajusten con la realidad lo máximo posible, teniendo en cuenta que en un futuro pueden existir cambios que afecten a estos valores iniciales.

Tabla 6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias en un horizonte de 5 años (€)

CUENTA DE PYG	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	200.600	200.600	223.000	230.700	263.200
PERSONAL	- 124.800	- 124.800	- 124.800	- 124.800	- 124.800
SERVICIOS EXTERIORES	- 43.900	- 31.200	- 31.200	- 31.200	- 31.200
AMORTIZACIONES	- 5.350	- 5.350	- 5.350	- 5.350	- 5.350
RESULTADO EXPLOTACIÓN	26.550	39.250	61.650	69.350	101.850
RESULTADO FINANCIERO	- 3.460	- 2.795	- 2.078	- 1.306	- 475
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	23.090	36.455	59.572	68.044	101.375
IMPUESTO SOBRE Bº	- 5.773	- 9.114	- 14.893	- 17.011	- 25.344
RESULTADO DEL EJERCICIO	17.318	27.341	44.679	51.033	76.032

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla 10, se muestra como desde el punto de vista del PyG, el negocio sería rentable siempre y cuando se cumplan las expectativas en cuanto a número de alumnos por clase al mes, y el número de alumnos de particulares.

Se observa un crecimiento del resultado del ejercicio debido a que los precios de las matrículas, las mensualidades en academia, y las mensualidades por particulares aumentan a lo largo de los años. Esto se debe a que la academia va cogiendo nombre y fama, por lo que se puede permitir aumentar las tarifas que cobra a sus alumnos ya que el servicio que se ofrece es de calidad.

La elaboración de los ingresos se ven explicados más adelante en el punto 3.1.6. Ingresos y costes.

3.1.3. Balances anuales

Tabla 7. Balances anuales en un horizonte de 5 años (€)

Balances anuales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE					
INMOV. INTANGIBLE	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	-
INMOV MATERIAL	32.750,00	28.000,00	23.250,00	20.500,00	15.750,00
INVERSIONES FINANCIERAS A LP	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TESORERÍA	- 22.540,77	- 79.104,13	- 115.562,70	- 123.714,35	- 132.516,01
TOTAL ACTIVO	20.009,23	41.904,13	- 83.712,70	95.214,35	109.366,01
NETO					
CAPITAL	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
RESERVAS		- 60.532,21	- 111.040,84	- 148.562,17	- 160.529,50
RESULTADO	- 60.532,21	- 50.508,63	- 37.521,33	- 11.967,33	- 5.418,38
PASIVO					
PASIVO NO CORRIENTE					
DEUDAS LP	32.208,91	22.264,59	11.548,26	-	
PASIVO CORRIENTE					
DEUDAS CP	9.227,93	9.944,32	10.716,33	11.548,26	-
HP ACREEDORA IS	- 20.177	- 16.836,21	- 12.507,11	- 3.989,11	- 1.806,13

HP ACREEDORA IVA	782,00	- 4.736	- 3.408	- 744	- 112
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	11.509,2 3	- 50.404,1 3	- 92.212,70	- 103.714, 3	- 117.866,0 1

(Fuente: Elaboración propia)

3.1.4. Financiación ajena del proyecto

A continuación, se muestra el crédito que se ha pedido prestado a una entidad financiera para la posibilidad de la puesta en marcha de las academias. Se trata de un préstamo de 50.000€, a un tipo del 2.50% a devolver en 5 años. Sin este préstamo no sería posible la puesta en marcha ya que particularmente no se dispone de capital inicial.

Tabla 8. Características del préstamo solicitado a la entidad financiera

Importe	50.000€
Tipo	2.50%
Años	5
Meses	60

(Fuente: Elaboración propia)

A continuación, se muestra la devolución del préstamo y su desglose en meses, mensualidades, intereses, amortización y capital pendiente de devolución, para su correcto análisis y comprobación en la muestra de datos de este proyecto para su fiabilidad de estos.

Tabla 9. Devolución del préstamo (€)

Mes	Mensualidad	Intereses	Amortización	Pendiente
				50.000,00
1	1.001,90	312,50	689,40	49.310,60
2	1.001,90	308,19	693,71	48.616,90
3	1.001,90	303,86	698,04	47.918,85
4	1.001,90	299,49	702,40	47.216,45
5	1.001,90	295,10	706,79	46.509,66
6	1.001,90	290,69	711,21	45.798,44
7	1.001,90	286,24	715,66	45.082,79
8	1.001,90	281,77	720,13	44.362,66
9	1.001,90	277,27	724,63	43.638,03
10	1.001,90	272,74	729,16	42.908,87
11	1.001,90	268,18	733,72	42.175,15
12	1.001,90	263,59	738,30	41.436,85
14	1.001,90	254,34	747,56	39.946,37
15	1.001,90	249,66	752,23	39.194,14
16	1.001,90	244,96	756,93	38.437,20
17	1.001,90	240,23	761,66	37.675,54
19	1.001,90	230,68	771,22	36.137,90
22	1.001,90	216,13	785,77	33.795,21
23	1.001,90	211,22	790,68	33.004,53
24	1.001,90	206,28	795,62	32.208,91
25	1.001,90	201,31	800,59	31.408,32
27	1.001,90	191,27	810,63	29.792,09
28	1.001,90	186,20	815,70	28.976,40
30	1.001,90	175,97	825,92	27.329,68
31	1.001,90	170,81	831,09	26.498,59
34	1.001,90	155,13	846,77	23.974,03
36	1.001,90	144,51	857,39	22.264,59
38	1.001,90	133,76	868,14	20.533,71
39	1.001,90	128,34	873,56	19.660,15
40	1.001,90	122,88	879,02	18.781,13
41	1.001,90	117,38	884,52	17.896,61
42	1.001,90	111,85	890,04	17.006,57
43	1.001,90	106,29	895,61	16.110,96
44	1.001,90	100,69	901,20	15.209,76
48	1.001,90	77,95	923,95	11.548,26
49	1.001,90	72,18	929,72	10.618,54
50	1.001,90	66,37	935,53	9.683,01
51	1.001,90	60,52	941,38	8.741,63
52	1.001,90	54,64	947,26	7.794,37
54	1.001,90	42,76	959,14	5.882,05
55	1.001,90	36,76	965,13	4.916,91
56	1.001,90	30,73	971,17	3.945,75
57	1.001,90	24,66	977,24	2.968,51
58	1.001,90	18,55	983,34	1.985,16
59	1.001,90	12,41	989,49	995,67
60	1.001,90	6,22	995,67	0,00

(Fuente. Elaboración propia)

3.1.5. Nóminas del personal

En este apartado se muestran las nóminas del personal y su coste en la seguridad social

Tabla 10. Nóminas y gasto de seguridad social del personal de la academia (€)

	Sueldo	Seguridad social	total
Dirección	1800	540	2340
Profesor 1	1600	480	2080
Profesor 2	1500	450	1950
Profesor 3	1100	330	1430
Administración	1200	360	1560
Persona limpieza	800	240	1040
			10400

(Fuente: elaboración propia)

En la tabla se muestra como la dirección al socio principal accionista, que se encontrará como socio y como asalariado de la empresa. Se cuenta con tres profesores, una persona de administración y contratada una persona de limpieza.

Los datos mostrados en la tabla 14 se encuentran datados en meses

3.1.6. Ingresos y costes

Ingresos

Tabla 11. Numero servicios que se pretenden ofrecer en un horizonte de 5 años

Número de servicios					
	2023	2024	2025	2026	2027
Numero de matriculas	60	60	70	70	80
Numero de mensualidades	660	660	770	770	880
Numero de particulares	440	440	440	440	440
Ventas totales	1160	1160	1280	1280	1400

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla 11 se detalla la previsión de servicios que se pretenden dar en el horizonte de 5 años. Los servicios que se cobran son:

- La matrícula
- La mensualidad de la academia
- La mensualidad de las clases particulares

El numero de matriculas nos informa de la capacidad que tendrá la academia, esta es, de 60 alumnos, que pagarán una sola matrícula.

Seguido de esto, estos 60 alumnos pagarán 11 mensualidades, llegando a un total de 660 pagos de mensualidades.

Y, por último, el número de clases particulares, que se han calculado como 40 al mes, multiplicado por 11 meses, dando un total de 440 pagos de mensualidades.

Tabla 12. Tabla de precios por servicio

TARIFAS PRECIOS					
	2023	2024	2025	2026	2027
Precio matricula	80	80	90	90	100
Precio mensualidad	150	150	150	160	160
Precio particular	220	220	230	230	260

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla 12 se muestra el precio de cada servicio, que multiplicado por el numero de servicios ofrecidos, nos resultará en el total de ingresos percibidos durante el horizonte de los 5 años.

Tabla 13. Total de ingresos por servicios(€)

INGRESOS	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos matriculas	4800	4800	6300	6300	8000
Ingresos mensualidades	99000	99000	115500	123200	140800
Ingresos particulares	96800	96800	101200	101200	114400
	200600	200600	223000	230700	263200

(Fuente: Elaboración propia)

En la tabla 13 se encuentran el total de los ingresos previstos en el horizonte de 5 años. Estos ingresos han sido calculados mediante la multiplicación de los números de servicios previstos por el coste de los servicios.

Se observa el aumento de los ingresos a partir del tercer año debido al aumento de la capacidad de las aulas en 10 personas y del aumento del precio de los servicios tanto de la matrícula y de las mensualidades de la academia y de las clases particulares.

Gastos

En este proyecto, al ser una academia que ofrece servicios, no se obtienen unos gastos de producción, ni de compra de materias primas ni se han previsto gastos relativos a los que serían propios de una empresa del sector industrial.

En este caso, la empresa solo soporta los siguientes gastos de estructura y funcionamiento:

- Inversión inicial
- Alquiler
- Luz
- Agua
- Seguros
- Gas
- IVA soportado
- Liquidación del IVA
- Interés del préstamo
- Amortización del préstamo
- Nóminas y Seguridad Social

A continuación, se muestra la tabla de gastos previstos durante el primer año, donde se tienen en cuenta todos los gastos mencionados previamente.

Tabla 14. Total de gastos previstos durante el primer año (€)

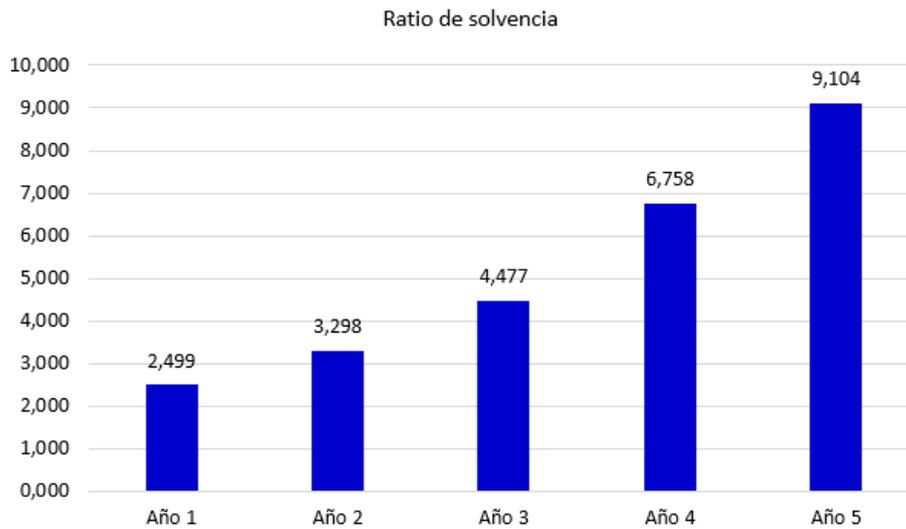
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
INVERSION INICIAL	5100											
ALQUILER	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
LUZ	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
AGUA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
SEGUROS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
GAS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
PAGOS POR COMPRAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA SOPORTADO	10.983	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546
LIQUIDACION IVA				- 7.060			- 3.683			- 306		
INTERESES	313	308	304	299	295	291	286	282	277	273	268	264
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	689	694	698	702	707	711	716	720	725	729	734	738
NOMINA/SEG SOC.	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400	10.400
TOTAL PAGOS	77.085	14.548	14.242	14.548	14.548							

(Fuente: Elaboración propia)

3.2. Análisis financiero

En este apartado del capítulo 3, se estudia la parte financiera del proyecto a través del análisis de cuatro ratios que se han considerado más importantes. Estos son la evolución de los ratios de solvencia, liquidez, endeudamiento, y de apalancamiento financiero.

Gráfica 4: Evolución del ratio de solvencia



(Fuente: Elaboración propia)

La ratio de solvencia enfrenta las masas de activo frente a las de pasivo, poniendo en contraste cuantas unidades de euro en activo hay frente las unidades de euro de deuda y obligaciones, en otras palabras, cuántos euros posee la empresa disponible por cada euro contraído de deuda.

Un valor que se considera correcto en esta ratio, es aquel valor superior a 1.5, que indicaría un nivel de solvencia adecuado. Todo valor inferior a ese se considera como un nivel de solvencia inadecuada.

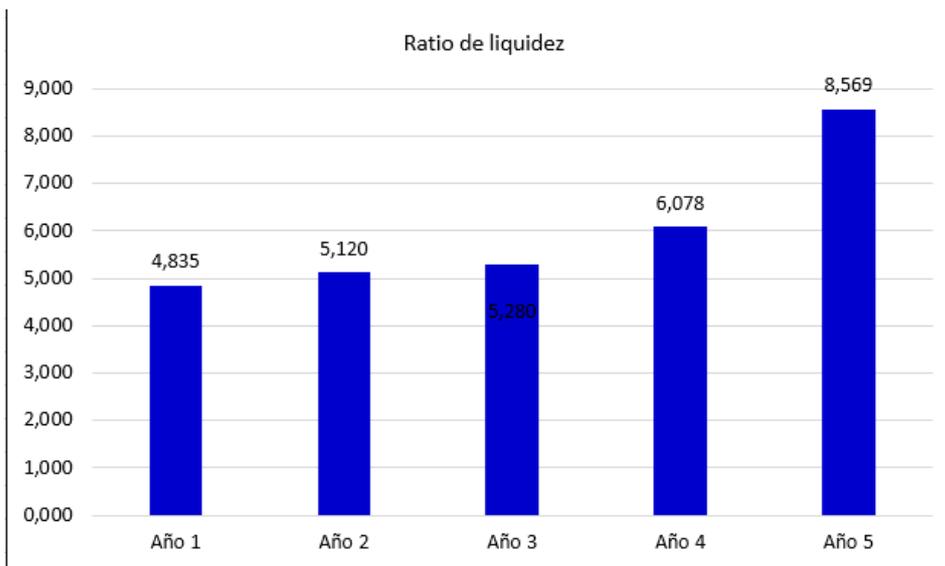
En la gráfica 4 que se muestra arriba, tras haber calculado la ratio de solvencia a lo largo de los cinco años, se muestran valores de este ratio superiores a 1.5 en todos los años, en el cual se observa la solvencia con la que cuenta la empresa desde el primer año de la constitución.

El valor de estas ratios se debe a que la deuda de la empresa se va amortizando a lo largo de la vida de la academia y porque no se adquiere más deuda ya que las necesidades operativas de la empresa no lo requieren.

En la siguiente gráfica se estudia la liquidez de la empresa a través del horizonte temporal de los cinco años.

Esta ratio pone en relación las masas patrimoniales del activo más líquido frente al pasivo más a corto plazo. Estudia la capacidad que tiene la empresa de hacer frente de una forma más inmediata con su activo al pasivo más inmediato. Una ratio que se considere correcta es aquella que es capaz de hacer frente al 100% de su pasivo más inmediato, es decir, que tenga un valor igual a 1 como mínimo.

Grafica 5: Evolución de la ratio de liquidez



(Fuente: Elaboración propia)

En la gráfica 5 se muestra como este valor es superior a la unidad en todos los años. Esto se debe a que dentro de este capítulo se ha presupuestado 5.000€ de efectivo y que estos se mantienen a lo largo del horizonte temporal de los cinco años. Al mantenerse este efectivo durante todos los años y al verse reducida poco a poco la deuda, se observan valores muy favorables para esta ratio, que incluso, según la teoría, podría estar en riesgo la empresa de una ociosidad de recursos.

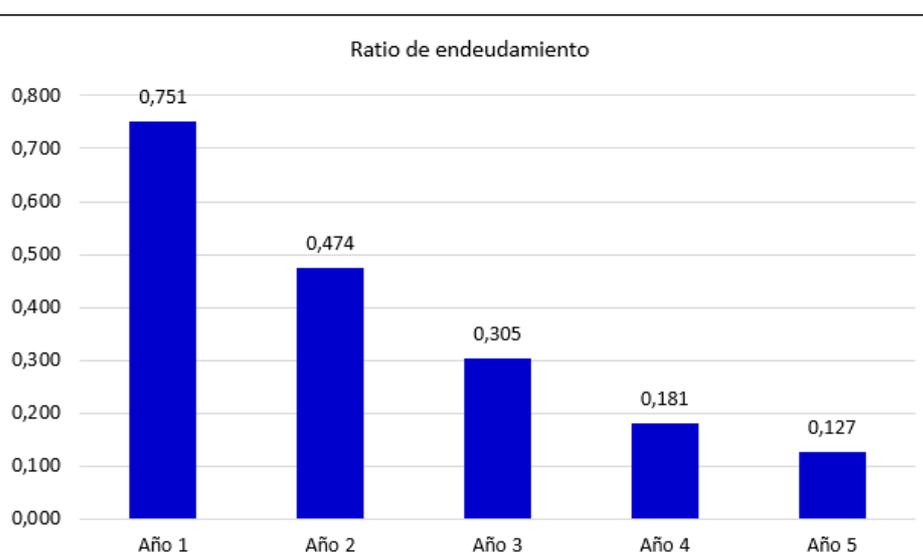
Tras haber analizado en las dos gráficas anteriores un la parte financiera de la liquidez de la empresa, toca analizar la parte de la deuda de la empresa para así, realizar un análisis completo de la previsión financiera de la academia y tener una visión más amplia todavía del futuro de esta.

El análisis siguiente, analiza expresamente la deuda. Esta ratio, la ratio de endeudamiento, enfrenta la deuda de todo el pasivo, frente a la suma total de los recursos propio, es decir, el patrimonio neto que se ha aportado.

Esta ratio, según Orensanz (2020), indica si hay un equilibrio entre los recursos propios y las deudas de la compañía. Y para que exista tal equilibrio, es necesario que los valores obtenidos en el calculo de esta ratio oscilen entre 0.4-0.6 puntos.

En la gráfica 6 que se muestra a continuación, se observa como la empresa durante el primer año se encuentra altamente endeudada frente a capitales propios, pero que a lo largo de los años, por la misma razón que se ha obtenido en las demás ratios, la deuda se amortiza y va disminuyendo, obteniendo como resultado unos valores de endeudamiento mucho más favorables, hasta llegar a un punto en el que el quinto año mostrado en el horizonte, no haya prácticamente deuda y sea casi un 90% recursos propios.

Grafica 6: Evolución de la ratio de endeudamiento



(Fuente: Elaboración propia)

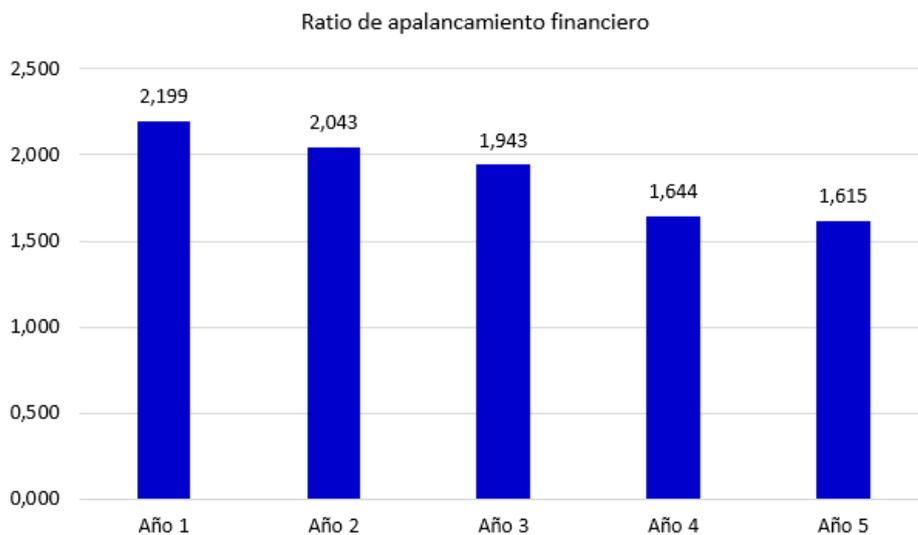
Según la teoría, esto no es del todo positivo ya que una empresa ha de tener cierta deuda para el correcto sostenimiento y porque así muestra cierta inversión en nuevo activo. La deuda siempre será adecuada cuando los pasivos a corto financien los activos a corto, y que los pasivos a largo financien parten de los activos a corto y la totalidad de los activos a largo.

Por último, para finalizar este capítulo, y darle fin también al análisis financiero, se muestra el análisis del apalancamiento financiero.

La teoría sobre esta ratio indica cuando la deuda obtenida por la empresa está siendo utilizada como método para la financiación de las operaciones. En otras palabras, nos indica cuando la deuda impulsa la rentabilidad financiera que obtiene la empresa.

Para poder afirmar que la empresa, a través de la deuda, está impulsando la rentabilidad financiera, el valor del apalancamiento financiero ha de ser superior a la unidad.

Grafica 7: Evolución de la ratio de apalancamiento financiero



(Fuente: Elaboración propia)

Tal y como se muestra en la gráfica 6, la deuda está impulsando la rentabilidad financiera a lo largo del horizonte. Y de nuevo, como se ha afirmado en el análisis de cada ratio, esta vez esta ratio se comporta de forma distinta, pero por el mismo motivo de que la deuda se reduce a lo largo del horizonte y por lo tanto el apalancamiento financiero también va disminuyendo.

Lo positivo de este análisis es que nos indica que la deuda se está utilizando de forma inteligente durante todo el periodo objeto de análisis.

CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

4. CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

4.1. Introducción

En este capítulo del proyecto se van a estudiar todos los pasos que sean necesarios para llevar a cabo la puesta en marcha del negocio y se describirán los aspectos tanto jurídicos como administrativos que se han de tener en cuenta.

Considérese este capítulo como una guía en la que se tienen en cuenta los pasos a seguir previo a la constitución, y después, todos los pasos a seguir para poder constituir la.

4.2. Forma jurídica

Previo a la constitución, se ha de tomar una decisión sobre la forma jurídica que tendrá el negocio. Se ha decidido, que debido a la magnitud del tamaño de la empresa y el nivel de facturación que se ha previsto, lo más adecuado es una fundar una Sociedad Limitada.

- **Responsabilidad:** Una sociedad limitada, tal y como el propio nombre indica, es limitada ya que solamente responde ante cualquier problema frente a terceros con el capital aportado. Solamente actúa de forma distinta en casos excepcionales.
- **Impuestos:** Una de las características de las sociedades limitadas es la tributación con la que actúan. En este caso tributan en el Impuesto de Sociedades donde actualmente se sitúa en un 25%.
- **Financiación:** Frente a las dificultades que pueda suponer encontrar financiación ajena, si esta financiación se hace mediante demanda de una sociedad, la entidad bancaria es más propensa a ofrecerla a una sociedad debido a la obligación por parte de la ley en la transparencia precisión en las cuentas de la sociedad.
- **Imagen:** El hecho de actuar en nombre de una sociedad y no bajo un nombre propio o autónomo da una imagen más seria de cara al público.
- **Costes:** para la constitución de la sociedad se tendrán en cuenta los costes que conlleva el notario para que te constituya la sociedad (alrededor de 400-500€), más el gasto en honorarios a éste que rondan los 200-250€, y el gasto de la aportación mínima social de 3.000€, aunque al depositar este dinero en el banco y obtener el resguardo, ya se podrá tener en cuenta este saldo para las futuras inversiones y gastos que tenga la sociedad.
- **Restricciones:** se ha de destinar a la reserva legal como mínimo el 20% del beneficio que se obtiene en el ejercicio. Tampoco se podrán repartir dividendos entre los socios (pese a haber un solo socio fundador) si tras el reparto, el

patrimonio neto de la sociedad queda por debajo del 60% del capital social mínimo necesario. Del mismo modo, la retribución al socio administrador no puede superar el 20% del patrimonio neto del ejercicio. Además, en caso de liquidación de la sociedad, el socio único sería quien respondería solidariamente con el capital mínimo en caso de que el patrimonio neto actual fuese insuficiente para hacer frente a sus obligaciones.

- **Seguridad Social:** el socio fundador estará obligado a solicitar la afiliación al sistema de la Seguridad Social a los trabajadores. En este caso a los tres profesores, a la persona de administración, y a la persona de limpieza, al igual que así mismo en el caso de que él mismo se convirtiese en un asalariado. Será el socio la persona ocupada de darles de alta y de baja en el régimen general de la Seguridad Social.

4.3. Creación de la empresa

A continuación, se detallan los pasos que se han de seguir para materializar la constitución de la empresa.

- Decidir una denominación social para identificar a la empresa. El nombre escogido para este caso es *Academias Manglano*, y obtener por parte del Registro Mercantil Central una certificación negativa en la que acredita que no hay ninguna empresa con ese nombre o ninguno similar. El trámite tiene un coste de 16€ y se obtiene un certificado en un periodo de dos o tres días.
- Apertura de una cuenta bancaria y asociarla a la empresa en la que se va a ingresar el capital de los 3.000€ previamente mencionados en la forma jurídica.
- Solicitar el NIF provisional presentando el modelo 036, la certificación negativa del RM y el acuerdo de voluntades. Para esta gestión, será necesaria la ayuda por parte de una gestoría o de un abogado. Una vez se tenga el NIF, ya se podrán contratar a los profesores y demás personal, al igual que se podrá empezar a emitir facturas y demás papeleo. La obtención del NIF tiene un coste aproximado de 100-150€.
- Una vez realizados todos los pasos previamente comentados, se requerirá de los servicios de un abogado para la redacción de unos estatutos, cuyos estatutos se tendrán que presentar en una notaría junto a l DNI, la certificación de negativa y la certificación del banco.
- Para finalizar, inscribir en el RM la escritura de la constitución que ha facilitado el notario a la sociedad. Tras este trámite, ya se habrán cumplido todos los pasos necesarios para tener la empresa legalmente en funcionamiento.

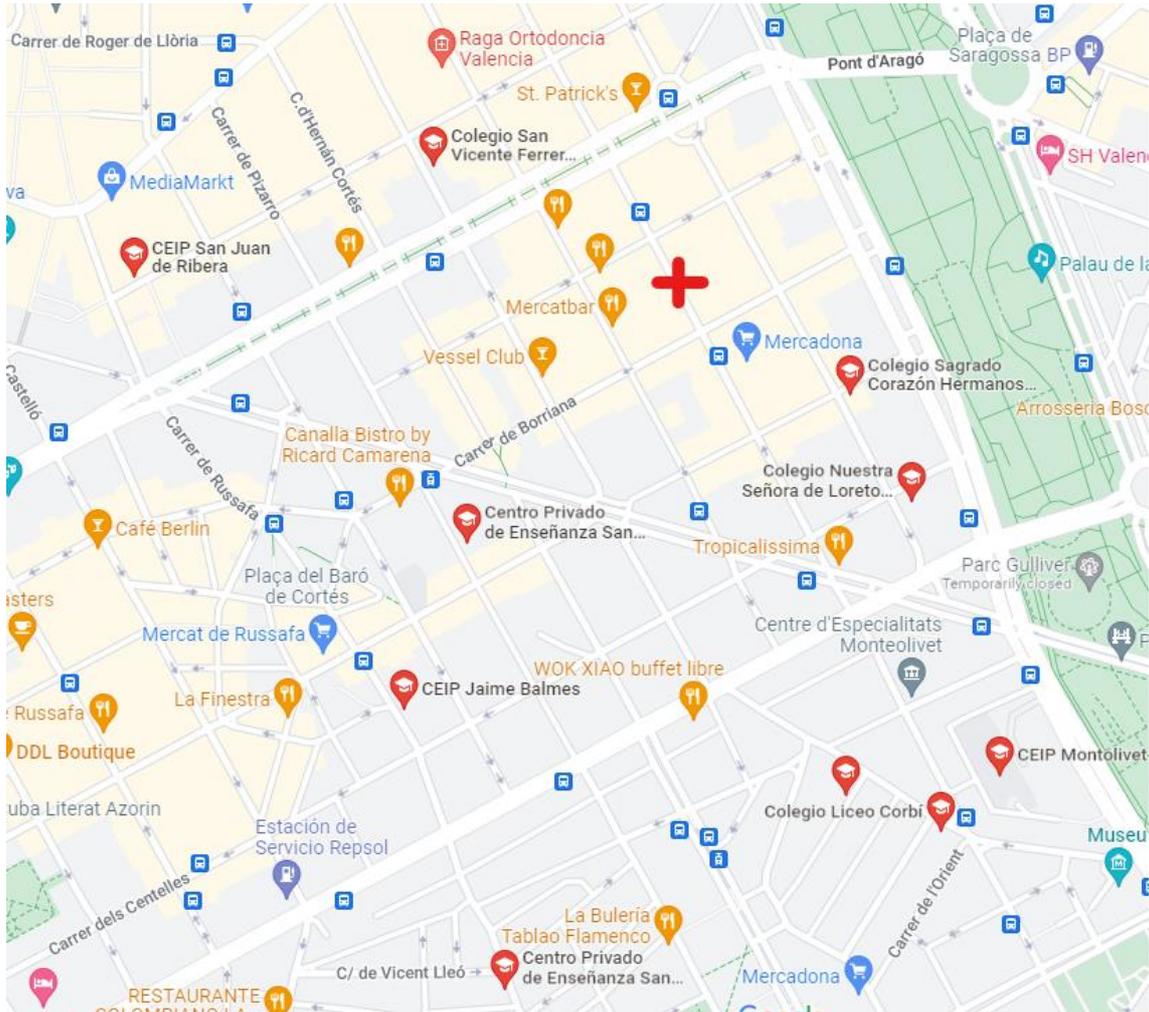
4.4.1. Criterios de localización

La ubicación escogida para la constitución de la academia corresponde a dos criterios básicos que se han mencionado previamente.

- **El precio del alquiler:** este coste mensual del arrendamiento de la oficina es un precio muy asequible y entra dentro del presupuesto de la academia sin afectar de manera negativa al resultado del ejercicio anual. El coste actual mensual que corresponde al alquiler asciende a 1.200€. Este precio resulta muy asequible debido a que es un bajo muy grande en la zona del centro de Valencia donde el precio de alquiler de los bajos comerciales asciende como mínimo a 2.500€.
- **Localización estratégica:** la localización del bajo resulta más que idónea ya que se encuentra entre ocho escuelas de enseñanza y colegios. Se encuentra literalmente en el centro entre los siguientes centros educativos de enseñanza:
 - Colegio San Vicente Ferrer Dominicos
 - CEIP San Juan Ribera
 - CEIP Alejandra Soler
 - CEIP Jaime Balmes
 - San José hermanas Franciscanas
 - Colegio Hermanos de Maristas
 - Colegio Nuestra Señora del Loreto
 - Liceo Corbí
 - CEIP Montolivet
 - IES Luis Vives

En la tabla 20 se muestran los colegios alrededor de la marca (academia). Lo que muestra la localización tan privilegiada en la que se encuentra el bajo.

Tabla 16. Centros de enseñanza alrededor de la academia



(Fuente: Google Maps, 2022)

Además de estar en el centro, la academia se encuentra en una posición donde es muy fácil acceder en transporte público, además de encontrarse en pleno corazón de entidades financieras, despachos de abogados, supermercado, bares y restaurantes y otros servicios complementarios.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

5. PLAN DE RRHH Y ORGANIZACIÓN

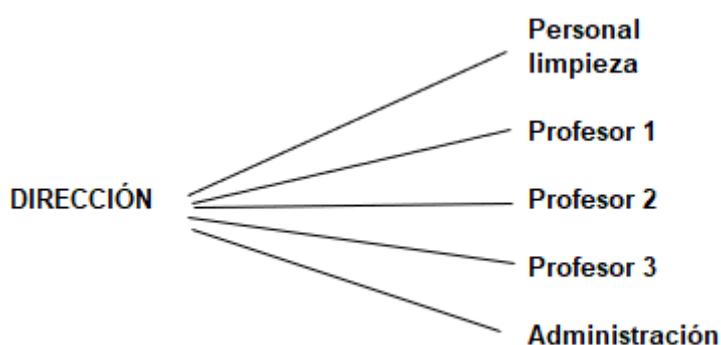
En este capítulo del proyecto, se estudia y analiza el capital humano necesario para el correcto funcionamiento de la academia. El capital humano es una parte esencial e imprescindible para asegurar el éxito de proyecto. Es por eso por lo que se ha realizado un plan de recursos humanos que pretende seguir la línea de la misión, los valores y objetivos de Academias Manglano S.A.

Según Pons (Pons Verdú, 2012), los puntos principales de un eficaz plan de recursos humanos de una empresa son la dimensión de funciones de la plantilla, la selección, contratación y formación a desarrollar y la política retributiva respectiva.

5.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa que plantea la academia mediante el organigrama que se presenta en la tabla 21, se muestran los 6 miembros que componen el proyecto. La persona socia única en el puesto de dirección encargada del resto de los miembros.

Tabla 17: Organigrama de Academias Manglano S.L.



(Fuente: Elaboración propia)

En primer lugar, el directivo será el encargado general y la persona que toma todas las decisiones. Este puesto supervisará todas las labores llevadas a cabo por todo el personal.

La carga de trabajo que conlleva llevar un equipo de cinco personas es factible manejar con un único director

5.2. Perfil del puesto de trabajo

Dirección

El director, como principal objetivo tiene el sostenimiento de la academia y de hacer que se cumplan todos los objetivos tanto estratégicos como económicos de la sociedad, al igual de que se cumplan de la misión y de compartir la visión.

Entre sus tareas, específicamente se encuentran:

- Encargarse de la toma de decisiones a corto, medio y largo plazo
- Encargarse de la supervisión de personal
- Encargarse de la gestión y el control de los recursos económicos
- Supervisar las relaciones con las entidades financieras
- Encargarse de las negociaciones con proveedores
- Manejar la imagen de la academia
- Tener conocimientos en matemáticas y economía para poder enseñar
- Saber llevar una clase

Para el cumplimiento de estas tareas, es necesario que el director tenga una formación previa en administración y dirección de empresas, y que además cuente con un buen registro académico ya que esto le ayudará a dar clases.

También será necesario que cuente con aptitudes como:

- Liderazgo
- Motivación
- Habilidades contables
- Habilidades administrativas
- Nociones sobre el sector
- Saber hablar en publico

Personal de limpieza

La persona encargada de limpieza es esencial para alcanzar un bienestar en la academia. Ha de velar por el mantenimiento de las instalaciones y de la presentación de la academia.

Entre sus tareas, se encuentran:

- Gestión y control de las herramientas oportunas de limpieza
- Administración e inventario del material
- Informar a administración sobre las incidencias
- Custodiar las llaves del inmueble al finalizar su jornada

Para optar al puesto, la persona contratada ha de contar con experiencia previa, ser honrada y eficaz en su labor.

Debido a las dimensiones con las que se ha contado para el local en el proyecto, no se ve necesario incrementar la plantilla, al menos durante las primeras etapas de introducción y crecimiento en el ciclo de vida la empresa.

Personal de administración

La persona encargada de administración también tiene un papel fundamental dentro de la organización de la academia, ya que esta persona ha de ser polivalente y sus tareas se extienden a todo tipo de funciones dentro de la organización.

Entre sus tareas, se encuentran:

- Registro y seguimiento de todos los nuevos alumnos entrantes
- Elaboración de los horarios para que cuadren todos los alumnos
- Comunicación con todos los padres y alumnos
- Comprobación de que todos los datos estén bien introducidos en la base de datos de la empresa
- Informar de los servicios a todos los nuevos posibles clientes

Para este puesto se necesita especialmente una persona con experiencia en un puesto similar, donde una de las aptitudes que más se valorarán para optar al cargo son:

- Honradez
- Saber trabajar cara al público
- Capacidad de respuesta rápida y autónoma
- Quick thinking
- Polivalencia

Debido a las dimensiones de este proyecto, en un futuro a medio plazo, si la carga de trabajo aumentase se podría valorar, estudiando las cargas de trabajo y la necesidad natural del puesto, el contratar un auxiliar de administración que ayudase en este puesto de trabajo. De momento, como el crecimiento previsto es de +20 alumnos, no se ha valorado esta posibilidad.

Profesorado

En el proyecto se han propuesto tres profesores que se harán cargo de los alumnos con la ayuda de la dirección, por lo que el reparto de las horas de clase y las clases particulares se reparte entre cuatro personas.

Este puesto de trabajo, como todos los otros, también es fundamental para la consecución de los objetivos de la academia y del éxito de esta. Estos son los representantes de la imagen y la visión de academias Manglano, y a su vez, de quienes se recibirá un feedback por parte de los alumnos de si están consiguiendo o no sus objetivos.

Entre sus tareas, para este puesto se necesita:

- Nociones en matemáticas, economía y demás asignaturas
- Saber llevar clases con grupos de más de diez personas

En este caso, no como los demás, sí que se podría estudiar la incorporación de otro profesor en el caso de que fuese necesario y la carga de trabajo así lo exigiese.

5.3. Política retributiva

Para poder establecer los salarios del personal que conforman Academias Manglano, se han de tener en cuenta aquellos salarios base que se establecen en el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada publicado en el Boletín Oficial del Estado en el año 2021.

Para la retribución, este proyecto se basa en lo dicho en Capítulo VIII del convenio colectivo, que dice lo siguiente:

“CAPÍTULO VIII

Retribuciones

Artículo 28.

El salario de los trabajadores de este Convenio estará formado por los siguientes conceptos: Salario base, complemento de perfeccionamiento profesional, y resto de complementos que pudieran corresponderle.

Las empresas abonarán el salario mensual que corresponda a sus trabajadores en función del trabajo realizado dentro de los cinco días primeros de cada mes.

Dicho salario lo percibirán los trabajadores en catorce mensualidades o en doce si así lo acuerdan con la empresa.

Artículo 29.

El salario base anual que percibirán los trabajadores de este Convenio, establecido en función de la jornada total anual prevista en el artículo 18, será el establecido en el anexo 1.

Artículo 30. Salario Mínimo Interprofesional.

Cuando, durante la vigencia del presente convenio, se produzcan incrementos del Salario Mínimo Interprofesional (SMI), la Comisión Negociadora se reunirá, en el plazo no superior a un mes desde la publicación en el BOE, para realizar los ajustes que sean necesarios en las tablas salariales.”

5.4. Externalización de actividades, subcontratación y empresas colaboradoras

Como se ha comentado previamente, una de las ventajas competitivas en las que recae este proyecto, es en la creación de una plataforma digital que pone en contacto a todas las partes interesadas una vez contratan los servicios de la academia.

Para la creación de esta plataforma, se ha decidido contratar a una empresa externa que nos ofrezca los servicios de creación y mantenimiento de la plataforma dentro de lo presupuestado en el capítulo 3, donde se han presupuestado 4.000€ en total.

Para esto, se cuenta con la empresa Chetu, situada en Valencia, que tras haber solicitado presupuesto y haber compartido correos, está dispuesta a realizar las siguientes funciones para el funcionamiento de la plataforma:

- Desarrollo y puesta en marcha de la plataforma para estar lista en enero 2023
- Seguimiento de la puesta en marcha durante dos meses
- Una actualización semanal durante los dos primeros meses
- Una actualización mensual durante el resto del año

Esta empresa nos cobrará lo siguiente por esos servicios hasta totalizar el los mencionados 4.000€

- Puesta en marcha y desarrollo → 2.000€
- Seguimiento durante los dos primeros meses → 100€ / mes
- Actualización semanal durante los dos primeros meses → 200€ / mes
- Actualización mensual durante el resto del año → 700€

Un total que asciende a 4.000€. Dentro del presupuesto aportado en el capítulo 3 del proyecto, en el que se analiza contablemente el proyecto.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tras haber realizado el análisis de mercado y del entorno de la empresa, haber analizado contable y financieramente la compañía objeto del proyecto y haber realizado un estudio típico de un plan de negocio, a partir de este capítulo del TFG se encuentra todo lo relacionado con el plan de marketing que la academia va a seguir.

6.1. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva por la cual se va a basar la academia es la estrategia de diferenciación frente a las otras academias. Como se ha comentado a lo largo de todo el proyecto, la ventaja competitiva sobre la que recae la idea de este concepto de academia es la creación de una plataforma virtual donde alumnos y profesores están conectados y pueden acceder a contenido online y demás servicios a través de un perfil.

La plataforma virtual te da acceso a todo el contenido de repaso y refuerzo requerido, así como un chat para hablar con profesores, seguir una clase online, exámenes personalizados, y la posibilidad de poder contratar horas para tener un profesor particular.

Este servicio de plataforma virtual se obtiene con la matrícula en la academia y dura para todo el curso escolar al cual estás matriculado. Es un servicio exclusivo el cual actualmente solo tendría Academias Manglano.

Otra de las ventajas competitivas en las que recae esta idea de proyecto es la bolsa de profesores particulares. Una de las estrategias marcadas dentro del capítulo 2, en la misión, visión y objetivos que se marcan para la constitución de la academia, es la de convertir la academia en la selección preferente de enseñanza escogida por los alumnos y padres por la confianza que genera por haber cumplido los objetivos de los alumnos, y por la atención personalizada que ofrece. Por lo que la plataforma virtual tiene una pestaña que se dedica a encontrarte hora y profesor particular para que pueda asistirte de manera personalizada si así lo desea el alumno o el padre que esté a cargo.

6.2. Estrategias funcionales

En este apartado del proyecto se van a estudiar las cuatro variables del marketing. Entendiendo la coherencia en estas cuatro variables como las necesarias para cumplir los objetivos comerciales.

6.2.1. Estrategia de servicio

El servicio principal que ofrece las academias Manglano es el de dar clases a personas que se encuentren en edad de estudiar y quiere entrar en una carrera universitaria, terminar bachillerato o entrar en bachillerato, o mejorar sus cualificaciones en un grado universitario. Por lo tanto, los resultados que obtengan en las instituciones académicas en las que están inscritos los alumnos de la academia, son el objetivo final del éxito de la academia.

Se ha hablado de la estrategia de diferenciación que tienen los servicios que ofrece la academia, que son la plataforma virtual y la opción de acceder a una bolsa de profesores particulares de la academia, y son estos dos servicios los que se tienen que potenciar para asegurar el éxito de la academia. El marketing realizado para la promoción de la academia se ha de centrar exclusivamente en estos dos servicios.

6.2.2. Estrategia de promoción

En este apartado de las estrategias funcionales del marketing se va a estudiar cuales van a ser las acciones que se van a tomar en relación con cómo se va a comunicar al público objetivo este proyecto, cuál va a ser el mensaje que se quiere transmitir, de qué manera, cómo se quiere que se perciba y en qué entorno va a ser transmitido. Como dice Carlos Chaguaceda, experto en comunicación, marketing y publicidad y antiguo director de la comunicación corporativa de Coca-Cola, en su libro “Tú puedes ser noticia” (publicado en 2015): “El objetivo de la comunicación es crear reputación o, si lo prefieres, conseguir un ‘prejuicio positivo’ sobre ti o el proyecto que encabezas” Se ha establecido un presupuesto para esta acción de 3.000€, tal y como se establece anotado en el capítulo 3.1.1. Valores contables iniciales.

6.2.2.1. Estrategias de comunicación y acciones de promoción

Entre las herramientas que se van a utilizar para transmitir todo lo citado, están: Email masivo: esta estrategia supone un coste reducido para la empresa y abarca una amplia posible cartera de futuros clientes. Por otro lado, no impactan significativamente ni suele ser de manera positiva por lo que esta estrategia sólo se utilizará en el corto plazo.

Página web propia: www.AcademiasManglano.es. Es el sitio web que la academia proporciona la información necesaria a todos los posibles clientes sobre el horario, servicios, plataforma, cómo funciona, acceso...

Esta estrategia se utilizará de forma permanente para afianzar el posicionamiento del negocio en el mundo digital mediante *Google Ads*. Esta herramienta posicionará a la academia en internet.

Este gasto entra dentro del importe presupuestado dentro del capítulo 3.1.1. donde se definen los valores contables iniciales, en gastos de marca con un total 3.000€ en total para gastos relacionados con la marca y su posicionamiento.

SEO: del inglés Search Engine Optimization, se trata aquellas acciones que están orientadas a mejorar el posicionamiento de una página web en internet, además, mejora los contenidos con el fin de convertir estos en unos contenidos más útiles y relevantes.

SEM: “Search Engine Marketing” se trata de una técnica que promueve el contenido digital para aumentar su posicionamiento y visibilidad en los motores de búsqueda. Esta técnica incluye métodos de pago de anuncios.

Redes sociales: la presencia de la academia en las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y TikTok promoverán la promoción del negocio entre la gente más joven de forma fácil y no muy costosa. Durante todas las etapas de la compañía esta estrategia será utilizada de manera constante debido a la adaptabilidad que puede tener según las necesidades de la academia en cada etapa de su ciclo de vida.

Promociones y propuestas de fidelización: para promover la fidelización entre los usuarios, se plantea la categorización y organización de estos para que se les ofrezcan descuentos y promociones si cumplen ciertos requisitos.

“Boca-oído”: los comentarios y opiniones realizadas por terceras personas a otras personas son sin duda una de las mejores promociones de forma indirecta y a cero coste para el negocio. Para asegurar la propagación de la academia de una forma positiva se ha de cumplir uno de los objetivos marcados en el capítulo 2. Convertir la academia en la selección preferente por parte de los usuarios por las soluciones y objetivos que resuelve por su atención personalizada.

Esta herramienta se mantendrá durante todo el ciclo de vida de la empresa mientras esta siga funcionando.

Branding y diseño de marca: para que los usuarios tengan una percepción de la academia, la creación de un logo y una marca es fundamental para que puedan relacionarla. Para esto, se ha diseñado un logo que estará presente en la pagina web, en el frontón de la academia y en todas las partes visibles de la academia. El objetivo de la creación de un logotipo es que el usuario se sienta relacionado con el y puedan asociarlo a los objetivos de la academia, que son confianza y seguridad.

Tabla 18: Logotipo de la Academia



(Fuente: elaboración propia)

La creación y diseño de marca tiene presupuestado un gasto de 3.000€ para cubrir todas las necesidades que previamente se han comentado. Este presupuesto está pensado para ser utilizado paulatinamente durante el año y cubriendo siempre las necesidades que detecte la academia.

6.2.3. Estrategias de precio

El precio escogido será el valor comercial que tienen los servicios ofrecidos por Academias Manglano, y para ello, se han considerado los siguientes criterios.

6.2.3.1. Determinación del precio y las tarifas

Para la selección de las tarifas a cobrar se han tenido en cuenta los siguientes costes que son necesarios cubrir con el pago de los servicios.

Costes variables: aquellos servicios por suministros que se han tomado en cuenta, como luz, agua, seguros, gas y energía

Costes fijos: todos aquellos costes de constitución, como la creación de la plataforma virtual, los gastos de notarios y administrativos para la creación de la empresa, marca y publicidad de lanzamiento.

Cobertura de salarios: el precio de los servicios ha de ser suficiente también para poder pagar las nominas a todos los empleados que conforman la academia.

Tabla 19:. Tarifas de los precios de la academia

TARIFAS PRECIOS	2020	2021	2022	2023	2024
Precio matricula	80	80	90	90	100
Precio mensualidad	150	150	150	160	160
Precio particular	220	220	230	230	260

(Fuente: elaboración propia)

Tal y como se observa en la tabla x. los precios de los servicios aumentarán a lo largo de los años debido a que la academia habrá conseguido penetrar en el mercado y su presencia en él se habrá establecido

El cálculo de los precios está hecho de la siguiente forma:

- El precio de la matrícula se paga una vez y solo por inscripción
- La mensualidad en academia se paga 11 veces (11 meses de curso)
- En caso de que haya particulares, estos también pagan la matrícula y la mensualidad durante los 11 meses que está operativa la academia.

La elección de estos precios y esta metodología de pago se ha realizado para cubrir todos los costes necesarios que tiene la academia con el fin de conseguir un beneficio en la realización de la actividad empresarial.

PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

7. PLAN DE ACCION COMERCIAL

7.1. Producto

Tabla 20: Planes de acción comercial de producto

PLAN DE ACCION	PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Desarrollo de los planes de estudio	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Profesores 1, 2 y 3 con la supervisión de dirección	0€
Elaboración de los horarios de la academia	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Administración y profesores 1, 2 y 3	0€
Elaboración del cuadro de horarios entre profesores de academia y particulares	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Administración y profesores 1, 2 y 3	0€
Creación del material educativo para el desarrollo de las actividades	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Profesores 1, 2 y 3	0€

(Fuente: Elaboración propia)

7.2. Promoción

Tabla 21: Planes de acción comercial de promoción

PLAN DE ACCION	PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Diseño y envío a través del email la idea de negocio de Academias Manglano a la base de datos	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Dirección y administración	Dentro del presupuesto
Elaboración de una base de datos con los contactos que resulten necesarios para el desarrollo del negocio	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Administración	Dentro del presupuesto
Contratación de servicios de posicionamiento SEO	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Dirección y administración	Dentro del presupuesto
Contratación de Google Ads	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Administración	Dentro del presupuesto
Contactar por teléfono con colegios y demás instituciones de interés para poder promocionar la idea de negocio	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Administración y profesor 1	Dentro del presupuesto

(Fuente: Elaboración propia)

7.3. Precio

Tabla 21: Planes de acción comercial de precio

PLAN DE ACCION	PERIODO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Investigación y estudio de los precios ofertados en el mercado por las empresas competidoras	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Dirección y administración	0€
Análisis y evaluación de las políticas de precio establecidas por la empresa	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Dirección y administración	0€
Envío de emails informativos para la obtención de descuentos y precios promocionales	De septiembre 2022 a diciembre 2022	Dirección y administración	0€

(Fuente: Elaboración propia)

SEGUIMIENTO Y CONTROL

8. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tras haber realizado el plan de marketing y desarrollado sus variables, a la vez que haber definido el cronograma de acciones a seguir una vez elaborado este, toca realizar un seguimiento y control de las acciones tomadas para asegurarse del cumplimiento de los objetivos, misión y valores definidos en este proyecto. Gracias al proceso, se informará de la situación actual por la que pase la empresa y será de gran ayuda para evaluar cualquier tipo de incidencia por la que esté pasando para poder abordarla. La identificación de riesgos y desviaciones con el fin de eliminar o minimizar los efectos que estos suponen un apartado esencial para el éxito del proyecto.

8.1. Selección de KPIs

Para un correcto seguimiento de los objetivos, misión y visión, y de los objetivos establecidos por el marketing, se han definido aquellos KPIs (Key Performance Indicators) que medirán estos parámetros.

Para la medición de los objetivos se han establecido los siguientes KPIs:

- Volumen de nuevos matriculados
- Numero de visitas en la pagina web
- Valoración en las encuestas de evaluación al profesorado
- Numero de emails recibidos preguntando por información
- Evaluar la permanencia de los alumnos
- Evaluar mediante encuestas el grado de satisfacción de los padres

8.2. Horizonte pesimista

Se realiza el estudio del escenario en un horizonte pesimista para darle realidad a las posibles situaciones a las que se puede enfrentar la academia con el fin de anticiparse a las posibles situaciones y tomar las medidas adecuadas para así no caer en una situación de suspensión de pagos o de quiebra técnica.

Para este escenario, se ha estimado un volumen de venta de servicios inferior a los estimados en el capítulo 3 de este proyecto (3. Análisis contable y financiero), y este volumen escogido es de 20 alumnos menos por año menos a los datos establecidos en dicho capítulo y restando en 2 meses el pago de las mensualidades, de once meses a 9. De la misma manera, en la siguiente tabla se encuentra una cuenta de Pérdidas y Ganancias calculada con los datos cambiados tal y como se establecen en el párrafo anterior.

Tabla 23: Ingresos previstos bajo el horizonte pesimista (€)

INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos matriculas	3200	3200	4500	4500	7000
Ingresos mensualidades	54000	54000	67500	123200	140800
Ingresos particulares	39600	39600	41400	41400	46800
	96800	96800	113400	169100	194600

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 24: Total de servicios según el horizonte pesimista

Número de servicios	2020	2021	2022	2023	2024
Numero de matriculas	40	40	50	50	70
Numero de mensualidades	360	360	450	450	720
Numero de particulares	180	180	180	180	180
Ventas totales	580	580	680	680	970

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias según el horizonte pesimista (€)

CUENTA DE PYG	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	96.800	96.800	113.400	169.100	194.600
PERSONAL	- 124.800	- 124.800	- 124.800	- 124.800	- 124.800
SERVICIOS EXTERIORES	- 43.900	- 31.200	- 31.200	- 31.200	- 31.200
AMORTIZACIONES	- 5.350	- 5.350	- 5.350	- 5.350	- 5.350
RESULTADO EXPLOTACIÓN	- 77.250	- 64.550	- 47.950	7.750	33.250
RESULTADO FINANCIERO	- 3.460	- 2.795	- 2.078	- 1.306	- 475
RESULTADO ANTES IMPUESTOS	- 80.710	- 67.345	- 50.028	6.444	32.775
IMPUESTO SOBRE Bº	20.177	16.836	12.507	- 1.611	- 8.194
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 60.532	- 50.509	- 37.521	4.833	24.582

(Fuente: Elaboración propia)

El siguiente análisis ha servido para darse cuenta de cuáles son los gastos de estructura que tiene la academia que hacen que no llegase a obtener un resultado del ejercicio a final de año positivo.

Como se observa en la cuenta de pérdidas y ganancias mostrada en la tabla x. durante los tres primeros ejercicios se obtendrían unos resultados del ejercicio negativos ya que el importe neto de la cifra de negocios es inferior a la suma de todos los gastos. Solamente el coste que tienen los empleados superaría el importe total generado por la venta de servicios.

Es por eso por lo que la inversión que se hace en promocionar la marca y el proyecto para hacer llegar a los clientes es tan importante, ya que la única fuente de ingresos con la que cuenta la sociedad, al menos en el corto y medio plazo, es la de la venta de servicios siguiendo los criterios establecidos.

Otro aspecto para comentar en este análisis es el peso que tiene la carga financiera a lo largo de los años, que va disminuyendo y ayuda al resultado del ejercicio a aumentar su importe.

Pero se observa claramente cómo el número de servicios y la cantidad de ingresos que estos generan son fundamentales para obtener un resultado positivo.

CONCLUSIONES

9. CONCLUSIONES

Tras haber realizado todos los análisis pertinentes para estudiar la viabilidad del proyecto objeto de estudio, este capítulo se encuentra dividido en las conclusiones finales que tratan la viabilidad del proyecto en términos realistas, y por otra parte, la opinión personal y consideraciones finales del autor.

9.1. Conclusiones sobre la viabilidad del proyecto

Una vez finalizados todos los capítulos de este proyecto donde se ha estudiado con precisión y cierto grado de escepticismo todas las variables que rodean y que son necesarias para comenzar a hacer realidad un proyecto como este, se ha observado cómo de viable es la puesta en marcha de Academias Manglano. Y como objeto de toma de decisión que dictamina esta afirmación, es la cuenta de Pérdidas y Ganancias final en el horizonte de los cinco años estudiados.

Se observa claramente como se obtendrían beneficios y desde el primer año, y cómo se cumple el principio de empresa en funcionamiento. También el análisis financiero que se ha realizado en el capítulo 3 sirve de gran ayuda para concluir que es un proyecto viable.

En términos de mercado, tal y como se ha estudiado en el capítulo 2, muestra adaptabilidad y hueco para depositar la idea y desarrollarla en el horizonte de cinco años en el cual se han realizado todos los análisis. También, las barreras de entrada que supone entrar, al ser mínimas, argumentan esta conclusión.

Es la estrategia de diferenciación en el servicio ofrecido por parte de la academia en la que recae mucha confianza el éxito del proyecto, lo cual requerirá de mucha atención el desarrollo de la plataforma virtual y la metodología de trabajo por parte de los profesionales la que buscará cumplir con todos los objetivos marcados para el éxito del proyecto.

Son muchas las características y factores que se han analizado las cuales presentan una alta posibilidad de, al menos, sobrevivir en el mercado que se ha escogido para desarrollar una academia que genere valor añadido y a su vez beneficios en su actividad, siempre y cuando se lleve un correcto seguimiento de cualquier tipo de incidencia, gasto extraordinario o cualquier anomalía que pueda hacer balancear la estabilidad económica de la academia.

9.2. Consideraciones finales y aportación personal

La realización de este proyecto me ha hecho darme cuenta, personalmente, de la viabilidad que realmente tiene, y el potencial que puede llegar a tener. Pienso que es posible que haya algunos factores que no se hayan tenido en cuenta y que puedan surgir en un futuro cercano, o que haya condiciones que puedan alterar la situación actual del mercado o de todo aquello que nos rodea, y que la idea tenga potencial solamente si se realiza temprano.

Pero en términos generales, considero que, si que es posible hacer realidad este proyecto, y que podría dar trabajo durante muchos años si el personal que la lleva toma las decisiones adecuadas y es capaz de adaptarse a todo tipo de situaciones que le puedan surgir. Al no ser un mercado que tenga unas expectativas de dar un giro completo, es un mercado cómodo que una vez afianzas a los clientes, por experiencia personal, puedes tener una cartera de clientes muy fiel y con la que poder desarrollar actividades, no solo académicas, sino lúdicas y deportivas con ellos. Es un mercado que tiene mucho juego en valencia y que si se desarrolla en otras ciudades, el margen de beneficio y la poca dificultad que acarrea organizar grupos de adolescentes es muy favorable para invertir capital en el.

Este proyecto de constituir una academia surge a raíz de mi etapa como profesor durante 2º y 3º de carrera durante los años 2018 y 2019. A los 20 y 21 años estuve trabajando como profesor particular y después me contrataron en una academia durante dos años para ayudar a niños con dificultades y bajo rendimiento académico e impartirles clases de matemáticas y economía. Disfruté mucho esos años no solo porque descubrí lo mucho que me gustaba enseñar, sino que crecí personalmente porque fue un primer paso a la vida real que viví.

Es un proyecto que en un futuro jamás descartaré debido a la ilusión que me supondría poder ayudar a gente con dificultades a superar una etapa de sus vidas, y además ganarme la vida con ello.

Me gustaría agradecer a toda mi familia el apoyo recibido durante todos los años que he sido estudiante y por haber confiado en mi.

También estaré eternamente agradecido por ser tan maravillosas personas: a mi tutor del proyecto Victor Martinez por su ayuda recibida, y a Tomás Baviera Puig por sus ánimos y su infinita ayuda y acompañarme durante los periodos más duros del grado. Y finalmente, agradecerme a mi mismo por haber cumplido mi palabra de decidir llegar hasta el final y terminar con lo que en su día empecé, a pesar de haber estado trabajando y dándolo todo en Daifresh y aprovechar esa oportunidad.

ANEXOS

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

En relación al contenido del Trabajo de Fin de Grado con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, considero que es de vital importancia, en especial, la educación en sostenibilidad y futuro hacia lo que viene ser el futuro del país.

Una sociedad que no está concienciada, ni educada en sostenibilidad, ecologismo, ahorro y demás cuestiones clave que suponen un reto en el futuro no muy lejano, es una sociedad abocada al fracaso, ya que estarán dejando un mundo mucho peor de lo que se encontraron.

Debemos, como el futuro que supone la gente que acaba la universidad, seguir desarrollándonos y seguir formándonos para intentar, y por supuesto conseguir, dejar un mundo mucho mejor para las futuras generaciones.

Es por ello por lo que los objetivos marcados por la agenda 2030 no solo han de suponer objetivos, sino retos a superar cada año para así conseguirlos.

BIBLIOGRAFÍA

PAGINAS WEB:

- CYSAE (2019). *Constitución de una empresa*.
<<https://cysae.com>> [Consulta: 1 de julio de 2022]
- Emprendedores (2016). *Dónde encontrar proveedores para tu negocio*.
<<https://www.emprendedores.es/gestion/a57273/donde-encontrarproveedores-para-idea-producto/>> [Consulta: 24 de junio de 2022]
- Emprenderconalvaro. *Análisis Microentorno*.
<<https://emprenderconalvaro.wordpress.com/el-plan-de-negocio-analisis-delmicroentorno/>> [Consulta: 28 de junio de 2022]

REFERENCIAS

- Amat, O. (2012). *Contabilidad y finanzas*. Grupo Planeta
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Pearson Educación.
- Estadística, I. N. (2020). Obtenido de <https://www.ine.es/serv/estadist.htm>
- Masgrau, E. G. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. 2, 71-91
- Muñoz, P. M. (2019). Evolución del consumo de alcohol y tabaco en jóvenes en España, posterior a la ley 42/2010 frente al tabaquismo: 2011-2014. *Adicciones*